



Document d'Enregistrement Universel **2020**

GROUPE
Casino
NOURRIR UN MONDE
DE DIVERSITÉ



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 2020.....	17
1.7. Valorisation boursière des sociétés cotées	18

CHAPITRE 2

Informations financières et comptables..... 19

2.1. Rapport d'activité.....	23
2.2. Événements récents	29
2.3. Perspectives	30
2.4. Activité de la société mère	31
2.5. Filiales et participations	33
2.6. Comptes consolidés au 31 décembre 2020.....	35
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	35
2.7. Comptes sociaux au 31 décembre 2020.....	136
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels.....	137
Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées.....	165

CHAPITRE 3

Responsabilité sociale d'entreprise (RSE) et Déclaration de performance extra-financière (DPEF) 169

3.1. Principes d'actions et gouvernance RSE.....	170
3.2. Déclaration de performance extra-financière - DPEF	172
3.3. Dialogue avec les parties prenantes	176
3.4. Éthique et conformité	179
3.5. Politiques et actions déployées	183
3.6. Performances extra-financières.....	235
3.7. Table de concordance DPEF	239
3.8. Tables de correspondance ODD - GRI	243
3.9. Méthodologie de reporting des indicateurs extra-financiers	246
3.10. Rapport de l'organisme tiers indépendant sur la déclaration consolidée de performance extra-financière	248

CHAPITRE 4

Risques et contrôle 251

4.1. Contrôle interne et gestion des risques.....	252
4.2. Contrôle interne relatif à l'information comptable et financière	260
4.3. Principaux facteurs de risques	263
4.4. Assurances - couverture des risques.....	281
4.5. Procédures de sauvegarde des maisons mère de la Société - Dispositif de gouvernance.....	283
4.6. Attaques spéculatives sur le cours de Bourse.....	285

CHAPITRE 5

Rapport sur le gouvernement d'entreprise 287

5.1. Synthèse de la gouvernance au 23 mars 2021	289
5.2. Composition du Conseil d'administration	291
5.3. Structure de gouvernance.....	299
5.4. Informations sur les mandataires sociaux.....	303
5.5. Conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration	328
5.6. Informations sur les conventions visées à l'article L. 22-10-10 du Code de commerce	347
5.7. Contrôle des comptes	348

CHAPITRE 6

Rémunérations des mandataires sociaux - Rémunération des censeurs..... 349

6.1. Rémunération du Président-Directeur général.....	350
6.2. Rémunération des mandataires sociaux non exécutifs	360
6.3. Rémunération des censeurs	364

CHAPITRE 7

Casino et ses actionnaires 365

7.1. Marché des titres Casino.....	366
7.2. Dividende	368
7.3. Programme de rachat d'actions	369
7.4. Capital et actionnariat	372
7.5. Attributions gratuites d'actions et options d'achat d'actions, de souscription d'actions.....	379
7.6. Communication financière.....	382
7.7. Comité consultatif des actionnaires	382

CHAPITRE 8

Informations complémentaires 383

8.1. Renseignements de caractère général	384
8.2. Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique.....	389
8.3. Règlement intérieur du Conseil d'administration	390
8.4. Responsable du Document d'enregistrement universel et du rapport financier annuel.....	400
8.5. Documents incorporés par référence.....	401
8.6. Document d'enregistrement universel - Table de concordance	402
8.7. Rapport financier annuel - Table de concordance	404
8.8. Rapport de gestion du Conseil d'administration - Table de concordance	405
8.9. Rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise - Table de concordance	406

Le Document d'enregistrement universel a été déposé le 31 mars 2021 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 2020	17
1.7. Valorisation boursière des sociétés cotées	18

1.1. CHIFFRES CLÉS DU GROUPE

Performance financière du Groupe en 2020

Activités poursuivies (en millions d'euros)	2020	2019 retraité	Variation 2020/2019	Variation TCC 2020/2019 ⁽¹⁾
Chiffre d'affaires	31 912	34 645	- 7,9 %	+ 9,0 %
EBITDA ⁽²⁾	2 742	2 640	+ 3,9 %	+ 17,0 %
Résultat Opérationnel Courant	1 426	1 321	+ 7,9 %	+ 25,2 %
Résultat net des activités poursuivies (part du Groupe)	(370)	(396)	n.s.	n.s.
Résultat net des activités abandonnées (part du Groupe)	(516)	(1 048)	n.s.	n.s.
Résultat net de l'ensemble consolidé (part du Groupe)	(886)	(1 444)	n.s.	n.s.
Résultat net normalisé ⁽³⁾ (part du Groupe)	268	196	+ 37,0 %	+ 61,9 %
Bénéfice net normalisé par action dilué	2,17	1,47	+ 48,2 %	+ 79,1 %

(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 68.

(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)	2020	2019 retraité
Fonds propres (avant répartition)	6 118	8 256
Dette Financière Nette ⁽¹⁾ après IFRS 5	3 914	4 055
Ratio Dette Financière Nette/EBITDA	1,4 x	1,5 x

(1) Voir note 11 Structure financière et coûts financiers page 101.

Investissements opérationnels bruts

(en millions d'euros, activités poursuivies, hors plan de cession)	2020	2019 retraité
Investissements opérationnels		
▪ dont France	(425)	(354)
▪ dont Latam Retail	(422)	(671)
▪ dont E-commerce (Cdiscount)	(80)	(83)
TOTAL	(927)	(1 107)

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 Veauce, 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 (désormais FLOA Bank). En 2005, les galeries commerciales du Groupe sont filialisées *via* la création et la mise en bourse de la société immobilière Mercialis.

En 2013, le groupe Casino, qui possédait déjà la moitié du capital de Monoprix, prend le contrôle à 100 % de l'enseigne.

2015 – 2020 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 2018, le groupe Casino décide de renforcer son positionnement en France 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. En Amérique latine, le Groupe achève la simplification de sa structure et annonce également la finalisation de la cession de Via Varejo au Brésil.

En 2020, le renforcement du positionnement sur le-commerce et les enseignes premium et de proximité est accentué par l'épidémie de Covid-19, qui accélère la transition vers un nouveau modèle de consommation. Les enseignes du Groupe développent leurs solutions de e-commerce en élargissant leur offre de livraison à domicile *via* le renforcement de leurs partenariats (Ocado, Amazon) et de nouvelles coopérations avec des spécialistes de la livraison (Deliveroo, Uber Eats).

En France, le Groupe poursuit parallèlement son plan de cession d'actifs non stratégiques avec la finalisation de la cession de Leader Price fin novembre 2020 et se concentre sur la réduction de sa dette *via* un nouveau plan de refinancement finalisé en décembre 2020.

En Amérique latine, GPA annonce le projet de scission d'Assaí avec l'objectif d'optimiser le potentiel de son activité de cash and carry et de ses activités de distribution alimentaire plus traditionnelles.

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 2020 un parc de 10 794 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, Assaí, Éxito, Disco Uruguay et Libertad).

Au 31 décembre 2020, le Groupe a enregistré un chiffre d'affaires consolidé de 31,9 milliards d'euros, en recul de - 7,9 % au total et en croissance de + 9,0 % en organique ⁽¹⁾ et de + 7,8 % ⁽¹⁾ en comparable. Le résultat net normalisé, part du Groupe, sur l'année s'établit à 268 millions d'euros, en hausse de + 37 % au total et de + 62 % à taux de changes constants.

Sur l'année 2020, 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	- 7,1 %	+ 0,5 %
Brésil	- 7,0 %	+ 3,2 %

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 2020, le Groupe regroupe 7 634 magasins en France, dont 5 422 franchisés.

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, et a réduit son exposition

au discount. Le Groupe a ainsi finalisé fin novembre 2020 la cession à ALDI France de 545 magasins Leader Price, 2 supermarchés Casino et 3 entrepôts.

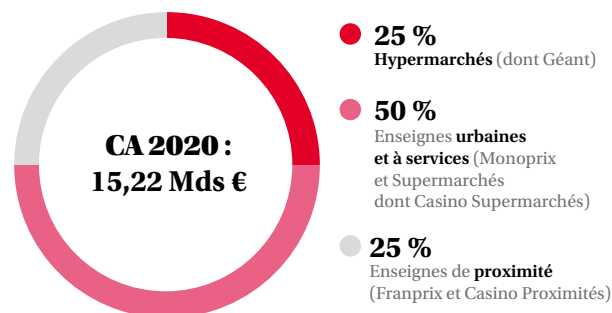
Le groupe Casino est aujourd'hui le leader des formats de proximité urbaine et premium, au travers de ses enseignes Monoprix, Naturalia et Franprix. Il est également un acteur de premier plan à Paris, dans le Grand Paris et au sein des principales métropoles françaises.

Le chiffre d'affaires des activités France Retail s'est élevé à 15 219 millions d'euros en 2020 et le résultat opérationnel courant à 625 millions d'euros, dont 562 millions d'euros générés par l'activité de distribution alimentaire.

Le segment France Retail représente 48 % du chiffre d'affaires et 44 % du résultat opérationnel courant du Groupe.

Le groupe Casino enregistre une part de marché de 8,3 % ⁽²⁾ sur son marché domestique.

Répartition du chiffre d'affaires France Retail ⁽³⁾ par format (au 31 décembre 2020)



(1) Hors essence et calendaire.

(2) Part de marché Kantar P13 2020 en valeur, en cumul annuel moyen.

(3) L'activité Leader Price n'est plus prise en compte dans la répartition du chiffre d'affaires suite à son reclassement en activité abandonnée, et sa cession en novembre 2020.

Présentation du groupe Casino

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 différenciante et des services innovants. À fin 2020, le parc de magasins se compose de 799 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 cœur 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 216 magasins proposant environ 8 500 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 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 lancer son service Monoprix Plus, bénéficiant d'une technologie de rupture sur la livraison à J+1. Opérationnel depuis mai 2020, le nouvel entrepôt O'logistique offre une qualité de service inégalée permettant de préparer un panier de 50 articles en seulement 6 minutes, avec un nombre de références élargi et un faible nombre de produits manquants.

En complément, Monoprix se positionne sur la livraison express en moins de deux heures avec Amazon à Paris, en région parisienne, sur la Côte d'Azur et depuis 2020 à Lyon et Bordeaux. Pour répondre à la demande croissante liée à l'épidémie de Covid-19, Monop' a également conclu cette année un partenariat avec Deliveroo.

Par ailleurs, Monoprix continue de privilégier l'innovation avec l'ouverture en 2020 d'un nouveau concept de magasin à Paris Montparnasse et le lancement d'un magasin 100 % autonome "Blackbox", accessible 24 h/24, 7 jours/7, et potentiellement destiné aux hôpitaux, gares et aéroports.

En 2020, le chiffre d'affaires de Monoprix s'est élevé à 4 537 millions d'euros, porté par la croissance à deux chiffres du bio et du e-commerce.

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 2020, Franprix dispose d'un parc de 872 magasins, dont 479 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, Cdiscount et Décathlon.

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".

L'enseigne a parallèlement renforcé ses solutions de e-commerce avec des services de click & collect et de livraison à domicile, notamment *via* le développement de son partenariat avec Deliveroo en 2020.

En 2020, le chiffre d'affaires de Franprix s'est élevé à 1 579 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 419 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 1 600 m², l'offre des supermarchés Casino est essentiellement tournée autour des produits alimentaires.

L'innovation est 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. L'enseigne poursuit également le déploiement de solutions autonomes qui équipent un parc de 199 magasins à fin 2020. Par ailleurs, le parcours client est constamment enrichi grâce au déploiement de nouvelles solutions digitales, portées notamment par l'application Casino Max couvrant les enseignes Supermarchés, Hypermarchés et Proximité.

Les Supermarchés Casino développent également les initiatives de e-commerce à travers le drive, les services de click & collect et le déploiement de la livraison à domicile. En 2020, l'enseigne signe des partenariats avec Deliveroo et Uber Eats et lance Casino Plus en partenariat avec Ocado pour une livraison à J+1 de produits Supermarchés Casino à partir de l'entrepôt O'logistique sur le modèle de Monoprix Plus.

En 2020, le chiffre d'affaires des Casino Supermarchés s'est élevé à 3 069 millions d'euros, porté par le e-commerce en croissance à trois chiffres et 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 met en avant les producteurs locaux, le vrac, le bio et les produits à marque propre. Le parc compte 5 206 points de vente.

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, carte bancaire 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 4 450 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.

Des solutions e-commerce ont été déployées au sein des différents réseaux avec des services click & collect et la signature d'un partenariat avec Deliveroo en 2020.

En 2020, le chiffre d'affaires consolidé du segment Proximité & Divers ⁽¹⁾ s'est élevé à 2 199 millions d'euros et celui des enseignes de proximité seules à 1 416 millions d'euros porté par le e-commerce en croissance à trois chiffres et 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 7 000 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. Cette stratégie d'implantation de "shop-in-shop" s'est accélérée en 2020 avec la signature de nouveaux partenariats avec les enseignes spécialisées C&A, Claire's et Hema. Par ailleurs, les solutions digitales continuent d'enrichir l'expérience d'achat du consommateur, notamment au travers de l'application mobile Casino Max.

Comme pour les autres enseignes du Groupe, l'année 2020 a constitué un accélérateur en termes de développement de l'offre e-commerce. En plus des services de drive et de click & collect, Géant Casino a étoffé son offre de livraison à domicile avec la signature d'accords avec Deliveroo et Uber Eats et le lancement du service Casino Plus, pour une livraison à J+1 de produits Casino à partir de l'entrepôt O'logistique.

Le parc s'établit à 105 magasins à fin 2020, dont quatre affiliés franchisés en France et sept à l'international.

En 2020, le chiffre d'affaires des hypermarchés ⁽²⁾ s'est élevé à 3 836 millions d'euros dont 3 620 millions d'euros réalisés par Géant.

(1) Inclut principalement les activités de restauration, (jusqu'au 30 juin 2020) et Geimex).

(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.

CAMEROUN

Cash and Carry : 2 magasins

En 2018, le groupe Casino, inspiré par le succès d'Assai 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.

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 Mercialys ⁽³⁾ s'élevé fin 2020 à 1,3 milliard d'euros droits inclus contre 1,4 milliard d'euros fin 2019 (soit respectivement 1,2 et 1,3 milliards d'euros hors droits) sous l'effet, principalement, des cessions d'actifs immobiliers réalisées par le Groupe (murs de magasins Casino, Monoprix, Leader Price, surfaces non-alimentaires, fonciers et actifs diffus).

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-service 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 continue à développer son immobilier commercial principalement *via* GPA Malls au Brésil (261 000 m² de GLA - "Gross Leasable Area"), Viva Malls en Colombie (763 000 m² de GLA) et Paseo Libertad en Argentine (169 000 m² de GLA).

Patrimoine immobilier du groupe Casino en intérêts économiques ⁽¹⁾

Valeur droits inclus (en milliards d'euros)	2020	2019
France	2,1	2,3
▪ dont murs de magasins	1,1	1,3
▪ dont Mercialys ⁽²⁾	0,7	0,9
▪ dont autres ⁽⁴⁾	0,2	0,2
International ⁽³⁾	0,6	0,9
Patrimoine Total Groupe	2,7	3,2
▪ dont murs de magasins	1,4	1,8
▪ dont Mercialys ⁽²⁾	0,7	0,9
▪ dont autres ⁽⁴⁾	0,5	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 20,3 % 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.

FLOA Bank (anciennement Banque Casino)

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

FLOA Bank développe également des solutions de paiement et de financement innovantes comme le mini-prêt Coup de Pouce 100 % en ligne (en direct ou dans le cadre d'un partenariat avec Lydia) ou le paiement fractionné en 10 fois avec une réponse en moins de deux minutes.

FLOA Bank dispose d'une base de 3 millions de clients en 2020.

Casino Restauration

Historiquement, Casino Restauration s'est positionné sur une offre de restauration rapide, à travers sa chaîne de cafétérias (Casino Cafétérias, devenues À la Bonne Heure ou Cœur de Blé).

La Société opère également sur différents segments de marché avec un service 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 (activité cédée en juin 2020)

Le groupe Casino a annoncé fin juin 2020 avoir finalisé la cession au groupe familial GBH de sa filiale dans l'Océan Indien, Vindémia, pour une valeur d'entreprise de 219 millions d'euros.

ACTIVITÉ RECLASSÉE EN ACTIVITÉ ABANDONNÉE

Leader Price (activité cédée en novembre 2020)

En novembre 2020, le groupe Casino a annoncé la finalisation de la cession à ALDI France de 545 magasins Leader Price, 2 supermarchés Casino et 3 entrepôts pour une valeur d'entreprise de 717 millions d'euros (incluant jusqu'à 35 millions d'euros de complément de prix). Le Groupe pourrait, par ailleurs, céder prochainement à ALDI des magasins Leader Price complémentaires. Le groupe Casino reste propriétaire de la marque Leader Price et pourra l'exploiter en France et à l'international selon certaines conditions convenues avec ALDI.

Compte tenu de la décision prise en 2019, l'activité est présentée en activité abandonnée en 2019 et en 2020 conformément à la norme IFRS 5.

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 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 7 634 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 Casino O'logistique, automatisé par la technologie Ocado, est pleinement opérationnel depuis mai 2020 après une phase test débutée en mars. Il est destiné à la préparation et à la livraison à J+1 de paniers de courses Monoprix à Paris et en Ile 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, avec un affichage des délais de préemption. Fort de son succès, ce service opéré par l'entrepôt O'logistique pour Monoprix (Monoprix Plus) a été étendu fin septembre 2020 aux enseignes Supermarché Casino et Géant Casino sous l'appellation Casino Plus.

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 7 000 références dont 2 000 de marques propres, à une offre Naturalia d'environ 2 000 produits et à une large sélection de produits de marque Casino. Cette solution, déjà opérationnelle à Paris, en région parisienne et sur la Côte d'Azur (Nice et les communes environnantes) à fin 2019, s'est étendue à Lyon et Bordeaux en 2020.

En plus de ces deux segments de marché, le Groupe a complété son offre en 2020 en nouant des partenariats avec les spécialistes de la livraison à domicile Deliveroo et Uber Eats pour faire face à la

demande croissance liée à la situation sanitaire. Dans un contexte de confinement, cette solution offre aux consommateurs une alternative pour faciliter leur quotidien avec une livraison garantie entre trente minutes et une heure tout en garantissant le respect de la livraison sans contact.

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" ou click & collect.

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 2020, le volume d'affaires ("GMV") de Cdiscount atteint 4 207 millions d'euros et son chiffre d'affaires 2 225 millions d'euros ⁽¹⁾, en forte croissance en raison de la crise sanitaire qui a considérablement limité les déplacements.

Cdiscount offre une sélection très large de produits dans les univers de l'électroménager, des produits du quotidien, de l'informatique, du sport, du jardinage, du bricolage et des produits culturels avec 100 millions de références disponibles au total sur son site. La marketplace de Cdiscount, représente désormais 43,6 % 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 27 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. En s'appuyant sur son savoir-faire, Cdiscount a lancé début 2021 une solution marketplace clé en main à destination des distributeurs physiques et acteurs e-commerce en France et à l'international. Cette solution a vocation à se déployer en priorité en Europe, en Afrique et au Moyen-Orient ce qui représente un marché e-commerce de plus de 600 milliards d'euros.

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 GPA 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.

À fin 2020, la puissance totale installée atteint 335MWc et le pipeline photovoltaïque 565MWc⁽¹⁾.

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

Pour accélérer son développement, en 2018, GreenYellow a ouvert son capital aux investisseurs externes Tikehau Capital et Bpifrance 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 relevantC, un acteur incontournable du marketing digital. relevantC 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 :

- relevantC advertising (anciennement 3W.relevantC) : solutions média 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,
- relevantC 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.

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 2019 en région parisienne (Réau, Seine-et-Marne) dans un entrepôt Cdiscount et le deuxième en novembre 2020 dans la région de Saint-Étienne (Verpillieux). La capacité de calcul s'élève à 27 000 cœurs à fin 2020.

(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.

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 3 158 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 coté depuis le 2 mars 2020 au Novo Mercado, lui donnant accès à une base étendue d'investisseurs internationaux.

En septembre 2020, GPA annonce la prochaine scission de ses activités au Brésil dans le but d'optimiser le potentiel de son activité de Cash & Carry (Assaí) et des activités de distribution alimentaire plus traditionnelles de GPA et Éxito. Le but de l'opération est de leur permettre de fonctionner de manière autonome, de se concentrer sur leurs modèles d'entreprise et sur les opportunités de leurs marchés respectifs. Le projet de scission a reçu l'approbation de l'assemblée générale de GPA le 31 décembre 2020 et la cotation d'Assaí a eu lieu le 1^{er} mars 2021.

Les filiales d'Amérique latine du Groupe sont regroupées sous le segment Latam Retail (GPA, Assaí, Grupo Éxito, Grupo Disco Uruguay et Libertad Argentine) qui représente 46 % du chiffre d'affaires et 53 % du résultat opérationnel courant en 2020.

En 2020, le chiffre d'affaires des activités de distribution alimentaire en Amérique latine est de 14 656 millions d'euros, en recul de - 10,4 % au total et en croissance de + 17,3 % en organique ⁽¹⁾ et de + 11,6 % en comparable ⁽¹⁾. Le Résultat Opérationnel Courant du segment s'élève à 748 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 dispose d'un portefeuille de magasins, multi-format et multi-enseigne, qui lui permet d'être présent auprès de l'ensemble des classes sociales brésiliennes. La société a par ailleurs développé des marques propres innovantes et reconnues des consommateurs, comme Qualité, 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.

Casino est également présent au Brésil sur le format Cash & Carry avec l'enseigne Assaí, qui représente 55 % des ventes du Brésil en 2020.

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 2020, GPA opère un parc de 880 magasins alimentaires ⁽³⁾. En incluant les drugstores et les stations-service, le parc atteint 1 057 magasins. GPA gère aussi 126 galeries commerciales, pour une surface totale de près de 285 000 m².

En 2020, le chiffre d'affaires des enseignes alimentaires de GPA dans les comptes consolidés de Casino s'élève à 11 019 millions d'euros. Le E-commerce affiche une croissance annuelle supérieure à + 200 % ⁽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 : 103 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.

Supermarchés

■ Pão de Açúcar : 182 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.

■ Mercado Extra : 147 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.

(1) Hors essence et calendaire.

(2) Informations disponibles sur www.gpari.com.br et www.ri.assaí.com.

(3) Hors stations-service et drugstores.

(4) Donnée publiée par la filiale GPA.

Proximité

■ **Mini Extra / Minuto Pão de Açúcar : 236 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.

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 : 103 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

■ **Assai : 184 magasins⁽¹⁾**

L'activité Cash & Carry sous l'enseigne Assai 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 2020 son développement dynamique et compte désormais pour 55 % des ventes au Brésil.

COLOMBIE⁽²⁾

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 2020, 513 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. 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 plus de 513 000 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 2020, le chiffre d'affaires du groupe Éxito (Colombie, Uruguay et Argentine, hors Brésil) dans les comptes consolidés de Casino s'est élevé à 3 637 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). L'enseigne poursuit le développement des hypermarchés Éxito WOW offrant dans un magasin remodelé, un parcours client encore plus digitalisé.

■ **Supermarchés : 153 magasins**

■ **Éxito Super et Vecino : 73 magasins**

La marque Éxito comprend également des supermarchés de deux types, 29 Éxito Super avec un assortiment principalement alimentaire et 44 Éxito Vecino avec un assortiment non-alimentaire plus fourni.

■ **Carulla : 80 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. 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 : 91 magasins

■ **Éxito Express : 76 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 : 15 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 : 1 647 magasins (dont 1 470 Aliados)

■ **Surtimax : 74 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 détient également un réseau de franchisés indépendants Aliados, avec un parc de 1 470 magasins à fin 2020.

■ **Super Inter : 69 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 : 34 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.

(1) Informations sur la société disponibles sur www.ri.assai.com.

(2) Informations sur la société disponibles sur www.grupoÉxito.com.co.

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 93 magasins à fin décembre 2020.

Supermarchés■ **Disco : 30 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 : 35 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 2020, 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 Rodeo, 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 ; (ii) et l'autre de 2,0 milliards d'euros annoncé en 2019 dans le cadre de l'identification de nouvelles cessions d'actifs. Le Groupe a également davantage renforcé sa structure financière grâce à deux plans de refinancement finalisés respectivement en novembre 2019 et en décembre 2020.

PLAN DE CESSIION 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 plan de 1,5 milliard d'euros lancé en juin 2018 a été porté à 2,5 milliards d'euros en mars 2019 puis complété par un plan supplémentaire de 2,0 milliards d'euros annoncé en août 2019 pour atteindre 4,5 milliards d'euros.

Les cessions incluent notamment des murs de magasins (Hypermarchés, Supermarchés, Monoprix), la filiale Vindémia en Océan Indien, la filiale de restauration collective R2C, une partie du capital de Mercialis et Leader Price.

Avec la finalisation de la cession de Leader Price à ALDI France fin novembre 2020, le montant total des cessions d'actifs non stratégiques finalisées atteint 2,8 milliards d'euros depuis juillet 2018.

PLAN DE REFINANCEMENT

Afin de renforcer encore davantage sa liquidité et sa structure financière, le groupe Casino a finalisé en novembre 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") de 1,0 milliard 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.

En 2020, le Groupe a poursuivi le renforcement de sa structure financière avec plusieurs opérations visant à renforcer sa liquidité jusqu'à fin 2023, diminuer le montant de sa dette obligataire et en allonger la maturité moyenne.

En décembre, le groupe Casino a finalisé une opération d'envergure consistant en (i) un abondement de 225 millions d'euros du prêt à terme (*Term Loan B*) de maturité 2024 initialement souscrit en novembre 2019, (ii) l'émission d'une obligation non sécurisée de 400 millions d'euros de maturité janvier 2026 et (iii) une offre de rachat sur les souches non sécurisées de maturité 2021 à 2025.

Le montant cumulé des rachats obligataires effectués en 2020, sur les marchés ou par des offres publiques d'achat, s'élève ainsi à 1,4 milliard d'euros. À l'issue de ces opérations, les fonds sur le compte séquestre dédié au remboursement de la dette s'établissent à 487 millions d'euros.

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 2020

31,9 Mds€
de chiffre d'affaires

Plus de 120 ans
d'histoire

205 769
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 72/100

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

Répartition du CA Groupe



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



MAGASINS

10 794 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 :
50 % 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 / Cash & Carry

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

Enseignes :

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

Cash & Carry :
55 % 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 en J+1 ou express

E-COMMERCE NON-ALIMENTAIRE



N° 2 du E-commerce en France

4,2 Mds€ de volume d'affaires ("GMV")

100 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 (333 centrales photovoltaïques et 2 612 sites sous 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 : Floa Bank, Puntos Colombia)

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

* Fin 2020.

**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

31,9 Mds€ de chiffre d'affaires issus de nos enseignes

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

16 M€ de placements financiers

Offrir des produits plus responsables

- Plus de 32 800 produits responsables certifiés
- 2 700 produits alimentaires Bio à marque propre
- 1,3 Md€ de chiffre d'affaires de produits Bio en France

FOURNISSEURS

26 Mds€ d'achats de marchandises et de prestations

Améliorer la chaîne d'approvisionnement

- Près de 90 % des usines fabriquant des marques propres dans les pays à risque sont auditées
- Plus de 1 200 audits de fournisseurs
- Plus de 90 % des acheteurs ont été formés à la démarche d'éthique sociale sur la période 2018-2020
- Des filières locales soutenues : + de 80 % des fruits et légumes vendus par Éxito en Colombie achetés directement auprès d'agriculteurs locaux

COLLABORATEURS

3,7 Mds€ versés au titre des salaires bruts, charges sociales et avantages

Soutenir l'emploi

- 205 769 collaborateurs
- 6 291 alternants
- 95 % de collaborateurs en CDI

Favoriser l'égalité professionnelle

- 40,4 % de femmes cadres

Promouvoir la diversité

- 8 460 travailleurs handicapés

REVENUS DISTRIBUÉS

COMMUNAUTÉS LOCALES, ONG ET MONDE ASSOCIATIF

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

Aider les plus défavorisés

- Plus de 37 M d'équivalent repas apportés aux réseaux des banques alimentaires

ÉTAT ET TERRITOIRE

157 M€ d'impôts versés

Réduire l'impact environnemental

- 540 kWh d'électricité consommée par mètre carré de surface de vente, soit une réduction de l'ordre de 10 % versus 2015
- 1 481 kteqCO₂ d'émissions de GES Scope 1 et 2 en 2020, soit une réduction de 10 % par rapport à 2015

INSTITUTIONS FINANCIÈRES

717 M€ d'intérêts financiers net versés

Maintenir une gouvernance et un actionnariat stables

- 46 % de femmes au Conseil d'administration
- 46 314 (vs 43 487 en 2019) actionnaires individuels identifiés détenant 19,52 % (vs 17,32 % en 2019) du capital de la société.

1.5. PARC DE MAGASINS

	Nombre de magasins au 31 décembre			Surface de vente (en milliers de m ²)		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020
HM Géant Casino	122	109	105	848	772	740
dont Affiliés / Franchisés France	7	4	4			
dont Affiliés International	5	6	7			
SM Casino	442	411	419	726	667	668
dont Affiliés Franchisés France	104	83	71			
dont Affiliés Franchisés International	19	22	24			
Monoprix	795	784	799	737	741	746
dont Franchisés/Affiliés	203	186	192			
dont Naturalia intégrés	175	182	184			
dont Naturalia franchisés	13	23	32			
Franprix	894	877	872	364	352	347
dont Franchisés	433	459	479			
Proximité	5 153	5 139	5 206	700	701	710
Autres activités	591	367	233	n/a	n/a	n/a
Océan Indien	239	259	0	118	122	0
TOTAL FRANCE ⁽¹⁾	8 236	7 946	7 634	3 493	3 355	3 211
Argentine	27	25	25	106	106	106
HM Libertad	15	15	15	104	104	104
SUP Mini Libertad et Petit Libertad	12	10	10	2	2	2
Uruguay	89	91	93	89	90	92
HM Géant	2	2	2	16	16	16
SM Disco	29	29	30	33	33	35
Möte (textile Disco)	0	0	2	0	0	0,4
SM Devoto	24	24	24	34	34	34
SUP Devoto Express	34	36	35	6	7	6
Brésil	1 057	1 076	1 057	1 860	1 963	2 005
HM Extra	112	112	103	687	683	638
SM Pão de Açúcar	186	185	182	240	237	234
SM Extra & Mercado Extra	173	153	147	193	172	165
SM Compre Bem	13	28	28	18	33	33
Assaí (discount)	144	166	184	598	713	809
SUP Mini Mercado Extra et Minuto Pão de Açúcar	235	237	236	58	58	58
Drugstores	123	123	103	9	9	9
+ Stations-service	71	72	74	58	58	58
Colombie	1 973	2 033	1 983	1 033	1 030	1 010
HM Éxito	92	92	92	486	485	485
SM Éxito et Carulla	161	158	153	212	210	204
SM Super Inter	73	70	69	67	66	66
Surtimax (discount)	1 531	1 588	1 544	229	221	205
dont "Aliados"	1 419	1 496	1 470			
Cash & Carry	18	30	34	22	31	34
Éxito Express et Carulla Express	98	95	91	18	17	16
Cameroun	1	1	2	2	2	2
Cash & Carry	1	1	2	2	2	2
TOTAL INTERNATIONAL	3 147	3 226	3 160	3 091	3 191	3 215

(1) Parc France présenté hors Leader Price.

1.6. ORGANIGRAMME SIMPLIFIÉ AU 31 DÉCEMBRE 2020

Casino, Guichard-Perrachon

% de contrôle / % d'intérêt

EUROPE

France	100 % / 100 %	100 % / 100 %	100 % / 100 %	100 % / 100 %
	Distribution Casino France	Codim 2	Casino Carburants	Floréal
	100 % / 100 %	100 % / 100 %	100 % / 100 %	100 % / 100 %
	Franprix Holding	Monoprix	Monoprix Online (ex-Sarenza)	Naturalia France
	100 % / 78,99 %	100 % / 100 %		
	Cdiscount	RelevanC		
	100 % / 100 %	100 % / 100 %	44 % / 44 %	50 % / 50 %
	Easydis	Achats Marchandises Casino (AMC)	Horizon Achats	Mano-A
100 % / 100 %	100 % / 100 %	72,51 % / 72,51 %		
L'Immobilière Groupe Casino	Sudéco	GreenYellow		
100 % / 100 %	100 % / 100 %	50 % / 50 %		
Casino Agro	Geimex	FLOA Bank (ex Banque du groupe Casino)		
100 % / 100 %				
Luxembourg	Casino Re			
99,48 % / 78,92 %			100 % / 100 %	
Pays-Bas	Cnova	Pologne	Mayland Real Estate	

AMÉRIQUE LATINE ET CENTRALE

Argentine	100 % / 39,79 %		
	Libertad SA		
Brésil	41,21 % / 41,21 %	100 % / 72,51 %	41,21 % / 41,21 %
	Compania Brasileira de Distribuição	GreenYellow do Brasil Energia e Serviços	Sendas Distribuidora S.A.
Colombie	96,57 % / 39,79 %	100 % / 72,51 %	
	Almacenes Éxito S.A.	GreenYellow Energia de Colombia	
Uruguay	100 % / 39,79 %	75,10 % / 24,87 %	
	Devoto Hermanos SA	Grupo Disco del Uruguay	

 Sociétés cotées

1.7. VALORISATION BOURSIÈRE DES SOCIÉTÉS COTÉES

Au 31 décembre 2020, la valorisation boursière des sociétés cotées de Casino s'élève à 2,1 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 31/12/2020	Capitalisation boursière (100 %, en millions d'euros)	% de détention directe ⁽¹⁾	Quote-part de Casino (en millions d'euros)
GPA (Brésil)	75,05 BRL	3 160	41,2 %	1 302
Cnova (France)	3,00 EUR	1 036	64,8 %	671
TOTAL (HORS MERCIALYS)				1 973
Mercialys	7,22 EUR	664	20,3 %	135
TOTAL				2 108

(1) Au 31 décembre 2020.

Chapitre 2

Informations financières et comptables

2.1. Rapport d'activité	23
2.2. Événements récents	29
2.3. Perspectives	30
2.4. Activité de la société mère	31
2.5. Filiales et participations.....	33
2.6. Comptes consolidés au 31 décembre 2020.....	35
2.7. Comptes sociaux au 31 décembre 2020	136

CHIFFRES CLÉS CONSOLIDÉS

Le Groupe a appliqué la recommandation AMF de présenter les coûts liés à la pandémie en EBITDA et ROC, y compris la prime exceptionnelle aux salariés versée au cours du premier semestre 2020 (37 millions d'euros en France, 47 millions d'euros au niveau du Groupe).

En 2020, les chiffres clés du groupe Casino ont été les suivants :

(en millions d'euros)	2020	2019 retraité*	Variation	Variation TCC ⁽¹⁾
Chiffre d'affaires consolidé HT	31 912	34 645	- 7,9 %	+ 9,0 %
Marge commerciale	8 195	8 765	- 6,5 %	
EBITDA ⁽²⁾	2 742	2 640	+ 3,9 %	+ 17,0 % ⁽³⁾
Dotations aux amortissements nettes	(1 316)	(1 318)	+ 0,2 %	
Résultat opérationnel courant (ROC)	1 426	1 321	+ 7,9 %	+ 25,2 % ⁽³⁾
Autres produits et charges opérationnels	(797)	(713)	- 11,9 %	
Résultat financier, dont :	(748)	(806)	+ 7,2 %	
<i>Coût de l'endettement financier net</i>	(357)	(356)	- 0,1 %	
<i>Autres produits et charges financiers</i>	(392)	(450)	+ 12,9 %	
Résultat avant impôts	(120)	(198)	+39,3 %	
Produit (Charge) d'impôt	(82)	(132)	+ 38,1 %	
Quote-part de résultat net des entreprises associées et coentreprises	50	46	+ 8,2 %	
Résultat net des activités poursuivies	(152)	(283)	+ 46,4 %	
<i>dont part du Groupe</i>	(370)	(396)	+ 6,4 %	
<i>dont intérêts minoritaires</i>	218	112	+ 94,6 %	
Résultat net des activités abandonnées	(508)	(1 054)	+ 51,8 %	
<i>dont part du Groupe</i>	(516)	(1 048)	+ 50,8 %	
<i>dont intérêts minoritaires</i>	7	(6)	n.s.	
Résultat net de l'ensemble consolidé	(660)	(1 338)	+ 50,7 %	
<i>dont part du Groupe</i>	(886)	(1 444)	+ 38,6 %	
<i>dont intérêts minoritaires</i>	225	106	n.s.	
Résultat net normalisé, Part du Groupe ⁽⁴⁾	268	196	+ 37,0 %	+ 61,9 %
Bénéfice net normalisé par action dilué	2,17	1,47	+ 48,2 %	+ 79,1 %

(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 opérationnels courants.

(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 : Via Varejo, dont la cession a été finalisée le 14 juin 2019, est présenté en activité abandonnée du 1^{er} janvier au 30 juin 2019 conformément à la norme IFRS 5. De même Leader Price, dont la cession a été finalisée le 30 novembre 2020, est présenté en activité abandonnée en 2019 et en 2020.

* Les comptes 2019 ont été retraités permettant leur comparabilité aux comptes 2020. Voir note 1.3 de l'annexe consolidée.

FAITS MARQUANTS

Le groupe Casino et ses enseignes mobilisés pendant la pandémie de Covid-19

L'année 2020 a été marquée par l'épidémie de Covid-19 impactant l'ensemble des géographies et activités, avec une hausse de la demande adressée à la grande distribution alimentaire.

En France, les formats urbains, la proximité et le E-commerce, qui constituent le cœur du modèle d'affaires du Groupe, ont été particulièrement sollicités depuis mi-mars. Les enseignes ont mobilisé leurs ressources pour répondre aux besoins d'approvisionnement alimentaire des populations tout en protégeant la santé des collaborateurs et des clients. De nombreuses mesures sanitaires ont été mises en place dans les magasins ainsi que des initiatives solidaires vis-à-vis des populations les plus fragiles et les plus exposées. Le maintien de l'activité dans des conditions dégradées a engendré des surcoûts au premier semestre (surcoûts logistiques, de frais de personnels, de protection et de sécurité, prime exceptionnelle aux salariés), en forte réduction au deuxième semestre.

En Amérique latine, le Groupe est également intervenu *via* l'Institut GPA, qui a étendu ses activités en faisant don de nourriture et de produits d'hygiène et de nettoyage à des milliers de familles brésiliennes. L'Institut a apporté son soutien à des fonds sociaux d'urgence et de microcrédit afin d'aider les petites entreprises communautaires, les entrepreneurs et les communautés des régions à forte vulnérabilité sociale.

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 12).

Le total des cessions d'actifs finalisées au 31 décembre 2020 s'élève à 2,8 milliards d'euros depuis juillet 2018. En 2020, le Groupe a réalisé les cessions suivantes :

- le 30 juin 2020, le groupe Casino annonce avoir finalisé la cession de sa filiale Vindémia, leader de la grande distribution dans l'Océan Indien à GBH et a encaissé 186 millions d'euros pour une valeur d'entreprise de 219 millions d'euros. Vindémia est composée de 22 magasins Jumbo et Score à la Réunion, et des activités à Maurice, Mayotte et à Madagascar.
- le 21 août 2020, le Groupe annonce la cession additionnelle et définitive de 5 % du capital de Mercialis au travers du *total return swap* (TRS) Mercialis pour 26 millions d'euros. Cette cession porte la participation du groupe Casino dans Mercialis en termes de droits de vote de 25,3 % à 20,3 %.

- le 30 novembre 2020, le groupe Casino annonce avoir finalisé la cession à ALDI France de 3 entrepôts, 545 magasins Leader Price et de 2 supermarchés Casino pour un produit de cession pouvant atteindre 683 millions d'euros dont (i) 648 millions d'euros encaissés le jour du closing et (ii) jusqu'à 35 millions d'euros de complément de prix potentiel qui serait versé ultérieurement sur la base du respect d'indicateurs opérationnels durant la période de transition. L'accord prévoit l'organisation d'une période de transition pendant laquelle les opérations au jour le jour continueront d'être gérées par le groupe Casino jusqu'au passage progressif des magasins sous enseigne ALDI tout au long de l'année 2021. Le groupe Casino reste propriétaire de la marque Leader Price et pourra l'exploiter en France et à l'international selon certaines conditions convenues avec ALDI. Le Groupe conservera ainsi une activité de grossiste auprès de 200 magasins Leader Price franchisés, et de clients externes ou internes (Franprix, Casino Géant ou supermarchés Casino).
- par ailleurs, le Groupe a également cédé des actifs immobiliers pour environ 100 millions d'euros sur l'année.

Au vu du succès du développement de l'ensemble de son portefeuille d'activité en France, le Groupe dispose d'une optionnalité accrue dans la réalisation de son plan de cession dont l'objectif de 4,5 milliards d'euros est confirmé.

Réorganisation des activités du Groupe en Amérique latine

Après la simplification de la structure du Groupe en Amérique latine achevée en 2019, le groupe Casino a annoncé en 2020 un projet de réorganisation des activités de GPA au Brésil.

Le 10 septembre 2020, le Conseil d'administration de GPA a approuvé le lancement d'une étude en vue de séparer son activité de cash and carry (Assaí) d'avec le reste de ses activités. L'objectif d'une telle opération est d'optimiser le potentiel d'Assaí et des activités de distribution alimentaire plus traditionnelles de GPA et Éxito.

Cette opération leur permettra de fonctionner de manière autonome, de se concentrer sur leurs modèles d'entreprise et sur les opportunités de leurs marchés respectifs. Elles bénéficieront par ailleurs d'un accès direct aux marchés de capitaux et aux différentes sources de financement, créant ainsi davantage de valeur pour leurs actionnaires.

Le projet de scission a reçu l'approbation de l'assemblée générale de GPA le 31 décembre 2020 et la cotation a eu lieu le 1^{er} mars 2021.

Les actions Assaí ont été distribuées aux actionnaires de GPA selon la parité d'une action Assaí pour une action GPA. À l'issue de l'opération, le groupe Casino, qui détenait une participation de 41 % au capital de GPA, détient désormais 41 % de GPA et une participation identique dans la nouvelle entité Sendas Distribuidora S.A. (Assaí).

Renforcement de la structure financière du Groupe

Afin de renforcer encore davantage sa liquidité et sa structure financière, le groupe Casino a finalisé en novembre 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 1,0 milliard 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.

En 2020, le Groupe a poursuivi le renforcement de sa structure financière avec plusieurs opérations visant à renforcer sa liquidité jusqu'à fin 2023, à diminuer le montant de sa dette obligataire et à en allonger la maturité moyenne.

En octobre et en novembre, le Groupe a ainsi effectué des rachats obligataires *via* des rachats sur le marché et une offre publique de rachat obligataire portant sur les souches 2021 à 2024.

En décembre, le groupe Casino a finalisé une opération d'envergure consistant en (i) un abondement de 225 millions d'euros du prêt à terme (*Term Loan B*) de maturité 2024 initialement souscrit en novembre 2019, (ii) l'émission d'une obligation non sécurisée de 400 millions d'euros de maturité janvier 2026 et (iii) une offre de rachat sur les souches non sécurisées de maturité 2021 à 2025.

Le montant cumulé des rachats obligataires effectués en 2020, sur les marchés ou par des offres publiques d'achat s'élève ainsi à 1,4 milliard d'euros. À l'issue de ces opérations, les fonds sur le compte séquestre dédié au remboursement de la dette s'établissent à 487 millions d'euros.

Entre juin et décembre 2020, les échéances obligataires de maturité 2021 à 2023 ont été réduites de -1,5 milliard d'euros, de 1,8 milliard d'euros à 0,2 milliard d'euros compte tenu des montants sur le compte séquestre.

Développement de l'offre E-commerce alimentaire

L'épidémie de Covid-19 a accéléré le déploiement de l'offre E-commerce alimentaire du Groupe en 2020.

Le mois de mai 2020 a été marqué par le lancement officiel du service Monoprix Plus en partenariat avec Ocado, permettant à Monoprix de développer son offre de ventes en ligne pour les livraisons à J+1 depuis son entrepôt O'logistique de Fleury-Mérogis. Fort de cette expérience, le Groupe a ensuite étendu le service aux enseignes Supermarchés Casino et Géant Casino fin septembre 2020.

Le Groupe a également poursuivi l'extension de son partenariat avec Amazon. Le partenariat commercial lancé en septembre 2018, mettant à disposition des membres Amazon Prime résidant à Paris, Nice et les communes environnantes des produits sélectionnés par Monoprix, Casino et Naturalia, a été étendu à Lyon et Bordeaux en 2020.

Le Groupe a parallèlement conclu des partenariats avec Deliveroo et Uber Eats au printemps 2020 pour répondre à la demande lors du premier confinement.

Plan de sauvegarde Rallye

En date du 2 mars 2020, le Groupe a été informé 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, ainsi que de leurs maisons-mères.

2.1. RAPPORT D'ACTIVITÉ

Les commentaires du Rapport Financier annuel sont réalisés en comparaison à l'exercice 2019 sur les résultats des activités poursuivies. Via Varejo, dont la cession a été finalisée le 14 juin 2019, est présentée en activité abandonnée du 1^{er} janvier au 30 juin 2019 conformément à la norme IFRS 5. De même Leader Price, dont la cession a été finalisée le 30 novembre 2020, est présenté en activité abandonnée en 2019 et en 2020.

Les comptes 2019 ont été retraités permettant leur comparabilité aux comptes 2020. Ces retraitements résultent principalement de l'application rétrospective de la décision de l'IFRS IC relative à la détermination de la durée exécutoire des contrats de location et la durée d'amortissement des agencements dans le cadre de la norme IFRS 16.

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 EN 2020

- Finalisation de la cession de Vindémia le 30 juin 2020.
- Finalisation de la cession de Leader Price le 30 novembre 2020.
- Écoulement de la totalité des actions du TRS (Total Return Swap) Mercialys.

EFFETS DE CHANGE

Les effets de change ont été négatifs en 2020 avec une dépréciation moyenne du BRL contre l'EUR de - 25,1 % par rapport à 2019.

Activités poursuivies (en millions d'euros)	2020	2019 retraité	Var. totale	Var. TCC ⁽¹⁾
Chiffre d'affaires	31 912	34 645	- 7,9 %	+ 9,0 %
EBITDA	2 742	2 640	+ 3,9 %	+ 17,0 %
ROC	1 426	1 321	+ 7,9 %	+ 25,2 %
Résultat net normalisé, Part du Groupe	268	196	+ 37,0 %	+ 61,9 %

(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 2020

En France

- Enseignes de distribution : suite au repositionnement du Groupe, toutes les enseignes ont atteint un niveau de rentabilité y compris les hypermarchés, avec un niveau très satisfaisant pour les autres enseignes ;
- Cdiscount : très forte progression de la rentabilité avec un EBITDA 2020 en hausse de + 63 % à 133 millions d'euros ⁽¹⁾, et des revenus marketplace en accélération à 182 millions d'euros (+ 23 % sur l'année, + 40 % au T4) ;
- GreenYellow : excellente dynamique de l'activité avec une puissance totale installée en accélération à 335 MWC (+ 56 %), et un pipeline en hausse de + 25 % à 565 MWC à fin 2020 ;
- RelevanC : valorisation des données du Groupe et de distributeurs externes, avec un EBITDA de 18 millions d'euros en progression de près de 50 % sur l'année 2020 ;

- Poursuite du désendettement avec une réduction de la dette brute de 1,3 milliard d'euros à 4,8 milliards d'euros ⁽²⁾, sous la cible de 5 milliards d'euros. La réduction de la dette brute (y compris TRS et forward) atteint ainsi 2,8 milliards d'euros depuis le lancement du plan de cession. Cash-flow libre 2020 à 288 millions d'euros (+ 30 %), avant cessions et plan Rocado.

En Amérique latine

- Forte croissance organique du chiffre d'affaires de + 17 %, portée par l'excellente dynamique d'Assaí (+29 %) ;
- EBITDA en progression de + 36 % à taux de changes constants, hausse du cash-flow libre avant cessions de + 238 millions d'euros avant cessions ;
- Transformation digitale et forte croissance du E-commerce alimentaire de plus de + 200 % ⁽³⁾ au Brésil ;
- La scission d'Assaí a été approuvée par l'Assemblée Générale de GPA en décembre 2020. La cotation a eu lieu le 1^{er} mars 2021.

(1) Données publiée par la filiale. En vision consolidée, EBITDA de 129 millions d'euros et EBITDA après loyers de 101 millions d'euros.

(2) Dette financière brute sur le périmètre défini par le refinancement de novembre 2019 (essentiellement France Retail, Cdiscount et Segisor).

(3) Données publiées par la filiale.

2.1.2. France Retail

(en millions d'euros)	2020	2019 retraité
Chiffre d'affaires HT	15 219	16 322
EBITDA	1 451	1 467
Marge d'EBITDA	9,5 %	9,0 %
Résultat opérationnel courant	625	689
Marge opérationnelle courante	4,1 %	4,2 %

Le chiffre d'affaires France Retail s'élève à 15 219 millions d'euros en 2020 contre 16 322 millions d'euros en 2019. Les ventes sont en croissance de + 3,0 % en comparable, hors essence et calendaire. Y compris Cdiscount, le volume d'affaires est en progression de + 4,9 % en comparable sur l'année.

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

- Monoprix enregistre un chiffre d'affaires de 4 537 millions d'euros en 2020, en croissance de + 1,6 % en comparable. Cette bonne performance est principalement tirée par le dynamisme du e-commerce et du bio, qui ont permis de compenser (i) le recul de la consommation à Paris lié à la baisse des flux touristiques et de bureaux et (ii) l'impact négatif lié à la fermeture des rayons dits non essentiels et au couvre-feu au quatrième trimestre. Le e-commerce a été porté par le succès du partenariat avec Amazon Prime Now, étendu cette année à de nouvelles villes (Lyon et Bordeaux), et à la montée en puissance de Monoprix Plus, bénéficiant d'une technologie de rupture sur la livraison à J+1 à partir de l'entrepôt O'logistique, opérationnel depuis mai 2020. L'enseigne a par ailleurs continué de privilégier l'innovation avec l'ouverture d'un nouveau concept de magasin à Montparnasse en septembre et le lancement d'un magasin 100 % autonome "Blackbox", accessible 24 heures/24, 7 jours/7.
- Franprix poursuit son développement, avec un chiffre d'affaires de 1 579 millions d'euros en 2020, en croissance de + 7,1 % en comparable. Le dynamisme des ventes en province et en banlieue parisienne a permis de compenser le recul de la consommation à Paris et les segments porteurs du e-commerce et du bio ont soutenu la croissance. L'enseigne a renforcé ses solutions de e-commerce avec des services de click & collect et de livraison à domicile, notamment *via* le développement de son partenariat avec Deliveroo. Parallèlement, l'enseigne continue de déployer ses magasins autonomes et de développer son offre non alimentaire notamment au travers d'un nouveau partenariat avec Décathlon cette année en plus d'Hema en 2019.
- Les ventes des Casino Supermarchés se sont élevées à 3 069 millions d'euros en 2020, en croissance de + 5,4 % en comparable, portées par l'alimentaire avec le déploiement d'aspérités tels que Cave à Bières, les produits Italiens et Portugais. Le Bio est en croissance à deux chiffres sur l'année. Le e-commerce est en croissance à trois chiffres avec l'accélération du drive, des services de click & collect et du déploiement de la livraison à domicile. En 2020, l'enseigne a signé des partenariats avec Deliveroo et Uber Eats et lancé Casino Plus, en partenariat avec Ocado. L'enseigne poursuit le développement de ses solutions autonomes permettant d'élargir les amplitudes d'ouverture avec plus de deux magasins sur trois proposant ce service. Toujours dans les services et afin de réduire l'attente en caisse, l'enseigne a déployé des caisses rapides ainsi que la solution scan express *via* l'appli Casino Max pour un parcours client très novateur.
- Le chiffre d'affaires consolidé du segment Proximité & Divers s'est élevé à 2 199 millions d'euros, en croissance comparable de + 9,1 % porté par le maillage territorial, la dynamique commerciale (promotionnelle et animations) et un renforcement des horaires d'ouverture. Le déploiement des services click & collect au sein des différents réseaux et la signature d'un partenariat avec Deliveroo a permis d'enregistrer une forte progression des ventes e-commerce. De plus l'enseigne a accéléré le développement sur ces formats porteurs avec l'ouverture de nouveaux points de vente.
- Les ventes des Hypermarchés se sont élevées à 3 836 millions d'euros en 2020 et présentent un recul de - 2,3 % de leur chiffre d'affaires en comparable sur l'année pénalisés par l'impact négatif des confinements ainsi que par la fermeture des rayons dits non essentiels et du couvre-feu au quatrième trimestre. Le e-commerce a poursuivi sa bonne dynamique, notamment grâce aux partenariats signés avec Deliveroo et Uber Eats. Par ailleurs, l'enseigne a accéléré sa stratégie d'implantation de "shop-in-shop" en 2020 avec la signature de nouveaux partenariats avec les enseignes spécialisées C&A, Claire's et Hema. La stratégie de digitalisation s'est accentuée avec désormais 22 % du CA réalisé *via* les porteurs de l'application Casino Max en supermarchés et hypermarchés (*vs* 20 % fin 2019). Enfin, le déploiement des solutions autonomes permettant d'élargir les amplitudes d'ouverture s'est accéléré avec 44 nouveaux HM équipés sur l'année 2020. 70 % du parc de magasins dispose désormais de ces solutions autonomes.

L'EBITDA France Retail ressort à 1 451 millions d'euros, en baisse de - 1,1 %, reflétant une amélioration de + 55 bp de la marge, à 9,5 % du chiffre d'affaires. L'EBITDA de distribution France Retail (hors GreenYellow, Vindémia et prime exceptionnelle) enregistre une progression de + 4,9 %, en accélération au second semestre (+ 5,3 %). L'EBITDA de la promotion immobilière⁽¹⁾ s'élève à 64 millions d'euros.

Le ROC France Retail s'établit à 625 millions d'euros, en recul de - 9,4 % au total par rapport à 2019. Le ROC de distribution France Retail (hors GreenYellow, Vindémia et prime exceptionnelle) enregistre une progression de + 3,8 %, en accélération au second semestre (+ 4,2 %). Le ROC de la promotion immobilière⁽¹⁾ s'élève à 63 millions d'euros.

(1) Essentiellement lié à la déneutralisation d'EBITDA de promotion immobilière réalisée avec Mercialis. Les opérations de promotion immobilière réalisées avec Mercialis sont neutralisées dans l'EBITDA à hauteur de la participation du Groupe dans Mercialis. Une baisse de la participation de Casino dans Mercialis ou une cession par Mercialis de ces actifs se traduisent donc par une reconnaissance d'EBITDA antérieurement neutralisé.

2.1.3. Nouvelles activités

GREENYELLOW

L'activité photovoltaïque est en accélération avec une puissance totale installée en progression de + 56 % en 2020 pour atteindre 335 MWc, et un pipeline photovoltaïque en hausse de + 25 % à 565 MWc ⁽¹⁾ à fin 2020.

Les volumes d'économies d'énergie générés chez les clients ont crû de + 8 % pour atteindre 85 millions annuels.

Le parc client BtoC pour la fourniture d'énergie, en partenariat avec Cdiscount, a doublé.

En 2020, GreenYellow a également poursuivi son expansion géographique et son offre de services :

- à l'international, en renforçant ses positions sur ses géographies et avec la conquête de nouveaux territoires comme le Vietnam (32 MWc de pipeline avancés au 31 décembre) et l'Afrique du Sud, marché prometteur où GreenYellow a installé une nouvelle filiale ;
- en enrichissant son offre de services :
 - avec les "Utility as a service" (business model de service de production de chaud et de froid) qui représentent un nouveau modèle d'affaire pour GreenYellow (17 premiers magasins Éxito en Colombie),
 - avec la Mobilité électrique, levier dans lequel GreenYellow a pris des engagements forts en tant que signataire de la charte 100 000 bornes et a d'ores et déjà installé 130 bornes de recharges parmi lesquelles les premières bornes de recharges ultra-rapides en 2020,
 - via des solutions innovantes comme la 1^{re} centrale solaire flottante livrée en Thaïlande.

Au vu de la base installée et des projets à date, GreenYellow anticipe un EBITDA de 90 millions d'euros en 2021 (vs 64 millions d'euros en 2020 ⁽²⁾).

DATA ET DATA CENTERS

Après avoir développé ses solutions auprès des enseignes du Groupe, RelevanC propose désormais à des clients externes d'accélérer la valorisation de leurs données :

- signature de premiers contrats avec des distributeurs début 2021 (dont un client avec un réseau de plus de 10 000 magasins et 14 millions de clients fidèles) ;
- RelevanC offre des services spécialisés dans la relation clients, avec (i) l'optimisation du ciblage clients pour la publicité ou les dépenses marketing fournisseurs, (ii) la gestion des espaces publicitaires numériques ou en magasins.

Le chiffre d'affaires annuel s'élève à 55 millions d'euros ⁽³⁾ et l'EBITDA s'établit à 18 millions d'euros, en progression de près de 50 % sur 2020.

La filiale compte une équipe de plus de 100 personnes proposant :

- une plateforme permettant à une enseigne et à ses fournisseurs de personnaliser les campagnes promotionnelles (promotions, optimisation du mode de contact...);
- une plateforme Retail Media qui permet aux fournisseurs et aux vendeurs marketplace d'acheter des emplacements publicitaires, soit sur les sites du Groupe, soit à l'extérieur en ciblant les clients grâce à l'expertise de relevanC.

Sur l'activité Data centers, ScaleMax a poursuivi sa stratégie de développement en 2020 :

- augmentation des capacités de calcul avec l'ouverture d'un nouveau site à l'entrepôt Cdiscount de Verpillieux en plus de l'entrepôt de Réau (capacités cumulées de calcul de plus de 27 000 cœurs vs 20 000 à fin 2019) ;
- consolidation et diversification du portefeuille de clients dans les domaines de la Banque (Société Générale, BNP Paribas, Natixis), des studios d'animation 3D (Illumination McGuff, Iconem) et de la Data et Intelligence artificielle (RelevanC, Cdiscount).

2.1.4. E-commerce (Cdiscount)

(en millions d'euros)	2020	2019 retraité
GMV (volume d'affaires) publié par Cnova	4 207	3 899
EBITDA	129	69
dont groupe Cdiscount	129	68
dont holdings	0	1

Le volume d'affaires ("GMV") du E-commerce s'établit à 4,2 milliards d'euros en 2020, en croissance de + 8,6 % ⁽⁴⁾ en organique, tiré par la marketplace dont la quote-part représente 43,6 % du GMV, en croissance de + 5,3 pts.

Cdiscount confirme sa place de numéro 2 en France sur l'année avec une base de plus de 10 millions de clients, en hausse de + 12 %, et une moyenne de plus de 20 millions de visiteurs uniques mensuels, avec un pic à 26 millions de visiteurs uniques en décembre 2020.

La plateforme internationale poursuit son expansion avec un GMV multiplié par deux sur l'année et une progression de + 90 % au quatrième trimestre 2020. L'enseigne compte désormais 206 sites internet connectés à fin décembre et livre dans 27 pays européens.

La marge d'EBITDA du E-commerce (Cdiscount) s'améliore de + 285 bp, à 6,4 % du chiffre d'affaires, soit un EBITDA de 129 millions d'euros, en progression de + 60 millions d'euros, soutenue notamment par la marketplace, le développement des services marketing digitaux et la stratégie d'évolution du mix-produit des ventes en propre vers des catégories à marge élevée et à forte récurrence d'achat (maison, loisirs, beauté).

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

(2) EBITDA de 64 millions d'euros en vision GreenYellow, 57 millions d'euros en vision contributive.

(3) Chiffre d'affaires après scission de 3W.

(4) Donnée publiée par la filiale.

2.1.5. Latam Retail

(en millions d'euros)	2020	2019 retraité
Chiffre d'affaires HT	14 656	16 358
EBITDA	1 161	1 104
Marge d'EBITDA	7,9 %	6,8 %
Résultat opérationnel courant	748	628
Marge opérationnelle courante	5,1 %	3,8 %

Le chiffre d'affaires du segment Latam Retail s'établit à 14 656 millions d'euros en 2020, en croissance organique de + 17,3 % et de + 11,6 % en comparable hors essence et calendaire.

Les ventes de GPA Food au Brésil sont en hausse de + 21,2 % en organique et de + 12,8 % en comparable hors essence et calendaire.

- Assaí (Cash & Carry) enregistre une croissance des ventes de + 29,3 % en organique cette année portée par l'excellente performance des 19 magasins ouverts sur l'année et des précédentes expansions, ainsi que par la bonne performance comparable. Assaí réaffirme son modèle d'activité et représente désormais 55 % des ventes de GPA au Brésil.
- Chez Multivarejo, l'optimisation du portefeuille de magasins se poursuit avec la conversion des magasins Extra Super, portant notamment le parc de magasins Mercado Extra à 147 magasins. Pão de Açúcar a bénéficié de la croissance de ses 46 magasins de nouvelle génération (G7), de l'accélération du e-commerce et de l'adaptation des initiatives commerciales au sein de chaque magasin. Sur le format Proximité, les ventes ont enregistré au quatrième trimestre 2020 une croissance à deux chiffres pour le dixième trimestre consécutif. Au sein des Hypermarchés Extra, le processus de rénovation des magasins se poursuit pour accroître leur attractivité (prix compétitifs, services clients, simplification de l'assortiment non-alimentaire).

GPA continue de déployer sa stratégie omnicanale. La croissance annuelle du e-commerce alimentaire est en hausse de + 203 %⁽¹⁾, portée par l'expansion de la livraison express et du click & collect. James Delivery est désormais opérationnel dans 32 villes.

Le chiffre d'affaires de Grupo Éxito s'inscrit en hausse de + 6,2 % en organique et de + 7,9 % en comparable, porté par le succès des formats Éxito Wow et Carulla Fresh Market. Le E-commerce accélère sa croissance, à + 166 %⁽¹⁾ en Colombie.

L'EBITDA de l'Amérique latine enregistre une croissance de + 36,1 % hors effet de change en tenant compte de 139 millions d'euros de crédits fiscaux reçus par GPA. Hors crédits fiscaux l'EBITDA progresse de + 19,4 %.

Le ROC s'établit à 748 millions d'euros, en hausse de + 19,1 % (+ 25,2 % hors crédits fiscaux et effet de change), reflétant une amélioration de la marge à 5,1 % (vs 3,8 % en 2019). Au Brésil, le ROC hors crédits fiscaux et effet de change enregistre une progression de + 70 % chez Multivarejo, porté par la stratégie commerciale et des plans d'efficacité opérationnelle, et de + 28 % chez Assaí. Chez Grupo Éxito, le ROC hors effet de change est quasiment stable (- 0,3 %) dans un contexte de pandémie.

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 2020.

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.

CHIFFRE D'AFFAIRES

Le chiffre d'affaires HT consolidé de 2020 s'élève à 31 912 millions d'euros, contre 34 645 millions d'euros en 2019, soit un recul de - 7,9 % au total, une hausse de + 9,0 % en organique⁽²⁾ et de + 7,8 % en comparable⁽²⁾.

L'impact du change et de l'hyperinflation sur le chiffre d'affaires est négatif à - 12,6 %. L'impact des variations de périmètre est négatif à - 2,4 % et l'effet essence est de - 1,8 %.

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

EBITDA

L'EBITDA Groupe s'établit à 2 742 millions d'euros, soit une variation de + 3,9 % après impact du change et de + 17,0 % à taux de change constant.

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

(1) Données publiées par la filiale.

(2) Hors essence et calendaire.

RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT (ROC)

Le résultat opérationnel courant en 2020 s'élève à 1 426 millions d'euros (1 287 millions d'euros hors crédits fiscaux), contre 1 321 millions d'euros en 2019, soit une variation de + 7,9 % au total et de + 25,2 % à TCC (+ 14,8 % hors crédits fiscaux).

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.

RÉSULTAT FINANCIER

Le Résultat financier de la période fait apparaître une charge nette de - 748 millions d'euros (contre une charge nette de - 806 millions d'euros en 2019) qui est composée :

- du coût de l'endettement financier net de - 357 millions d'euros (contre - 356 millions d'euros en 2019) ;
- des autres produits et charges financiers pour une charge nette de - 392 millions d'euros (contre - 450 millions d'euros en 2019).

Le Résultat financier normalisé de la période est de - 681 millions d'euros (- 361 millions d'euros hors intérêts sur passifs de loyers) contre - 772 millions d'euros en 2019 (- 448 millions d'euros hors intérêts sur passifs de loyers). En France, le résultat financier hors charges d'intérêts sur passifs de loyers est impacté par une hausse des charges financières suite au refinancement de novembre 2019. Le résultat financier E-commerce est quasiment stable par rapport à 2019. En Amérique latine, les charges financières sont en baisse.

Les autres produits et charges opérationnels font apparaître une charge nette de - 797 millions d'euros contre - 713 millions d'euros en 2019. En France, leur montant s'élève à - 694 millions d'euros (contre - 630 millions d'euros) dont - 233 millions d'euros d'exceptionnels cash (contre - 316 millions d'euros en 2019), en réduction de près de 90 millions d'euros au second semestre (- 40 %). Les coûts exceptionnels non cash ressortent à - 461 millions d'euros (contre - 314 millions d'euros en 2019) et concernent principalement des dépréciations d'actifs.

RÉSULTAT NET PART DU GROUPE

L'impôt sur les bénéfices s'établit à - 82 millions d'euros contre - 132 millions d'euros en 2019.

La quote-part de résultat des entreprises associées et coentreprises est de 50 millions d'euros contre 46 millions d'euros en 2019.

La part des intérêts minoritaires dans le résultat net des activités poursuivies s'établit à 218 millions d'euros contre 112 millions d'euros en 2019. Après retraitement des éléments exceptionnels non récurrents, les intérêts minoritaires normalisés s'élèvent à 265 millions d'euros en 2020 contre 154 millions d'euros en 2019.

Le Résultat Net des activités poursuivies, Part du Groupe s'établit à - 370 millions d'euros (contre - 396 millions d'euros en 2019) en raison principalement de dépréciations d'actifs et de charges exceptionnelles comptables dans le cadre de la transformation du Groupe et du plan de cession.

Le Résultat Net des activités abandonnées, Part du Groupe s'établit à - 516 millions d'euros contre - 1 048 millions d'euros en 2019.

Le Résultat Net de l'ensemble consolidé, Part du Groupe s'établit à - 886 millions d'euros contre - 1 444 millions d'euros en 2019.

Le Résultat net normalisé⁽¹⁾ des activités poursuivies Part du Groupe s'élève à 268 millions d'euros contre 196 millions d'euros en 2019, en croissance de + 37 % grâce à la solide progression du ROC et à une réduction des charges financières.

Le Bénéfice Net par action normalisé dilué⁽²⁾ est de 2,17 euros contre 1,47 euro en 2019 et s'établit à 3,38 euros au second semestre, en accélération de + 88 %.

SITUATION FINANCIÈRE

La Dette financière brute du groupe Casino au 31 décembre 2020 s'élève à 7,4 milliards d'euros (contre 9,2 milliards d'euros à fin 2019), dont 4,8 milliards d'euros en France sur le périmètre covenant⁽³⁾ (contre 6,1 milliards d'euros à fin 2019).

La Dette financière nette du Groupe après IFRS 5 ressort à 3,9 milliards d'euros contre 4,1 milliards d'euros au 31 décembre 2019. En Amérique latine, la réduction de la dette de 0,7 milliard d'euros résulte de la génération de cash-flow et de l'effet change. En France, la dette financière nette est principalement impactée par le débouclage du TRS GPA (débouclé au S1 2020 pour - 248 millions d'euros), les cessions étant compensées par une réduction des actifs en IFRS 5. Hors IFRS 5, la dette financière nette est en réduction - 556 millions d'euros en tenant compte du débouclage du TRS GPA⁽⁴⁾.

Au 31 décembre 2020, la liquidité du Groupe en France (y compris Cdiscount) était de 3,15 milliards d'euros, dont 819 millions d'euros de trésorerie et équivalents de trésorerie et 2,3 milliards d'euros de lignes de crédit confirmées non tirées. Le Groupe dispose par ailleurs de 487 millions d'euros sur un compte séquestre dédié au remboursement de la dette brute.

INFORMATIONS FINANCIÈRES ADDITIONNELLES RELATIVES À LA DOCUMENTATION DE REFINANCEMENT 2019

Au 31 décembre 2020, les covenants sont respectés. Le ratio Dette brute⁽⁵⁾ / EBITDA ajusté⁽⁶⁾ est de 5,03x, inférieur au plafond de 5,75x⁽⁷⁾, soit avec une marge de manœuvre de 679 millions d'euros sur la dette brute. Le ratio EBITDA ajusté / Coûts de l'endettement financier net est de 4,01x, supérieur au seuil de 2,25x, soit une marge de manœuvre de 416 millions d'euros sur l'EBITDA.

(1) Voir rubrique Indicateurs Alternatifs de Performance page suivante.

(2) Le BNPA normalisé dilué intègre l'effet de dilution lié à la distribution des titres subordonnés TSSDI.

(3) Périmètre tel que défini dans la documentation de novembre 2019 (essentiellement France, E-commerce, Segisor).

(4) Le TRS GPA n'est pas intégré dans la dette financière. Il a été dénoué en 2020 dans une logique de simplification.

(5) Emprunts et dettes financières sur le périmètre tel que défini dans la documentation de novembre 2019 (essentiellement France, E-commerce, Segisor).

(6) L'EBITDA après loyers (i.e. remboursements des passifs de loyers et des intérêts au titre des contrats de location).

(7) 5,75x au 31 décembre 2020, 6,50x au 31 mars 2021, 6,00x au 30 juin 2021 et 30 septembre 2021, et 4,75x à compter du 31 décembre 2021.

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)	2019 retraité	Éléments de normalisation	2019 normalisé	2020	Éléments de normalisation	2020 normalisé
Résultat opérationnel courant	1 321	0	1 321	1 426	0	1 426
Autres charges et produits opérationnels	(713)	713	0	(797)	797	0
Résultat opérationnel	609	713	1 321	628	797	1 426
Coût de l'endettement financier net	(356)	0	(356)	(357)	0	(357)
Autres produits et charges financiers ⁽¹⁾	(450)	34	(416)	(392)	67	(324)
Charge d'impôt ⁽²⁾	(132)	(114)	(246)	(82)	(180)	(261)
Quote-part de résultat net des entreprises associées et coentreprises	46	0	46	50	0	50
Résultat net des activités poursuivies	(283)	633	349	(152)	685	533
dont intérêts minoritaires ⁽³⁾	112	41	154	218	47	265
dont part du Groupe	(396)	591	196	(370)	638	268

(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.

2.2. ÉVÉNEMENTS RÉCENTS

Les enseignes Casino créent leur nouveau réseau e-commerce “Casino.fr” en le positionnant comme le site aux prix les plus bas du marché

Dans la continuité du fort développement des services e-commerce amorcé en 2020, les enseignes Casino ont franchi une nouvelle étape dans le déploiement du e-commerce en France, en mettant en place le site tarifaire le moins cher sur plus de 300 points de retrait en France (hors IDF et Corse) sur une offre allant jusqu'à 18 000 références alimentaires, et avec toutes les solutions de services associées.

Cette nouvelle étape permet d'installer Casino.fr comme le 1^{er} site de e-commerce alimentaire à proposer un tel niveau d'offre et de services au tarif le plus bas partout en France, hors Île-de-France. Casino.fr permet de faciliter le quotidien des Français de plus en plus nombreux à se tourner vers le e-commerce pour leurs achats de courses quotidiennes.

Cdiscount lance une nouvelle activité stratégique à destination des entreprises pour accélérer le e-commerce européen

Fort de son expertise de leader du e-commerce, Cdiscount a annoncé le 18 janvier 2021 une nouvelle phase de son développement avec le lancement d'une activité BtoB : une solution complète de marketplace clé en main (technologie, produits, logistique) pour permettre aux acteurs du commerce physiques comme aux *pureplayers* d'accélérer leur activité de e-commerce. Ce mouvement majeur vient renforcer la stratégie de croissance internationale et de rentabilité de l'entreprise. Par son caractère complet, cette solution est inédite sur le marché. Elle s'adresse à tous les acteurs du commerce avec des solutions adaptées à leur activité, à leurs ambitions de développement et à leur maturité digitale pour leur permettre de changer d'échelle. Elle a vocation à se déployer en priorité en Europe, en Afrique et au Moyen-Orient ce qui représente un marché e-commerce de plus de 600 milliards d'euros.

Le groupe Casino annonce l'obtention de l'autorisation de la cotation d'Assaí

Le 19 février 2021, la société Companhia Brasileira de Distribuição (GPA), filiale du groupe Casino au Brésil, a annoncé avoir obtenu (i) le 10 février 2021, l'autorisation de la cotation des actions émises par la société Sendas Distribuidora S.A. (Assaí) sur le Novo Mercado ; (ii) et, le 12 février 2021, l'autorisation de la cotation des *American Depositary Securities* (ADSs) d'Assaí sur le *New York Stock Exchange*.

Ces cotations se font dans le prolongement des opérations précédemment annoncées de réorganisation et de scission des actifs de GPA. La cotation des actions Assaí ainsi que de ses ADSs a eu lieu le 1^{er} mars 2021. Les actions Assaí, ont été distribuées aux actionnaires de GPA selon la parité d'une action Assaí pour une action GPA fin février.

Le groupe Casino détient désormais une participation de 41 % au capital de GPA et une participation identique dans Assaí.

2.3. PERSPECTIVES

Les priorités du Groupe en France pour l'année 2021 sont :

- Nette amélioration de la rentabilité dans la continuité du second semestre 2020 ;
- Suite au recentrage du Groupe sur les formats porteurs, priorité désormais donnée la croissance :
 - expansion sur les formats de proximité urbaine, périurbaine et rurale (ouverture de 100 magasins au T1 et 200 au T2),
 - développement du e-commerce sur des modèles structurellement rentables (entrepôt automatisé O'logistique, partenariat Amazon, click & collect et livraison à domicile depuis les formats urbains) ;
- Poursuite du développement de Cdiscount, GreenYellow et RelevanC ;
- Progression de la capacité d'autofinancement et du cash-flow libre⁽¹⁾ :
 - poursuite de la croissance de l'EBITDA,
 - poursuite de la réduction des charges exceptionnelles,
 - expansion sur les formats de proximité et le-commerce alimentaire, peu consommateurs de Capex ;
- Poursuite du désendettement :
 - au vu du succès du développement de l'ensemble de son portefeuille d'activité en France, le Groupe dispose d'une optionalité accrue dans la réalisation de son plan de cession dont l'objectif de 4,5 milliards d'euros est confirmé,
 - compte tenu de la priorité donnée au plan de désendettement, le Conseil d'administration proposera à l'Assemblée générale 2021 de ne pas verser de dividende en 2021 au titre de l'exercice 2020.

(1) Périmètre France hors GreenYellow dont le développement et la transition vers un modèle de détention d'actifs sont assurés par ses ressources propres.

2.4. ACTIVITÉ DE LA SOCIÉTÉ MÈRE

2.4.1. 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 2020 (cf. § 2.6 du chapitre 2).

En 2020, la Société a réalisé un chiffre d'affaires, hors taxes, de 159,1 millions d'euros, contre 166,2 millions d'euros en 2019. 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.

2.4.2. 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 2020 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 2020, le total du bilan s'élève à 18 996,8 millions d'euros et les capitaux propres à 8 487 millions d'euros.

Les actifs immobilisés s'élèvent, à cette date, à 17 816,3 millions d'euros correspondant essentiellement à la valeur des titres de participations.

Les dettes de la Société s'élèvent à 8 993,5 millions d'euros, contre 10 364,6 millions d'euros au 31 décembre 2019. Le détail des emprunts et dettes financières ainsi que de l'endettement financier net figure dans l'annexe aux comptes sociaux (cf. note 13).

Au 31 décembre 2020, la situation de liquidité de Casino, Guichard-Perrachon s'appuie sur :

- des lignes de crédit confirmées non tirées pour un montant total de 2 218 millions d'euros (dont 2 020 à plus d'un an) ;
- une trésorerie disponible de 489 millions d'euros, dont 487 millions d'euros séquestrés en relation avec le refinancement "RCF" et utilisables à tout moment pour le remboursement de dettes financières.

Casino, Guichard-Perrachon bénéficie des financements suivants au 31 décembre 2020 :

- des emprunts obligataires non sécurisés pour un montant de 2 622 millions d'euros ;
- un *Term-Loan B* de 1 225 millions d'euros.

Casino, Guichard-Perrachon peut également se financer *via* des titres négociables à court terme "NEU CP". Leurs encours au 31 décembre 2020 s'élèvent à 179 millions d'euros. Ces financements sont réalisés dans le cadre d'un programme dont le plafond s'élève 2 000 millions d'euros et dont la disponibilité varie en fonction des conditions de marchés et de l'appétit des investisseurs.

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 30 jours		31 à 60 jours		61 à 91 jours et plus				1 à 30 jours		31 à 60 jours		61 à 91 jours et plus	
(en milliers d'euros)	Total						Total (1 jour et plus)							Total (1 jour et plus)		
(A) Tranches de retard de paiement																
Nombre de factures concernées	Total	0					230	0						58		
	dont Groupe	0					3	0						53		
	dont Hors Groupe	0					227	0						5		
Montant total des factures concernées TTC	Total	0	2 357	(281)	43	1 734	3 853	0	2 164	787	657	(1 593)	2 015			
	dont Groupe	0	24	24	0	24	73	0	2 158	787	657	(1 598)	2 005			
	dont Hors Groupe	0	2 333	(306)	43	1 709	3 780	0	6	0	0	5	11			
Pourcentage du montant total des achats de l'exercice HT	Total	0 %	4 %	0 %	0 %	3 %	6 %									
	dont Groupe	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %									
	dont Hors Groupe	0 %	4 %	- 1 %	0 %	3 %	6 %									
Pourcentage du chiffre d'affaires de l'exercice HT	Total							0 %	23 %	0 %	0 %	19 %	43 %			
	dont Groupe							0 %	22 %	0 %	0 %	20 %	42 %			
	dont Hors Groupe							0 %	1 %	0 %	0 %	- 1 %	1 %			
(B) Factures exclues du (A) relatives à des dettes et créances litigieuses ou non comptabilisées																
Nombre de factures exclues	Total						2							6		
	dont Groupe						0							0		
	dont Hors Groupe						1							6		
Montant total des factures exclues TTC	Total						54							131		
	dont Groupe						0							0		
	dont Hors Groupe						54							131		
(C) Délais de paiement de référence utilisés (contractuel ou délai légal - article L. 441-6 ou article L. 443-1 du Code de 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								

Le résultat d'exploitation au 31 décembre 2020 se traduit par un bénéfice de 20,4 millions d'euros, contre 3,8 millions d'euros au 31 décembre 2019.

Le résultat financier s'élève à - 146,0 millions d'euros contre - 465,3 millions d'euros l'année précédente. Les mouvements des provisions et dépréciations en 2020 sont principalement constitués :

- d'une dotation aux amortissements des primes de remboursement des obligations pour 26 millions d'euros ;
- d'une dotation pour dépréciation des titres Distribution Casino France pour 59 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 179 millions d'euros ;
- d'une reprise de la provision pour risque de perte sur le *Total Return Swap* (TRS) portant sur les titres Mercialis pour 15 millions d'euros.

Le résultat courant avant impôts s'élève, en conséquence, à - 125,6 millions d'euros, contre - 461,5 millions d'euros l'année précédente.

Le résultat exceptionnel est de - 121,3 millions d'euros, contre - 214,8 millions d'euros en 2019. Il est notamment composé de :

- la moins-value de cession des titres Vindémia pour 10 millions d'euros, incluant 8 millions d'euros de frais ;
- la provision pour pertes correspondant à la situation nette négative de Casino Restauration pour 58 millions d'euros ;
- les frais liés à des litiges et à la défense des intérêts du Groupe pour 31 millions d'euros ;
- les frais liés à des dépenses de restructuration pour 15 millions d'euros.

Le résultat comptable avant impôts ressort à - 246,9 millions d'euros contre - 676,3 millions d'euros en 2019.

Le résultat net après impôts de l'exercice s'élève à - 2,5 millions d'euros, contre - 321,2 millions d'euros au 31 décembre 2019.

2.4.3. 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 19 786 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 desdites dépenses et charges s'élève 5 621 euros.

2.5. FILIALES ET PARTICIPATIONS

L'activité des principales filiales de la Société et des sociétés contrôlées est décrite aux pages 21 à 26.

La liste des sociétés consolidées figure aux pages 132 à 134.

Le tableau des filiales et participations figurant aux pages 163 et 164 contient tous renseignements sur les titres des filiales et participations détenues par la société Casino, Guichard-Perrachon.

2.5.1. Prises de participation et de contrôle en 2020

En 2020, 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 :

GROUPE CASINO PARTICIPATIONS FRANCE

Lugh (95 %).

Sous-groupe GreenYellow

Acsol 3 (100 %), Acsol 4 (100 %), Acsol 5 (100 %), Irsol 3 (100 %), Irsol 4 (100 %), Irsol 5 (100 %), Green Yellow Participations 26 (100 %), Greenisol (100 %), Ksil Plan d'Orgon (100 %), Opus Platform (100 %), SPV PV 24 (100 %), SPV PV 25 (100 %), SPV PV 26 (100 %) et SPV PV 27 (100 %).

GROUPE CDISCOUNT

CLR (84 %).

GROUPE DISTRIBUTION CASINO FRANCE

Garona 3600 (100 %), SAS Ruoms & Alimentation (100 %) et Sumacas Villiers Le Bel (100 %).

Sous-groupe Franprix-Leader Price Holding

Amsterdam Distribution (100 %), Annadis (100 %), Antodis (100 %), Auberdis (100 %), Barbedis (100 %), Barbudis (100 %), Belleville Alimentaire (100 %), Belriv Distre (100 %), Belriv Olonne (100 %), Bertanne (100 %), Bilkin (100 %), Blafind (100 %), CA Dis Saint Genis Laval (100 %), Cadoudal (100 %), Campadis (100 %), Cannet Distribution (100 %), Capdis (100 %), Charonnedis (100 %), Chevadis (100 %), Clichydis (100 %), Codis (100 %), Crozonez Distribution (100 %), DBA (100 %), DBA Angers (100 %), Distri 26 (100 %), Distribac (100 %), Distridom (100 %), Distrifonds 20 (100 %), Distrifonds 25 (100 %), Distrifonds 35 (100 %), Distrifonds 40 (100 %), Distrifonds 41 (100 %), Distrifonds 42 (100 %), Distrifonds 45 (100 %), Distrileader 13 (100 %), Distrileader Arles (100 %), Distrileader Marseille (100 %), Distrileader Salaise (100 %), Distrileader Toulon (100 %), Distrilim (100 %), Distrinaire (100 %), Distririn (100 %), Distriverd (100 %), Emmadis (100 %), Empereur Distribution (100 %), Filoma (100 %), Fleurydis (100 %), Fontadis (100 %), Fratem (100 %), Gamdis (100 %), Gesdis (100 %), HLP Ouest (100 %), Holdimag (100 %), Holding Grand Ouest (100 %), Holding Grand Ouest Équilibre (100 %), Holding Ile de France (100 %), Holding Ile de France Équilibre (100 %), Holding Mag de Développement (100 %), Holding Mag d'investissements Immobiliers (HM2I) (100 %), Holding Mag Spring (100 %), Holding Sud Est (100 %), Holding Sud Est Equilibre (100 %), Holding Sud Ouest (100 %), Holding Sud Ouest Équilibre (100 %), Hyères Distribution (100 %), Impérial Distribution (100 %), Jadasad Finance (100 %), Jondis Hard Discount (100 %), Kemper (100 %), Kerlann Distribution (100 %), Kernours Distribution (100 %), LCA Holding (100 %), Leadalis

(100 %), Leader Achères (100 %), Leader Arbent (100 %), Leader Aubeans (100 %), Leader Bresse (100 %), Leader Cais (100 %), Leader Dabeau (100 %), Leader Distribution Basse Marche (100 %), Leader Distribution Gueret (100 %), Leader Ferté Gaucher (100 %), Leader Fontainebleau (100 %), Leader Cannes Bocca (100 %), Leader Grillon (100 %), Leader Nanteuil (100 %), Leader Niort (100 %), Leader Price Argentière, Leader Price Beauzelle (100 %), Leader Price Betting (100 %), Leader Price Cap de Bos (100 %), Leader Price Chars (100 %), Leader Price Ernée (100 %), Leader Price Esterel (100 %), Leader Price Fleming (100 %), Leader Price Gratentour (100 %), Leader Price Lagnieu (100 %), Leader Price Limours (100 %), Leader Price Lunel (100 %), Leader Price Lyon Lafayette (100 %), Leader Price Montanimes (100 %), Leader Price Pezenas (100 %), Leader Price Tremblay (100 %), Leader Saint Étienne (100 %), Leader Sainte Foy (100 %), Leader Seynod (100 %), Leader Armor (100 %), Lioradis (100 %), Lirnat (100 %), LMA Distribution (100 %), Lomdis (100 %), LP Bellerive (100 %), LP Bergerac (100 %), LP Boucau (100 %), LP Chasseneuil (100 %), LP Le Mans (100 %), LP Miramont (100 %), LP Mliirebeau (100 %), LP Renaze (100 %), LP Reze (100 %), LP Sarlat (100 %), LP Solesmes (100 %), Ludis (100 %), Mag Parnasse Maillette Distribution (100 %), Mantes Distribution (100 %), Marché d'Adamville (100 %), Massydis (100 %), MID – Montreuil Rouget de l'Isle Distribution (100 %), Mini LP 1 (100 %), Mini LP 10 (100 %), Mini LP 12 (100 %), Mini LP 15 (100 %), Mini LP 16 (100 %), Mini LP 2 (100 %), Mini LP 25 (100 %), Mini LP 26 (100 %), Mini LP 27 (100 %), Mini LP 28 (100 %), Mini LP 33 (100 %), Mini LP 38 (100 %), Mini LP 39 (100 %), Mini LP 40 (100 %), Mini LP 41 (100 %), Mini LP 45 (100 %), Mini LP 46 (100 %), Mini LP 47 (100 %), Mini LP 5 (100 %), Mini LP 56 (100 %), Mini LP 57 (100 %), Mini LP 6 (100 %), Mini LP 7 (100 %), Minimarché Asnières (100 %), Minimarché Magasin 4 (100 %), Minimarché Malakoff (100 %), Minimarché Yvelines (100 %), Montdis (100 %), Nano Bernard (100 %), Nano Boutique 4 (100 %), Nano Boutique 6 (100 %), Nano Temple (100 %), Neyridis (100 %), Newdnera 11 (100 %), Patdis (100 %), Pedis (100 %), Pleneno Distribution (100 %), Polygondis Hard Discount (100 %), Pomalin (100 %), Puidis (100 %), PVC Distribution (100 %), Raspail Distribution (100 %), Renedis (100 %), RLPG Barbezieux (100 %), RLPG Confolens (100 %), RLPG Gemozac (100 %), RLPG Jardres (100 %), Sakfj Invest (100 %), Sanodis (100 %), SASU Daumedis (100 %), SCI Toucan (100 %), Senap (100 %), Société de Distribution de Tournefeuille – SODITO (100 %), Société de Distribution Paname (100 %), Société Financière de Distribution (100 %), Sodiasnes (100 %), Sodesbals Hard Discount (100 %), Sodip (100 %), Sodivincennes (100 %), Sogeville (100 %), Sogedam (100 %), Sogicergy (100 %), Sogilouvre (100 %), Solimoux Hard Discount (100 %), Spring IDF (100 %), Spring IDF 2 (100 %), Spring IDF Équilibre (100 %), Spring IDF Équilibre 2 (100 %), Spring Sud Est (100 %), Spring Sud Est Équilibre (100 %), Spring Sud Ouest (100 %), Spring Sud Ouest Équilibre (100 %), Thionville Distribution (100 %), Turbigio Distribution (100 %), Verdier Distribution (100 %), Voisindis (100 %), Yonez (100 %), 2RD (100 %).

GROUPE MONOPRIX

Monoprix Frais (100 %).

2.5.2. 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).

2.5.3. Actifs immobilisés nantis

[Les actifs nantis par la Société ou les sociétés de son Groupe représentent une part non significative des actifs du Groupe (145 millions d'euros représentant 1 % des actifs non courants). Le

GRUPE PÃO 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. ("Éxito") et Casino, qui organisait depuis l'été 2015 le contrôle de la filiale brésilienne GPA au travers de la société Segisor, n'a plus lieu d'être et a donc été résilié, Casino détenant désormais 100 % de la société Segisor. 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.

2.5.4. 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 32.

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 du Groupe dont M. Jean-Charles Naouri est Président et en assure le contrôle. 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 2020 à 1 030 000 euros HT contre 870 000 euros HT en 2019.

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 2020, 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).

montant de 145 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).

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 341 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. 22-10-12 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 341 du présent document.

2.6. COMPTES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2020

2.6.1. Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

Exercice clos le 31 décembre 2020

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 2020, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

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

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 prévues par le Code de commerce et par le Code de déontologie de la profession de Commissaire aux comptes sur la période du 1^{er} janvier 2020 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014.

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 et conséquences de la première application de la décision de l'IFRS IC relative à la détermination de la durée exécutoire des contrats de location et la durée d'amortissement des agencements.

JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS – POINTS CLÉS DE L'AUDIT

La crise mondiale liée à la pandémie de Covid-19 crée des conditions particulières pour la préparation et l'audit des comptes de cet exercice. En effet, cette crise et les mesures exceptionnelles prises dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire induisent de multiples conséquences pour les entreprises, particulièrement sur leur activité et leur financement, ainsi que des incertitudes accrues sur leurs perspectives d'avenir. Certaines de ces mesures, telles que les restrictions de déplacement et le travail à distance, ont également eu une incidence sur l'organisation interne des entreprises et sur les modalités de mise en œuvre des audits.

C'est dans ce contexte complexe et évolutif que, en application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les 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, 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.

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 2020, 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 6 656 et 1 262 millions d'euros, soit environ 26 % du total des actifs consolidés.</p> <p>Dans le cadre de l'évaluation de ces actifs, le Groupe réalise des tests de dépréciation sur ses goodwill et ses marques au moins une fois par an et à chaque fois qu'un indice de perte de valeur est identifié selon les modalités décrites dans les notes 10.1, 10.2 et 10.5 de l'annexe aux comptes consolidés.</p> <p>Nous avons considéré que les évaluations des valeurs d'utilité appliquées dans le cadre de la détermination de la valeur recouvrable des goodwill et des marques, constituent 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 d'utilité parmi lesquelles les prévisions de chiffres d'affaires et de taux de marge, 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 d'utilité 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 prévisions de 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>

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 prévoient l'obligation pour la Société et certaines filiales, de respecter des ratios au titre des "covenants bancaires", comme mentionné dans la note 11.5.4. "Risque de liquidité" de l'annexe aux comptes consolidés</p> <p>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, sur la présentation en courant/non courant des dettes financières dans les comptes consolidés, sur la situation de liquidité 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 et corroboré notre compréhension dans le cadre d'entretiens avec la Direction du Groupe ; ▪ 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 de suivi du respect des covenants bancaires ; ▪ vérifié l'exactitude arithmétique du calcul des ratios produits par la Direction au 31 décembre 2020. ▪ apprécié le niveau des ratios bancaires ainsi calculé au regard des dispositions contractuelles. <p>Enfin, nous avons apprécié le caractère approprié des informations fournies dans les notes de l'annexe aux comptes consolidés, notamment sur les covenants relatifs aux financements concernés.</p>

Comptabilisation 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 431 millions d'euros au 31 décembre 2020. Ces crédits ont été reconnus dans la mesure où leur recouvrabilité est considérée comme probable par GPA.</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 1792 millions d'euros au 31 décembre 2020, ont été qualifiés de passifs éventuels et n'ont pas donné lieu à la comptabilisation d'une provision au 31 décembre 2020, comme indiqué dans la note 13.3 de l'annexe aux comptes consolidés.</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 du plan de leur recouvrement ; ▪ la documentation relative à la comptabilisation des crédits de taxes ICMS sur l'exercice.

Comptabilisation des crédits de taxes et suivi des passifs fiscaux éventuels chez GPA (suite)

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 (suite)</i>	
<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 et du montant des passifs fiscaux éventuels au 31 décembre 2020, (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>Concernant les passifs éventuels, nous avons, avec l'aide de nos spécialistes en fiscalité brésilienne :</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 cabinets d'avocats des filiales brésiliennes que nous avons interrogés afin d'apprécier leur existence, l'exhaustivité du recensement et l'évaluation des demandes effectuées et des provisions nécessaires, le cas échéant ; ▪ pris connaissance des éléments de procédures et/ou avis juridiques ou techniques rendus par les principaux cabinets d'avocats ou experts externes choisis par la Direction, en vue d'apprécier le traitement comptable des différents litiges ou la pertinence de leur qualification de passifs éventuels ; ▪ rapproché les éléments chiffrés communiqués dans l'annexe aux comptes consolidés au titre des passifs fiscaux éventuels avec les appréciations de risque établies par le Groupe. <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 des fournisseurs en fin d'exercice

Risque identifié	Notre réponse
<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>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, dont les montants sont généralement déterminés 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'évaluer, 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 des fournisseurs en fin d'exercice constitue un point clé de l'audit.</p>	<p>Dans le cadre de notre audit, nous avons :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 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 ; ▪ rapproché, pour un échantillon de contrats, l'évaluation du montant des avantages commerciaux à percevoir des fournisseurs avec les termes contractuels afférents ; ▪ apprécié, pour un échantillon de contrats, (i) les estimations de volumes d'achats en fin d'année retenues par la Direction pour déterminer le pourcentage de remise par famille de produits pour chacun des fournisseurs (ii) et le montant des factures à émettre en fin d'année associé à cet échantillon de contrats ; ▪ rapproché les créances inscrites dans l'état de la situation financière consolidée 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.

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.

AUTRES VÉRIFICATIONS OU INFORMATIONS PRÉVUES PAR LES TEXTES LÉGAUX ET RÉGLEMENTAIRES

Format de présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel

Conformément au III de l'article 222-3 du règlement général de l'AMF, la Direction de votre Société nous a informés de sa décision de reporter l'application du format d'information électronique unique tel que défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2021. En conséquence, le présent rapport ne comporte pas de conclusion sur le respect de ce format dans la présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier.

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 2020, nos cabinets étaient dans la onzième 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 2 mars 2021

Les Commissaires aux comptes

Ernst & Young et Autres

Yvon SALAÛN

Alexis HURTREL

Deloitte & Associés

Frédéric MOULIN

Patrice CHOQUET

2.6.2. États financiers consolidés

2.6.2.1. COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

(en millions d'euros)	Notes	2020	2019 retraité ⁽¹⁾
ACTIVITÉS POURSUIVIES			
Chiffre d'affaires, hors taxes	5/6.1	31 912	34 645
Autres revenus	6.1	598	665
Revenus totaux	6.1	32 510	35 310
Coût d'achat complet des marchandises vendues	6.2	(24 314)	(26 546)
Marge des activités courantes	5.1	8 195	8 765
Coûts des ventes	6.3	(5 504)	(6 073)
Frais généraux et administratifs	6.3	(1 265)	(1 371)
Résultat opérationnel courant	5.1	1 426	1 321
<i>Exprimé en % du CA HT</i>		4,5 %	3,8 %
Autres produits opérationnels	6.5	306	63
Autres charges opérationnelles	6.5	(1 103)	(776)
Résultat opérationnel		628	609
<i>Exprimé en % du CA HT</i>		2,0 %	1,8 %
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie	11.3.1	16	39
Coût de l'endettement financier brut	11.3.1	(373)	(396)
Coût de l'endettement financier net	11.3.1	(357)	(356)
Autres produits financiers	11.3.2	210	265
Autres charges financières	11.3.2	(602)	(715)
Résultat avant impôt		(120)	(198)
<i>Exprimé en % du CA HT</i>		- 0,4 %	- 0,6 %
Produit (Charge) d'impôt	9.1	(82)	(132)
Quote-part de résultat net des entreprises associées et des coentreprises	3.2.3	50	46
Résultat net des activités poursuivies		(152)	(283)
<i>Exprimé en % du CA HT</i>		- 0,5 %	- 0,8 %
dont, part du Groupe		(370)	(396)
dont, intérêts ne donnant pas le contrôle		218	112
ACTIVITÉS ABANDONNÉES			
Résultat net des activités abandonnées	3.4.2	(508)	(1 054)
dont, part du Groupe	3.4.2	(516)	(1 048)
dont, intérêts ne donnant pas le contrôle	3.4.2	7	(6)
ENSEMBLE CONSOLIDÉ			
Résultat net de l'ensemble consolidé		(660)	(1 338)
dont, part du Groupe		(886)	(1 444)
dont, intérêts ne donnant pas le contrôle	12.8	225	106

Résultat net par action

(en euros)	Notes	2020	2019 retraité ⁽¹⁾
Des activités poursuivies, part du Groupe			
▪ de base		(3,75)	(4,01)
▪ dilué		(3,75)	(4,01)
De l'ensemble consolidé, part du Groupe			
▪ de base		(8,54)	(13,72)
▪ dilué		(8,54)	(13,72)

(1) Les comptes antérieurement publiés ont été retraités (note 1.3).

2.6.2.2. ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ

<i>(en millions d'euros)</i>	2020	2019 retraité ⁽¹⁾
Résultat net de l'ensemble consolidé	(660)	(1 338)
Éléments recyclables ultérieurement en résultat	(1 367)	(128)
Couvertures de flux de trésorerie et réserve de coût de couverture ⁽²⁾	(17)	(27)
Écarts de conversion ⁽³⁾	(1 328)	(110)
Instruments de dette évalués à la juste valeur par OCI	1	6
Quote-part des entreprises associées et des coentreprises dans les éléments recyclables	(27)	(4)
Effets d'impôt	5	6
Éléments non recyclables en résultat	(10)	(14)
Instruments de capitaux propres évalués à la juste valeur par OCI	-	(1)
Écarts actuariels	(14)	(18)
Quote-part des entreprises associées et des coentreprises dans les éléments non recyclables	-	(1)
Effets d'impôt	5	6
Autres éléments du résultat global au titre de l'exercice, nets d'impôt	(1 377)	(142)
RÉSULTAT GLOBAL DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ AU TITRE DE L'EXERCICE, NET D'IMPÔT	(2 037)	(1 480)
<i>Dont part du Groupe</i>	<i>(1 455)</i>	<i>(1 537)</i>
<i>Dont part des intérêts ne donnant pas le contrôle</i>	<i>(581)</i>	<i>58</i>

(1) Les comptes antérieurement publiés ont été retraités (note 1.3).

(2) La variation de la réserve de coût de couverture relative aux exercices 2020 et 2019 n'est pas significative.

(3) La variation négative de l'exercice 2020 de 1 328 millions d'euros résulte principalement de la dépréciation des monnaies brésilienne et colombienne pour respectivement 957 et 235 millions d'euros. En 2019, la variation négative de 110 millions d'euros résultait 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.

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

2.6.2.3. ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE CONSOLIDÉE**Actifs**

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	31 décembre 2020	31 décembre 2019 retraité ⁽¹⁾	1 ^{er} janvier 2019 retraité ⁽¹⁾
Goodwill	10.1	6 656	7 489	8 682
Immobilisations incorporelles	10.2	2 061	2 296	2 265
Immobilisations corporelles	10.3	4 279	5 113	5 843
Immeubles de placement	10.4	428	493	497
Actifs au titre de droits d'utilisation	7.1.1	4 888	5 602	5 312
Participations dans les entreprises associées et les coentreprises	3.2.3	191	341	500
Autres actifs non courants	6.9	1 217	1 183	1 151
Actifs d'impôts différés	9.2.1	1 035	784	666
Actifs non courants		20 754	23 300	24 916
Stocks	6.6	3 209	3 775	3 834
Créances clients	6.7	941	836	905
Autres actifs courants	6.8	1 770	1 536	1 383
Créances d'impôts courants		167	111	165
Trésorerie et équivalents de trésorerie	11.1	2 744	3 572	3 730
Actifs détenus en vue de la vente	3.4.1	932	2 818	8 464
Actifs courants		9 763	12 647	18 481
TOTAL ACTIFS		30 517	35 948	43 397

Passif

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	31 décembre 2020	31 décembre 2019 retraité ⁽¹⁾	1 ^{er} janvier 2019 retraité ⁽¹⁾
Capital social	12.2	166	166	168
Primes, titres auto-détenus, autres réserves et résultats		3 097	4 603	6 312
Capitaux propres part du Groupe		3 263	4 769	6 480
Intérêts ne donnant pas le contrôle	12.8	2 856	3 488	5 203
Capitaux propres	12	6 118	8 256	11 682
Provisions pour retraites et engagements assimilés non courantes	8.2	351	357	366
Autres provisions non courantes	13.1	374	458	475
Dettes financières brutes non courantes	11.2	6 701	8 100	6 782
Passifs de loyers non courants	7.1.1	4 281	4 761	4 327
Dettes non courantes liées aux engagements de rachat d'intérêts ne donnant pas le contrôle	3.3.1	45	61	63
Autres dettes non courantes	6.10	201	181	469
Passifs d'impôts différés	9.2.2	508	566	667
Passifs non courants		12 461	14 485	13 150
Provisions pour retraites et engagements assimilés courantes	8.2	12	11	11
Autres provisions courantes	13.1	189	153	157
Dettes fournisseurs		6 190	6 580	6 668
Dettes financières brutes courantes	11.2	1 355	1 549	2 199
Passifs de loyers courants	7.1.1	705	723	657
Dettes courantes liées aux engagements de rachat d'intérêts ne donnant pas le contrôle	3.3.1	119	105	126
Dettes d'impôts exigibles		98	48	127
Autres dettes courantes	6.10	3 059	2 839	2 613
Passifs associés à des actifs détenus en vue de la vente	3.4.1	210	1 197	6 008
Passifs courants		11 937	13 206	18 565
TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS		30 517	35 948	43 397

(1) Les comptes antérieurement publiés ont été retraités (note 1.3).

2.6.2.4. ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2020	2019 retraité ⁽¹⁾
Résultat avant impôt des activités poursuivies		(120)	(198)
Résultat avant impôt des activités abandonnées	3.4.2	(462)	(979)
Résultat avant impôt de l'ensemble consolidé		(581)	(1 177)
Dotations aux amortissements	6.4	1 316	1 318
Dotations aux provisions et dépréciation	4.1	390	240
Pertes/(gains) liés aux variations de juste valeur	11.3.2	78	40
Charges/(produits) calculés liés aux stock-options et assimilés	8.3.1	12	13
Autres charges/(produits) calculés		(56)	(62)
Résultats sur cessions d'actifs	4.4	(88)	9
Pertes/(profits) liés à des variations de parts d'intérêts de filiales avec prise/perde de contrôle		58	11
Dividendes reçus des entreprises associées et des coentreprises	3.2.1/3.2.2	17	43
Coût de l'endettement financier net	11.3.1	357	356
Intérêts financiers nets au titre des contrats de location	11.3.2	320	324
Coût de mobilisation de créances sans recours et opérations assimilées	11.3.2	60	77
Résultats de cession et retraitements liés aux activités abandonnées		258	977
Capacité d'Autofinancement (CAF)		2 142	2 170
Impôts versés		(157)	(259)
Variation du Besoin en Fonds de Roulement (BFR)	4.2	26	92
Impôts versés et variation du BFR liés aux activités abandonnées		211	(882)
Flux nets de trésorerie générés par l'activité		2 222	1 120
<i>Dont activités poursuivies</i>		<i>2 215</i>	<i>2 004</i>
Décaissements liés aux acquisitions :			
▪ d'immobilisations corporelles, incorporelles et immeubles de placement	4.3	(927)	(1 107)
▪ d'actifs financiers	4.11	(942)	(440)
Encaissements liés aux cessions :			
▪ d'immobilisations corporelles, incorporelles et immeubles de placement	4.4	423	890
▪ d'actifs financiers	4.11	461	68
Incidence des variations de périmètre avec changement de contrôle	4.5	157	218
Incidence des variations de périmètre en lien avec des entreprises associées et des coentreprises	4.6	(63)	(39)
Variation des prêts et avances consentis		(28)	(42)
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement des activités abandonnées		453	422
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement		(466)	(32)
<i>Dont activités poursuivies</i>		<i>(920)</i>	<i>(453)</i>

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2020	2019 retraité ⁽¹⁾
Dividendes versés :			
▪ aux actionnaires de la société mère	12.9	-	(169)
▪ aux intérêts ne donnant pas le contrôle	4.7	(45)	(83)
▪ aux porteurs de TSSDI	12.9	(36)	(46)
Augmentation et diminution de capital de la société mère		-	-
Transactions entre le Groupe et les intérêts ne donnant pas le contrôle	4.8	(55)	(971)
Cessions/(acquisitions) de titres auto-détenus	12.4	(1)	(40)
Augmentation emprunts et dettes financières	4.9	2 066	4 542
Diminution emprunts et dettes financières	4.9	(2 632)	(3 694)
Remboursement des passifs de loyer		(603)	(649)
Intérêts financiers nets versés	4.10	(717)	(670)
Autres remboursements		(23)	(12)
Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement des activités abandonnées		(73)	(297)
Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement		(2 117)	(2 088)
<i>Dont activités poursuivies</i>		<i>(2 044)</i>	<i>(1 792)</i>
Incidence des variations monétaires sur la trésorerie des activités poursuivies		(494)	(3)
Incidence des variations monétaires sur la trésorerie des activités abandonnées		-	19
VARIATION DE TRÉSORERIE	4.9	(856)	(984)
Trésorerie et équivalents de trésorerie nets d'ouverture		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
Trésorerie et équivalents de trésorerie nets de clôture		2 675	3 530
▪ dont trésorerie et équivalents de trésorerie nets des activités poursuivies	11.1	2 675	3 471
▪ dont trésorerie et équivalents de trésorerie nets des activités détenues en vue de la vente		(1)	59

(1) Les comptes antérieurement publiés ont été retraités (note 1.3).

2.6.2.5. 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 2019 PUBLIÉ	168	3 939	(33)
Incidences IFRS 16 (note 1.3)	-	-	-
AU 1^{ER} JANVIER 2019 RETRAITÉ (*)	168	3 939	(33)
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 ⁽⁵⁾	(2)	(38)	5
Dividendes versés/à verser aux porteurs d'actions ⁽⁶⁾	-	-	-
Dividendes versés/à verser aux porteurs de TSSDI ⁽⁶⁾	-	-	-
Paievements 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 RETRAITÉ (*)	166	3 901	(28)
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⁾	-	-	6
Dividendes versés/à verser aux porteurs d'actions ⁽⁶⁾	-	-	-
Dividendes versés/à verser aux porteurs de TSSDI ⁽⁶⁾	-	-	-
Paievements 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	-	-	-
Autres mouvements	-	-	-
AU 31 DÉCEMBRE 2020	166	3 901	(22)

(*) Les comptes antérieurement publiés ont été retraités (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 et Éxito à hauteur respectivement de 49 et 22 millions d'euros (2019 : GPA, Éxito et Franprix-Leader Price pour respectivement 44, 24 et 19 millions d'euros).

(7) L'incidence négative de - 725 millions d'euros en 2019 correspondait essentiellement à la perte de contrôle de Via Varejo.

(8) En 2019, l'incidence négative de - 959 millions d'euros correspondait essentiellement à l'opération de simplification de la structure du Groupe en Amérique latine à hauteur de - 931 millions d'euros.

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	3 516	(2 446)	6 494	5 208	11 702
-	(15)	-	(14)	(5)	(19)
1 350	3 502	(2 446)	6 480	5 203	11 682
-	-	(93)	(93)	(48)	(142)
-	(1 444)	-	(1 444)	106	(1 338)
-	(1 444)	(93)	(1 537)	58	(1 480)
-	-	-	-	-	-
-	(5)	-	(40)	-	(40)
-	(169)	-	(169)	(92)	(261)
-	(37)	-	(37)	-	(37)
-	6	-	6	16	22
-	-	-	-	(725)	(725)
-	48	-	48	(1 007)	(959)
-	19	-	19	35	54
1 350	1 919	(2 539)	4 769	3 488	8 256
-	-	(570)	(570)	(807)	(1 377)
-	(886)	-	(886)	225	(660)
-	(886)	(570)	(1 455)	(581)	(2 037)
-	-	-	-	-	-
-	(7)	-	(1)	-	(1)
-	-	-	-	(80)	(80)
-	(34)	-	(34)	-	(34)
-	7	-	7	7	14
-	-	-	-	1	1
-	(38)	-	(38)	(1)	(38)
-	15	-	15	22	37
1 350	976	(3 109)	3 263	2 856	6 118

2.6.3. Notes annexes aux états financiers consolidés

SOMMAIRE DÉTAILLÉ DES NOTES ANNEXES

Note 1 Principes comptables généraux.....	49	Note 8 Charges de personnel.....	82
1.1. Référentiel.....	49	8.1. Frais de personnel.....	82
1.2. Bases de préparation et de présentation des comptes consolidés.....	50	8.2. Provision pour retraites et engagements assimilés.....	82
1.3. Changements de méthodes comptables et retraitement de l'information comparative.....	50	8.3. Paiement en actions.....	85
Note 2 Faits marquants.....	53	8.4. Rémunérations brutes allouées aux membres du Comité exécutif Groupe et du Conseil d'administration.....	88
Note 3 Périmètre de consolidation.....	55	8.5. Effectif moyen du Groupe.....	88
3.1. Opérations de périmètre réalisées en 2020.....	57	Note 9 Impôts.....	88
3.2. Participations dans les entreprises associées et les coentreprises.....	58	9.1. Charge d'impôt.....	89
3.3. Engagements liés au périmètre de consolidation.....	61	9.2. Impôts différés.....	90
3.4. Actifs détenus en vue de la vente et activités abandonnées.....	62	Note 10 Immobilisations incorporelles, corporelles et immeubles de placement.....	91
Note 4 Complément d'information sur le tableau de flux de trésorerie.....	64	10.1. Goodwill.....	91
4.1. Réconciliation des dotations aux provisions.....	64	10.2. Autres immobilisations incorporelles.....	93
4.2. Réconciliation de la variation du BFR avec les postes du bilan.....	64	10.3. Immobilisations corporelles.....	95
4.3. Réconciliation des acquisitions d'immobilisations.....	65	10.4. Immeubles de placement.....	97
4.4. Réconciliation des cessions d'immobilisations.....	65	10.5. Dépréciation des actifs non courants (incorporels, corporels, immeubles de placement et goodwill).....	98
4.5. Incidence sur la trésorerie des variations de périmètre avec changement de contrôle.....	65	Note 11 Structure financière et coûts financiers.....	100
4.6. Incidences des variations de périmètre en lien avec des entreprises associées et des coentreprises.....	66	11.1. Trésorerie nette.....	102
4.7. Réconciliation des dividendes versés aux intérêts ne donnant pas le contrôle.....	66	11.2. Emprunts et dettes financières.....	102
4.8. Incidence sur la trésorerie des transactions avec les intérêts ne donnant pas le contrôle.....	66	11.3. Résultat financier.....	106
4.9. Réconciliation entre la variation de trésorerie et la variation de dette financière nette.....	67	11.4. Juste valeur des instruments financiers.....	107
4.10. Réconciliation des intérêts financiers nets versés.....	67	11.5. Objectifs et politiques de gestion des risques financiers.....	110
4.11. Flux de trésorerie d'investissement liés à des actifs financiers.....	67	Note 12 Capitaux propres et résultat par action.....	120
Note 5 Information sectorielle.....	68	12.1. Gestion du capital.....	121
5.1. Indicateurs clés par secteur opérationnel.....	68	12.2. Éléments sur capital social.....	121
5.2. Indicateurs clés par zone géographique.....	69	12.3. Titres donnant accès à des nouvelles actions.....	121
Note 6 Données liées à l'activité.....	69	12.4. Actions propres et d'autocontrôle.....	121
6.1. Produits des activités ordinaires.....	69	12.5. TSSDI.....	121
6.2. Coût d'achat complet des marchandises vendues.....	71	12.6. Composition des autres réserves.....	122
6.3. Nature de charges par fonction.....	72	12.7. Autres informations sur les réserves consolidées.....	122
6.4. Amortissements.....	72	12.8. Intérêts ne donnant pas le contrôle significatifs.....	124
6.5. Autres produits et charges opérationnels.....	73	12.9. Dividendes.....	126
6.6. Stocks.....	74	12.10. Résultat net par action.....	126
6.7. Créances clients.....	74	Note 13 Autres provisions.....	127
6.8. Autres actifs courants.....	75	13.1. Décomposition et variations.....	127
6.9. Autres actifs non courants.....	76	13.2. Détail des provisions pour litiges de GPA.....	128
6.10. Autres dettes.....	77	13.3. Passifs et actifs éventuels.....	128
6.11. Engagements hors bilan.....	77	Note 14 Transactions avec les parties liées.....	130
Note 7 Contrats de location.....	78	Note 15 Événements postérieurs à la clôture.....	130
7.1. Preneur.....	80	Note 16 Honoraires des Commissaires aux comptes.....	131
7.2. Bailleur.....	81	Note 17 Principales sociétés consolidées.....	132
		Note 18 Normes et interprétations publiées mais non encore entrées en vigueur.....	135

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 2020 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 24 février 2021, le Conseil d'administration a arrêté et autorisé la publication des états financiers consolidés de Casino, Guichard-Perrachon pour l'exercice 2020.

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 2020.

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 2020

L'Union européenne a adopté les textes suivants qui sont d'application obligatoire par le Groupe pour son exercice ouvert le 1^{er} janvier 2020 et sans incidence significative sur les états financiers consolidés du Groupe :

- 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.

- amendements à IFRS 3 – Définition d'une entreprise :

Ces amendements sont d'application prospective.

Ils visent à clarifier le guide d'application de la norme sur la distinction entre une entreprise et un groupe d'actifs.

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.

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.

- amendement à IFRS 16 – Allègement de loyers liés à la Covid-19 :

Cet amendement est d'application rétrospective et obligatoire au plus tard à partir du 1^{er} juin 2020 pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2020.

Il offre à titre de simplification optionnelle, une exception pour une durée limitée à l'application des principes de comptabilisation d'IFRS 16 des modifications contractuelles et permet aux locataires de comptabiliser ces allègements comme s'il ne s'agissait pas de modifications de contrats de location. Cette exception s'applique aux allègements de loyers liés à la Covid-19 qui réduisent les paiements de location dus au plus tard le 30 juin 2021. L'amendement doit être appliqué de manière cohérente à tous les contrats ayant des caractéristiques similaires et dans des circonstances semblables.

Décision de l'IFRS IC relative à la détermination de la durée exécutoire des contrats de location et la durée d'amortissement des agencements

Les incidences liées à l'application de la décision de l'IFRS IC relative à la norme IFRS 16 sont détaillées dans la note 1.3.

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

- Amendements à IFRS 9, IAS 39, IFRS 7 et IFRS 16 – 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, avait été adoptée par anticipation au 1^{er} janvier 2019.

Les amendements de la phase 2, publiés le 27 août 2020 et qui sont d'application obligatoire à compter du 1^{er} janvier 2021 ont été adoptés par anticipation au 1^{er} janvier 2020 par le Groupe.

Ces amendements se concentrent sur les effets sur les états financiers du remplacement de l'ancien taux d'intérêt de référence par un autre taux de référence du fait de la réforme et offrent des expédients pratiques pour la comptabilisation des modifications de contrats. 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, estimations et les hypothèses élaborés sur la base des informations disponibles à la date d'arrêté des comptes, portent en particulier sur :

- le classement et l'évaluation d'actifs du segment France selon IFRS 5 (note 3.4) ;
- 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 des flux de trésorerie consolidés et l'état de la situation financière consolidée précédemment publiés, résultant principalement de l'application rétrospective de la décision de l'IFRS IC relative à la détermination de la durée exécutoire des contrats de location et la durée d'amortissement des agencements dans le cadre de la norme IFRS 16 – Contrats de location (note 1.3.2).

Impacts sur les principaux agrégats du compte de résultat consolidé au 31 décembre 2019

<i>(en millions d'euros)</i>	31 décembre 2019 publié	Incidences décision IFRS IC	31 décembre 2019 retraité
Chiffre d'affaires	34 645	-	34 645
Autres revenus	665	-	665
REVENUS TOTAUX	35 310	-	35 310
Coût d'achat complet des marchandises vendues	(26 547)	1	(26 546)
Coût des ventes	(6 100)	28	(6 073)
Frais généraux et administratifs	(1 371)	-	(1 371)
Résultat opérationnel courant	1 292	29⁽¹⁾	1 321
Résultat opérationnel	574	35	609
Coût de l'endettement financier net	(356)	-	(356)
Autres produits et charges financiers	(394)	(56) ⁽²⁾	(450)
Résultat avant impôt	(176)	(21)	(198)
Produit (charge) d'impôt	(137)	6	(132)
Quote-part de résultat net des entreprises associées et des coentreprises	46	-	46
Résultat net des activités poursuivies	(268)	(15)	(283)
<i>Dont part du Groupe</i>	<i>(384)</i>	<i>(12)</i>	<i>(396)</i>
<i>Dont intérêts ne donnant pas le contrôle</i>	<i>116</i>	<i>(4)</i>	<i>112</i>
Résultat net des activités abandonnées	(1 054)	-	(1 054)
<i>Dont part du Groupe</i>	<i>(1 048)</i>	<i>-</i>	<i>(1 048)</i>
<i>Dont intérêts ne donnant pas le contrôle</i>	<i>(6)</i>	<i>-</i>	<i>(6)</i>
RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ	(1 322)	(15)	(1 338)
<i>Dont part du Groupe</i>	<i>(1 432)</i>	<i>(12)</i>	<i>(1 444)</i>
<i>Dont intérêts ne donnant pas le contrôle</i>	<i>110</i>	<i>(4)</i>	<i>106</i>

(1) Dont 13 et 16 millions d'euros au titre respectivement des secteurs France Retail et Latam Retail.

(2) Dont - 31 et - 25 millions d'euros au titre respectivement des secteurs France Retail et Latam Retail.

Impacts sur les principaux agrégats de l'état des flux de trésorerie consolidés au 31 décembre 2019

<i>(en millions d'euros)</i>	31 décembre 2019 publié	Incidences décision IFRS IC	31 décembre 2019 retraité
Flux nets de trésorerie générés par l'activité	1 120	-	1 120
<i>Dont résultat avant impôt de l'ensemble consolidé</i>	<i>(1 156)</i>	<i>(21)</i>	<i>(1 177)</i>
<i>Dont autres éléments de la CAF</i>	<i>3 325</i>	<i>21</i>	<i>3 346</i>
<i>Dont variation du BFR et impôts versés</i>	<i>(168)</i>	<i>-</i>	<i>(168)</i>
<i>Dont impôts versés et variation du BFR liés aux activités abandonnées</i>	<i>(882)</i>	<i>-</i>	<i>(882)</i>
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement	(32)	-	(32)
Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement	(2 088)	-	(2 088)
<i>Dont remboursement des passifs de loyers</i>	<i>(701)</i>	<i>53</i>	<i>(649)</i>
<i>Dont intérêts financiers nets versés</i>	<i>(617)</i>	<i>(53)</i>	<i>(670)</i>
<i>Dont flux de trésorerie liés aux activités abandonnées</i>	<i>(297)</i>	<i>-</i>	<i>(297)</i>
Incidence des variations monétaires sur la trésorerie	16	-	16
Variation de la trésorerie nette	(984)	-	(984)
Trésorerie et équivalents de trésorerie d'ouverture	4 514	-	4 514
Trésorerie et équivalents de trésorerie de clôture	3 530	-	3 530

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

(en millions d'euros)	1 ^{er} janvier 2019 publié	Incidences décision IFRS IC	1 ^{er} janvier 2019 retraité
Actifs non courants	24 189	727	24 916
<i>Dont actifs au titre de droits d'utilisation</i>	4 592	720	5 312
<i>Dont actifs d'impôts différés</i>	659	7	666
Actifs courants	18 450	31	18 481
<i>Dont actifs détenus en vue de la vente</i>	8 433	31	8 464
TOTAL ACTIFS	42 639	758	43 397
Capitaux propres	11 702	(19)	11 682
<i>Dont capitaux propres part du Groupe</i>	6 494	(14)	6 480
<i>Dont intérêts ne donnant pas le contrôle</i>	5 208	(5)	5 203
Passifs non courants	12 384	766	13 150
<i>Dont passifs de loyers non courants</i>	3 560	766	4 327
Passifs courants	18 554	11	18 565
<i>Dont passifs de loyers courants</i>	677	(21)	657
<i>Dont passifs associés à des actifs détenus en vue de la vente</i>	5 977	31	6 008
TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS	42 639	758	43 397

Impacts sur les principaux agrégats de l'état de la situation financière consolidée au 31 décembre 2019

(en millions d'euros)	31 décembre 2019 publié	Incidences décision IFRS IC & autres retraitements	31 décembre 2019 retraité
Actifs non courants	22 524	776	23 300
<i>Dont actifs au titre de droits d'utilisation</i>	4 837	764	5 602
<i>Dont actifs d'impôts différés</i>	772	12	784
Actifs courants	12 320	328	12 647
<i>Dont actifs détenus en vue de la vente ⁽¹⁾</i>	2 491	328	2 818
TOTAL ACTIFS	34 844	1 104	35 948
Capitaux propres	8 291	(34)	8 256
<i>Dont capitaux propres part du Groupe ⁽²⁾</i>	4 767	1	4 769
<i>Dont intérêts ne donnant pas le contrôle ⁽²⁾</i>	3 523	(36)	3 488
Passifs non courants	13 661	825	14 485
<i>Dont passifs de loyers non courants</i>	3 937	825	4 761
Passifs courants	12 892	314	13 206
<i>Dont passifs de loyers courants</i>	740	(16)	723
<i>Dont passifs associés à des actifs détenus en vue de la vente ⁽¹⁾</i>	867	330	1 197
TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS	34 844	1 104	35 948

(1) Une décompensation entre les passifs de loyers et les actifs au titre de droits d'utilisation a été effectuée au sein des lignes "actifs détenus en vue de la vente" et "passifs associés à des actifs détenus en vue de la vente" dans l'état de la situation financière consolidée au 31 décembre 2019, pour un montant de 283 millions d'euros.

(2) Un reclassement entre les capitaux propres part du Groupe et les intérêts ne donnant pas le contrôle a été effectué pour un montant de 28 millions d'euros en lien avec l'opération de perte de contrôle de Via Varejo réalisée en juin 2019 (voir état de variation des capitaux propres consolidés).

1.3.2. Impacts liés à la première application de la décision de l'IFRS IC relative à la norme IFRS 16 "Contrats de location"

L'IFRS IC a publié le 16 décembre 2019 une décision relative (i) à la détermination de la durée exécutoire des contrats de locations en tacite reconduction ainsi que pour les contrats résiliables par chacune des parties sans pénalité contractuelle et (ii) au lien entre la durée d'amortissement des agencements indissociables du bien loué et la durée IFRS 16 d'un contrat de location. Cette décision apporte des précisions qui peuvent impacter la durée des baux au-delà des cas particuliers mentionnés.

Dans le cas particulier des baux commerciaux 3-6-9 français, l'ANC a exprimé une nouvelle position dans son relevé de conclusions du 3 juillet 2020 qui vient annuler et remplacer celle du 16 février 2018. L'ANC confirme que :

- la durée à retenir à l'origine du contrat est généralement de 9 ans. Cette durée peut être réduite à la période légale non résiliable de 3 ou 6 ans selon les décisions du preneur. Cette durée pourrait également être plus longue si le bail le prévoit ;
- une période de tacite prolongation peut également être prise en compte dans la détermination de la durée initiale si le preneur est raisonnablement certain d'utiliser cette disposition et/ou que le bailleur ne pourra donner congé sans pénalité significative ; elle constitue un prolongement du bail initial ;

- une tacite prolongation non prise en compte à l'origine du contrat donne lieu à une réestimation de la durée du bail et conduit à une modification de l'évaluation initiale de l'actif et du passif de location reflétant la durée complémentaire pour laquelle le preneur est raisonnablement certain de poursuivre le bail ;
- les hypothèses utilisées pour déterminer la durée du bail et celles retenues pour la durée d'amortissements des agencements non réutilisables doivent être cohérentes.

Le Groupe a finalisé l'analyse de ses contrats de location consistant à identifier ceux dont le traitement retenu initialement dans le cadre de l'application d'IFRS 16 pouvait être affecté par cette position.

Les analyses ont conduit le Groupe à revoir à la hausse la durée des contrats de location suivants :

- 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 de bail estimée en application de la norme IFRS 16 peut constituer une pénalité (au sens de la décision IFRS IC) significative pour le Groupe.

Note 2 Faits marquants

Les faits marquants de l'exercice sont les suivants :

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, ainsi que de leurs maisons-mères.

IMPACT DE LA PANDÉMIE MONDIALE LIÉE DE LA COVID-19 SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

La pandémie de Covid-19 a touché l'ensemble des secteurs d'activité et la grande distribution n'a pas fait exception à ce phénomène. En tant qu'industrie de première nécessité, les enseignes ont maintenu leurs activités durant la période de crise et ont redoublé d'efforts afin de permettre aux consommateurs de continuer à s'approvisionner dans les meilleures conditions possibles dans un contexte de crise sanitaire inédit.

L'ensemble des implantations du Groupe à travers le monde a été touché par la propagation de la Covid-19 et par les mesures prises par les gouvernements pour le contenir. L'épidémie de Covid-19 a eu un impact significatif sur nos opérations, notamment en nous obligeant à gérer le nombre de clients dans nos magasins, réduire le fonctionnement de certains magasins en fonction des préconisations ou des directives des différents gouvernements, investir dans des équipements de protection et autres équipements de sécurité, accélérer le déploiement des caisses automatiques, augmenter notre capacité de livraison à domicile et les options d'achat click & collect, constituer nos stocks de produits de consommation de base et faire évoluer nos organisations de travail vers un environnement de travail à distance pour nos fonctions de siège. De nombreuses exigences

de restrictions de sécurité imposées par les gouvernements des pays où nous opérons ont été rétablies depuis l'automne dernier en raison de l'accroissement de nouveaux cas qui se poursuit dans de nombreux pays ; ce durcissement fait suite à l'assouplissement des lourdes mesures de restriction imposées au début de la pandémie jusqu'à l'été 2020.

Le Groupe a enregistré au 1^{er} semestre 2020 une forte croissance de son chiffre d'affaires qui a été accompagnée de surcoûts liés au maintien de l'activité dans des conditions dégradées. Les surcoûts temporaires enregistrés lors de ce 1^{er} semestre ont été fortement réduits au second semestre. Depuis le 3^e trimestre, l'ensemble de l'organisation est adapté aux contraintes de la pandémie avec des surcoûts limités.

Toutefois, l'impact financier à long terme de la pandémie Covid-19 sur des facteurs tels que la consommation des ménages, le produit intérieur brut et les taux de change sont inconnus pour le moment. La poursuite de la prévalence de l'épidémie de Covid-19 pourrait continuer à (i) réduire le pouvoir d'achat de nos clients, (ii) réduire le nombre de touristes qui contribuent généralement à nos revenus pendant les mois d'été dans certains de nos magasins, (iii) nuire à nos activités en perturbant ou en retardant la préparation et la livraison des produits dans nos magasins, (iv) impacter la disponibilité et le coût du transport, (v) impacter la stabilité financière de nos fournisseurs et franchisés et (vi) impacter la valorisation de nos actifs immobiliers. Bien que nous ayons constaté une augmentation significative du volume de livraison à domicile et des achats click & collect et drive & collect et que nous ayons adapté nos réseaux de distribution pour répondre à cette flambée de la demande, nous ne pouvons pas prédire si la Covid-19 (y compris les futures vagues de cette maladie) aura un impact à long terme sur le comportement d'achat des consommateurs et comment cela peut avoir un impact sur nos stratégies commerciales et nos perspectives futures.

Les hypothèses et estimations sur la base desquelles certains postes de bilan ou de compte de résultat ont été évalués ont été revues afin de tenir compte du contexte lié à la crise. Les principaux sujets ont porté sur la valorisation des actifs incorporels et de goodwill, les évaluations à la juste valeur de certains actifs notamment classés selon IFRS 5, les dépréciations d'actifs financiers, les instruments dérivés affectés à la couverture d'opérations commerciales et les impôts différés actifs liés aux pertes fiscales. Ces revues n'ont pas abouti à des effets significatifs au 31 décembre 2020.

PLAN DE CESSION D'ACTIFS NON STRATÉGIQUES

Le Groupe a lancé mi-2018 un plan de cession d'actifs non stratégiques totalisant 1,8 milliard d'euros d'actifs cédés à fin 2019 (hors Vindémia). En 2020, le Groupe a poursuivi ce plan de cession avec essentiellement Vindémia le 30 juin 2020 (note 3.1.2), Leader Price à ALDI France (voir note 3.1.3), une participation de 5 % du capital de Mercialis au cours du 2^e semestre (note 3.1.1) ainsi que des actifs immobiliers. En conséquence, le montant des cessions d'actifs non stratégiques atteint 2,8 milliards d'euros au 31 décembre 2020 sur un plan de cession annoncé de 4,5 milliards d'euros.

SPIN-OFF D'ASSAÍ AU BRÉSIL

GPA, la filiale brésilienne du Groupe, a réalisé le 31 décembre 2020 la scission de son activité de cash and carry (Assaí) du reste de ses activités (MultiVarejo et Éxito avec ses filiales uruguayenne et d'Argentine). L'objectif de cette opération est d'optimiser le potentiel d'Assaí, d'une part, et des activités de distribution alimentaire plus traditionnelles de GPA et Éxito, d'autre part. Cette opération leur permettra de fonctionner de manière autonome, de se concentrer sur leurs modèles d'entreprise et sur les opportunités de leurs marchés respectifs. Par ailleurs, elles bénéficieront d'un accès direct aux marchés de capitaux et aux différentes sources de financement, créant ainsi davantage de valeur pour leurs actionnaires. À l'issue de cette opération, le groupe Casino, qui détient actuellement une participation de 41,2 % au capital de GPA, détiendrait alors 41,2 % de GPA et une participation identique dans la nouvelle entité Sendas Distribuidora S.A. (Assaí) dont la cotation est attendue le 1^{er} mars 2021 (note 15).

Cette opération n'a pas d'effet significatif sur les comptes consolidés s'agissant d'une opération interne au Groupe ; il se limite aux frais inhérents à ce type d'opération qui ont été reconnus en "autres charges opérationnelles" pour 25 millions d'euros (note 6.5) ainsi qu'une incidence fiscale de 12 millions d'euros (note 9.1.2).

OPÉRATIONS DE RENFORCEMENT DE LA STRUCTURE FINANCIÈRE

En 2020, le Groupe a poursuivi le renforcement de sa structure financière par le biais de plusieurs opérations.

Il a ainsi effectué des rachats de ses souches obligataires non sécurisés au travers de rachats effectués sur les marchés financiers et de deux offres publiques de rachat réalisées en novembre et décembre 2020. La totalité de ces rachats ont porté sur un montant de 1 400 millions d'euros de nominal dont 467, 122, 448, 289 et 74 millions d'euros pour les obligations à échéance respectivement de mai 2021, juin 2022, janvier 2023, mars 2024 et février 2025.

L'offre de rachat menée en décembre 2020 était couplée à 2 nouveaux financements :

- l'émission d'une obligation non sécurisée de 400 millions d'euros, portant un coupon de 6,625 % et de maturité janvier 2026. Ces nouvelles obligations incluent les mêmes restrictions de dividendes que les financements levés en novembre 2019 ; ainsi le versement de dividendes ne sera libre qu'à condition que le ratio de levier brut soit inférieur à 3,5x post-paiement ;
- un abondement de 225 millions d'euros du prêt à terme ("Term Loan B") de maturité janvier 2024, à un prix d'émission de 99,75 % du nominal.

L'incidence comptable de ces opérations se résume ainsi au 31 décembre 2020 :

- diminution de la dette financière brute y compris la composante de juste valeur des couvertures : - 858 millions d'euros (note 11.2.2) dont - 1 481 millions liés aux rachats obligataires et 623 millions d'euros (y compris frais) liés à la nouvelle émission obligataire ainsi qu'à l'abondement du prêt à terme ("Term Loan B") ;
- diminution des dérivés de couverture et encaissement net d'une soulte de 5 millions d'euros ;
- gain de 42 millions d'euros présenté en "coût de l'endettement financier net" (note 11.3.1).

Au 31 décembre 2020, les fonds sur le compte séquestre dédié au remboursement des dettes financières s'établissent à 487 millions d'euros (note 6.8.1).

Note 3 Périmètre de consolidation

Principes comptables

Périmètre et méthodes de consolidation

Les filiales, les coentreprises et les entreprises associées placées sous le contrôle direct ou indirect de la société mère ou sur lesquelles cette dernière exerce un contrôle, un 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 2020

3.1.1. TRS Mercialys

Le 26 juillet 2018, dans le cadre du plan de cession d'actifs annoncé, le Groupe avait 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 avait encaissé immédiatement un montant de 213 millions d'euros avant frais (209 millions d'euros nets de frais).

Cet instrument n'était pas déconsolidant au sens de la norme IFRS 9 tant que la banque n'a pas vendu les titres sur le marché ; une dette financière était enregistrée au titre des actions non encore cédées sur le marché.

À fin 2019, 64,6 % des actions du TRS avaient été écoulées. À ce titre, le Groupe avait reconnu une moins-value de cession des titres de 20 millions d'euros en "Autres charges opérationnelles" et la dette financière s'établissait à 102 millions d'euros. Par ailleurs, les titres faisant l'objet du TRS étaient classés en "Actifs détenus en vue de la vente" pour la quote-part non cédée en application d'IFRS 5 soit 46 millions d'euros.

Le 21 août 2020, le Groupe a abondé le TRS à hauteur de 5 % de titres Mercialys qui a permis d'encaisser immédiatement un montant de 26 millions d'euros placé sur le compte séquestre dédié au remboursement de la dette brute. Au 31 décembre 2020, la totalité des actions du TRS a été écoulée et Mercialys est comptabilisée selon la méthode de mise en équivalence avec un pourcentage d'intérêts de 20,3 % (30,6 % au 31 décembre 2019).

Une perte a été reconnue dans les "Autres charges opérationnelles" à hauteur de 72 millions d'euros au titre du dénouement du TRS (note 6.5).

Globalement, le Groupe a décaissé sur l'exercice 2020 au titre de cet instrument un montant de 47 millions d'euros net des 26 millions d'euros encaissés au titre de l'abondement du TRS à hauteur de 5 % (note 4.6).

3.1.2. Cession de Vindémia

Dans le cadre de son plan de cession d'actifs non stratégiques, le groupe Casino a cédé Vindémia le 30 juin 2020 au groupe GBH et a encaissé 186 millions d'euros sur la base d'une valeur d'entreprise de 219 millions d'euros. Cette opération a généré un résultat de cession négatif de - 23 millions d'euros y compris - 13 millions d'euros liés au recyclage des écarts de conversion dans le résultat de cession.

Si cette cession avait été réalisée dès le 1^{er} janvier 2020, les incidences sur le chiffre d'affaires, le résultat opérationnel courant et le résultat net consolidé du Groupe auraient été respectivement de - 405, - 22 et - 9 millions d'euros.

3.1.3. Cession à ALDI France de magasins et d'entrepôts Leader Price

En date du 30 novembre 2020, le groupe Casino a finalisé la cession à ALDI France de 3 entrepôts, 545 magasins Leader Price et de 2 supermarchés Casino pour un produit de cession pouvant atteindre 683 millions d'euros dont (i) 648 millions d'euros encaissés le jour du *closing* (note 3.4.2) et (ii) jusqu'à 35 millions d'euros de complément de prix potentiel qui serait versé ultérieurement sur la base du respect d'indicateurs opérationnels durant la période de transition.

L'accord prévoit en effet l'organisation d'une période de transition pendant laquelle les opérations au jour le jour continueront à être gérées par le groupe Casino en "bon père de famille" jusqu'au passage progressif des magasins sous enseigne ALDI prévu tout au long de l'année 2021.

L'acte de cession prévoit également un ensemble de déclarations et garanties usuelles de la part du cédant Casino au profit de l'acheteur ALDI. Elles incluent une garantie spécifique d'actif et de passif plafonnée à hauteur de 100 millions d'euros (note 6.1.1.1).

Le groupe Casino reste propriétaire de la marque Leader Price et peut l'exploiter en France et à l'international selon certaines conditions convenues avec ALDI. Le Groupe conserve ainsi une activité de grossiste auprès de 200 magasins Leader Price franchisés, et de clients externes ou internes (Franprix, Casino Géant ou supermarchés Casino).

Cette cession est intervenue après l'information et la consultation des instances représentatives du personnel, ainsi que l'autorisation de l'Autorité de la concurrence du 17 novembre 2020. À la date du *closing*, la perte de contrôle est définitive et se concrétise par le transfert des droits de vote et des pouvoirs attachés des entités cédées à ALDI. Par ailleurs, ALDI a la faculté de mettre un terme à tout moment et sans préavis, au mandat de gestion opérationnelle de Casino courant pendant la phase de transition.

En application de la norme IFRS 5 – "Actifs détenus en vue de la vente et activités abandonnées" (notes 3.4.1 et 3.4.2), les actifs et passifs détenus en vue de la vente étaient classés au bilan sur une ligne distincte depuis décembre 2019. Les résultats nets après impôt et les flux de trésorerie des années 2020 et 2019 sont présentés sur une ligne distincte du compte de résultat "Résultat net des activités abandonnées".

Cette opération a conduit à la reconnaissance d'une moins-value avant impôt de 206 millions d'euros présentée sur la ligne "activités abandonnées" (note 3.4.2).

3.2. PARTICIPATIONS DANS LES ENTREPRISES ASSOCIÉES ET LES COENTREPRISES

3.2.1. 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)	2020				2019			
	Mercialys	Tuya ⁽²⁾	Floa Bank (ex-Banque du Groupe Casino)	FIC ⁽³⁾	Mercialys	Tuya ⁽²⁾	Floa Bank (ex-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⁾	20 % ⁽¹⁾	50 %	50 %	36 %	31 % ⁽¹⁾	50 %	50 %	36 %
Revenus totaux	231	276	224	168	252	321	195	273
Résultat net des activités poursuivies	61	6	9	56	104	(3)	11	60
Autres éléments du résultat global	-	-	-	-	-	-	-	-
RÉSULTAT GLOBAL TOTAL	61	6	9	56	104	(3)	11	60
Actifs non courants	2 858	31	35	8	2 855	22	33	11
Actifs courants ⁽⁵⁾	541	747	1 798	1 057	130	878	1 411	1 569
Passifs non courants	(1 403)	(403)	(35)	(3)	(1 280)	(473)	(35)	(4)
Passifs courants	(423)	(252)	(1 614)	(880)	(315)	(314)	(1 241)	(1 370)
dont passifs liés à l'activité de crédit	-	(579)	(1 591)	(241)	-	(675)	(1 236)	(470)
Actif net	1 573	124	184	182	1 389	113	168	206
Dividendes reçus de l'entreprise associée ou coentreprise	11	-	-	3	34	-	-	6

(1) Au 31 décembre 2020, le Groupe détient 20 % (25 % au 31 décembre 2019) du capital de Mercialys lui permettant d'avoir une influence notable sur l'orientation des politiques opérationnelles et financières du groupe Mercialys (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 Mercialys 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 Mercialys (Casino et ses parties liées n'ont pas le contrôle de l'Assemblée générale). Le pourcentage d'intérêt s'élève à 20 % et 31 % respectivement au 31 décembre 2020 et 2019.

(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 depuis juin 2019.

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

3.2.2. 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 2020 tout comme en 2019.

3.2.3. Variation des participations dans les entreprises associées et coentreprises

(en millions d'euros)

Solde au 1^{er} janvier 2019	500
Quote-part de résultat de l'exercice ⁽¹⁾	(18)
Distribution	(43)
Autres mouvements	(99)
Solde au 31 décembre 2019	341
Quote-part de résultat de l'exercice	50
Distribution	(20)
Autres mouvements	(179)
SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2020	191

(1) Dont - 63 millions d'euros de quote-part de résultat des activités abandonnées de Leader Price en 2019.

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

Concernant Mercialys, la juste valeur de cette participation à la clôture s'élève à 134 millions d'euros pour 20,3 % de détention, déterminée sur la base du cours de Bourse du 31 décembre 2020 (2019 : 346 millions d'euros pour 30,6 %) ; celle-ci fait ressortir une perte de valeur de 77 millions d'euros enregistrée en "Autres charges opérationnelles".

Les autres entreprises associées et coentreprises qui ne sont pas cotées ne présentent pas de perte de valeur significative.

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

Au 31 décembre 2020 et 2019, il n'existe pas de passifs éventuels significatifs dans les entreprises associées et les coentreprises.

3.2.6. 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)	2020		2019 retraité	
	Entreprises associées	Coentreprises	Entreprises associées	Coentreprises
Prêts	60	7	31	11
dont dépréciation	(2)	-	(1)	-
Créances	20	22	41	44
dont dépréciation	-	(1)	-	-
Dettes	160 ⁽¹⁾	143	184 ⁽¹⁾	283
Charges	60 ⁽²⁾	798 ⁽³⁾	57 ⁽²⁾	1 520 ⁽³⁾
Produits	288 ⁽⁴⁾	44	312 ⁽⁴⁾	51

(1) Dont un passif de loyer envers Mercialys portant sur des actifs immobiliers de 150 millions d'euros au 31 décembre 2020 dont 32 millions d'euros à moins d'un an (31 décembre 2019 : 169 millions d'euros dont 41 millions d'euros à moins d'un an).

(2) Compte tenu de l'application de la norme IFRS 16, les montants ci-dessus n'incluent pas les montants de loyers liés aux 57 baux signés avec Mercialys, ces loyers s'élevant à 50 millions d'euros en 2020 (2019 : 63 baux pour 49 millions d'euros).

(3) Dont 764 millions d'euros d'achats de carburant auprès de Distridyn (2019 : 1 234 millions d'euros et 235 millions d'euros d'achats de marchandises auprès de CD supply Innovation, le partenariat avec CDSI s'étant dénoué sur le 1^{er} semestre 2019).

(4) Les produits de 288 millions d'euros en 2020 incluent à hauteur de 115 millions d'euros les ventes de marchandises de Franprix-Leader Price envers des masterfranchisés mis en équivalence (2019 : 312 millions d'euros qui incluent à hauteur de 145 millions d'euros 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 116 millions d'euros dont l'incidence EBITDA s'élève à 65 millions d'euros (note 5.1) (2019 : "Autres revenus" de 95 millions d'euros pour une incidence EBITDA de 48 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 de *Property 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 5 millions d'euros en 2020 contre 6 millions d'euros en 2019.
- 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. La Convention de Partenariat a pris fin en décembre 2020, n'ayant pas fait l'objet d'une nouvelle prolongation de sa durée par les parties.

- 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 1 million d'euros en 2020 (2019 : 2 millions d'euros).

- Convention de prestations de conseils : Mercialys met à disposition de Casino une équipe de spécialistes de valorisation de patrimoines immobiliers. Il n'y a pas eu de prestations au titre de cette convention en 2020.

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. La Convention, non renouvelée par les parties, est arrivée à son terme fin 2020.

- Convention de mandat de vente : Casino est mandaté par Mercialys dans le cadre de recherche d'acquéreurs d'actifs immobiliers. Cette convention est devenue caduque en 2020.

- 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. En décembre 2019, un avenant à cette convention a été conclu portant le seuil de l'avance à 35 millions d'euros et l'échéance au 31 décembre 2021. En décembre 2020, un avenant à cette convention a été conclu portant l'échéance de cette convention au 31 décembre 2022. À fin décembre 2020, aucune avance de trésorerie n'a été octroyée à Mercialys.

Le 23 décembre 2020, Mercialys a cédé cinq actifs immobiliers à la SCI AMR (entité mise en équivalence chez Mercialys) pour un prix net vendeur à 100 % de 198 millions d'euros. Par ailleurs, le 21 décembre 2020, Mercialys a également cédé un autre actif immobilier à une société tierce pour un prix net vendeur de 31 millions d'euros.

L'incidence dans les comptes consolidés du Groupe de ces deux opérations se résume par la reconnaissance d'un produit de 37 millions d'euros reconnu en "Autres revenus" conduisant à une contribution en EBITDA de 19 millions d'euros au titre de la déneutralisation des marges reconnues antérieurement sur opérations de promotion immobilière entre Casino et Mercialys (note 5.1).

3.2.7. Engagements à l'égard des coentreprises

Le Groupe a octroyé à Distridyn des cautions et garanties (présentées également en note 6.11.1) dont le montant s'élève à 68 millions d'euros au 31 décembre 2020 (tout comme au 31 décembre 2019).

3.3. ENGAGEMENTS LIÉS AU PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

3.3.1. 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 arrêtés 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 arrêtés 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 2020 :

(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 ⁽³⁾	Dettes courantes ⁽³⁾
Franprix ⁽¹⁾	70,00 %	30,00 %	V	34	-
Éxito (Disco) ⁽²⁾	62,49 %	29,82 %	V	-	100
Autres				11	19
TOTAL DES ENGAGEMENTS				45	119

(1) La valeur de cette promesse d'achat portant sur des filiales du sous-groupe Franprix est basée sur le résultat net et un multiple de chiffre d'affaires. La variation de +/- 10 % de ces indicateurs n'a pas d'impact significatif. La période d'exercice de cette option s'échelonne entre 2022 et 2025.

(2) Cette option est exerçable à tout moment jusqu'au 30 juin 2021; en cas de non-exercice le contrat prévoit un renouvellement automatique jusqu'au 30 juin 2025. Le prix d'exercice est basé sur la plus avantageuse entre différentes formules de calcul et un prix minimum. Au 31 décembre 2020, le prix d'exercice correspond au prix minimum.

(3) Au 31 décembre 2019, les “Puts minoritaires” s'élevaient à 166 millions d'euros dont 105 millions d'euros en part courante.

3.3.2. 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.

Au 31 décembre 2020, il n'existe plus de promesse d'achat d'actions portant sur des sociétés non contrôlées. En 2019, le montant de ces promesses d'achat d'actions s'élevait à 5 millions d'euros et concernait des sociétés au sein du sous-groupe Monoprix.

Le montant des promesses de vente d'actions portant sur des sociétés non contrôlées s'élève à 316 millions d'euros au 31 décembre 2020 (2019 : 339 millions d'euros) dont les principales ont été octroyées 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.

3.4. 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, incorporelles et les actifs au titre de droits d'utilisation, une fois classés comme détenus en vue de la vente, ne sont plus amortis.

Dans le cas d'une modification du plan de vente et/ou quand les critères de classement en actifs détenus en vue de la vente ne sont plus respectés, les actifs ne peuvent plus être présentés selon les principes applicables à cette catégorie. Ils doivent alors être évalués au plus faible de :

- la valeur comptable de l'actif (ou groupe d'actifs) avant son classement dans cette catégorie, ajustée des amortissements et dépréciations qui auraient été comptabilisés si l'actif n'avait pas été classé en actifs détenus en vue de la vente ;

- la valeur recouvrable à la date à laquelle la décision de ne plus céder a été prise.

L'impact de ces ajustements qui comprennent principalement le rattrapage des amortissements non comptabilisés pendant la période de classement en actifs détenus en vue de la vente, est enregistré en "Autres charges opérationnelles".

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.

3.4.1. Actifs détenus en vue de la vente et passifs associés

(en millions d'euros)	Notes	2020		2019 retraité ⁽¹⁾	
		Actif	Passif	Actif	Passif
Sous-groupe Leader Price	3.1.3/3.4.2	-	-	1 362	706
Autres France Retail ⁽²⁾		914	210	1 405	491
Autres Latam Retail ⁽³⁾		19	-	51	-
TOTAL		932	210	2 818	1 197
Actif net		722		1 621	
Dont part du Groupe de la filiale vendeuse	11.2	720		1 602	

(1) Une décompensation entre les passifs de loyers et les actifs au titre de droits d'utilisation a été effectuée au sein des lignes "actifs détenus en vue de la vente" et "passifs associés à des actifs détenus en vue de la vente" dans l'état de la situation financière consolidée au 31 décembre 2019, pour un montant de 283 millions d'euros.

(2) Au 31 décembre 2019 et 2020, cette ligne est composée principalement de magasins et d'actifs immobiliers en relation avec les plans de cession d'actifs et de rationalisation du parc magasins.

(3) Le groupe GPA a finalisé sur l'exercice 2020 la cession d'un terrain pour un montant de 200 millions de réais générant une plus-value de cession de 134 millions de réais (soit 23 millions d'euros), enregistrée dans les autres produits opérationnels (note 6.5).

3.4.2. Activités abandonnées

En 2020, le résultat des activités abandonnées est composé essentiellement de la contribution aux résultats de Leader Price jusqu'à sa date de cession, du résultat de cession ainsi que des engagements en lien avec la phase de transition (note 3.1.3). En 2019, le résultat des activités abandonnées était composé essentiellement (i) 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 (ii) de la contribution aux résultats de Leader Price à hauteur de - 1 046 millions d'euros. Le détail du résultat des activités abandonnées est présenté ci-dessous :

<i>(en millions d'euros)</i>	2020	2019
Chiffre d'affaires, hors taxes	1 528	4 376
Charges nettes ⁽¹⁾	(1 784)	(4 681)
Résultat de cession ⁽²⁾	(206)	29
<i>Prix de cession encaissé</i>	648	615
<i>Frais relatifs aux cessions</i>	(4)	(39)
<i>Actif net comptable cédé ajusté ⁽³⁾</i>	(850)	(543)
<i>Recyclage des autres éléments du résultat global net d'impôt ⁽⁴⁾</i>	-	(4)
Perte résultant de la réévaluation à la juste valeur diminuée des coûts de la vente de Leader Price ⁽⁵⁾	-	(704)
RÉSULTAT NET AVANT IMPÔT DES ACTIVITÉS ABANDONNÉES	(462)	(979)
Produit/(charge) d'impôt	15	(16)
Quote-part de résultat net des entreprises associées et des coentreprises	(62)	(60)
RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS ABANDONNÉES	(508)	(1 054)
<i>Dont part du Groupe</i>	<i>(516)</i>	<i>(1 048)</i>
<i>Dont part des intérêts ne donnant pas le contrôle</i>	<i>7</i>	<i>(6)</i>

(1) Dont un produit brut de 231 millions de réais (soit 39 millions d'euros) reconnu en 2020 correspondant au droit de GPA de recevoir une partie du bénéfice de l'exclusion de l'ICMS de la base du PIS et COFINS de son ancienne filiale Globex à la suite d'une décision de justice prononcée pour Via Varejo, sur la période allant de 2007 et 2010. Dans l'attente d'une documentation juridique probante à recevoir de Via Varejo pour les crédits de la période allant de 2003 à 2007, le droit de GPA de recevoir le crédit fiscal est considéré comme étant un actif éventuel, évalué à environ 277 millions de réais (soit 43 millions d'euros) (note 13.3).

(2) Le résultat de cession 2020 est relatif à la cession de Leader Price le 30 novembre 2020 (note 3.1.3). En 2019, il était relatif à la cession de Via Varejo le 14 juin 2019.

(3) L'actif net comptable cédé est ajusté d'éléments pour conformer l'actif aux dispositions contractuelles relatives à la période de transition.

(4) En 2019, la cession effective de Via Varejo n'a pas déclenché de recyclage d'écart de conversion en résultat.

(5) Lors de la séparation du segment opérationnel Franprix-Leader Price en deux, au cours de l'exercice 2019, 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 avait été 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 avait été déduit une estimation du rachat de masters-franchisés et d'indépendants ainsi qu'une estimation de la consommation de trésorerie future du sous-groupe jusqu'à la date de cession effective.

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 transactions 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 requalifiées en dettes financières.

4.1. RÉCONCILIATION DES DOTATIONS AUX PROVISIONS

(en millions d'euros)	Notes	2020	2019 retraité
Perte de valeur nette sur goodwill	10.1.2	(15)	(17)
Perte de valeur nette sur immobilisations incorporelles	10.2.2	(20)	(8)
Perte de valeur nette sur immobilisations corporelles	10.3.2	(121)	(70)
Perte de valeur nette sur immeubles de placement	10.4.2	(2)	(4)
Perte de valeur nette sur actifs au titre de droits d'utilisation	7.1.1	(78)	(12)
Perte de valeur nette sur autres actifs		(90)	(140)
(Dotations)/reprise de provision pour risques et charges	13.1	(78)	5
TOTAL DES DOTATIONS AUX PROVISIONS		(404)	(247)
Part des dotations aux provisions présentée en activités abandonnées		14	6
DOTATIONS AUX PROVISIONS RETRAITÉES DANS LE TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE		(390)	(240)

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

(en millions d'euros)	Notes	31 décembre 2019	Flux de trésorerie d'exploitation	Flux de trésorerie d'exploitation des activités abandonnées	Autres flux de trésorerie	Variations de périmètre	Variations de change	Reclass. et autres ⁽²⁾	31 décembre 2020
Stocks de marchandises	6.6	(3 485)	(44)	-	-	(8)	483	(5)	(3 059)
Stocks de promotion immobilière	6.6	(290)	(29)	(8)	-	11	27	140	(150)
Fournisseurs	Bilan	6 580	51	(24)	-	69	(743)	257	6 190
Créances clients et comptes rattachés	6.7	(836)	(122)	-	-	(3)	39	(18)	(941)
(Autres créances)/dettes	6.8.1/6.9.1/6.10	302	171	1	(621) ⁽¹⁾	106	143	172	274
TOTAL		2 272	26	(32)	(621)	173	(50)	546	2 314

(en millions d'euros)	Notes	1 ^{er} janvier 2019	Flux de trésorerie d'exploitation	Flux de trésorerie d'exploitation des activités abandonnées	Autres flux de trésorerie	Variations de périmètre	Variations de change	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)	-	(10)	(290)
Fournisseurs	Bilan	6 668	328	(83)	-	33	(46)	(321)	6 580
Créances clients et comptes rattachés	6.7	(905)	(64)	(134)	-	62	11	195	(836)
(Autres créances)/dettes	6.8.1/6.9.1/6.10	542	(74)	(2)	(463) ⁽¹⁾	134	5	160	302
TOTAL		2 471	92	(254)	(463)	213	8	204	2 272

(1) En 2020 et 2019, ces montants reflètent principalement les encaissements et décaissements liés à des actifs financiers (note 4.11).

(2) Reflète principalement le transfert des actifs de GreenYellow en liaison avec le changement de stratégie de la filiale (note 10.3.2), les effets des classements d'actifs et de passifs selon IFRS 5 ainsi que le changement de valeur du TRS GPA

4.3. RÉCONCILIATION DES ACQUISITIONS D'IMMOBILISATIONS

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2020	2019
Augmentations et acquisitions d'immobilisations incorporelles	10.2.2	(239)	(269)
Augmentations et acquisitions d'immobilisations corporelles	10.3.2	(660)	(868)
Augmentations et acquisitions d'immeubles de placement	10.4.2	(3)	(14)
Augmentations et acquisitions de droits au bail présentés en droits d'utilisation	7.1.1	(3)	(8)
Variations des dettes sur immobilisations		(26)	21
Neutralisation de la capitalisation des coûts d'emprunts (IAS 23) ⁽¹⁾	10.3.3	3	5
Incidences des activités abandonnées		1	26
FLUX DE DÉCAISSEMENTS LIÉS AUX ACQUISITIONS D'IMMOBILISATIONS INCORPORELLES, CORPORELLES ET IMMEUBLES DE PLACEMENT		(927)	(1 107)

(1) Flux sans effet sur la trésorerie.

4.4. RÉCONCILIATION DES CESSIONS D'IMMOBILISATIONS

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2020	2019
Sorties d'immobilisations incorporelles	10.2.2	5	7
Sorties d'immobilisations corporelles	10.3.2	236	188
Sorties d'immeubles de placement	10.4.2	-	-
Sorties de droits au bail présentés en droits d'utilisation	7.1.1	6	8
Résultats de cessions d'actifs ⁽¹⁾		141	61
Variation des créances sur immobilisations		(27)	(32)
Sorties des actifs classés en IFRS 5		61	664
Incidences des activités abandonnées		-	(7)
FLUX D'ENCAISSEMENTS LIÉS AUX CESSIONS D'IMMOBILISATIONS INCORPORELLES, CORPORELLES ET IMMEUBLES DE PLACEMENT		423	890

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

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

<i>(en millions d'euros)</i>	2020	2019
Montant payé pour les prises de contrôle	(20)	(12)
Disponibilités/(découverts bancaires) liés aux prises de contrôle	9	6
Montant reçu pour les pertes de contrôle	211	227
(Disponibilités)/découverts bancaires liés aux pertes de contrôle	(43)	(4)
INCIDENCE DES VARIATIONS DE PÉRIMÈTRE AVEC CHANGEMENT DE CONTRÔLE	157	218

En 2020, l'incidence nette de ces opérations sur la trésorerie du Groupe résulte principalement de la perte de contrôle de Vindémia (note 3.1.2).

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

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

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

<i>(en millions d'euros)</i>		2020	2019
Montant payé pour l'acquisition de titres d'entreprises associées et coentreprises		(16)	(35)
Décassement net lié au TRS Mercialys (note 3.1.1)		(47)	(4)
INCIDENCES DES VARIATIONS DE PÉRIMÈTRE EN LIEN AVEC DES ENTREPRISES ASSOCIÉES ET DES COENTREPRISES		(63)	(39)

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

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2020	2019
Dividendes versés/à verser aux intérêts ne donnant pas le contrôle	12.8	(80)	(92)
Variation de la dette de dividendes à verser aux intérêts ne donnant pas le contrôle		35	9
Effet de change		-	(1)
Incidences des activités abandonnées		-	-
DIVIDENDES VERSÉS AUX INTÉRÊTS NE DONNANT PAS LE CONTRÔLE TELS QUE PRÉSENTÉS DANS LE TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE		(45)	(83)

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

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2020	2019
GPA – acquisition de 41,27 % des titres Éxito en 2019		(21)	(917)
Vindémia – rachat de minoritaires de la filiale à Mayotte en 2019		-	(18)
Autres		(33)	(36)
INCIDENCE SUR LA TRÉSORERIE DES TRANSACTIONS AVEC LES INTÉRÊTS NE DONNANT PAS LE CONTRÔLE		(55)	(971)

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

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2020	2019 retraité
Variation de trésorerie		(856)	(984)
Augmentation d'emprunts et dettes financières ⁽¹⁾		(2 066)	(4 542)
Diminution d'emprunts et dettes financières ⁽¹⁾		2 632	3 694
Allocation/(utilisation) compte séquestre	4.11	295	193
Décaissements/(encaissements) d'actifs financiers		(55)	(38)
Variations de dettes sans effet de trésorerie ⁽¹⁾		(719)	(27)
<i>Variation part du Groupe d'actifs nets détenus en vue de la vente</i>		<i>(817)</i>	<i>(161)</i>
<i>Variation d'autres actifs financiers</i>		<i>7</i>	<i>118</i>
<i>Dettes financières liées aux variations de périmètre</i>		<i>102</i>	<i>95</i>
<i>Variation de couverture de juste valeur</i>		<i>(27)</i>	<i>(85)</i>
<i>Intérêts courus</i>		<i>(32)</i>	<i>(26)</i>
<i>Autres</i>		<i>49</i>	<i>32</i>
Incidence des variations monétaires ⁽¹⁾		896	55
Variation des emprunts et dettes financières des activités abandonnées		14	974
VARIATION DE DETTE FINANCIÈRE NETTE		142	(677)
Dettes financières nettes à l'ouverture ⁽²⁾		4 055	3 378
Dettes financières nettes à la clôture	11.2	3 914	4 055

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

(2) Après prise en compte des incidences de l'application de la décision de l'IFRS 1C relative à IFRS 16 pour 2 millions d'euros au 1^{er} janvier 2020 (sans incidence au 1^{er} janvier 2019).

4.10. RÉCONCILIATION DES INTÉRÊTS FINANCIERS NETS VERSÉS

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2020	2019 retraité
Coût de l'endettement financier net présenté au compte de résultat	11.3.1	(357)	(356)
Neutralisation de gains/pertes de changes latents		(6)	13
Neutralisation des amortissements de frais et primes d'émission/remboursement		53	41
Capitalisation des coûts d'emprunts	10.3.3	(3)	(5)
Variation des intérêts courus et des dérivés de couverture de juste valeur des dettes financières		(27)	40
Intérêts financiers versés sur passifs de loyers	11.3.2	(317)	(324)
Coûts de mobilisation de créances sans recours et opérations assimilées	11.3.2	(60)	(77)
INTÉRÊTS FINANCIERS NETS VERSÉS TELS QUE PRÉSENTÉS DANS LE TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE		(717)	(670)

4.11. FLUX DE TRÉSORERIE D'INVESTISSEMENT LIÉS À DES ACTIFS FINANCIERS

En 2020, les décaissements et les encaissements liés aux actifs financiers s'élevaient respectivement à 942 et 461 millions d'euros soit un décaissement net de 481 millions d'euros. Il se compose principalement du montant décaissé de 248 millions d'euros lors du dénouement du TRS portant sur les actions GPA (note 11.3.2) et du décaissement net lié au compte séquestre dédié au refinancement "RCF" pour un montant de 295 millions d'euros. La variation du compte séquestre reflète le placement sur ce compte des produits

de cessions (i) de Vindémia (note 3.1.2), Leader Price (note 3.1.3) et des 5 % dans Mercialys (note 3.1.1), et (ii) l'utilisation des fonds au titre du remboursement du reliquat de l'obligation à échéance 2020 (note 11.2.2) et d'une partie des rachats obligataires (note 2).

En 2019, les décaissements liés aux acquisitions d'actifs financiers s'élevaient à 440 millions d'euros et se composaient 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 jusqu’à sa cession le 30 juin 2020),
- 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 2019, 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 (activités de GreenYellow).

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	2020
Chiffre d’affaires externe (6.1)	15 219	14 656	2 037	31 912
EBITDA	1 451 ⁽¹⁾	1 161 ⁽²⁾	129	2 742
Dotations aux amortissements opérationnels courants (notes 6.3 et 6.4)	(826)	(413)	(77)	(1 316)
Résultat opérationnel courant	625 ⁽¹⁾	748 ⁽²⁾	53	1 426

(1) Dont 64 millions d’euros au titre des opérations de développement immobilier réalisées en France correspondant essentiellement en 2020 à la déneutralisation des marges sur opérations de promotion immobilière entre Casino et Mercialys faisant suite à la dilution de Casino dans Mercialys et à la cession d’actifs par Mercialys à hauteur respectivement de 45 et 19 millions d’euros (note 3.2.6).

(2) Dont 817 millions de réais (soit 139 millions d’euros) au titre de crédits de taxes reconnus par GPA comprenant 995 millions de réais (soit 169 millions d’euros) reconnus en chiffre d’affaires correspondant au bénéfice de l’exclusion de l’ICMS de la base du PIS et COFINS à la suite d’une décision de justice favorable prononcée en octobre 2020 (note 13.3).

(en millions d’euros)	France Retail	Latam Retail	E-commerce	2019 retraité
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)	(778)	(476)	(65)	(1 318)
Résultat opérationnel courant	689 ⁽¹⁾	628	4	1 321

(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 et à la cession d’actifs par Mercialys à hauteur respectivement de 38 et 10 millions d’euros (note 3.2.6).

5.2. INDICATEURS CLÉS PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

<i>(en millions d'euros)</i>	France	Amérique latine	Autres zones	Total
Chiffre d'affaires externe au 31 décembre 2020	17 235	14 656	21	31 912
Chiffre d'affaires externe au 31 décembre 2019	18 285	16 343	17	34 645

<i>(en millions d'euros)</i>	France	Amérique latine	Autres zones	Total
Actifs non courants au 31 décembre 2020 ⁽¹⁾	10 559	7 898	56	18 512
Actifs non courants au 31 décembre 2019 retraité ⁽¹⁾	11 222	10 067	59	21 348

(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.

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	2020
Chiffre d'affaires, hors taxes	15 219	14 656	2 037	31 912
Autres revenus	455	142	-	598
REVENUS TOTAUX	15 674	14 799	2 037	32 510

(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

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

(en millions d'euros)	Notes	2020	2019
Coûts d'obtention des contrats présentés en "immobilisations incorporelles"	10.2	111	113
Actifs sur contrats	6.8/6.9	-	11
Actifs au titre des droits de retour présentés en "stocks"	6.6	3	2
Passifs sur contrats	6.10	135	150

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'avares 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	2020	2019 retraité
Achats et variation de stocks		(22 880)	(25 102)
Coûts logistiques	6.3	(1 434)	(1 444)
COÛT D'ACHAT COMPLET DES MARCHANDISES VENDUES		(24 314)	(26 546)

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	2020
Frais de personnel	(518)	(2 474)	(735)	(3 727)
Autres charges	(780)	(2 060)	(321)	(3 161)
Dotations aux amortissements (notes 5.1/6.4)	(136)	(970)	(209)	(1 316)
TOTAL	(1 434)	(5 504)	(1 265)	(8 204)

(en millions d'euros)	Coûts logistiques ⁽¹⁾	Coûts des ventes	Frais généraux et administratifs	2019 retraité
Frais de personnel	(545)	(2 831)	(784)	(4 160)
Autres charges	(764)	(2 246)	(399)	(3 409)
Dotations aux amortissements (notes 5.1/6.4)	(135)	(996)	(188)	(1 318)
TOTAL	(1 444)	(6 073)	(1 371)	(8 887)

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

6.4. AMORTISSEMENTS

(en millions d'euros)	Notes	2020	2019 retraité
Dotation aux amortissements sur immobilisations incorporelles	10.2.2	(198)	(177)
Dotation aux amortissements sur immobilisations corporelles	10.3.2	(443)	(476)
Dotation aux amortissements sur immeubles de placement	10.4.2	(12)	(14)
Dotation aux amortissements sur actifs au titre des droits d'utilisation	7.1.1	(663)	(720)
TOTAL DES DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS		(1 317)	(1 388)
Part des dotations aux amortissements présentée en activités abandonnées		-	70
DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS DES ACTIVITÉS POURSUIVIES	5.1/6.3	(1 316)	(1 318)

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).

<i>(en millions d'euros)</i>	2020	2019 retraité
Total des Autres Produits opérationnels	306	63
Total des Autres Charges opérationnelles	(1 103)	(776)
	(797)	(713)
DÉTAIL PAR NATURE		
Résultat de cession d'actifs non courants ^{(1) (7)}	89	(7)
Pertes nettes de valeur des actifs ^{(2) (7)}	(303)	(158)
Produits/(charges) nets liés à des opérations de périmètre ^{(3) (7)}	(245)	(198)
Résultat de cession d'actifs non courants, pertes nettes de valeur des actifs et produits/charges nets liés à des opérations de périmètre	(459)	(363)
Provisions et charges pour restructuration ^{(3) (4) (7)}	(219)	(206)
Provisions et charges pour litiges et risques ⁽⁵⁾	(100)	(95)
Autres ⁽⁶⁾	(19)	(50)
Sous-total	(339)	(350)
TOTAL AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS NETS	(797)	(713)

- (1) Le résultat net de cession d'actifs non courants sur l'exercice 2020 concerne principalement le secteur Latam Retail avec un gain de 79 millions d'euros réalisé essentiellement sur des cessions d'actifs immobiliers au Brésil et le secteur France Retail avec un profit de 9 millions d'euros. En 2019, le résultat net de cession d'actifs non courants concernait principalement le secteur France Retail avec une perte de 37 millions d'euros et le secteur Latam Retail avec un profit de 31 millions d'euros.
- (2) La perte de valeur enregistrée sur l'exercice 2020 porte principalement sur le secteur France Retail en liaison avec le plan de cession d'actifs et les tests de perte de valeur sur des magasins isolés. La perte de valeur enregistrée sur l'exercice 2019 portait principalement sur le secteur France Retail en liaison avec le plan de cession d'actifs.
- (3) La charge nette de 245 millions d'euros constatée sur l'exercice 2020 résulte principalement de la cession de titres Mercialys avec une perte de 72 millions d'euros, ainsi que la cession de la filiale Vindémia et de diverses autres opérations de périmètre du secteur France Retail représentant une perte nette de 97 millions d'euros. Les opérations du secteur Latam Retail représentent une perte de 38 millions d'euros avec notamment les frais liés au spin off d'Assai au Brésil pour un montant de 25 millions d'euros (note 2). La charge nette de 198 millions d'euros constatée sur l'exercice 2019 portait principalement sur le secteur France Retail pour un montant de 191 millions d'euros avec notamment le plan de rationalisation du parc, le plan de cession ainsi que la réorganisation des activités en Amérique latine.
- (4) La charge de restructuration au titre de l'exercice 2020 concerne principalement les secteurs France Retail à hauteur de 149 millions d'euros (principalement des coûts de transformation, de réorganisation et de coûts de fermeture notamment de magasins) et Latam Retail (principalement GPA) pour 66 millions d'euros. La charge de restructuration au titre de l'exercice 2019 concernait principalement les secteurs France Retail et Latam Retail à hauteur respectivement de 131 et 70 millions d'euros.
- (5) Les provisions et charges pour litiges et risques représentent une charge nette de 100 millions d'euros sur l'exercice 2020 qui reflète à hauteur de 66 millions d'euros essentiellement des risques fiscaux de GPA. Les provisions et charges pour litiges et risques représentaient une charge nette de 95 millions d'euros sur l'exercice 2019 qui reflétait à hauteur de 36 millions d'euros des risques fiscaux de GPA.
- (6) En 2019, ce poste comprenait 32 millions d'euros de coûts liés au programme de digitalisation réalisé chez Distribution Casino France (branche Hypermarchés et Supermarchés).
- (7) Réconciliation du détail des pertes de valeur des actifs avec les tableaux de mouvements des immobilisations :

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2020	2019 retraité
Pertes de valeur de goodwill	10.1.2	(15)	(17)
Reprises/(pertes) de valeur nettes des immobilisations incorporelles	10.2.2	(20)	(8)
Reprises/(pertes) de valeur nettes des immobilisations corporelles	10.3.2	(121)	(70)
Reprises/(pertes) de valeur nettes des immeubles de placement	10.4.2	(2)	(4)
Reprises/(pertes) de valeur nettes des actifs droit d'utilisation	7.1.1	(78)	(12)
Reprises/(pertes) de valeur nettes d'autres actifs (IFRS 5 et autres)		(111)	(140)
TOTAL PERTES NETTES DE VALEUR DES ACTIFS		(348)	(251)
Pertes nettes de valeurs des actifs des activités abandonnées		17	10
PERTES NETTES DE VALEUR DES ACTIFS DES ACTIVITÉS POURSUIVIES		(331)	(241)
<i>dont présenté en "Provisions et charges pour restructurations"</i>		<i>(31)</i>	<i>(52)</i>
<i>dont présenté en "Autres pertes nettes de valeur des actifs"</i>		<i>(303)</i>	<i>(158)</i>
<i>dont présenté en "Produits/(charges) nets liés à des opérations de périmètre"</i>		<i>4</i>	<i>(32)</i>
<i>dont présenté en "Résultat de cession d'actifs non courants"</i>		<i>-</i>	<i>-</i>

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 évolue 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)	2020	2019
Valeur brute des stocks de marchandises	3 104	3 532
Valeur brute des stocks de nature immobilière	160	300
Brut	3 265	3 833
Dépréciation des stocks de marchandises	(45)	(48)
Dépréciation des stocks de nature immobilière	(11)	(10)
Dépréciation	(56)	(58)
STOCKS EN VALEUR NETTE (NOTE 4.2)	3 209	3 775

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	2020	2019
Créances clients et comptes rattachés	11.5.3	1 041	940
Dépréciation des créances clients et comptes rattachés	6.7.2	(100)	(104)
CRÉANCES CLIENTS EN VALEUR NETTE	4.2	941	836

6.7.2. Dépréciation des créances clients

<i>(en millions d'euros)</i>	2020	2019
DÉPRÉCIATION DES CRÉANCES CLIENTS À L'OUVERTURE	(104)	(125)
Dotation	(49)	(44)
Reprise	54	59
Autres (variation de périmètre, reclassements et différences de change)	(1)	7
DÉPRÉCIATION DES CRÉANCES CLIENTS À LA CLÔTURE	(100)	(104)

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	2020	2019
Actifs financiers		1 237	975
Autres créances		714	673
Actifs financiers de gestion de trésorerie et placements financiers	11.2.1	1	1
Actifs financiers consécutifs à une cession significative d'actifs non courants	11.2.1	12	31
Comptes séquestres et garanties ⁽¹⁾	11.2.1	505	257
Comptes courants des sociétés non consolidées		25	12
Dépréciation des autres créances et comptes courants	6.8.2	(34)	(32)
Dérivés actifs de couverture de juste valeur	11.5.1	15	17
Dérivés actifs hors couverture et couverture de flux de trésorerie	11.5.1	-	7
Actifs sur contrats	6.1.2	-	11
Actifs non financiers		532	561
Autres créances		296	240
Créances fiscales et sociales brésiliennes	6.9	151	242
Dépréciation des autres créances	6.8.2	-	(1)
Charges constatées d'avance		84	80
AUTRES ACTIFS COURANTS		1 770	1 536

(1) Dont 487 millions d'euros de compte séquestre lié à l'opération de refinancement réalisée en novembre 2019 (2019 : 193 millions d'euros).

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 charges locatives et de primes d'assurances.

6.8.2. Dépréciation des autres créances et comptes courants

<i>(en millions d'euros)</i>	2020	2019
DÉPRÉCIATION DES AUTRES CRÉANCES ET COMPTES COURANTS À L'OUVERTURE	(33)	(31)
Dotation	(32)	(51)
Reprise	33	47
Autres (variation de périmètre, reclassements et différences de change)	(1)	2
DÉPRÉCIATION DES AUTRES CRÉANCES ET COMPTES COURANTS À LA CLÔTURE	(34)	(33)

6.9. AUTRES ACTIFS NON COURANTS**6.9.1. Composition des autres actifs non courants**

(en millions d'euros)	Notes	2020	2019
Actifs financiers		449	381
Actifs financiers évalués à la juste valeur par le résultat		38	41
Actifs financiers évalués à la juste valeur par les autres éléments du résultat global		5	4
Actifs financiers consécutifs à une cession significative d'actifs non courants	11.2.1	48	29
Dérivés actifs de couverture de juste valeur non courants	11.5.1	77	62
Autres actifs financiers		287	291
<i>Prêts</i>		118	121
<i>Dérivés actifs hors couverture</i>	11.5.1	-	7
<i>Autres créances non courantes</i>		170	163
Dépréciation des autres actifs non courants	6.9.2	(7)	(46)
Actifs non financiers		768	802
Autres actifs non financiers		125	188
<i>Dépôts judiciaires versés par GPA</i>	13.2	109	176
<i>Autres créances non courantes</i>		16	12
Dépréciation des autres actifs non courants	6.9.2	-	-
Créances fiscales et sociales brésiliennes (voir ci-après)		632	599
Charges constatées d'avance		10	15
AUTRES ACTIFS NON COURANTS		1 217	1 183

GPA possède des créances fiscales pour un montant total de 784 millions d'euros (dont 632 et 151 millions d'euros respectivement au titre de la part non courante et courante), principalement liées à l'ICMS (TVA) pour 431 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)	2020
À moins d'un an	115
Entre un et cinq ans	228
Au-delà de cinq ans	89
TOTAL	431

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)	2020	2019
DÉPRÉCIATION DES AUTRES ACTIFS NON COURANTS À L'OUVERTURE	(46)	(48)
Dotations	(1)	-
Reprise	-	-
Autres reclassements et autres mouvements	40	2
DÉPRÉCIATION DES AUTRES ACTIFS NON COURANTS À LA CLÔTURE ⁽¹⁾	(7)	(46)

(1) Au 31 décembre 2019, correspondait 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)	2020			2019		
	Part non courante	Part courante	Total	Part non courante	Part courante	Total
Passifs financiers	88	1 817	1 906	74	1 775	1 849
Dérivés passifs (note 11.5.1) ⁽¹⁾	46	19	65	41	185	227
Dettes fiscales, sociales et diverses	39	1 650	1 689	33	1 394	1 427
Dettes sur immobilisations	3	140	143	-	194	194
Comptes courants	-	8	8	-	2	2
Passifs non financiers	113	1 242	1 355	108	1 064	1 172
Dettes fiscales, sociales et diverses	107	1 015	1 122	100	832	932
Passifs sur contrats (note 6.1.2)	-	134	135	-	150	150
Produits constatés d'avance	6	93	99	8	83	90
TOTAL	201	3 059	3 261	181	2 839	3 020

(1) En 2019 comprenait principalement la juste valeur de l'instrument de TRS de GPA pour 177 millions d'euros, instrument qui a été dénoué sur le 1^{er} semestre 2020 (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 financières, juridiques et fiscales 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 3.3.2.

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)	2020	2019
Actifs donnés en garantie ⁽¹⁾	145	206
Cautions et garanties bancaires données ⁽²⁾	2 023	2 343
Garanties données dans le cadre de cessions d'actifs non courants	11	15
Autres engagements	54	62
Total des engagements donnés	2 233	2 625
<i>Échéances :</i>		
< à 1 an	149	140
De 1 à 5 ans	2 066	2 476
> à 5 ans	18	9

(1) Correspond à des actifs immobilisés qui ont été nantis ou hypothéqués ainsi que des actifs circulants grevés de sûretés réelles. À fin 2020, concerne GPA à hauteur de 119 millions d'euros dans le cadre de litiges essentiellement fiscaux décrits en note 13.2 (2019 : 189 millions d'euros). Le montant de 145 millions d'euros en 2020 et 206 millions d'euros en 2019 n'inclut pas les garanties données dans le cadre de l'opération de refinancement de novembre 2019 (note 11.5.4).

(2) En 2020, concerne à hauteur de 1 821 millions d'euros GPA qui a octroyé des cautions et garanties bancaires dans le cadre de litiges de nature essentiellement fiscale (2019 : 2 252 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 (2019 : 68 millions d'euros) décrites en note 3.2.7 et une garantie octroyée à ALDI dans le cadre de la cession de Leader Price à hauteur de 100 millions d'euros (note 3.1.3).

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)	2020	2019
Cautions et garanties bancaires reçues	47	64
Actifs financiers assortis de garanties	65	91
Lignes de crédit confirmées non utilisées (note 11.2.4)	2 496	2 666
Autres engagements	30	20
TOTAL DES ENGAGEMENTS REÇUS	2 639	2 841
<i>Échéances :</i>		
< à 1 an	353	350
De 1 à 5 ans	2 197	2 364
> à 5 ans	89	127

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. Généralement, ces décaissements de loyers sont présentés sur les lignes intitulées "remboursements des passifs de loyer" et "intérêts financiers nets versés." Toutefois, le Groupe présente de manière distincte les décaissements de loyers au titre des contrats de location dont il est démontré que l'actif sous-jacent est durablement dégradé. C'est notamment le cas lorsque l'actif a été totalement déprécié ; ces flux de trésorerie sont alors présentés sur la ligne dénommée "Autres remboursements" dans les flux de financement.

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 telle 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 la performance des actifs sous-jacents et l'existence d'investissements significatifs récents réalisés dans les magasins. Généralement, la durée retenue relative aux baux immobiliers 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 3 juillet 2020, le Groupe reconnaît comme durée exécutoire à la date de début du contrat de location une durée en générale de 9 ans.

Pour les contrats de location qui comportent des clauses de tacite reconduction, le Groupe considérant qu'il n'est pas en mesure d'anticiper dès l'origine cette période de reconduction tacite et qu'elle ne devient raisonnablement certaine qu'au terme de la durée du contrat initialement prise en compte, le droit d'utilisation et le passif de loyer sont réappréciés à cette date-là, en l'absence d'événement antérieur, pour tenir compte d'une période de tacite reconduction de 9 années.

Enfin, le Groupe peut être également amené à revoir la durée du bail lorsque des travaux d'agencements significatifs sont effectués en cours de bail pouvant conduire à une "pénalité" économique significative reflétée à travers la valeur résiduelle des agencements au terme du bail.

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). Un contrat de location avec option d'achat ne constitue pas un contrat de location à court terme ;
- 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 aux 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 2019 retraité, valeur nette	44	4 955	114	200	5 312
Nouveaux actifs	-	790	149	-	939
Réévaluation	8	384	-	1	393
Sorties d'actifs	(9)	(63)	-	-	(72)
Dotations aux amortissements	(6)	(661)	(48)	(5)	(720)
Reprises/(Pertes) de valeur nettes	-	(11)	(1)	-	(12)
Variation de périmètre	-	7	-	-	7
Effet des variations de change	-	(27)	-	(3)	(30)
Reclassements IFRS 5	2	(175)	(7)	-	(180)
Autres reclassements et autres mouvements	-	(27)	-	(10)	(37)
Au 31 décembre 2019 retraité, valeur nette	39	5 173	207	183	5 602
Nouveaux actifs	1	382	6	-	389
Réévaluation	4	336	-	8	347
Sorties d'actifs	(5)	(241)	(4)	-	(251)
Dotations aux amortissements	(6)	(600)	(47)	(11)	(663)
Reprises/(Pertes) de valeur nettes	-	(78)	-	-	(78)
Variation de périmètre	-	(1)	-	-	(1)
Effet des variations de change	(1)	(482)	(1)	(53)	(537)
Reclassements IFRS 5	-	(56)	(2)	(2)	(61)
Autres reclassements et autres mouvements	3	111	23	2	140
AU 31 DÉCEMBRE 2020, VALEUR NETTE	35	4 545	181	127	4 888

■ Passifs de loyers

(en millions d'euros)	Notes	2020	2019 retraité
Part courante		705	723
Part non courante		4 281	4 761
TOTAL	11.5.4	4 987	5 485
<i>dont France Retail</i>		<i>3 128</i>	<i>3 427</i>
<i>dont Latam Retail</i>		<i>1 685</i>	<i>1 869</i>
<i>dont E-commerce</i>		<i>174</i>	<i>189</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 :

<i>(en millions d'euros)</i>	2020	2019
Charge de loyer relative aux contrats de location variable ⁽¹⁾	52	54
Charge de loyer relative aux contrats de location court terme ⁽¹⁾	7	9
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⁾	88	112

(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 1 112 millions d'euros (2019 : 1 120 millions d'euros).

7.1.4. Transactions de cession-bail

Au cours de l'exercice 2020, le Groupe a réalisé des opérations de cession-bail dont les impacts sur les comptes consolidés du Groupe sont les suivants :

- reconnaissance d'un actif au titre des droits d'utilisation et d'un passif de loyers à hauteur respectivement de 113 millions d'euros et 177 millions d'euros ;
- diminution des immobilisations corporelles de 234 millions d'euros (note 10.3.2) ;

- reconnaissance de plus-values de cession enregistrées dans les autres produits opérationnels à hauteur de 54 millions d'euros (note 6.5) et en résultat opérationnel courant à hauteur de 16 millions d'euros.

Les principales transactions ont été réalisées chez GPA et sont les suivantes :

- Le 5 mars 2020, GPA est entré dans une transaction de cession-bail avec un fond d'investissement qui porte sur 43 actifs immobiliers dont GPA est propriétaire pour un prix total de 1 246 millions de réais, dont un montant encaissé au 31 décembre 2020 de 1 183 millions de réais (soit 201 millions d'euros). À la date de *closing*, des contrats de location ont été conclus pour une durée de 15 ans renouvelable une fois. Au 31 décembre 2020, la vente des murs de 39 magasins a été réalisée pour un prix de cession de 1 183 millions de réais (soit 201 millions d'euros) et 4 actifs d'une valeur non significative ont été finalement exclus de la transaction.
- Par ailleurs, GPA a réalisé sur l'année la cession des murs de 5 autres magasins sur une transaction en prévoyant 6, pour un montant total de 92 millions de réais. Des contrats de location ont été conclus pour une durée de 10 ans renouvelable une fois.

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 :

<i>(en millions d'euros)</i>	2020	2019
À moins d'un an	56	65
Entre 1 et 2 ans	28	36
Entre 2 et 3 ans	17	25
Entre 3 et 4 ans	10	20
Entre 4 et 5 ans	9	15
Dans 5 ans et plus	50	63
MONTANT NON ACTUALISÉ DES LOYERS À RECEVOIR	170	224

Les montants suivants ont été reconnus au compte de résultat sur l'exercice :

<i>(en millions d'euros)</i>	2020	2019
Contrats de location simple :		
Produits locatifs ⁽¹⁾	121	109
Produits de sous-location tirés des droits d'utilisation	33	45

(1) Dont 9 millions d'euros de loyers variables ne dépendant pas d'un indice/taux en 2020 (2019 : 12 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 qui 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)	2020			2019		
	Part non courante	Part courante	Total	Part non courante	Part courante	Total
Retraites	307	11	317	310	10	319
Médailles du travail	33	1	34	35	1	36
Prime pour services rendus	12	1	12	11	-	12
PROVISIONS POUR RETRAITES ET ENGAGEMENTS ASSIMILÉS	351	12	363	357	11	367

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 260 millions d'euros au titre de l'exercice 2020 et concerne à hauteur de 93 % les filiales françaises du Groupe (252 millions d'euros hors activités abandonnées et 92 % au titre de l'exercice 2020).

■ 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	
	2020	2019	2020	2019
Taux d'actualisation	0,7 %	0,6 %	4,8 % – 5,9 %	6,1 % – 6,6 %
Taux de croissance attendu des salaires	1,0 % – 1,9 %	1,0 % – 1,7 %	3,25 %	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 - 5,7 % et + 6,1 % du montant total des engagements.

Une variation de +/- 50 points de base sur le taux de croissance des salaires générerait respectivement une variation de + 6,0 % et - 5,6 % 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 2020 et 2019.

(en millions d'euros)	France		International		Total	
	2020	2019	2020	2019	2020	2019
Dette actuarielle de début de période	332	341	6	8	338	349
Éléments inclus dans le compte de résultat	1	7	-	(1)	1	6
Coût des services rendus	18	19	-	-	18	19
Intérêts sur le passif au titre des prestations définies	2	5	-	-	2	6
Coût des services passés	-	-	-	(2)	-	(2)
Effet des réductions/liquidations de régime	(19)	(17)	-	-	(19)	(17)
Éléments inclus en Autres éléments du résultat global	13	13	(1)	-	13	13
(1) (Gains) ou pertes actuariels liés à :	13	13	-	-	13	13
(i) des changements d'hypothèses financières	11	16	-	-	11	17
(ii) des changements d'hypothèses démographiques	(2)	(3)	-	-	(2)	(3)
(iii) des effets d'expérience	4	-	-	-	4	-
(2) Variation de change	-	-	(1)	-	(1)	-
Autres	(17)	(29)	(1)	(1)	(18)	(30)
Prestations payées – Décaissements	(14)	(12)	(1)	(1)	(14)	(13)
Variation de périmètre	-	-	-	-	-	-
Autres mouvements	(3)	(17)	-	-	(3)	(17)
Dette actuarielle de fin de période	A 329	332	5	6	334	338
Duration moyenne pondérée des régimes					17	17

(en millions d'euros)	France		International		Total	
	2020	2019	2020	2019	2020	2019
Juste valeur des actifs de couverture de début de période	19	21	-	-	19	21
Éléments inclus dans le compte de résultat	-	-	-	-	-	-
Intérêts sur l'actif au titre des prestations définies	-	-	-	-	-	-
Éléments inclus en Autres éléments du résultat global	1	(2)	-	-	1	(2)
(Pertes) et gains actuariels liés à l'effet d'expérience	1	(2)	-	-	1	(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 17	19	-	-	17	19

(en millions d'euros)	France		International		Total	
	2020	2019	2020	2019	2020	2019
Engagement net de retraite	A-B 312	313	5	6	317	319
Couverture financière des engagements financés	102	102	-	-	102	102
Valeur actuelle des obligations couvertes	120	121	-	-	120	121
Juste valeur des actifs du régime	(17)	(19)	-	-	(17)	(19)
Valeur actuelle des obligations non couvertes	209	211	5	6	215	218

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

■ **Rapprochement des provisions au bilan**

<i>(en millions d'euros)</i>	France		International		Total	
	2020	2019	2020	2019	2020	2019
En début d'exercice	313	320	6	8	319	328
Charge de l'exercice	1	7	-	(1)	1	6
Écarts actuariels comptabilisés en capitaux propres	13	15	-	-	13	15
Variation de change	-	-	(1)	-	(1)	-
Prestations payées – Décaissements	(12)	(12)	(1)	(1)	(12)	(13)
Remboursement partiel des actifs du régime	-	-	-	-	-	-
Variation de périmètre	-	-	-	-	-	-
Autres mouvements	(3)	(17)	-	-	(3)	(17)
EN FIN D'EXERCICE	312	313	5	7	317	319

■ **Composante de la charge de la période**

<i>(en millions d'euros)</i>	France		International		Total	
	2020	2019	2020	2019	2020	2019
Coût des services rendus	18	19	-	-	18	19
Intérêts nets sur le passif net au titre des prestations définies ⁽¹⁾	2	5	-	-	2	6
Coût des services passés	-	-	-	(2)	-	(2)
Effet des réductions/liquidations de régime	(19)	(17)	-	-	(19)	(17)
Charge de l'exercice	1	7	-	(1)	1	6
Dont charge de l'exercice relative aux activités abandonnées	-	(1)	-	-	-	(1)
CHARGE DE L'EXERCICE RELATIVE AUX ACTIVITÉS POURSUIVIES	1	6	-	(1)	1	5

(1) Éléments du résultat financier.

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

<i>(en millions d'euros)</i>	Échéancier des flux non actualisés						
	Au bilan	2021	2022	2023	2024	2025	> 2025
Avantages postérieurs à l'emploi	317	11	7	13	15	20	832

8.3. PAIEMENT EN ACTIONS

Principe comptable

Paiements fondés sur des actions

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

L'avantage accordé au titre des plans de stock-options, 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

certains cas à la réalisation d'un critère de performance donnant lieu à la détermination du pourcentage d'actions acquises au titre de la période concernée.

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

La charge nette totale constatée en résultat opérationnel en 2020 s'élève à 12 millions d'euros (2019 : 23 millions d'euros) dont respectivement 7 et 5 millions d'euros pour Casino, Guichard-Perrachon et GPA. Cette charge nette a pour contrepartie une augmentation des capitaux propres.

8.3.2. Plans d'options sur actions de la société mère

Au 31 décembre 2020, 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 31/12/2020	Dont nombre d'actions sous condition de performance ⁽¹⁾	Cours de Bourse (en euros) ⁽²⁾	Juste valeur de l'action (en euros) ⁽²⁾
16/12/2020	31/07/2022	14 510	11 487	-	25,44	23,70
27/04/2020	27/04/2023	4 226	4 226	-	35,87	34,01
27/04/2020	27/04/2021	108 457	108 457	-	35,87	32,58
27/04/2020	31/03/2022	8 805	5 847	-	35,87	33,99
27/04/2020	27/04/2025	8 171	8 171	8 171	35,87	26,25
27/04/2020	27/04/2023	160 033	148 760	148 760	35,87	25,34
12/12/2019	12/12/2022	28 043	25 706	-	45,15	42,37
12/12/2019	12/12/2021	19 260	9 175	-	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	19 997	-	45,15	42,88
07/05/2019	31/03/2021	5 252	5 252	-	35,49	28,65
07/05/2019	31/01/2021	15 553	12 052	-	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	126 301	126 301	35,49	16,44
13/12/2018	14/12/2021	32 218	12 493	-	37,10	27,70
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	94 206	94 206	40,75	18,35
20/04/2017	20/04/2022	5 666	4 250	4 250	51,00	27,25
TOTAL		825 119	621 481	396 350		

(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	2020	2019
Actions en cours d'acquisition au 1^{er} janvier	641 801	487 276
Actions attribuées	304 202	400 755
Actions supprimées	(136 679)	(113 768)
Actions émises	(187 843)	(132 462)
ACTIONS EN COURS D'ACQUISITION AU 31 DÉCEMBRE	621 481	641 801

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 real 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 31/12/2020 (en milliers)
Series C6	31/05/2019	31/05/2022	30/11/2022	331	70,62	289
Series B6	31/05/2019	31/05/2022	30/11/2022	434	0,01	392
Series C5	31/05/2018	31/05/2021	30/11/2021	594	62,61	394
Series B5	31/05/2018	31/05/2021	30/11/2021	594	0,01	393
					30,71	1 468

■ 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" 5 et 6) :

- taux de rendement du dividende de 0,41 % et 0,67 % ;
- volatilité attendue de 36,52 % et 32,74 % ;
- taux d'intérêt sans risque de 9,29 % et 7,32 %.

La juste valeur moyenne des options en circulation s'élève à 58,78 réais brésiliens au 31 décembre 2020.

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

	2020		2019	
	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	2 153	30,25	2 755	26,03
<i>Dont options exerçables</i>	-	-	-	-
Attributions	-	-	765	30,55
Options exercées	(489)	42,59	(1 080)	21,55
Options supprimées	(69)	23,93	(126)	31,75
Options expirées	(127)	42,44	(161)	16,74
OPTIONS RESTANTES AU 31 DÉCEMBRE	1 468	30,71	2 153	30,25
<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)	2020	2019
Avantages à court terme hors charges sociales ⁽¹⁾	27	23
Avantages à court terme : charges sociales	4	3
Indemnités de fin de contrat de travail dues aux principaux dirigeants	-	-
Paievements en actions ⁽²⁾	5	4
TOTAL	36	30

(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)	2020	2019
Cadres	10 997	10 975
Employés	171 262	177 359
Agents de maîtrise	20 695	21 362
TOTAL GROUPE	202 955	209 696

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

Les impôts différés sont comptabilisés selon l'approche 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 (C.V.A.E), assise sur la valeur ajoutée des comptes sociaux est présentée sur la ligne "Charge d'impôt".

Lorsque les versements effectués aux porteurs d'instruments de capitaux propres sont fiscalement déductibles, le Groupe comptabilise l'effet d'impôt en compte de résultat.

En application de l'interprétation IFRIC 23 "Incertitude relative au traitement des impôts" le Groupe présente les provisions d'impôts sur les résultats relatives aux positions fiscales incertaines en dettes d'IS.

9.1. CHARGE D'IMPÔT

9.1.1. Analyse de la charge d'impôt

(en millions d'euros)	2020			2019 retraité		
	France	International	Total	France	International	Total
Impôts exigibles	(17)	(153)	(170)	(45)	(80)	(126)
Autres impôts (CVAE)	(58)	-	(58)	(63)	-	(63)
Impôts différés	160	(14)	146	54	3	58
Produit (charge) total d'impôt au compte de résultat	85	(167)	(82)	(55)	(77)	(132)
Impôts sur éléments comptabilisés en "Autres éléments du résultat global" (voir note 12.7.2)	10	-	10	14	(2)	12
Impôts sur éléments comptabilisés en capitaux propres	-	1	2	1	13	14

9.1.2. Charge d'impôt théorique et charge d'impôt comptabilisée

(en millions d'euros)	2020		2019 retraité	
	Montant	%	Montant	%
Résultat avant impôt	(120)		(198)	
Produit (charge) d'impôt théorique ⁽¹⁾	38	- 32,02 %	68	- 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	19	- 15,5 %	8	- 4,0 %
Reconnaissance de produits d'impôts sur les déficits fiscaux et les autres différences temporelles déductibles non antérieurement reconnus ⁽²⁾	16	- 13,7 %	15	- 7,4 %
Non-reconnaissance et dépréciation d'impôts différés actifs sur les déficits reportables ou les autres différences temporelles déductibles ⁽³⁾	(52)	43,1 %	(52)	26,5 %
Changement du taux d'impôt sur les sociétés ⁽⁴⁾	(85)	71,2 %	(45)	23,0 %
CVAE nette d'impôt	(40)	33,1 %	(42)	21,0 %
Non-déductibilité de charges financières ⁽⁵⁾	(31)	26,1 %	(22)	11,0 %
Charge non déductible liée aux pertes de valeur sur actifs	(31)	25,7 %	(24)	12,3 %
Autres impôts sur distribution ⁽⁶⁾	(6)	5,1 %	(15)	7,8 %
Déductibilité des coupons TSSDI	11	- 9,0 %	10	- 5,2 %
Fiscalisation des titres Mercialys	1	- 0,6 %	5	- 2,6 %
Cessions d'actifs à taux réduit et opérations de périmètre	(15)	12,5 %	(22)	10,9 %
Réorganisations entreprises au sein des activités brésiliennes et sous groupe Franprix-Leader Price ⁽⁷⁾	123	- 102,9 %	-	-%
Autres	(30)	25,1 %	(15)	7,7 %
PRODUIT (CHARGE) D'IMPÔT RÉEL/TAUX D'IMPÔT EFFECTIF	(82)	68,0 %	(132)	66,6 %

(1) La réconciliation du taux effectif d'impôt du Groupe a été effectuée sur la base d'un taux d'imposition de 32,02 % (34,43 % en 2019).

(2) En 2020, concerne les segments E-commerce et Latam Retail à hauteur respectivement de 6 et 9 millions d'euros. En 2019, concernait les segments E-commerce et France Retail à hauteur respectivement de 3 et 11 millions d'euros.

(3) En 2020, concerne les segments France Retail, Latam Retail et E-commerce à hauteur respectivement de 29, 13 et 9 millions d'euros. En 2019, concernait les segments E-commerce et France Retail à hauteur de respectivement 29 et 20 millions d'euros.

(4) En 2020, les principaux impacts sont liés à l'effet de la modification de l'échéancier de la récupération des impôts différés et à une réévaluation libre dans la filiale L'Immobilière Groupe Casino. En 2019, le principal impact était lié aux cessions de murs et de magasins réalisées au sein du segment France Retail.

(5) Certaines législations imposent une limitation forfaitaire des charges financières supportées par les sociétés. L'incidence présentée sur les deux périodes porte essentiellement sur le périmètre français.

(6) Correspond à la taxation des distributions intragroupes.

(7) En lien avec la cession des magasins et entrepôts de Leader Price décrite en note 3.1.3 (136 millions d'euros) et avec la réorganisation des activités brésiliennes relative au spin-off d'Assai au Brésil décrite en note 2 (- 12 millions d'euros).

9.2. IMPÔTS DIFFÉRÉS**9.2.1. Variation des impôts différés actifs**

<i>(en millions d'euros)</i>	2020	2019 retraité
Au 1^{er} janvier	784	666
(Charge)/produit de l'exercice	197	52
Effet des variations de périmètre	14	(1)
Reclassement IFRS 5	(4)	(21)
Effet des variations de taux de change et autres reclassements	34	62
Variations constatées directement en capitaux propres	9	26
AU 31 DÉCEMBRE	1 035	784

La charge/produit d'impôt différé net d'impôt différé passif (note 9.2.2) relatif aux activités abandonnées s'élève respectivement à 23 (produit) et à 46 (produit) millions d'euros en 2020 et 2019.

9.2.2. Variation des impôts différés passifs

<i>(en millions d'euros)</i>	2020	2019
Au 1^{er} janvier	566	667
(Produit)/charge de l'exercice	28	(51)
Effet des variations de périmètre	(1)	(44)
Reclassement IFRS 5	-	1
Effet des variations de taux de change et autres reclassements	(86)	(6)
Variations constatées directement en capitaux propres	(1)	-
AU 31 DÉCEMBRE	508	566

9.2.3. Origine des impôts différés actifs et passifs

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	Net	
		2020	2019 retraité
Immobilisations incorporelles		(487)	(599)
Immobilisations corporelles		(13)	(132)
Actifs au titre de droits d'utilisation nets de passifs de loyers		155	143
Stocks		26	31
Instruments financiers		42	71
Autres actifs		(84)	(78)
Provisions		196	200
Provisions réglementées		(56)	(89)
Autres passifs		28	14
Reports fiscaux déficitaires et crédits d'impôt		722	657
ACTIFS/(PASSIFS) D'IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS		527	218
Impôts différés actifs au bilan	9.2.1	1 035	784
Impôts différés passifs au bilan	9.2.2	508	566
SOLDE NET		527	218

L'intégration fiscale relative à Casino, Guichard-Perrachon a généré au titre de 2020 une économie d'impôt de 253 millions d'euros contre 346 millions d'euros au 31 décembre 2019.

Les déficits fiscaux reportables et crédits d'impôt activés sont localisés principalement au niveau des périmètres Casino, Guichard-Perrachon et Éxito ; 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 2020, ces impôts différés actifs s'élevaient respectivement pour Casino, Guichard-Perrachon et Éxito à 456 et 110 millions d'euros et les plans de recouvrement s'étaient respectivement jusqu'en 2028 et 2025.

9.2.4. Impôt différé non reconnu

Au 31 décembre 2020, le montant des déficits fiscaux reportables non comptabilisés au bilan s'élève à environ 829 millions d'euros contre 551 millions d'euros (hors Leader Price) en 2019 (effets d'impôts différés actifs non reconnus de respectivement 220 et 147 millions d'euros en 2020 et 2019). Ces déficits sont principalement localisés dans le sous-groupe Franprix et Cdiscount.

■ Échéances des impôts différés actifs liés aux reports fiscaux déficitaires non comptabilisés

<i>(en millions d'euros)</i>	2020	2019
Inférieur à 1 an	1	1
Entre 1 et 2 ans	1	2
Entre 2 et 3 ans	1	1
Supérieur à 3 ans	-	1
Sans échéance	216	142
TOTAL	220	147

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 (voir note 10.1.1). 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

<i>(en millions d'euros)</i>	Net 2020	Net 2019
France Retail	4 298	4 359
<i>Magasins hypermarchés, supermarchés et proximités</i>	1 365	1 405
<i>Franprix</i>	1 451	1 450
<i>Geimex</i>	149	149
<i>Monoprix</i>	1 326	1 333
<i>Divers</i>	7	22
E-commerce (France)	61	61
Latam Retail	2 297	3 068
<i>Argentine</i>	56	64
<i>Brésil</i>	1 584	2 236
<i>Colombie</i>	444	505
<i>Uruguay</i>	212	263
GROUPE CASINO	6 656	7 489

10.1.2. Variation de la valeur nette comptable

<i>(en millions d'euros)</i>	2020	2019
Au 1^{er} janvier, valeur nette	7 489	8 682
Goodwill constaté au cours de l'exercice	4	18
Pertes de valeur de l'exercice	(15)	(18)
Sorties de périmètre	(6)	(4)
Effet des variations de change	(786)	(88)
Reclassements et autres mouvements ⁽¹⁾	(29)	(1 103)
AU 31 DÉCEMBRE, VALEUR NETTE	6 656	7 489

(1) En 2019, cette ligne reflétait le reclassement en actifs détenus en vue de la vente de Leader Price pour 1 106 millions d'euros.

10.2. AUTRES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Principe comptable

Les actifs incorporels acquis séparément par le Groupe sont comptabilisés au coût, et ceux acquis par voie de regroupement d'entreprises à leur juste valeur. Ils sont principalement constitués de logiciels acquis, des coûts de développement des logiciels utilisés en interne, des marques, des brevets et des 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, durées 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)	2020			2019		
	Brut	Amortissements et perte de valeur	Net	Brut	Amortissements et perte de valeur	Net
Concessions, marques, licences, enseignes	1 288	(24)	1 264	1 536	(26)	1 511
Logiciels	1 419	(927)	492	1 295	(855)	441
Autres immobilisations	513	(208)	305	505	(161)	345
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	3 220	(1 159)	2 061	3 337	(1 041)	2 296

10.2.2. Variations des immobilisations incorporelles

(en millions d'euros)	Concessions, marques, licences, enseignes	Logiciels	Autres immobilisations incorporelles	Total
Au 1^{er} janvier 2019, valeur nette	1 526	378	360	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
Variation de périmètre	-	-	-	-
Augmentations et acquisitions	1	51	187	239
Sorties de l'exercice	-	(1)	(5)	(5)
Dotations aux amortissements	(1)	(132)	(66)	(198)
Reprises/(Pertes) de valeur nettes	(1)	(5)	(14)	(20)
Effet des variations de change	(241)	(56)	(2)	(299)
Reclassements IFRS 5	(6)	-	(8)	(14)
Autres reclassements et autres mouvements	1	195	(133)	63
AU 31 DÉCEMBRE 2020, VALEUR NETTE	1 264⁽¹⁾	492	305⁽²⁾	2 061

(1) Dont respectivement 1 262 millions et 1 509 millions d'euros de marques en 2020 et 2019.

(2) Dont respectivement 111 millions et 113 millions d'euros de coûts d'obtention de contrat en 2020 et 2019 (note 6.1.2).

Les actifs générés en interne (principalement des développements informatiques) représentent 90 millions d'euros en 2020 contre 92 millions d'euros en 2019.

Au 31 décembre 2020, les immobilisations incorporelles incluent des marques à durée d'utilité indéfinie à hauteur de 1 262 millions d'euros ; elles sont allouées aux groupes d'UGT suivants :

<i>(en millions d'euros)</i>	2020	2019
Latam Retail	686	926
<i>dont Brésil (GPA alimentaire) ⁽¹⁾</i>	526	742
<i>dont Colombie</i>	139	159
<i>dont Uruguay</i>	20	25
France Retail	567	573
<i>dont Casino France</i>	1	1
<i>dont Monoprix ⁽¹⁾</i>	566	572
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>	2020	2019
GPA Alimentaire	526	742
Pão de Açúcar	164	231
Extra	281	397
Assaí	80	113
Autres	1	1
Monoprix	566	572
Monoprix	552	552
Autres	14	20

Les immobilisations incorporelles ont fait l'objet de tests de perte de valeur au 31 décembre 2020 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, durées 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

<i>(en millions d'euros)</i>	2020			2019		
	Brut	Amortissements et pertes de valeur	Net	Brut	Amortissements et pertes de valeur	Net
Terrains et agencements	741	(81)	660	959	(74)	886
Constructions et agencements	2 585	(1 026)	1 559	3 262	(1 229)	2 033
Autres immobilisations	6 254	(4 194)	2 060	6 287	(4 093)	2 194
IMMOBILISATIONS CORPORELLES	9 580	(5 301)	4 279	10 508	(5 395)	5 113

10.3.2. Variations des immobilisations corporelles

(en millions d'euros)	Terrains et agencements	Constructions et agencements	Autres immobilisations corporelles	Total
Au 1^{er} janvier 2019, 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
Variation de périmètre	-	2	2	5
Augmentations et acquisitions	13	117	530	660
Sorties de l'exercice	(62)	(170)	(5)	(236)
Dotations aux amortissements	(3)	(101)	(338)	(443)
Reprises/(Pertes) de valeur nettes	(8)	32	(145)	(121)
Effet des variations de change	(138)	(461)	(232)	(831)
Reclassements IFRS 5	(29)	(10)	(27)	(65)
Autres reclassements et autres mouvements ⁽¹⁾	-	117	81	198
AU 31 DÉCEMBRE 2020, VALEUR NETTE	660	1 559	2 060	4 279

(1) En fin d'année 2020, un reclassement a été opéré des stocks et des actifs détenus en vue de la vente en immobilisations corporelles pour un montant de 158 millions d'euros reflétant le changement stratégique du "business model" de GreenYellow qui tend désormais à conserver et exploiter ses actifs.

Les immobilisations corporelles ont fait l'objet de tests de perte de valeur au 31 décembre 2020 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 3 millions d'euros sur l'exercice 2020 contre 5 millions d'euros sur l'exercice 2019 avec un taux d'intérêt moyen de 4,1 % contre 6,1 % en 2019.

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

<i>(en millions d'euros)</i>	2020			2019		
	Brut	Amortissements et pertes de valeur	Net	Brut	Amortissements et pertes de valeur	Net
IMMEUBLES DE PLACEMENT	546	(118)	428	609	(115)	493

10.4.2. Variations des immeubles de placement

<i>(en millions d'euros)</i>	2020	2019
Au 1^{er} janvier, valeur nette	493	497
Variation de périmètre	-	4
Augmentations et acquisitions	3	14
Sorties de l'exercice	-	-
Dotations aux amortissements	(12)	(14)
Reprises/(Pertes) de valeur nettes	(2)	(4)
Effet des variations de change	(62)	(15)
Reclassements IFRS 5	-	(7)
Autres reclassements et autres mouvements ⁽¹⁾	7	19
AU 31 DÉCEMBRE, VALEUR NETTE	428	493

(1) Dont 12 millions d'euros en 2020 et 19 millions d'euros en 2019 de réévaluation chez Libertad en application de la norme IAS 29 au titre de l'économie hyperinflationniste.

Les immeubles de placement s'élevaient à 428 millions d'euros au 31 décembre 2020 dont 71 % (soit 304 millions d'euros) concernent la filiale Éxito. À la clôture de l'exercice 2019, ils s'élevaient à 493 millions d'euros (dont 72 % 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 :

<i>(en millions d'euros)</i>	2020	2019
Produits locatifs des immeubles de placement	67	86
Charges opérationnelles directes occasionnées par les immeubles de placement :		
▪ qui ont généré des produits locatifs au cours de l'exercice	(15)	(19)
▪ qui n'ont pas généré de produits locatifs au cours de l'exercice	(28)	(33)

■ 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 2020 tout comme au 31 décembre 2019.

Au 31 décembre 2020, la juste valeur des immeubles de placement s'élève à 671 millions d'euros (2019 : 799 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 5 millions d'euros au 31 décembre 2020 et concerne essentiellement le secteur Latam Retail (16 millions d'euros au 31 décembre 2019 concernant essentiellement le secteur France Retail).

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 2020 sur goodwill, immobilisations incorporelles, corporelles, immeubles de placement et actifs au titre des droits d'utilisation s'élevèrent à 237 millions d'euros (note 6.5) dont 205 millions d'euros relatifs à des actifs isolés (essentiellement secteur France Retail pour 189 millions d'euros, Latam Retail pour 13 millions d'euros et le E-commerce pour 4 millions d'euros) et 31 millions d'euros relatifs à des opérations de restructuration (principalement France Retail pour 15 millions d'euros et Latam Retail pour 16 millions d'euros).

Pour rappel, les tests de perte de valeur pratiqués en 2019 avaient conduit le Groupe à enregistrer une perte de valeur sur goodwill, immobilisations incorporelles, corporelles, immeubles de placement et actifs au titre des droits d'utilisation de 111 millions d'euros dont 52 millions d'euros dans le cadre d'opérations de restructuration (principalement France Retail) et 59 millions d'euros relatifs à des actifs isolés (essentiellement secteur France Retail).

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 2020

Zone géographique	Taux de croissance à l'infini 2020 ⁽¹⁾	Taux d'actualisation après impôt 2020 ⁽²⁾	Taux de croissance à l'infini 2019 ⁽¹⁾	Taux d'actualisation après impôt 2019 ⁽²⁾
France (grande distribution)	1,6 %	5,6 %	1,7 %	5,6 %
France (autres activités)	1,6 % et 2,1 %	5,6 % et 8,0 %	1,7 % et 2,2 %	5,6 % et 7,9 %
Argentine	5,0 %	19,6 %	5,0 %	21,1 %
Brésil ⁽³⁾	4,6 %	7,9 % à 9,8 %	4,8 %	8,4 %
Colombie ⁽³⁾	3,0 %	6,6 %	3,0 %	8,0 %
Uruguay	6,3 %	9,4 %	7,0 %	11,9 %

(1) Le taux de croissance à l'infini net d'inflation est compris entre 0 % et 1,3 % (en 2019 : 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 3 160, 1 481 et 1 036 millions d'euros au 31 décembre 2020. 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, n'a pas conduit à comptabiliser de perte de valeur au 31 décembre 2020. Les tests effectués au 30 juin 2020 sur les UGT goodwill présentant des indices de perte de valeur avaient abouti à la constatation d'une perte de valeur sur la Restauration pour un montant de 15 millions d'euros conduisant à déprécier intégralement le goodwill attaché à cette activité.

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. À noter que l'enseigne Extra au Brésil qui détient la marque pour une valeur nette comptable de 281 millions d'euros au 31 décembre 2020 a fait l'objet d'un test qui n'a pas conduit à comptabiliser de perte de valeur ; la modification des principales hypothèses (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) de ce test 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 3.3.1.

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)	2020	2019
Équivalents de trésorerie	1 383	1 074
Trésorerie	1 362	2 497
Trésorerie brute	2 744	3 572
Concours bancaires courants (note 11.2.4)	(69)	(101)
TRÉSORERIE NETTE	2 675	3 471

Au 31 décembre 2020, la trésorerie et les équivalents de trésorerie ne sont soumis à aucune restriction significative.

Les cautions et garanties bancaires sont mentionnées en note 6.11.1.

11.2. EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES**11.2.1. Composition**

Les dettes financières brutes s'élevaient à 8 056 millions d'euros au 31 décembre 2020 (2019 : 9 649 millions d'euros) et comprennent les éléments suivants :

(en millions d'euros)	Notes	2020			2019		
		Part non courante	Part courante	Total	Part non courante	Part courante	Total
Emprunts obligataires ⁽¹⁾	11.2.3	4 663	615	5 278	6 661	758	7 418
Autres emprunts et dettes financières	11.2.4	2 034	732	2 766	1 430	784	2 214
Dérivés passifs de couverture de juste valeur ⁽²⁾	11.5.1	3	8	11	10	8	17
Dettes financières brutes		6 701	1 355	8 056	8 100	1 549	9 649
Dérivés actifs de couverture de juste valeur ⁽³⁾	11.5.1	(77)	(15)	(92)	(62)	(17)	(78)
Autres actifs financiers ⁽⁴⁾	6.8.1/6.9.1	(68)	(518)	(586)	(54)	(288)	(342)
Emprunts et dettes financières ⁽⁵⁾		6 555	823	7 378	7 984	1 244	9 229
<i>Dont France Retail</i>		4 504	(163)	4 341	5 425	139	5 563
<i>Dont Latam Retail ⁽⁶⁾</i>		1 932	876	2 808	2 560	806	3 366
<i>Dont E-commerce</i>		120	109	229	-	299	299
Part Groupe de la filiale vendeuse des actifs nets détenus en vue de la vente	3.4.1	-	(720)	(720)	-	(1 602)	(1 602)
Trésorerie et équivalents de trésorerie	11.1	-	(2 744)	(2 744)	-	(3 572)	(3 572)
<i>Dont France Retail</i>				(803)			(1 715)
<i>Dont Latam Retail</i>				(1 926)			(1 778)
<i>Dont E-commerce</i>				(16)			(78)
Trésorerie active et actifs nets détenus en vue de la vente		-	(3 464)	(3 464)	-	(5 173)	(5 173)
DETTE FINANCIÈRE NETTE		6 555	(2 642)	3 914	7 984	(3 929)	4 055
<i>Dont France Retail</i>				2 835			2 284
<i>Dont Latam Retail</i>				866			1 550
<i>Dont E-commerce</i>				213			221

(1) Dont 3 551 et 1 727 millions d'euros respectivement en France et au Brésil au 31 décembre 2020 (2019 : dont 4 850 et 2 568 millions d'euros respectivement en France et au Brésil) (note 11.2.3).

(2) Dont 8 millions et 3 millions d'euros respectivement en France et au Brésil au 31 décembre 2020 (2019 : dont 11 et 7 millions d'euros respectivement en France et au Brésil).

(3) Dont 79 et 12 millions d'euros respectivement en France et au Brésil au 31 décembre 2020 (2019 : 66 et 13 millions d'euros respectivement en France et au Brésil).

(4) Dont principalement 505 millions d'euros placés en comptes séquestre et en garantie (y compris 487 millions d'euros au titre du refinancement "RCF" - voir note 11.5.4) et 60 millions d'euros d'actifs financiers consécutifs à une cession d'actifs non courants au 31 décembre 2020 (2019 : 257 millions d'euros placés en comptes séquestres et en garantie, y compris 193 millions d'euros au titre du refinancement "RCF" et 60 millions d'euros d'actifs financiers consécutifs à une cession significative d'actifs non courants).

(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 RCF (note 11.5.4).

(6) Dont Segisor à hauteur de 188 millions d'euros au 31 décembre 2020 (2019 : 195 millions d'euros).

11.2.2. Variation des dettes financières

<i>(en millions d'euros)</i>	2020	2019
<i>Dettes financières brutes à l'ouverture</i>	9 649	8 980
<i>Dérivés actifs de couverture de juste valeur</i>	(78)	(101)
<i>Autres actifs financiers</i>	(342)	(86)
Emprunts et dettes financières à l'ouverture	9 229	8 794
Nouveaux emprunts ^{(1) (3) (7)}	2 066	4 542
Remboursements ^{(2) (3) (7)}	(2 632)	(3 701)
Variation juste valeur des emprunts couverts	27	86
Variation des intérêts courus	32	26
Écarts de conversion ⁽⁴⁾	(915)	(63)
Variation de périmètre ⁽⁵⁾	(101)	(135)
Reclassement des passifs financiers associés à des actifs détenus en vue de la vente	-	(13)
Variation des autres actifs financiers	(247)	(256)
Autres et reclassements ⁽⁶⁾	(81)	(51)
Emprunts et dettes financières à la clôture	7 378	9 229
<i>Dettes financières brutes à la clôture (note 11.2.1)</i>	8 056	9 649
<i>Dérivés actifs de couverture de juste valeur (note 11.2.1)</i>	(92)	(78)
<i>Autres actifs financiers (note 11.2.1)</i>	(586)	(342)

(1) En 2020, les nouveaux emprunts comprennent principalement les opérations décrites ci-après : (a) l'émission chez Casino, Guichard-Perrachon d'un emprunt obligataire non sécurisé de maturité janvier 2026 et l'abondement au Term Loan B pour un montant total de 625 millions d'euros (note 2), (b) l'émission chez GPA d'un emprunt obligataire (debentures) pour 2 000 millions de réais soit 339 millions d'euros ainsi que des nouveaux emprunts bancaires pour un montant de 3 070 millions de réais soit 521 millions d'euros, (c) l'émission chez Éxito de nouveaux emprunts bancaires pour 1 025 milliards de pesos colombiens soit 243 millions d'euros et (d) l'obtention par Cdiscount d'un Prêt Garanti par l'État pour un montant de 120 millions d'euros.

En 2019, les nouveaux emprunts comprenaient 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 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 réalisée fin 2019 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.

(2) En 2020, les remboursements d'emprunts sont liés principalement à Casino, Guichard-Perrachon (dont 257 millions d'euros de remboursements d'emprunts obligataires à échéance mars 2020 et 1 400 millions d'euros de rachats anticipés d'obligations - note 2), à GPA (dont 2 734 millions réais soit 464 millions d'euros de remboursements d'emprunts obligataires et 1 186 millions de réais soit 201 millions d'euros de remboursements d'emprunts bancaires) et à Éxito pour 786 milliards de pesos colombiens soit 186 millions d'euros de remboursements de lignes confirmées et d'emprunts bancaires.

En 2019, les remboursements d'emprunts étaient 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 et (b) remboursement d'un emprunt obligataire pour 675 millions d'euros en août 2019), Éxito et Segisor 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 réalisée fin 2019) et GPA pour 717 millions d'euros.

(3) En 2020, les flux de trésorerie de financement se résument par un décaissement net de 966 millions d'euros ; ils sont composés de remboursements d'emprunts pour 2 632 millions d'euros et d'intérêts financiers nets versés hors intérêts sur passifs de loyer pour 400 millions d'euros (note 4.10) compensés à hauteur de 2 066 millions d'euros par de nouveaux emprunts.

En 2019, les flux de trésorerie de financement se résument par un encaissement net de 504 millions d'euros ; ils étaient composés de remboursements d'emprunts pour 3 694 millions d'euros et d'intérêts financiers nets versés hors intérêts sur passifs de loyer pour 345 millions d'euros (note 4.10) compensés à hauteur de 4 542 millions d'euros par de nouveaux emprunts.

(4) Sur 2020, les écarts de conversion concernent principalement GPA.

(5) Dont - 102 millions d'euros en 2020 relatifs au contrat de TRS portant sur les titres de Mercialys (note 3.1.1).

En 2019 : dont respectivement - 97 et - 50 millions d'euros relatifs aux contrats de TRS portant sur les titres de Mercialys et Via Varejo. Le TRS relatif à Via Varejo a été dénoué en juin 2019.

(6) Dont - 58 et - 20 millions d'euros de variation des concours bancaires courants respectivement en 2020 et en 2019.

(7) Les variations des titres négociables court terme "NEU CP" sont présentés 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	2020 ⁽³⁾	2019 ⁽³⁾
Emprunts Casino, Guichard-Perrachon en EURO	2 622					2 758	4 059
Emprunt obligataire 2020	-	F : 5,24	5,28 %	mars 2012	mars 2020	-	258
Emprunt obligataire 2021	130 ⁽⁴⁾	F : 5,98	6,53 %	mai 2011	mai 2021	131	611
Emprunt obligataire 2022	331 ⁽⁴⁾	F : 1,87	2,55 %	juin 2017 janvier 2018	juin 2022	329	447
Emprunt obligataire 2023	272 ⁽⁴⁾	F : 4,56	4,47 %	janvier 2013 mai 2013	janvier 2023	283	762
Emprunt obligataire 2024	611 ⁽⁴⁾	F : 4,50	4,88 %	mars 2014	mars 2024	643	950
Emprunt obligataire 2025	370 ⁽⁴⁾	F : 3,58	3,62 %	décembre 2014	février 2025	396	469
Emprunt obligataire 2026	508	F : 4,05	4,09 %	août 2014	août 2026	578	562
Emprunt obligataire 2026	400	F : 6,625	6,98 %	décembre 2020	janvier 2026	398	-
Emprunts Quatrim en EURO	800					793	791
Emprunt obligataire 2024	800	F : 5,88	6,31 %	novembre 2019	janvier 2024	793	791
Emprunts GPA en BRL	1 717					1 727	2 568
Emprunt obligataire 2020	-	V : 96,0 % CDI	V : 96,0 % CDI	avril 2017	avril 2020	-	239
Emprunt obligataire 2020	-	V : CDI + 0,72 %	V : CDI + 0,72 %	juillet 2019	juillet 2020	-	11
Emprunt obligataire 2020	-	V : CDI + 1,60 %	V : CDI + 1,60 %	septembre 2019	août 2020	-	221
Emprunt obligataire 2021	71	V : 104,75 % CDI	V : 104,75 % CDI	janvier 2018	janvier 2021	71	177
Emprunt obligataire 2021	110	V : 106,0 % CDI	V : 106,0 % CDI	septembre 2018	septembre 2021	111	155
Emprunt obligataire 2021	8	V : CDI + 0,72 %	V : CDI + 0,72 %	juillet 2019	juillet 2021	8	11
Emprunt obligataire 2021	274	V : CDI + 1,74 %	V : CDI + 1,74 %	septembre 2019	août 2021	274	443
Emprunt obligataire 2022	78	V : 107,4 % CDI	V : 107,4 % CDI	septembre 2018	septembre 2022	81	111
Emprunt obligataire 2022	126	V : 105,75 % CDI	V : 105,75 % CDI	janvier 2019	janvier 2022	128	177
Emprunt obligataire 2022	8	V : CDI + 0,72 %	V : CDI + 0,72 %	juillet 2019	juillet 2022	8	11
Emprunt obligataire 2022	314	V : CDI + 1,95 %	V : CDI + 1,95 %	septembre 2019	août 2022	315	443
Emprunt obligataire 2023	39	V : CDI + 0,72 %	V : CDI + 0,72 %	juillet 2019	juillet 2023	39	55
Emprunt obligataire 2023	314	V : CDI + 2,20 %	V : CDI + 2,20 %	septembre 2019	août 2023	316	426
Emprunt obligataire 2024	31	V : CDI + 0,72 %	V : CDI + 0,72 %	juillet 2019	juillet 2024	31	44
Emprunt obligataire 2025	31	V : CDI + 0,72 %	V : CDI + 0,72 %	juillet 2019	juillet 2025	31	44
Emprunt obligataire 2023	314	V : CDI + 1,45 %	V : CDI + 1,45 %	janvier 2020	janvier 2023	313	-
TOTAL EMPRUNTS OBLIGATAIRES						5 278	7 418

(1) Correspond au montant nominal des emprunts obligataires en cours au 31 décembre 2020.

(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) Sur le second semestre 2020, le Groupe a procédé à des rachats partiels anticipés des souches obligataires à échéances 2021, 2022, 2023, 2024 et 2025 pour des montants respectifs de 467, 122, 449, 289 et 74 millions d'euros (note 2).

11.2.4. Détail des autres emprunts et dettes financières

<i>(en millions d'euros)</i>	Montant nominal ⁽¹⁾	Nature du taux	Date émission	Date échéance	2020	2019
France						
Term Loan B	1 225	Variable ⁽²⁾	novembre 2019	janvier 2024	1 193	959
Titres négociables à court terme "NEU CP" (Casino, Guichard-Perrachon)	179	Fixe	⁽³⁾	⁽³⁾	180	129
TRS Mercialys (Casino, Guichard-Perrachon)	-	Variable	juillet 2018	décembre 2020	-	102
Prêt garanti par l'État (Cdiscount)	120	Variable	août 2020	août 2026 ⁽⁴⁾	120	-
Autres ⁽⁵⁾					9	29
International						
GPA	652	Variable ⁽⁶⁾	novembre 2014 à novembre 2020	janvier 2021 à mai 2027	649	431
Éxito	238	Variable / Fixe ⁽⁶⁾	juin 2017 à juin 2020	mars 2021 à mars 2026	237	71
Segisor	188	Variable	juin 2018	décembre 2021 ⁽⁹⁾	188	195
Autres	4	Fixe			4	-
Concours bancaires courants ⁽⁷⁾					69	101
Intérêts courus ⁽⁸⁾					118	197
TOTAL AUTRES EMPRUNTS					2 766	2 214
<i>Dont variable</i>					2 287	1 926

(1) Correspond au montant nominal au 31 décembre 2020.

(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) Prêt arrivant à échéance initialement en août 2021 et assorti d'options d'extensions exerçables à la main de Cdiscount pouvant porter la maturité finale à août 2026. Ce prêt est présenté en dette financière non courante au 31 décembre 2020.

(5) Dont 8 millions d'euros relatifs à Cdiscount (2019 : 11 millions d'euros relatifs à Cdiscount).

(6) Les emprunts à taux variable de GPA et Éxito sont respectivement rémunérés sur la base du CDI et IBR. Concernant la Colombie, comprend des dettes financières émises en pesos pour un montant de 610 milliards de pesos (145 millions d'euros) (2019 : 259 milliards de pesos soit 70 millions d'euros) qui ont été swappées à taux variable.

(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 76 et 39 millions d'euros au 31 décembre 2020 (2019 : Casino et GPA pour respectivement 136 et 61 millions d'euros).

(9) Le Groupe et la banque ont signé une lettre d'engagement pour reporter l'échéance de l'emprunt de décembre 2021 à juillet 2023.

■ Détail des lignes bancaires confirmées 2020 ET 2019

2020 <i>(en millions d'euros)</i>	Taux	Échéance		Autorisées	Utilisées
		< à 1 an	> à 1 an		
Lignes syndiquées – Casino, Guichard-Perrachon, Casino Finance ⁽¹⁾	Variable ⁽¹⁾	198	2 020	2 218	-
Autres lignes bancaires confirmées ⁽³⁾	Variable ⁽²⁾	135	143	277	-
TOTAL		333	2 163	2 496	-

2019 <i>(en millions d'euros)</i>	Taux	Échéance		Autorisées	Utilisées
		< à 1 an	> à 1 an		
Lignes syndiquées – Casino, Guichard-Perrachon, Casino Finance ⁽¹⁾	Variable ⁽¹⁾	-	2 220	2 220	-
Autres lignes bancaires confirmées ⁽³⁾	Variable ⁽²⁾	389	111	500	54
TOTAL		389	2 331	2 720	54

(1) En 2020 et en 2019, les lignes syndiquées comprenaient (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 Segisor (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 (note 11.5.4) 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 (note 11.5.4).

(2) 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).

(3) En 2020, les autres lignes bancaires confirmées concernent Monoprix et Éxito à hauteur respectivement de 111 et 166 millions d'euros (700 milliards de pesos colombiens). En 2019, les autres lignes bancaires confirmées concernaient Monoprix, GPA et Éxito à hauteur respectivement de 111, 199 et 190 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 (dont frais relatifs aux paiements CB4X chez Cdiscount), les commissions de non-utilisation des lignes de crédit, 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)	2020	2019
Résultat de cession des équivalents de trésorerie	-	-
Produits de trésorerie et équivalents de trésorerie	16	39
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie	16	39
Charges d'intérêts sur opérations de financement après couverture	(373)	(396)
Coût de l'endettement financier brut	(373)	(396)
TOTAL DU COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET	(357)	(356)
Dont France Retail ⁽¹⁾	(210)	(161)
Dont Latam Retail	(135)	(184)
Dont E-commerce	(12)	(12)

(1) La variation sur 2020 reflète l'effet année pleine de l'opération de refinancement réalisée en fin d'année 2019 (voir notes aux états financiers 2019) compensé partiellement par le gain lié aux rachats obligataires (note 2).

11.3.2. Autres produits et charges financiers

(en millions d'euros)	2020	2019 retraité
Total des Autres Produits Financiers	210	265
Total des Autres Charges Financières	(602)	(715)
Gains/(Pertes) nets de change (hors opérations de financement) ⁽¹⁾	(8)	(11)
Variation de juste valeur des dérivés hors couverture comptable ⁽²⁾	(73)	(31)
Variation de juste valeur des actifs financiers	(5)	(9)
Intérêts financiers sur les passifs de loyers (note 7.1.2)	(320)	(324)
Coût de mobilisation de créances sans recours et opérations assimilées	(60)	(77)
Produits/(Charges) nets liées à l'hyperinflation en Argentine	(7)	(10)
Autres ⁽³⁾	81	12
TOTAL AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS NETS	(392)	(450)

(1) Dont 52 millions d'euros de gains de change et 60 millions d'euros de pertes de change en 2020 (2019 : respectivement 53 et 63 millions d'euros de gains et pertes de change).

(2) En 2020, la charge nette de 73 millions d'euros reflète principalement la variation de valeur du TRS GPA pour - 70 millions d'euros. Cet instrument a fait l'objet d'un dénouement sur le 1^{er} semestre générant un décaissement de 248 millions d'euros (note 4.11). En 2019, la charge nette de 31 millions d'euros reflétait 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. Le forward GPA avait fait l'objet d'un dénouement entre août et décembre 2019 pour un décaissement de 109 millions d'euros (contre une juste valeur de - 101 millions d'euros).

(3) Dont 613 millions de réais (soit 104 millions d'euros) reconnu par GPA au cours de l'exercice 2020 correspondant à l'actualisation monétaire relative au bénéfice de l'exclusion de l'ICMS de la base du PIS et COFINS à la suite d'une décision de justice favorable prononcée en octobre 2020 (note 13.3).

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 catégories de la norme IFRS 9.

<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 2020					
Autres actifs non courants ⁽¹⁾	449	38	5	77	329
Créances clients	941	-	33	-	908
Autres actifs courants ⁽¹⁾	1 237	1	-	15	1 222
Trésorerie et équivalents de trésorerie	2 744	-	-	-	2 744

<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⁾	381	48	4	62	267
Créances clients	836	-	22	-	813
Autres actifs courants ⁽¹⁾	975	6	1	17	950
Trésorerie et équivalents de trésorerie	3 572	17	-	-	3 554

(1) Actifs non financiers exclus.

■ Passifs financiers

Le tableau ci-dessous présente les passifs financiers par catégorie.

(en millions d'euros)	Valeur des passifs financiers	Ventilation par catégorie d'instruments		
		Passifs comptabilisés au coût amorti	Passifs liés aux "Puts" minoritaires	Instruments dérivés
AU 31 DÉCEMBRE 2020				
Emprunts obligataires	5 278	5 278	-	-
Autres emprunts et dettes financières	2 777	2 766	-	11
Dettes liées aux engagements de rachat d'intérêts ne donnant pas le contrôle	163	-	163	-
Passifs de loyers	4 987	4 987	-	-
Dettes fournisseurs	6 190	6 190	-	-
Autres dettes ⁽¹⁾	1 906	1 840	-	65

(en millions d'euros)	Valeur des passifs financiers	Ventilation par catégorie d'instruments		
		Passifs comptabilisés au coût amorti	Passifs liés aux "Puts" minoritaires	Instruments dérivés
AU 31 DÉCEMBRE 2019 RETRAITÉ				
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	5 485	5 485	-	-
Dettes fournisseurs	6 580	6 580	-	-
Autres dettes ⁽¹⁾	1 849	1 622	-	227

(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 2020 (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	169	169	4	126	39
Actifs financiers comptabilisés à la juste valeur par le résultat ⁽¹⁾	39	39	-	-	39
Actifs financiers comptabilisés à la juste valeur par OCI ⁽¹⁾	38	38	4	34	-
Dérivés actifs de couverture de juste valeur ⁽²⁾	92	92	-	92	-
Dérivés actifs de couverture des flux de trésorerie et de couverture d'investissement net ⁽²⁾	-	-	-	-	-
Autres dérivés actifs	-	-	-	-	-
PASSIFS	13 271	13 290	3 505	9 622	163
Emprunts obligataires ⁽³⁾	5 278	5 298	3 505	1 793	-
Autres emprunts ⁽⁴⁾	2 766	2 766	-	2 766	-
Passifs de loyers	4 987	4 987	-	4 987	-
Dérivés passifs de couverture de juste valeur ⁽²⁾	11	11	-	11	-
Dérivés passifs de couverture des flux de trésorerie et de couverture d'investissement net ⁽²⁾	56	56	-	56	-
Autres dérivés passifs ⁽²⁾	9	9	-	9	-
Dettes liées aux engagements de rachat sur intérêts ne donnant pas le contrôle ⁽⁵⁾	163	163	-	-	163

Au 31 décembre 2019 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	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	15 527	15 210	4 687	10 357	167
Emprunts obligataires ⁽³⁾	7 418	7 102	4 687	2 416	-
Autres emprunts ⁽⁴⁾	2 214	2 213	-	2 213	-
Passifs de loyers	5 485	5 485	-	5 485	-
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

(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 3.3.1).

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	2020	Risque de taux d'intérêt	Risque de change	Autres risques de marché	2019
Dérivés actif						
Dérivés actif – à la juste valeur par le résultat	6.8.1 – 6.9	-	-	-	-	13
Dérivés actif – couverture de flux de trésorerie	6.8.1	-	-	-	-	1
Dérivés actif – couverture de juste valeur	6.8.1 – 6.9 – 11.2.1	92	81	10	-	78
TOTAL DÉRIVÉS ACTIF		92	81	11	-	93
<i>dont non courant</i>		77	76	2	-	69
<i>dont courant</i>		15	6	9	-	24
Dérivés passif						
Dérivés passif – à la juste valeur par le résultat	6.10	9	5	4	-	186
Dérivés passif – couverture de flux de trésorerie	6.10	56	47	10	-	41
Dérivés passif – couverture de juste valeur	11.2.1	11	1	10	-	17
TOTAL DÉRIVÉS PASSIF		77	52	24	-	244
<i>dont non courant</i>		50	47	3	-	51
<i>dont courant</i>		27	6	21	-	193

Au 31 décembre 2020, les dérivés de couverture de juste valeur présentent un solde net de 81 millions d'euros (montant notionnel de 3 440 millions d'euros). Ils se décomposent principalement en des dérivés "risque de taux" et "risque de change" en France pour 72 millions d'euros et au Brésil pour 9 millions d'euros, pour des montants notionnels de respectivement 3 344 et 96 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 2020, la réserve de couverture de flux de trésorerie futurs incluse dans les capitaux propres représente un solde débiteur de 43 millions d'euros (2019 : solde débiteur de 32 millions d'euros net d'impôt). Ces dérivés sont liés 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 177 millions de dollars US (144 millions d'euros – note 11.5.2). Par ailleurs, pour la France et la Colombie, 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 878 et 94 millions d'euros respectivement au 31 décembre 2020. 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 -9 millions d'euros au 31 décembre 2020 (2019 : -173 millions d'euros). En 2019, ils portaient sur les instruments de TRS sur les titres de GPA, à hauteur de -177 millions d'euros.

L'évaluation des dérivés au 31 décembre 2020 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* émis à taux variable (3 422 millions d'euros et 1 225 millions d'euros de montant nominal à fin décembre 2020 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 2020, Casino, Guichard-Perrachon dispose d'un portefeuille résiduel de 44 *swaps* de taux contractés avec une dizaine de contreparties bancaires. La maturité de ces instruments s'échelonne entre 2021 et 2026.

Ainsi au 31 décembre 2020, le risque de taux lié à la dette obligataire de Casino, Guichard-Perrachon et au *Term Loan B* se décompose comme suit : 29 % à taux fixe (1 339 millions d'euros), 26 % à taux variable capé ou flooré (1 225 millions d'euros) et 45 % à taux variable (2 083 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	2020	2019
Dettes obligataires à taux variable Casino, Guichard-Perrachon ⁽¹⁾		2 083	2 601
Dettes obligataires à taux variable capé Casino, Guichard-Perrachon ⁽¹⁾		-	607
Term loan B ⁽¹⁾		1 225	1 000
Dettes obligataires à taux variable du Brésil ⁽²⁾	11.2.3	1 717	2 585
Autres emprunts et dettes financières à taux variable ^{(3) (4) (5)}	11.2.4	1 062	926
Total emprunts obligataires, autres emprunts et dettes financières à taux variable		6 087	7 719
Trésorerie et équivalents de trésorerie	11.1	(2 744)	(3 572)
Position nette à taux variable		3 343	4 147
Variation de 100 points de base		27	34
Coût de l'endettement financier net	11.3.1	357	356
IMPACT VARIATION COÛT DE L'ENDETTEMENT NET		7,5 %	9,4 %

(1) Correspond aux dettes obligataires à taux fixe et au Term Loan B pour un montant nominal de 4 647 millions d'euros (2019 : 5 679 millions d'euros) (note 11.2.3) pour lesquelles un montant nominal de 2 083 millions d'euros (2019 : 2 601 millions d'euros) fait l'objet, après swap, d'une exposition à taux variable et 1 225 millions d'euros de Term Loan B à taux variable flooré (2019 : 1 000 millions d'euros).

(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 4 152 millions de réais (652 millions d'euros) qui ont été swappées en réais à taux variables (2019 : 1 947 millions de réais soit 431 millions d'euros).

(5) Concernant la Colombie, comprend des dettes financières émises en pesos pour un montant de 610 milliards de pesos (145 millions d'euros) (2019 : 259 milliards de pesos soit 70 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 7,5 % du coût de l'endettement (soit une hausse de 27 millions d'euros). Une baisse des taux de 100 points de base aurait conduit à une diminution de 5,9 % du coût de l'endettement (soit une baisse de 21 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) :

<i>(en millions d'euros)</i>	Total exposé 2020	Dont USD	Total exposé 2019
Créances commerciales exposées	(19)	(8)	(23)
Autres actifs financiers exposés	(50)	(43)	(77)
Dérivés à la juste valeur par le résultat exposés	(224)	(224)	271
Dettes fournisseurs exposées	114	96	263
Dettes financières exposées	245	245	245
Autres passifs financiers exposés	44	44	42
Exposition brute dette/(créance)	109	110	722
Autres actifs financiers couverts	-	-	94
Dettes fournisseurs couvertes	62	57	85
Dettes financières couvertes	243	243	229
Autres passifs financiers couverts	42	42	32
EXPOSITION NETTE DETTE/(CRÉANCE)	(237)	(231)	282
Couverture d'achats futurs	144	144	132
Dettes liées aux engagements de rachat d'intérêts ne donnant pas le contrôle exposées ⁽¹⁾	100	100	104

(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 3.3.1).

Au 31 décembre 2020, l'exposition bilancielle nette d'un montant de - 237 millions d'euros s'explique par un décalage de quelques jours entre la mise en place de l'instrument de couverture (mise en place pré 31 décembre 2020 pour une date d'effet post 31 décembre 2020) et la dette couverte (date d'effet post 31 décembre 2020).

Au 31 décembre 2019, l'exposition bilancielle nette d'un montant de 282 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 2020 et 2019 par rapport aux devises auxquelles le Groupe est exposé, aurait des conséquences sur le résultat financier 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.

<i>(en millions d'euros)</i>	2020	2019
Dollar américain	(23)	25
Autres devises	(1)	(1)
IMPACT SUR LE RÉSULTAT FINANCIER	(24)	24

Une dépréciation de 10 % de l'euro au 31 décembre 2020 et 2019 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 :

<i>(en millions d'euros)</i>	2020		2019 retraité	
	Real brésilien	Peso colombien	Real brésilien	Peso colombien
Revenus totaux	(1 008)	(264)	(1 124)	(291)
ROC	(54)	(11)	(41)	(14)
Résultat net	(23)	(5)	(9)	(1)
Capitaux propres	(234)	(130)	(465)	(167)

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)	2020	%	2019	%
Euro	780	28 %	1 743	49 %
Dollar américain	58	2 %	79	2 %
Real brésilien	1 345	49 %	1 071	30 %
Peso colombien	494	18 %	608	17 %
Peso uruguayen	36	1 %	34	1 %
Autres devises	32	1 %	37	1 %
TRÉSORERIE BRUTE	2 744	100 %	3 572	100 %

■ Cours de conversion pour un euro

Cours en devises pour un euro	2020		2019	
	Clôture	Moyen	Clôture	Moyen
Real brésilien (BRL)	6,3735	5,8936	4,5157	4,4143
Peso colombien (COP)	4 204,58	4 216,03	3 692,38	3 672,20
Peso argentin (ARS) ⁽¹⁾	103,1176	103,1176	67,2695	67,2695
Peso uruguayen (UYU)	51,7764	47,9825	41,7621	39,4526
Dollar américain (USD)	1,2271	1,1419	1,1234	1,1194
Zloty polonais (PLN)	4,5597	4,4445	4,2568	4,2971

(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 2020, le Groupe ne détient pas d'investissements financiers dans des sociétés cotées autres que ses filiales ou de titres auto-détenus.

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	
Au 31 décembre 2020						
Créances clients	709	104	78	150	332	1 041
Provision/Perte attendue jusqu'à échéance	(11)	(2)	(13)	(75)	(89)	(100)
TOTAL VALEURS NETTES (NOTE 6.7.1)	698	102	65	75	243	941
Au 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

■ 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 2020, la situation de liquidité du Groupe s'appuie sur :

- des lignes de crédit confirmées non tirées pour un montant total de 2 496 millions d'euros (dont 2 020 millions d'euros au niveau du périmètre France à plus d'un an) ;
- une trésorerie brute de 2 744 millions d'euros (dont 819 millions d'euros disponibles en France) ;
- un solde de 487 millions d'euros sur un compte séquestre en France en relation avec le refinancement "RCF" et utilisable à tout moment pour le remboursement de dettes financières.

Casino Guichard-Perrachon bénéficie des financements suivants au 31 décembre 2020 (France Retail) :

- des emprunts obligataires non sécurisés pour un montant de 2 622 millions d'euros dont 400 millions d'euros d'obligations *High Yield* à échéance 2026 (cf. note 2) ;
- des obligations *High Yield* sécurisées de 800 millions d'euros ;
- un *Term-Loan B* de 1 225 millions d'euros.

Casino, Guichard-Perrachon peut également se financer *via* des titres négociables à court terme "NEU CP" ; leurs encours au 31 décembre 2020 s'élèvent à 179 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. Ce financement n'est soumis à aucun covenant financier.

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'encours s'élève à 179 millions d'euros au 31 décembre 2020 (*vs* 129 millions d'euros au 31 décembre 2019). 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 2020 incluent un montant de 1 181 millions d'euros (dont 434, 709 et 38 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* 1 594 millions d'euros au 31 décembre 2019 (dont 445, 1 092 et 57 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 refinancé fin 2019 l'ensemble de ses lignes confirmées par une nouvelle ligne de crédit confirmée ("RCF") 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).

Le Groupe a également levé 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.

En 2020, le Groupe a poursuivi le renforcement de sa structure financière par le biais de plusieurs opérations.

Il a ainsi effectué des rachats de ses souches obligataires non sécurisées au travers de rachats effectués sur les marchés financiers et de deux offres publiques de rachat réalisées en novembre et décembre 2020. La totalité de ces rachats ont porté sur un montant de 1 400 millions d'euros de nominal dont 467, 122, 448, 289 et 74 millions d'euros pour les obligations à échéance respectivement de mai 2021, juin 2022, janvier 2023, mars 2024 et février 2025.

L'offre de rachat menée en décembre 2020 était couplée à deux nouveaux financements :

- l'émission d'une obligation non sécurisée de 400 millions d'euros, portant un coupon de 6,625 % et de maturité janvier 2026. Ces nouvelles obligations incluent les mêmes restrictions de dividendes que les financements levés en novembre 2019 ; ainsi le versement de dividendes ne sera libre qu'à condition que le ratio de levier brut soit inférieur à 3,5x post-paiement ;
- un abondement de 225 millions d'euros du prêt à terme ("Term Loan B") de maturité janvier 2024, à un prix d'émission de 99,75 % du nominal.

Le tableau ci-dessous détaille la notation de Moody's et de Standard & Poor's des instruments financiers :

Notation des instruments financiers	Moody's	Standard & Poor's
Casino, Guichard-Perrachon	B3, perspective stable (le 6 août 2020)	B, perspective négative (le 28 mai 2019)
Obligations sécurisées (<i>High Yield</i>)	B2, perspective stable (le 6 août 2020)	B+, perspective négative (le 22 octobre 2019)
<i>Term Loan B</i>	B2, perspective stable (le 6 août 2020)	B+, perspective négative (le 22 octobre 2019)
Obligations issues du programme EMTN	Caa1, perspective stable (le 6 août 2020)	B, perspective négative (le 28 mai 2019)
Titres subordonnés à durée indéterminée (TSSDI)	Caa2, perspective stable (le 6 août 2020)	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 en cours).

Dans le cadre des financements 2019 du RCF et du *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 ligne confirmée de 2 000 millions d'euros est également soumise à des "*maintenance covenants*" testés trimestriellement depuis le 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.

■ Financements corporate soumis à covenants

Depuis le 31 mars 2020, Casino, Guichard-Perrachon est soumis sur le périmètre France Retail et E-Commerce aux covenants suivants sur une fréquence trimestrielle (sur la base d'agrégats 12 mois glissants) :

Nature du covenant à respecter (France et E-commerce)	Nature des financements soumis à covenants	Fréquence des tests	Résultat du covenant au 31 décembre 2020
Dette Financière ⁽¹⁾ /EBITDA ⁽²⁾ < niveau évolutif ⁽³⁾	RCF de 2 000 millions d'euros	Trimestrielle	5,03
EBITDA ⁽²⁾ /coût de l'endettement financier net > 2,25			4,01

(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 Segisor).

(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) 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.

Par ailleurs, deux lignes de crédit syndiquées (la 1^{re} de 198 millions d'euros de maturité février 2021 et la 2^e de 25 millions de dollars US de maturité juillet 2022) sont soumises à un covenant annuel ; ce dernier est respecté au 31 décembre 2020.

■ 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 Segisor)), 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'ensemble de la documentation de financement obligataire de Casino émise jusqu'en 2018 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*).

(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.

Les conséquences sur les financements obligataires seraient les suivantes :

- pour les obligations issues du programme EMTN représentant un nominal cumulé au 31 décembre 2020 de 2 222 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 des opérations de refinancement menées en 2019 et 2020, 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, Emprunt obligataire *High Yield* 2026) : 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.

■ 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 Segisor (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		
Segisor	Dette financière nette/valeur de titres de GPA < 50 % ⁽⁵⁾	Trimestrielle	Emprunts bancaires de 188 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 Segisor est déterminé sur la base de ses comptes individuels.

Au 31 décembre 2020, ces ratios sont respectés.

■ Exposition au risque de liquidité

Ce tableau représente l'échéancier de remboursement des passifs financiers constatés au 31 décembre 2020, 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 décrits en note 11.3.2, les flux présentés en 2019 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 2020 (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	1 508	2 038	1 224	3 432	1 043	9 244	8 044
Dettes liées aux engagements de rachat d'intérêts ne donnant pas le contrôle	119	10	38	-	-	167	163
Passifs de loyers	929	908	872	1 392	2 946	7 046	4 987
Dettes fournisseurs et autres passifs financiers	7 992	3	-	-	35	8 030	8 030
TOTAL	10 547	2 959	2 134	4 824	4 024	24 487	21 224
INSTRUMENTS FINANCIERS DÉRIVÉS ACTIFS/(PASSIFS) :							
Dérivés de taux							
Contrats dérivés – reçus	17	17	15	22	5	76	
Contrats dérivés – payés	(13)	(10)	(9)	(15)	(3)	(51)	
Contrats dérivés – réglés en net	-	-	-	-	-	-	
Dérivés sur devise							
Contrats dérivés – reçus	592	1	-	-	-	593	
Contrats dérivés – payés	(613)	(1)	-	-	-	(613)	
Contrats dérivés – réglés en net	-	9	(3)	-	-	6	
Autres instruments dérivés							
Contrats dérivés – reçus	-	-	-	-	-	-	
Contrats dérivés – payés	-	-	-	-	-	-	
Contrats dérivés – réglés en net	-	-	-	-	-	-	
TOTAL	(16)	15	3	7	2	10	15

31 décembre 2019 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	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	953	917	888	1 573	3 559	7 890	5 485
Dettes fournisseurs et autres passifs financiers	8 156	4	-	1	33	8 193	8 202
TOTAL	10 947	3 100	2 475	6 600	4 355	27 478	23 485
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)

Note 12 Capitaux propres et résultat par action

Principe comptable

Les capitaux propres regroupent deux catégories de propriétaires : les propriétaires de la société mère d'une part (actionnaires de Casino, Guichard-Perrachon), et les détenteurs de participations ne donnant pas le contrôle d'autre part (intérêts ne donnant pas le contrôle des filiales). Une participation ne donnant pas le contrôle est définie comme la part d'intérêt dans une filiale qui n'est pas attribuable directement ou indirectement à une société mère (ci-après "intérêts ne donnant pas le contrôle").

Les transactions réalisées avec les intérêts ne donnant pas le contrôle induisant une variation de parts d'intérêt de la société mère sans perte de contrôle affectent uniquement les capitaux propres car le contrôle ne change pas au sein de l'entité économique. Les flux de trésorerie provenant de variations de parts d'intérêts dans une filiale intégrée globalement, qui n'aboutissent pas à une perte de contrôle (cette notion englobant les augmentations de parts d'intérêts), sont intégrés dans les flux nets de trésorerie liés aux activités de financement.

Dans le cas d'une acquisition d'une participation complémentaire dans une filiale consolidée par intégration globale, le Groupe comptabilise la différence entre le coût d'acquisition et la valeur comptable des intérêts ne donnant pas le contrôle en variation des capitaux propres attribuables aux actionnaires de Casino, Guichard-Perrachon. Les frais attachés à ces opérations sont également enregistrés au sein des capitaux propres. Il en est de même pour les frais attachés aux cessions sans perte de contrôle. Concernant la cession d'intérêts majoritaires induisant une perte de contrôle, le Groupe constate une cession à 100 % des titres détenus suivie, le cas échéant, d'une acquisition à la juste valeur de la part conservée. Ainsi, le Groupe constate un résultat de cession, présenté en "Autres produits opérationnels" ou en "Autres charges opérationnelles", sur la totalité de sa participation (part cédée et part conservée), revenant à réévaluer la partie conservée par le résultat. Les flux de trésorerie provenant de l'obtention ou de la perte de contrôle dans une filiale sont affectés aux flux nets de trésorerie des activités d'investissement.

Instruments de capitaux propres et instruments composés

Le classement en capitaux propres dépend de l'analyse spécifique des caractéristiques de chaque instrument émis par le Groupe. Un instrument est considéré comme un instrument de capitaux propres si les deux conditions suivantes sont réunies :

- 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 des obligations *High Yield* – note 11.5.4), 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 2020 le capital social s'élève à 165 892 132 euros et est composé de 108 426 230 actions émises et entièrement libérées tout comme au 31 décembre 2019. 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 59 millions d'euros.

Vesa Equity Investment

Le 20 janvier 2020, Vesa Equity Investment a annoncé avoir franchi le seuil de 5 % du capital de Casino, Guichard-Perrachon pour atteindre 5,64 % du capital. À la date du 31 décembre 2020, sa participation au capital était de 9,997 %.

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 2020, le nombre d'actions auto-détenues s'élève à 642 414, représentant 22 millions d'euros (830 257 actions représentant 28 millions d'euros au 31 décembre 2019). 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 2020, 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 1 million d'euros représentant également le flux de décaissement de la période (en 2019 : l'incidence de ces opérations représentait une diminution des capitaux propres de 40 millions d'euros représentant également le flux de décaissement de la période).

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 2020, le coupon moyen s'est établi à 1 % (contre 1,65 % en 2019).

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

(en millions d'euros)	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 2019 retraité	(8)	(1)	(2 326)	(107)	(2)	(2)	(2 446)
Variations	(23)	-	(59)	(11)	(2)	1	(93)
Au 31 décembre 2019 retraité	(32)	(1)	(2 385)	(118)	(3)	(1)	(2 539)
Variations	(12)	-	(548)	(10)	-	-	(569)
AU 31 DÉCEMBRE 2020	(43)	(1)	(2 933)	(127)	(3)	(1)	(3 109)

(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 2020

(en millions d'euros)	Part du Groupe			Intérêts ne donnant pas le contrôle			Total
	Ouverture 2020	Variation 2020	Clôture 2020	Ouverture 2020	Variation 2020	Clôture 2020	Clôture 2020
Brésil	(1 854)	(423)	(2 277)	(2 962)	(554)	(3 515)	(5 793)
Argentine	(209)	(21)	(230)	(38)	(34)	(72)	(302)
Colombie	(281)	(61)	(342)	(300)	(181)	(481)	(823)
Uruguay	(69)	(42)	(110)	(64)	(40)	(105)	(215)
États-Unis	20	-	20	1	-	1	21
Pologne	15	(8)	7	-	-	-	7
Océan Indien	(9)	9	-	(3)	3	-	-
Hong Kong	1	(1)	-	-	-	-	-
Autres	2	(3)	(1)	-	(1)	(1)	(1)
TOTAL ÉCARTS DE CONVERSION	(2 385)	(548)	(2 933)	(3 366)	(807)	(4 173)	(7 106)

■ Ventilation des écarts de conversion par pays au 31 décembre 2019

(en millions d'euros)	Part du Groupe			Intérêts ne donnant pas le contrôle			Total
	Ouverture 2019	Variation 2019	Clôture 2019	Ouverture 2019	Variation 2019	Clôture 2019	Clôture 2019 retraité
Brésil	(1 847)	(7)	(1 854)	(2 899)	(63)	(2 962)	(4 816)
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
Autres	1	2	2	-	1	-	2
TOTAL ÉCARTS DE CONVERSION	(2 326)	(59)	(2 385)	(3 315)	(51)	(3 366)	(5 751)

12.7.2. Annexe à l'état du résultat global consolidé

<i>(en millions d'euros)</i>	2020	2019 retraité
Couverture de flux de trésorerie et réserve de coût de couverture ⁽¹⁾	(12)	(19)
Variation de juste valeur	(15)	(27)
Reclassement en stock	-	-
Recyclage en résultat	(2)	-
(Charge) ou produit d'impôt	5	7
Instruments de dette évalués à la juste valeur par OCI	1	5
Variation nette de juste valeur	1	6
Perte de valeur	-	-
Recyclage en résultat	-	-
(Charge) ou produit d'impôt	-	(1)
Écarts de conversion (note 12.7.1)	(1 328)	(110)
Variation des écarts de conversion	(1 342)	(124)
Couverture d'investissement net	-	-
Recyclage en résultat	13	14
(Charge) ou produit d'impôt	-	-
Instruments de capitaux propres évalués à la juste valeur par OCI	-	(1)
Variation nette de juste valeur	-	(1)
(Charge) ou produit d'impôt	-	-
Écarts actuariels	(10)	(12)
Variation des écarts actuariels	(14)	(18)
(Charge) ou produit d'impôt	5	6
Entités mises en équivalence – quote-part des autres éléments du résultat global	(27)	(5)
Couverture de flux de trésorerie et réserve de coût de couverture – variation nette de juste valeur	-	(3)
Couverture de flux de trésorerie et réserve de coût de couverture – recyclage en résultat	-	-
Écarts de conversion – variation nette	(27)	(1)
Écarts de conversion – recyclage en résultat	-	-
Instruments de capitaux propres évalués à la juste valeur par OCI – variation nette de juste valeur	-	(1)
Écarts actuariels – variation nette	-	-
(Charge) ou produit d'impôt	-	-
TOTAL	(1 377)	(142)

(1) La variation de la réserve de coût de couverture sur les exercices 2020 et 2019 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 :

<i>(en millions d'euros)</i>	GPA ⁽¹⁾	Autres	Total
Pays	Brésil		
1^{er} janvier 2019 retraité	5 153	50	5 203
% de détention des intérêts ne donnant pas le contrôle ⁽²⁾	66,9 %		
% des droits de vote des intérêts ne donnant pas le contrôle ⁽²⁾	0,06 %		
Résultat net	116	(11)	106
Autres éléments du résultat global ⁽³⁾	(48)	-	(48)
Dividendes versés/à verser	(73)	(19)	(92)
Autres mouvements	(1 730)	49	(1 681)
31 décembre 2019 retraité	3 419	69	3 488
% de détention des intérêts ne donnant pas le contrôle ⁽²⁾	58,7 %		
% des droits de vote des intérêts ne donnant pas le contrôle ⁽²⁾	0,06 %		
Résultat net	223	3	225
Autres éléments du résultat global ⁽³⁾	(798)	(8)	(807)
Dividendes versés/à verser	(75)	(5)	(80)
Autres mouvements	13	16	29
31 DÉCEMBRE 2020	2 782	74	2 856
% de détention des intérêts ne donnant pas le contrôle ⁽²⁾	58,8 %		
% des droits de vote des intérêts ne donnant pas le contrôle ⁽²⁾	58,8 %		
% de détention moyen sur 2020 du Groupe	41,2 %		
% de détention du Groupe au 31 décembre 2020	41,2 %		

(1) GPA détenant Éxito (Colombie) à hauteur de 97 % détenant elle-même l'Uruguay et l'Argentine (note 17).

(2) 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. Au 31 décembre 2019, Casino détenait 99,9 % des droits de vote et 41,3 % des intérêts dans GPA. Depuis l'entrée de GPA sur le Novo Mercado de B3SA - Brésil, Bolsa, Balcao ("B3") qui s'est finalisée le 2 mars 2020, le capital social de GPA est constitué d'une seule catégorie d'actions. Au 31 décembre 2020, Casino détient 41,2 % des intérêts et des droits de vote dans GPA qui est consolidée par intégration globale dans les comptes consolidés du Groupe compte tenu d'un contrôle de fait résultant (i) d'une dilution et dispersion des autres investisseurs et (ii) d'une majorité de membres Casino nommés au Conseil d'administration.

(3) Les autres éléments du résultat global résultent essentiellement des écarts de conversion liés à la conversion des comptes des filiales étrangères.

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⁾	
	2020	2019 retraité
Pays	Brésil	
Chiffre d'affaires	14 656	16 343
Résultat net des activités poursuivies	330	144
Résultat net des activités abandonnées	17	5
Résultat net consolidé	346	149
<i>Dont part des intérêts ne donnant pas le contrôle dans les activités poursuivies</i>	<i>213</i>	<i>113</i>
<i>Dont part des intérêts ne donnant pas le contrôle dans les activités abandonnées</i>	<i>10</i>	<i>3</i>
Autres éléments du résultat global	(1 319)	(65)
Résultat global de l'exercice	(972)	84
<i>Dont part des intérêts ne donnant pas le contrôle</i>	<i>(576)</i>	<i>68</i>
Actifs non courants	8 767	11 040
Actifs courants	4 100	4 419
Passifs non courants	(4 165)	(4 885)
Passifs courants	(4 258)	(5 112)
Actif net	4 443	5 462
<i>Dont part des intérêts ne donnant pas le contrôle</i>	<i>2 782</i>	<i>3 419</i>
Flux nets de trésorerie générés par l'activité	803	567
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissements	(115)	(136)
Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financements	(44)	(805)
Incidence des variations monétaires sur la trésorerie	(496)	(240)
Variation de trésorerie	147	(614)
<i>Dividendes versés aux Groupe ⁽²⁾</i>	<i>11</i>	<i>40</i>
<i>Dividendes versés aux intérêts ne donnant pas le contrôle sur l'exercice ⁽²⁾</i>	<i>37</i>	<i>65</i>

(1) GPA y compris Éxito, l'Uruguay et l'Argentine.

(2) 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 17 juin 2020 a approuvé la décision de ne pas distribuer de dividendes en 2020, au titre de l'exercice 2019.

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 :

<i>(en millions d'euros)</i>	2020	2019
Coupons attribuables aux porteurs de TSSDI (Impact capitaux propres)	34	37
Dont montant versé au cours de l'exercice	33	37
Dont montant à verser	1	3
Régularisation	-	(2)
Impact tableau de flux de trésorerie de l'exercice	36	46
Dont coupons attribués et payés sur l'exercice	33	37
Dont coupons attribués sur l'exercice précédent et payés sur l'exercice	3	10

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	2020	2019
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation au cours de l'exercice		
Actions ordinaires totales	108 426 230	108 969 224
Actions ordinaires auto-détenues	(748 772)	(1 045 090)
NOMBRE MOYEN PONDÉRÉ D'ACTIONNAIRES ORDINAIRES AVANT DILUTION	(1) 107 677 458	107 924 134
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) 107 677 458	107 924 134

12.10.2. Résultats attribuables aux actions ordinaires et résultat par action

<i>(en millions d'euros)</i>	2020			2019 retraité		
	Activités poursuivies	Activités abandonnées*	Total	Activités poursuivies	Activités abandonnées ⁽¹⁾	Total
RÉSULTAT NET, PART DU GROUPE	(370)	(516)	(886)	(396)	(1 048)	(1 444)
Dividendes attribuables aux porteurs de TSSDI	(34)	-	(34)	(37)	-	(37)
RÉSULTAT NET, PART DU GROUPE ATTRIBUABLE AUX ACTIONS ORDINAIRES	(3)	(404)	(516)	(433)	(1 048)	(1 481)
Effet potentiellement dilutif des plans d'attributions d'actions gratuites	-	-	-	-	-	-
RÉSULTAT NET DILUÉ, PART DU GROUPE ATTRIBUABLE AUX ACTIONS ORDINAIRES	(4)	(404)	(516)	(433)	(1 048)	(1 481)
RÉSULTAT DE BASE PAR ACTION, PART DU GROUPE (EN EUROS)	(3)/(1)	(3,75)	(4,79)	(4,01)	(9,71)	(13,72)
RÉSULTAT DILUÉ PAR ACTION, PART DU GROUPE (EN EUROS)	(4)/(1)	(3,75)	(4,79)	(4,01)	(9,71)	(13,72)

* Note 3.4.2.

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

<i>(en millions d'euros)</i>	1 ^{er} janvier 2020	Dotations 2020	Reprises utilisées 2020	Reprises non utilisées 2020	Variation de périmètre	Variation de change	Autres	31 décembre 2020
Litiges	444	156	(28)	(49)	2	(125)	9	409
Divers risques et charges	117	31	(21)	(22)	(2)	(1)	(5)	98
Restructurations	50	54	(37)	(5)	4	-	(8)	57
TOTAL AUTRES PROVISIONS	611	241	(87)	(76)	4	(126)	(4)	563
<i>dont non courant</i>	458	138	(23)	(44)	(4)	(125)	(26)	374
<i>dont courant</i>	153	102	(64)	(31)	8	(1)	22	189

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 409 millions d'euros comprennent 351 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 123, - 22 et - 36 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 2020	48	224	55	25	351
31 décembre 2019	13	302	68	28	411

(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 6.9.1). À ces versements, s'ajoutent les garanties données par GPA, présentées en engagements hors bilan (note 6.11.1).

(en millions d'euros)	2020			2019		
	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	29	118	1 618	53	187	2 029
Litiges salariaux	74	-	112	105	-	119
Litiges civils et autres	5	1	91	18	3	104
TOTAL	109	119	1 821	176	189	2 252

(1) Voir note 6.9.1

(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 3.2.5, il n'existe pas de passifs éventuels significatifs dans les entreprises associées et les coentreprises.

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 millions d'euros et porte sur le remboursement de cette somme aux fournisseurs concernés, assorti d'une amende civile de 2 millions d'euros.

Le Tribunal de commerce de Paris a rendu son jugement le 27 avril 2020 et a débouté la DGCCRF pour la majorité de ses demandes. Le Tribunal de commerce de Paris a jugé que les manquements allégués par la DGCCRF concernant 34 fournisseurs n'étaient pas démontrés et n'a fait droit que partiellement aux demandes de la DGCCRF concernant les sept autres fournisseurs. Le groupe Casino a été condamné au remboursement d'une série d'avis émis en 2013 et 2014 par 7 fournisseurs portant sur un montant de 2 millions d'euros, ainsi qu'au versement d'une amende civile d'1 million d'euros.

Début janvier 2021, la DGCCRF a interjeté appel du jugement du Tribunal de commerce de Paris. L'exécution provisoire n'a pas été demandée et l'appel est donc suspensif.

Le groupe Casino maintient sa position quant au respect de la réglementation en vigueur dans le cadre de ses négociations avec les fournisseurs concernés. Sur cette base appuyée par l'avis de son conseiller juridique, le Groupe considère que le risque sur les comptes est limité.

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. Sur cette base appuyée par l'avis de son conseiller juridique, le Groupe considère que le risque sur les comptes est limité.

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.

Le 7 décembre 2020, l'Autorité de la concurrence a officiellement procédé à la clôture de sa saisine d'office dans cette affaire.

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.

Le 5 octobre 2020, le Tribunal de l'Union européenne a rendu un arrêt annulant partiellement les opérations de visite et saisies intervenues en février 2017. Cet arrêt fait actuellement l'objet d'un pourvoi devant la Cour de Justice de l'Union européenne visant à obtenir l'annulation totale des opérations de 2017 et des recours contre les opérations de visite et saisies de mai 2019 sont actuellement pendants devant le Tribunal de l'Union européenne. À ce stade, le groupe Casino n'est pas en mesure de se prononcer de manière fiable 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 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. Le 22 octobre 2020, l'Autorité a officiellement clôturé son enquête sur les centrales Horizon sous réserve du respect d'engagements limitant le champ de la coopération Horizon pour les produits à marque de distributeur.

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.

Passifs fiscaux, sociaux et civils éventuels de GPA

(en millions d'euros)	2020	2019
INSS (cotisations sociales patronales liées au régime de protection sociale)	78	100
IRPJ – IRRF et CSLL (impôts sur les bénéfices)	163	234
PIS, COFINS et CPMF (TVA et taxes assimilées)	560	448
ISS, IPTU et ITBI (impôt sur les services, impôt sur la propriété immobilière urbaine et impôt sur les opérations immobilières)	24	27
ICMS (TVA)	967	1 355
Litiges civils	65	89
TOTAL	1 858	2 254

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 2020, le montant estimé s'élève à 30 millions d'euros (31 décembre 2019 : 44 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 2020 de 1 432 millions de

réals (31 décembre 2019 : 1 409 millions de réals), 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 716 millions de réals, soit 112 millions d'euros (31 décembre 2019 : 705 millions de réals, soit 156 millions d'euros). Les risques sous-jacents sont considérés possibles ; à ce titre, aucune provision n'est constatée dans les comptes.

Litige entre Cnova et Via Varejo

Le 31 octobre 2016, en amont de l'annonce de décision de GPA d'engager le processus de cession de sa participation dans Via Varejo, Via Varejo a concrétisé son rapprochement avec Cnova Brésil qui représentait l'activité e-commerce au Brésil à l'issue duquel Via Varejo a acquis 100 % de Cnova Brésil auprès de Cnova NV ("Cnova"). Cet accord contenait, entre autres, des clauses habituelles d'indemnisation au titre de garantie de passif.

En septembre 2019, Via Varejo a notifié à Cnova un appel en garantie pour un montant non documenté d'environ 65 millions de réals (11 millions d'euros), concernant des litiges sociaux et clients. Suite à cette notification, Cnova et Via Varejo ont échangé des informations dans le but d'analyser l'existence et, le cas échéant, l'étendue de la demande d'indemnisation. Compte tenu de la longue analyse en cours et des discussions potentielles qui vont en découler, Cnova n'était pas en mesure de déterminer l'étendue de son exposition à ce risque. Le 20 juillet 2020, Cnova a reçu une notification indiquant que Via Varejo avait débuté la procédure d'arbitrage. Le 22 janvier 2021, Via Varejo a soumis sa déclaration dans le cadre de cette procédure mais aucune nouvelle preuve n'a été apportée au dossier. Par conséquent, Cnova n'est toujours pas en mesure de déterminer l'étendue du risque et/ou de sa responsabilité, le cas échéant.

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.

GPA a obtenu le 29 octobre 2020 la décision définitive et positive de son action principale initiée en 2003. Sur la base de cette décision de justice, GPA a considéré que l'incertitude qui la conduisait à considérer, jusqu'alors, cet actif comme "éventuel" selon les principes d'IAS 37, s'est éteinte et a reconnu un crédit de taxes, net de provisions, de 1 608 millions de réais (soit un produit de 273 millions d'euros dans le résultat avant impôt de l'exercice) dont 995 millions de réais (soit 169 millions d'euros) reconnus en chiffre d'affaires (note 5.1) et 613 millions de réais (soit 104 millions d'euros) en "Autres produits financiers" (note 11.3.2).

Au 31 décembre 2020, seule la procédure judiciaire relative aux anciennes filiales de Sendas, aujourd'hui fusionnées dans Sendas SA, n'a pas fait l'objet d'une décision de justice. En conséquence, le crédit de taxes correspondant, estimé à 118 millions de réais (soit 19 millions d'euros), continue d'être considéré comme un actif éventuel, non reconnu au bilan.

Par ailleurs, et conformément aux accords d'actionnaires entre GPA et la famille Klein suite à la création de Via Varejo, toujours en vigueur au 31 décembre 2020, GPA a légalement le droit d'obtenir de Via Varejo le remboursement des mêmes crédits fiscaux que ceux mentionnés ci-dessus, au titre de son ancienne filiale Globex, pour la période allant de 2003 à 2010. Via Varejo ayant obtenu un jugement en dernière instance de son procès vis-à-vis de l'administration fiscale en mai 2020, GPA a en conséquence un droit inconditionnel envers Via Varejo pour le remboursement de ces crédits fiscaux. GPA a reconnu à ce titre un montant brut de 231 millions de réais en résultat (soit 39 millions d'euros) (note 3.4.2). Dans l'attente de la justification complète à fournir par Via Varejo pour la période allant de 2003 à 2007, GPA considère ces crédits fiscaux comme un actif éventuel, estimé à 277 millions de réais (soit 43 millions d'euros) au 31 décembre 2020.

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 3.2) ;
- les coentreprises (note 3.2) ;
- 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 4,7 millions d'euros dont 4,2 millions d'euros au titre de l'assistance en matière stratégique et 0,5 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 3.2.6).

En novembre 2020, le Groupe a signé un accord avec le groupe Foncière Euris pour intégrer le centre commercial Centrum Krakow dans l'accord de partenariat de 2014 portant sur le centre commercial Serenada. Cet accord prévoit le développement d'une jonction entre ces deux centres commerciaux en vue de créer un leader régional sur la zone nord de Cracovie. En 2020, le Groupe s'est engagé dans ce nouveau partenariat en versant 13 millions d'euros dans deux sociétés en co-contrôle avec le groupe Foncière Euris.

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

Autorisation de la cotation d'Assaí

Le 19 février 2021, GPA a annoncé avoir obtenu (i) le 10 février 2021, l'autorisation de la cotation des actions émises par la société Sendas Distribuidora S.A. (Assaí) sur le *Novo Mercado* de la B3 S.A. – Brasil, Bolsa, Balcão et (ii) le 12 février 2021, l'autorisation de la cotation des *American Depositary Securities* (ADSs) d'Assaí sur le *New York Stock Exchange*. Ces opérations se font dans le prolongement des opérations précédemment annoncées de réorganisation et de scission des actifs

de GPA (note 2). Les actions Assaí, actuellement entièrement détenues par GPA, seront distribuées aux actionnaires de GPA selon la parité d'une action Assaí pour une action GPA. La cotation des actions Assaí ainsi que de ses ADSs débutera le 1^{er} mars 2021.

À l'issue de ce processus de cotation d'Assaí, le groupe Casino, qui détient actuellement une participation de 41,2 % au capital de GPA, détendra alors 41,2 % de GPA et une participation identique dans Assaí.

Note 16 Honoraires des Commissaires aux comptes

Honoraires des Commissaires aux comptes de l'exercice 2020
(en milliers d'euros)

	EY	Deloitte
Certification des comptes individuels et consolidés et examen limité	6 746	4 305
Services autres que la certification des comptes	1 297	646
TOTAL	8 043	4 950

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 2020, le groupe Casino comprend 1 485 sociétés consolidées. Les principales sont les suivantes :

Sociétés	2020			2019		
	% 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	100	100	IG	70	70	IG
Holding Île-de-France 2	100	100	IG	49	100	MEE
Holding Spring Expansion	49	100	MEE	49	100	MEE
Holdi Mag ⁽¹⁾	100	100	IG	49	100	IG
Holdev Mag	100	100	IG	100	100	IG
Gesdis ⁽¹⁾	100	100	IG	40	100	IG
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	2020			2019		
	% 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	72,51	72,51	IG	73,62	73,62	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)	20,27	20,27	MEE	25,24	30,57	MEE
Autres activités						
Floa Bank (ex-Banque du Groupe Casino)	50	50	MEE	50	50	MEE
Casino Finance	100	100	IG	100	100	IG
Casino Restauration	100	100	IG	100	100	IG
Perspecteev	49	49	MEE	49	49	MEE
RelevanC	100	100	IG	100	100	IG
E-COMMERCE						
Groupe Cnova N.V. (société cotée)	99,48	78,92	IG	99,46	78,91	IG
Cdiscount	100	78,99	IG	100	78,98	IG
C-Logistics	100	82,29	IG	100	82,28	IG
Cnova Pay	100	78,92	IG	100	78,91	IG
INTERNATIONAL – POLOGNE						
Mayland Real Estate	100	100	IG	100	100	IG
INTERNATIONAL – BRÉSIL						
Wilkes	100	100	IG	100	100	IG
Groupe GPA (société cotée) ⁽⁴⁾	41,21	41,21	IG	99,94	41,26	IG
Financeira Itaú CBD S.A. – Crédito, Financiamento e Investimento (“FIC”) ^{(2) (3)}	50	35,76	MEE	50	35,76	MEE
GPA Malls & Properties Gestão de Ativos e Serviços. Imobiliários Ltda. (“GPA M&P”) ⁽²⁾	100	100	IG	100	100	IG
Novasoc Comercial Ltda. (“Novasoc”) ⁽²⁾	100	100	IG	100	100	IG
Sendas Distribuidora S.A. (“Sendas”) ⁽⁴⁾	41,21	41,21	IG	100	100	IG

Sociétés	2020			2019		
	% de contrôle	% intérêt	Méthode de consolidation	% de contrôle	% intérêt	Méthode de consolidation
INTERNATIONAL – COLOMBIE, URUGUAY ET ARGENTINE						
Groupe Éxito (société cotée) ⁽⁷⁾	96,57	39,79	IG	96,57	39,84	IG
Éxito Industrias S.A.S. ⁽⁵⁾	97,95	97,95	IG	97,95	97,95	IG
Trust Viva Malls ⁽⁵⁾⁽⁶⁾	51	51	IG	51	51	IG
Trust Viva Villavicencio ⁽⁵⁾	51	26,01	IG	51	26,01	IG
Trust Barranquilla ⁽⁵⁾	90	45,90	IG	90	45,90	IG
Logística y transporte de Servicios S.A.S ⁽⁵⁾	100	100	IG	100	100	IG
Tuya SA ⁽⁵⁾	50	50	MEE	50	50	MEE
Grupo Disco (Uruguay) ⁽⁵⁾	75,10	62,49	IG	75,10	62,49	IG
Devoto (Uruguay) ⁽⁵⁾	100	100	IG	100	100	IG
Libertad (Argentine) ⁽⁵⁾	100	100	IG	100	100	IG
INTERNATIONAL – OCÉAN INDIEN						
Vindémia Distribution	-	-	-	100	100	IG
Vindémia Logistique	-	-	-	100	100	IG
HOLDINGS – FRANCE ET INTERNATIONAL						
Casino Participations France	100	100	IG	100	100	IG
Forézienne de Participations	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	39,79	IG	100	39,84	IG
Helicco	100	100	IG	100	100	IG
Intexa (société cotée)	98,91	97,91	IG	98,91	97,91	IG
Quatrim	100	100	IG	100	100	IG
Segisor SA	100	100	IG	100	100	IG
Tevir SA	100	100	IG	100	100	IG
Tonquin BV	100	100	IG	100	100	IG

(1) Au 31 décembre 2019, le Groupe détenait des droits potentiels lui conférant le contrôle.

(2) Les pourcentages d'intérêts correspondent aux pourcentages détenus par le sous-groupe GPA.

(3) La société FIC finance les achats des clients de GPA. Cette entité résulte d'un partenariat entre Banco Itaú Unibanco S.A. ("Itaú Unibanco") et GPA, et est consolidée selon la méthode de la mise en équivalence, GPA n'exerçant qu'une influence notable sur l'orientation des politiques opérationnelles et financières.

(4) GPA a réalisé le 31 décembre 2020 la scission de son activité de cash and carry (Assai) avec le reste de ses activités. À l'issue de cette opération, le groupe Casino, qui détient actuellement une participation de 41,2 % au capital de GPA, détiendrait alors 41,2 % de GPA et une participation identique dans la nouvelle entité Sendas Distribuidora S.A. (Assai) dont la cotation est attendue le 1^{er} mars 2021.

(5) 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.

(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) Suite à l'opération de simplification de la structure du Groupe en Amérique latine réalisée fin 2019, GPA détient 96,57 % d'Éxito. Sur la base des règles colombiennes en vigueur, le capital social détenu par un unique actionnaire ne peut excéder 95 %. Ainsi, GPA a 18 mois depuis la date de cette réorganisation, pour régulariser sa participation directe chez Éxito. La régularisation de cette situation est en cours chez GPA.

Note 18 Normes et interprétations publiées mais non encore entrées en vigueur

TEXTES NON ADOPTÉS PAR L'UNION EUROPÉENNE À LA DATE DE CLÔTURE

L'IASB a publié les normes, amendements de normes et interprétations suivants non encore adoptés par l'Union européenne 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 IAS 1 Classement des passifs en courant ou non courant (1 ^{er} janvier 2023)	Ces amendements sont d'application rétrospective. Ils visent à clarifier la façon de classer les dettes et les autres passifs comme courants ou non courants.
Amendements à IFRS 3 Référence au cadre conceptuel (1 ^{er} janvier 2022)	Ces amendements sont d'application prospective. Ils mettent à jour une référence au Cadre conceptuel sans changer les dispositions comptables.
Amendements à IAS 16 Immobilisations corporelles – produits antérieurs à l'utilisation prévue (1 ^{er} janvier 2022)	Ces amendements sont d'application rétrospective. Ils suppriment l'exception au principe général prévue au paragraphe IAS 16.17e, ce qui interdira à l'entité de déduire du coût d'une immobilisation corporelle les produits nets dégagés au cours des tests de fonctionnement de l'immobilisation. Le produit de la vente de tels éléments sera nécessairement reconnu au compte de résultat.
Amendements à IAS 37 Contrats déficitaires – coûts d'exécution d'un contrat (1 ^{er} janvier 2022)	Ces amendements sont d'application rétrospective. Ils précisent les coûts qu'une entreprise doit inclure pour déterminer si un contrat est déficitaire et notamment que les coûts d'exécution d'un contrat incluent à la fois les coûts marginaux, tels que les coûts de la main-d'œuvre directe et des matières, et l'imputation d'autres coûts directement liés au contrat, comme par exemple l'imputation de la charge d'amortissement relative à une immobilisation corporelle utilisée entre autres pour l'exécution du contrat.
Améliorations annuelles des normes IFRS – Cycle 2018-2020 (1 ^{er} janvier 2022)	Les principales normes concernées sont : <ul style="list-style-type: none"> ▪ IFRS 9 : ces amendements précisent qu'il faut inclure les honoraires dans le critère des 10 % relatif à la décomptabilisation de passifs financiers ; ▪ IFRS 16 : ces amendements modifient l'exemple illustratif 13 afin de supprimer l'exemple traitant des paiements au titre des améliorations locatives versés par le bailleur. ▪ IFRS 1 et IAS 41 font également l'objet d'amendements mineurs. Ces amendements ne sont pas applicables au Groupe.

Ces interprétations et amendements ne devraient pas avoir d'incidence significative sur les comptes consolidés du Groupe.

2.7. COMPTES SOCIAUX AU 31 DÉCEMBRE 2020

SOMMAIRE DÉTAILLÉ DES NOTES ANNEXES

Note 1	Résultat d'exploitation	147	Note 12	Provisions	155
Note 2	Résultat financier	148	Note 13	Emprunts et dettes financières	156
Note 3	Résultat exceptionnel	149	Note 14	Autres dettes.....	159
Note 4	Impôts.....	149	Note 15	Comptes de régularisation et assimilés.....	159
Note 5	Immobilisations incorporelles et corporelles	150	Note 16	Éléments concernant les entreprises liées	159
Note 6	Immobilisations financières	151	Note 17	Engagements hors bilan	160
Note 7	Créances clients et autres débiteurs	152	Note 18	Risques de change	161
Note 8	Compte courant Casino Finance et trésorerie nette	153	Note 19	Risques sur actions	161
Note 9	Comptes de régularisation et assimilés.....	154	Note 20	Rémunérations brutes allouées aux organes d'administration et de direction.....	161
Note 10	Capitaux propres.....	154	Note 21	Consolidation.....	161
Note 11	Autres fonds propres.....	155	Note 22	Événements postérieurs à la clôture.....	161

2.7.1. Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels

Exercice clos le 31 décembre 2020

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 2020, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé, ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la Société à la fin de cet exercice.

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 prévues par le Code de commerce et par le Code de déontologie de la profession de Commissaire aux comptes sur la période du 1^{er} janvier 2020 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014.

JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS – POINTS CLÉS DE L'AUDIT

La crise mondiale liée à la pandémie de Covid-19 crée des conditions particulières pour la préparation et l'audit des comptes de cet exercice. En effet, cette crise et les mesures exceptionnelles prises dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire induisent de multiples conséquences pour les entreprises, particulièrement sur leur activité et leur financement, ainsi que des incertitudes accrues sur leurs perspectives d'avenir. Certaines de ces mesures, telles que les restrictions de déplacement et le travail à distance, ont également eu une incidence sur l'organisation interne des entreprises et sur les modalités de mise en œuvre des audits.

C'est dans ce contexte complexe et évolutif que, en application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les 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, 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>Se référer aux notes 1 "Règles et méthodes comptables" et 6 - "Immobilisations financières" de l'annexe aux comptes annuels</i>	
<p>Au 31 décembre 2020, 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 votre Société pour un montant total de 16 591 millions d'euros, soit environ 87 % du total des actifs. Ce montant inclut notamment les titres de Distribution Casino France pour 4 910 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 prévoient l'obligation pour la Société et certaines filiales, de respecter des ratios au titre des "covenants bancaires", comme mentionné dans la note 13 "Emprunts et dettes financières" de l'annexe aux comptes annuels.</p> <p>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, sur la présentation en court terme/long terme des dettes financières dans les comptes annuels, sur la situation de liquidité 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 et corroboré notre compréhension dans le cadre d'entretiens avec la Direction du Groupe ; ▪ 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 de suivi du respect des covenants bancaires ; ▪ vérifié l'exactitude arithmétique du calcul des ratios produits par la Direction au 31 décembre 2020 ; ▪ apprécié le niveau des ratios bancaires ainsi calculés au regard des dispositions contractuelles. <p>Enfin, nous avons apprécié le caractère approprié des informations fournies dans les notes de l'annexe aux comptes annuels, notamment sur les 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 et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires.

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D.441-6 du Code de commerce.

Rapport sur le gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans le rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L. 225-37-4, L. 22-10-10 et L. 22-10-9 du Code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 22-10-9 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. 22-10-11 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.

AUTRES VÉRIFICATIONS OU INFORMATIONS PRÉVUES PAR LES TEXTES LÉGAUX ET RÉGLEMENTAIRES

Format de présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel

Conformément au III de l'article 222-3 du règlement général de l'AMF, la Direction de votre Société nous a informés de sa décision de reporter l'application du format d'information électronique unique tel que défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2021. En conséquence, le présent rapport ne comporte pas de conclusion sur le respect de ce format dans la présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier.

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 2020, nos cabinets étaient dans la onzième 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 23 mars 2021

Les Commissaires aux comptes

Ernst & Young et Autres

Yvon SALAÛN

Alexis HURTREL

Deloitte & Associés

Frédéric MOULIN

Patrice CHOQUET

2.7.2. États financiers sociaux

COMPTE DE RÉSULTAT

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2020	2019
Produits d'exploitation	1	171	192
Charges d'exploitation	1	(150)	(188)
Résultat d'exploitation		20	4
Résultat financier	2	(146)	(465)
Résultat courant avant impôts		(126)	(462)
Résultat exceptionnel	3	(121)	(215)
Impôts sur les bénéfices	4	244	355
RÉSULTAT NET		(3)	(321)

BILAN**Actifs**

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2020	2019
Immobilisations incorporelles		9	9
Dépréciations et amortissements		(4)	(3)
	5	5	6
Immobilisations corporelles		46	47
Dépréciations et amortissements		(31)	(29)
	5	15	19
Immobilisations financières ^(a)		20 462	20 653
Dépréciations		(2 666)	(2 824)
	6	17 795	17 829
Total de l'actif immobilisé		17 816	17 853
Créances clients et autres débiteurs	7	638	2 327
Valeurs mobilières de placement	8	22	28
Disponibilités	8	489	194
Total de l'actif circulant		1 149	2 549
Comptes de régularisation et assimilés ^(b)	9	31	56
TOTAL ACTIFS		18 997	20 458
<i>(a) Dont prêts à moins d'un an</i>		18	46
<i>(b) Dont à plus d'un an</i>		18	39

Capitaux propres et passifs

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2020	2019
Capitaux propres	10	8 487	8 490
Autres fonds propres	11	1 350	1 350
Provisions	12	155	245
Emprunts et dettes financières	13	5 848	5 177
Dettes fournisseurs et comptes rattachés		43	52
Dettes fiscales et sociales		86	98
Compte courant Casino Finance	13	2 983	4 946
Autres dettes	14	34	92
Dettes ^(a)		8 993	10 365
Comptes de régularisation et assimilés ^(a)	15	12	9
TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS		18 997	20 458
<i>(a) Dont : à moins d'un an</i>		3 648	5 746
<i>entre un et cinq ans</i>		4 449	3 674
<i>à plus de cinq ans</i>		908	953

TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE

<i>(en millions d'euros)</i>	2020	2019
Résultat net	(3)	(321)
Élimination des charges et des produits sans incidence sur la trésorerie		
▪ Amortissements et provisions (sauf actif circulant)	(245)	1 733
▪ Résultat des cessions d'immobilisations	220	-
▪ Autres charges et produits calculés	41	(21)
Marge brute d'autofinancement	13	1 391
Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité *	1 623	(1 064)
Flux nets de trésorerie générés par l'activité (A)	1 636	327
Décassements liés aux acquisitions d'immobilisations	(60)	(1 252)
Encaissements liés aux cessions d'immobilisations	186	-
Encaissements liés aux réductions de capital des filiales	-	46
Variation des prêts et avances consentis	(165)	(949)
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement (B)	(38)	(2 155)
Dividendes versés aux actionnaires	-	(169)
Augmentation/Réduction de capital (rachat actions propres)	-	(40)
Augmentation des dettes financières	2 263	1 001
Diminution des dettes financières	(1 657)	(1 459)
Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement (C)	606	(667)
VARIATION DE TRÉSORERIE (A + B + C)	2 204	(2 495)
Trésorerie d'ouverture	(4 854)	(2 359)
Trésorerie de clôture	(2 650)	(4 854)
dont :		
Compte courant Casino Finance	(2 983)	(4 946)
Trésorerie au bilan	511	222
Concours bancaires courants	(179)	(130)

Variation du BFR lié à l'activité

<i>(en millions d'euros)</i>	2020	2019
Fournisseurs	14	20
Créances clients et comptes rattachés	(9)	1
Comptes courants	232	(103)
Autres dettes d'exploitation	(51)	41
Autres créances d'exploitation	1 436	(1 022)
VARIATION DU BFR LIÉ À L'ACTIVITÉ	1 623	(1 064)

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.

I. FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE

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, ainsi que de leurs maisons-mères.

Impact de la pandémie mondiale liée à la Covid-19 sur les comptes annuels

La pandémie de Covid-19 a touché l'ensemble des secteurs d'activité et la grande distribution n'a pas fait exception à ce phénomène. En tant qu'industrie de première nécessité, les enseignes ont maintenu leurs activités durant la période de crise et ont redoublé d'efforts afin de permettre aux consommateurs de continuer à s'approvisionner dans les meilleures conditions possibles dans un contexte de crise sanitaire inédit.

L'ensemble des implantations du Groupe à travers le monde a été touché par la propagation de la Covid-19 et par les mesures prises par les gouvernements pour le contenir. L'épidémie de Covid-19 a eu un impact significatif sur nos opérations, notamment en nous obligeant à gérer le nombre de clients dans nos magasins, réduire le fonctionnement de certains magasins en fonction des préconisations ou des directives des différents gouvernements, investir dans des équipements de protection et autres équipements de sécurité, accélérer le déploiement des caisses automatiques, augmenter notre capacité de livraison à domicile et les options d'achat click & collect, constituer nos stocks de produits de consommation de base et faire évoluer nos organisations de travail vers un environnement de travail à distance pour nos fonctions de siège. De nombreuses exigences de restrictions de sécurité imposées par les gouvernements des pays où nous opérons ont été rétablies depuis l'automne dernier en raison de l'accroissement de nouveaux cas qui se poursuit dans de nombreux pays ; ce durcissement fait suite à l'assouplissement des lourdes mesures de restriction imposées au début de la pandémie jusqu'à l'été 2020.

Le Groupe a enregistré au 1^{er} semestre 2020 une forte croissance de son chiffre d'affaires qui a été accompagnée de surcoûts liés au maintien de l'activité dans des conditions dégradées. Les surcoûts temporaires enregistrés lors de ce 1^{er} semestre ont été fortement réduits au second semestre. Depuis le 3^e trimestre, l'ensemble de l'organisation est adapté aux contraintes de la pandémie avec des surcoûts limités.

Toutefois, l'impact financier à long terme de la pandémie Covid-19 sur des facteurs tels que la consommation des consommateurs, le produit intérieur brut et les taux de change sont inconnus pour le moment. La poursuite de la prévalence de l'épidémie de Covid-19 pourrait continuer à (i) réduire le pouvoir d'achat de nos clients, (ii) réduire le nombre de touristes qui contribuent généralement à nos revenus pendant les mois d'été dans certains de nos magasins, (iii)

nuire à nos activités en perturbant ou en retardant la préparation et la livraison des produits dans nos magasins, (iv) impacter la disponibilité et le coût du transport, (v) impacter la stabilité financière de nos fournisseurs et franchisés et (vi) impacter la valorisation de nos actifs immobiliers. Bien que nous ayons constaté une augmentation significative du volume de livraison à domicile et des achats click & collect et drive & collect et que nous ayons adapté nos réseaux de distribution pour répondre à cette flambée de la demande, nous ne pouvons pas prédire si la Covid-19 (y compris les futures vagues de cette maladie) aura un impact à long terme sur le comportement d'achat des consommateurs et comment cela peut avoir un impact sur nos stratégies commerciales et nos perspectives futures.

Les hypothèses et estimations sur la base desquelles certains postes de bilan ou de compte de résultat sont évalués ont été revues afin de tenir compte du contexte lié à la crise. Le principal sujet a porté sur l'évaluation des titres. Cette revue n'a pas abouti à d'incidence significative au 31 décembre 2020.

Plan de cession d'actifs non stratégiques

Le Groupe a lancé mi-2018 un plan de cession d'actifs non stratégiques totalisant 1,8 milliard d'euros d'actifs cédés à fin 2019 (hors Vindémia). En 2020, le Groupe a poursuivi ce plan de cession avec essentiellement Vindémia le 30 juin, Leader Price à ALDI France le 30 novembre, une participation de 5 % du capital de Mercialis au cours du 2^d semestre ainsi que des actifs immobiliers. En conséquence, le montant des cessions d'actifs non stratégiques atteint 2,8 milliards d'euros sur un plan de cession annoncé de 4,5 milliards d'euros.

La Société a reconnu en 2020 un résultat de cession de - 10 millions d'euros au titre de la cession de Vindémia (note 3).

Opérations de renforcement de la structure financière

En 2020, le Groupe a poursuivi le renforcement de sa structure financière par le biais de plusieurs opérations.

Il a ainsi effectué des rachats de ses souches obligataires non sécurisées au travers de rachats effectués sur les marchés financiers et de deux offres publiques de rachat réalisées en novembre et décembre 2020. La totalité de ces rachats ont porté sur un montant de 1 400 millions d'euros de nominal dont 467, 122, 449, 289 et 74 millions d'euros pour les obligations à échéance respectivement de mai 2021, juin 2022, janvier 2023, mars 2024 et février 2025.

Par ailleurs, le Groupe a finalisé une opération de refinancement le 16 décembre 2020 qui a comporté deux volets :

- l'émission d'une obligation non sécurisée de 400 millions d'euros, portant un coupon de 6,625 % et de maturité janvier 2026. Ces nouvelles obligations incluent les mêmes restrictions de dividendes que les financements levés en novembre 2019 ; ainsi le versement de dividendes ne sera libre qu'à condition que le ratio de levier soit inférieur à 3,5x post-paiement ;
- un abondement de 225 millions d'euros du prêt à terme ("Term Loan B") de maturité janvier 2024, à un prix d'émission de 99,75 % du nominal.

Au 31 décembre 2020, les fonds sur le compte séquestre dédié au remboursement des dettes financières s'établissaient à 487 millions d'euros.

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.

Les états financiers sont présentés en millions d'euros. Les montants indiqués dans les états financiers sont arrondis au million d'euros 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.

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, les estimations et les hypothèses élaborés sur la base des informations disponibles à la date d'arrêt 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.

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 inscrites au bilan en "écart de conversion actif" lorsqu'il s'agit de perte latente et en "écart de conversion passif" lorsqu'il s'agit d'un gain latent. Les écarts de conversion actifs font l'objet d'une provision pour risques à concurrence du risque non couvert.

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

■ Instruments de couverture

Les principes de la comptabilité de couverture sont appliqués de façon obligatoire dès lors qu'une relation de couverture est identifiée en gestion. Elle fait alors l'objet d'une documentation. Les effets des instruments financiers utilisés par Casino pour couvrir et gérer ses risques de change et de taux sont reconnus dans le compte de résultat de manière symétrique à ceux de l'élément couvert ; dans ce cas, le montant nominal des contrats à terme figure dans les engagements hors bilan.

■ Positions ouvertes isolées

Les positions ouvertes isolées sont toutes les opérations non qualifiées de couverture. Les pertes et gains dénoués sont comptabilisés en résultat. Les gains latents sont comptabilisés au bilan mais ne sont pas reconnus en résultat. Les pertes latentes sont comptabilisées au bilan et donnent lieu à la constitution d'une provision.

Au 31 décembre 2020, Casino ne détient aucun instrument dérivé non qualifié de couverture (pas de position ouverte isolée).

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 est tête de groupe de l'intégration fiscale qu'elle constitue avec la majorité de ses filiales en France. Au 31 décembre 2020, le périmètre comprend 577 sociétés.

Les filiales du périmètre d'intégration fiscale contribuent à la charge d'impôt du groupe d'intégration à hauteur du montant d'impôt dont elles auraient été redevables en l'absence d'intégration. L'économie ou la charge d'impôt complémentaire résultant de la différence entre l'impôt dû par les filiales intégrées et l'impôt résultant de la détermination du résultat d'ensemble est enregistrée par la Société.

2.7.3. Notes aux états financiers sociaux

Note 1 Résultat d'exploitation

DÉCOMPOSITION

<i>(en millions d'euros)</i>	2020	2019
Prestations de services hors taxes	159	166
Autres produits	11	26
Reprises sur provisions et dépréciations	-	-
Produits d'exploitation	171	192
Autres achats et charges externes	(125)	(166)
Impôts et taxes	(4)	(3)
Frais de personnel	(15)	(12)
Dotations aux amortissements, dépréciations et provisions :		
▪ sur immobilisations	(4)	(4)
▪ sur risques et charges	(2)	(2)
Autres charges	-	(1)
Charges d'exploitation	(150)	(188)
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	20	4

PRESTATIONS DE SERVICES

<i>(en millions d'euros)</i>	2020	2019
Mise à disposition de personnel	9	6
Redevances d'enseignes	39	42
Prestations diverses	111	118
PRESTATIONS DE SERVICES	159	166

Le chiffre d'affaires de la Société 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 88 % avec des sociétés françaises contre 87 % en 2019.

EFFECTIFS MOYENS

<i>(en nombre)</i>	2020	2019
Cadres	11	11
Agents de maîtrise	-	-
Employés, ouvriers	-	1
TOTAL	11	12

Note 2 Résultat financier

(en millions d'euros)	2020	2019
Distribution des dividendes :		
▪ Monoprix	350	-
▪ Casino Participations France	-	225
▪ Tévir	-	1 245
▪ Divers	8	11
Total	358	1 481
Produits et autres intérêts, assimilés et divers ⁽¹⁾	112	31
Reprise de provisions et de dépréciations ⁽²⁾	194	32
Produits nets sur cessions de VMP	-	2
Produits financiers	664	1 547
Intérêts et charges assimilées :		
▪ Obligations	(151)	(213)
▪ Intérêts TSSDI	(36)	(39)
▪ Intérêts "Term Loan B"	(56)	(7)
▪ Autres intérêts, charges assimilées et divers ⁽¹⁾	(450)	(55)
▪ Dotations aux amortissements et dépréciations ⁽²⁾	(117)	(1 695)
▪ Charges nettes sur cessions de VMP	(1)	(2)
Charges financières	(810)	(2 012)
RÉSULTAT FINANCIER	(146)	(465)

(1) Les autres produits et autres charges financiers enregistrent les revenus et charges d'intérêts sur les comptes courants et sur les prêts, les produits et charges sur opérations d'échanges obligataires, ainsi que les gains et pertes de change.

En 2020, ils reflètent également :

- l'effet année pleine du refinancement réalisé fin 2019 ;

- la perte sur le débouclage du Total Return Swap (TRS) portant sur les titres GPA pour 250 millions d'euros (cf. reprise de provision (ii)) ;

- la perte sur les titres cédés dans le cadre du TRS Mercialys pour 45 millions d'euros contre 25 millions d'euros en 2019 (cf. reprise de provision (ii)).

(2) Les mouvements des provisions et dépréciations en 2020 sont principalement constitués de :

- l'amortissement des primes de remboursement des obligations pour 26 millions d'euros ;

- la dépréciation des titres Distribution Casino France pour 59 millions d'euros ;

- la reprise de provision liée aux Total Return Swap (TRS) portant sur les titres GPA et Mercialys pour respectivement 179 et 15 millions d'euros.

Les mouvements des provisions et dépréciations en 2019 étaient principalement constitués de :

- l'amortissement des primes de remboursement des obligations pour 25 millions d'euros ;

- la dépréciation des titres de 1 670 millions d'euros comprenant Distribution Casino France pour 1 578 millions d'euros et Vindémia pour 84 millions d'euros ;

- la reprise de provision liée aux Total Return Swap (TRS) portant sur les titres GPA et Mercialys pour respectivement 3 et 29 millions d'euros.

Note 3 Résultat exceptionnel

<i>(en millions d'euros)</i>	2020	2019
Cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles	-	-
Cessions de titres de participation nettes de frais ⁽¹⁾	(10)	-
Résultats sur cessions d'actifs	(10)	-
Dotations aux provisions	(73)	(134)
Reprises de provisions ⁽¹⁾	3	46
Autres charges exceptionnelles	(74)	(142)
Autres produits exceptionnels	33	16
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	(121)	(215)

(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 2020, le résultat exceptionnel est constitué essentiellement de :

- la moins-value de cession des titres Vindémia pour 10 millions d'euros, incluant 8 millions de frais ;
- la provision pour pertes de 58 millions d'euros couvrant la situation nette négative de Casino Restauration ;
- les frais liés à des litiges et à la défense des intérêts du Groupe pour 31 millions d'euros ;
- les frais liés à des dépenses de restructuration pour 15 millions d'euros.

En 2019, le résultat exceptionnel était constitué principalement de :

- la provision pour pertes de 90 millions d'euros couvrant la situation nette réévaluée négative de Casino Restauration ;
- les frais liés à des litiges et à la défense des intérêts du Groupe pour 31 millions d'euros ;
- les frais liés au refinancement de la Société pour 55 millions ;
- les frais liés à des dépenses de restructuration pour 8 millions d'euros ;
- les frais liés à des opérations de périmètre pour 25 millions d'euros, dont principalement les frais concernant la simplification de la structure du Groupe en Amérique latine.

Note 4 Impôts

<i>(en millions d'euros)</i>	2020	2019
Résultat courant	(126)	(462)
Résultat exceptionnel	(121)	(215)
Résultat avant impôts	(247)	(676)
Produit net lié à l'intégration fiscale	244	355
Impôts sur les bénéfices	244	355
RÉSULTAT NET	(3)	(321)

Casino, Guichard-Perrachon est la société tête de groupe du régime d'intégration fiscale.

Le produit d'impôt 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 2020, le résultat fiscal du groupe intégré est déficitaire. Compte tenu des acomptes versés et de l'imputation de crédits

d'impôts dont dispose le Groupe, la Société n'a pas de dette vis-à-vis de l'administration fiscale pour l'exercice 2020.

Dans le régime d'intégration fiscale, le Groupe dispose de déficits reportables au 31 décembre 2020 pour 1 237 millions d'euros.

Note 5 Immobilisations incorporelles et corporelles

DÉCOMPOSITION

<i>(en millions d'euros)</i>	2020	2019
Fonds commercial	4	4
Autres immobilisations incorporelles	5	5
Dépréciations et amortissements	(4)	(3)
Immobilisations incorporelles	5	6
Constructions et agencements	1	3
Amortissements	-	(2)
	1	1
Autres immobilisations corporelles	44	44
Amortissements	(30)	(27)
	14	17
Immobilisations corporelles	15	18
TOTAL IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET CORPORELLES	21	24

VARIATIONS

<i>(en millions d'euros)</i>	Brut	Amortissements et dépréciations	Net
Au 1^{er} janvier 2019	55	(28)	27
Augmentations	1	(4)	(3)
Diminutions	-	-	-
Au 31 décembre 2019	56	32	24
Augmentations	-	(4)	(3)
Diminutions	(2)	2	-
AU 31 DÉCEMBRE 2020	55	(34)	21

Note 6 Immobilisations financières

DÉCOMPOSITION

<i>(en millions d'euros)</i>	2020	2019
Titres de participations	19 228	19 586
Dépréciations ⁽¹⁾	(2 648)	(2 806)
	16 580	16 780
Prêts	1 185	990
Autres immobilisations financières *	48	78
Dépréciations ⁽¹⁾	(19)	(19)
	30	59
IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES	17 795	17 829

* Dont malis de fusions pour 29 millions d'euros.

(1) Au 31 décembre 2020, 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 Segisor 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 2020

Zone géographique	Taux de croissance à l'infini 2020 ⁽¹⁾	Taux d'actualisation après impôt 2020 ⁽²⁾	Taux de croissance à l'infini 2019 ⁽¹⁾	Taux d'actualisation après impôt 2019 ⁽²⁾
France (grande distribution)	1,6 %	5,6 %	1,7 %	5,6 %
France (autres activités)	1,6 % et 2,1 %	5,6 % et 8,0 %	1,7 % et 2,2 %	5,6 % et 7,9 %
Argentine	5,0 %	19,6 %	5,0 %	21,1 %
Brésil ⁽³⁾	4,6 %	7,9 % à 9,8 %	4,8 %	8,4 %
Colombie ⁽³⁾	3,0 %	6,6 %	3,0 %	8,0 %
Uruguay	6,3 %	9,4 %	7,0 %	11,9 %

(1) Le taux de croissance à l'infini net d'inflation est compris entre 0 % et 1,3 % 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 3 160, 1 481 et 1 036 millions d'euros au 31 décembre 2020. 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).

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 tests se sont traduits par une dotation de dépréciation des titres de 59 millions d'euros.

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 (1 376), (323) et (729) 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 entraînerait un complément de dépréciation non significatif sur les titres de Tevir uniquement sur la base d'une hausse de 100 points des taux d'actualisation.

Le tableau détaillé des filiales et participations est présenté en fin d'annexe.

VARIATIONS

(en millions d'euros)	Brut	Amortissements et dépréciations	Net
Au 1^{er} janvier 2019	18 500	(1 022)	17 477
Augmentations	2 203	(1 802)	401
Diminutions	(50)	-	(50)
Au 31 décembre 2019	20 653	(2 825)	17 829
Augmentations	287	(59)	228
Diminutions	(479)	217	(262)
AU 31 DÉCEMBRE 2020	20 462	(2 666)	17 795

L'augmentation des immobilisations financières en valeur brute s'explique essentiellement par :

- le rachat des titres Distribution Casino France à des filiales immobilières pour 54 millions d'euros ;
- la mise en place de prêts avec Franprix Leaderprice Finances et Segisor pour respectivement 166 et 56 millions d'euros.

La diminution des immobilisations financières en valeur brute s'explique essentiellement par :

- la cession des titres Vindémia pour 416 millions d'euros ;

- le remboursement des prêts Géant Foncière BV et Bergsaar pour respectivement 26 et 7 millions d'euros.

La variation des dépréciations des immobilisations financières s'explique par :

- la dotation pour dépréciation des titres Distribution Casino France pour 59 millions d'euros ;
- la reprise de dépréciation des titres Vindémia suite à leur cession pour 217 millions d'euros.

Note 7 Créances clients et autres débiteurs

(en millions d'euros)	2020	2019
Créances clients et comptes rattachés	40	54
Autres créances d'exploitation	17	13
Créances diverses	172	1 603
Sociétés apparentées	411	658
Dépréciation des autres débiteurs	(2)	(2)
CRÉANCES CLIENTS ET AUTRES DÉBITEURS	638	2 327

Les "créances diverses" comprennent principalement :

- des crédits d'impôts mécénat pour un montant de 167 millions d'euros (2019 : 150 millions d'euros) ;
- des produits à recevoir pour 4 millions d'euros.

En 2019, ils incluaient également 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 pour 1 470 millions d'euros.

Ces créances ont toutes une échéance inférieure à un an à l'exception des crédits d'impôts pour 165 millions d'euros au 31 décembre 2020.

Note 8 Compte courant Casino Finance et trésorerie nette

<i>(en millions d'euros)</i>	2020	2019
Compte courant Casino Finance	(2 983)	(4 946)
Actions propres	22	28
FCP et SICAV	-	-
Valeurs mobilières de placement	22	28
Disponibilités	489	194
Découverts bancaires	-	(1)
Titres négociables à court terme "NEU CP" *	(179)	(130)
Banques créditrices	(179)	(130)
TRÉSORERIE NETTE	(2 650)	(4 854)

* Titres négociables à échéance moins d'un an.

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 réalisé en novembre 2019 pour 487 millions d'euros au 31 décembre 2020 (2019 : 193 millions d'euros).

ACTIONS PROPRES

	2020	2019
NOMBRE DE TITRES DÉTENUS		
Au 1^{er} janvier	829 299	961 761
Achats	822 271	1 766 080
Ventes	(1 010 114)	(1 898 542)
AU 31 DÉCEMBRE	641 456	829 299
VALEUR DES TITRES DÉTENUS (EN MILLIONS D'EUROS)		
Au 1^{er} janvier	28	33
Achats	24	73
Ventes	(30)	(78)
AU 31 DÉCEMBRE	22	28
Prix de revient moyen unitaire <i>(en euros)</i>	33,66	33,66
Capital détenu <i>(en %)</i>	0,59	0,76
Quote-part dans les capitaux propres <i>(en millions d'euros)</i>	50	65

En janvier 2019, le Groupe a signé un contrat de liquidité avec Rothschild Martin Maurel entré en vigueur le 1^{er} janvier 2019, prenant en compte les évolutions de la réglementation relative aux contrats de liquidité et conformément à la décision AMF n° 2018-01 du 2 juillet 2018. 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 2020 et 2019, aucune action propre n'est détenue dans le cadre de ce contrat.

La Société est propriétaire, à la clôture de l'exercice, de 641 456 actions ordinaires de 1,53 euro de nominal.

Ces actions sont destinées à couvrir des plans d'actions gratuites pour les salariés du Groupe. Une provision est constituée au 31 décembre 2020 à hauteur de 7 millions d'euros (cf. note 12). La valeur boursière de ces titres s'élève à 16 millions d'euros au 31 décembre 2020.

Note 9 Comptes de régularisation et assimilés

(en millions d'euros)	2020	2019
Prime d'émission des emprunts obligataires	30	55
Charges constatées d'avance	1	1
Écart conversion actif	1	-
COMPTES DE RÉGULARISATION ET ASSIMILÉS	31	56

Les primes d'émission des emprunts obligataires sont amorties linéairement sur la durée des emprunts.

La variation 2020 s'explique par (i) une augmentation de 1 million d'euros liée au *Term Loan B* (cf. Faits marquants de l'exercice) et (ii) la charge d'amortissement de l'exercice pour 26 millions d'euros.

Note 10 Capitaux propres

DÉCOMPOSITION

(en millions d'euros)	2020	2019
Capital	166	166
Primes	3 847	3 847
Réserve légale	17	17
Réserve à la disposition des actionnaires	208	208
Réserve de plus-values à long terme	56	56
Report à nouveau	4 189	4 510
Résultat de l'exercice	(3)	(321)
Provisions réglementées	6	6
CAPITAUX PROPRES	8 487	8 490

ÉVOLUTION DES CAPITAUX PROPRES

(en millions d'euros)	2020	2019
Au 1^{er} janvier	8 490	9 020
Résultats de l'exercice	(3)	(321)
Distribution de dividendes	-	(169)
Réduction du capital	-	(2)
Diminution des primes d'émission	-	(8)
AU 31 DÉCEMBRE	8 487	8 490

VARIATIONS DU CAPITAL EN NOMBRE D' ACTIONS

	2020	2019
Au 1^{er} janvier	108 426 230	109 729 416
Rémunération des actionnaires des sociétés fusionnées	-	-
Annulation d'actions	-	(1 303 186)
AU 31 DÉCEMBRE	108 426 230	108 426 230

Au 31 décembre 2020, le capital social de la Société est composé de 108 426 230 actions ordinaires de 1,53 euro nominal.

Le 20 janvier 2020, Vesa Equity Investment a annoncé avoir franchi le seuil de 5 % du capital de Casino, Guichard-Perrachon pour atteindre 5,64 % du capital. À la date du 31 décembre 2020, sa participation au capital est de 9,997 %.

FACTEURS DE DILUTION

	2020	2019
Nombre d'actions au 31 décembre	108 426 230	108 426 230
Équivalents actions :		
▪ conversion des options de souscription	-	-
▪ actions gratuites	-	-
NOMBRE TOTAL D' ACTIONS POTENTIEL	108 426 230	108 426 230

Pour les plans d'attributions d'actions gratuites en cours au 31 décembre 2020, 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 (cf. note 8).

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 2020, le coupon moyen s'est établi à 1 %.

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 est de 3,992 %. Ce taux sera revu tous les cinq ans.

Ces titres présentent les caractéristiques des "Autres fonds propres" :

- émis pour une durée indéterminée (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

<i>(en millions d'euros)</i>	2020	2019
Provision pour pertes de change	1	-
Provision pour autres risques	144	237
Provision pour charges	10	8
TOTAL PROVISIONS	155	245

Au 31 décembre 2020, le montant des provisions pour "autres risques" comprend principalement une provision de 90 millions d'euros pour pertes correspondant au support de Casino, Guichard-Perrachon envers sa filiale Casino Restauration. Cette provision s'élevait à 33 millions d'euros au 31 décembre 2019 (cf. note 3).

Au 31 décembre 2019, les provisions pour "autres risques" comprenaient principalement la provision de 194 millions d'euros équivalente à la juste valeur négative des *Total Return Swaps* (TRS) sur les actions GPA et Mercialys (cf. note 2).

VARIATIONS

(en millions d'euros)	2020	2019
Au 1^{er} janvier	245	319
Dotations	106	4
Reprises ⁽¹⁾	(197)	(78)
Au 31 décembre	155	245
Dont dotations/(reprises)		
Exploitation	2	2
Financier	(162)	(31)
Exceptionnel	70	(44)
TOTAL	(91)	(74)

(1) Dont reprises de provisions pour risques et charges devenues sans objet pour 2 millions d'euros en 2020 et 3 millions d'euros en 2019.

Au 31 décembre 2020, les dotations concernent principalement la provision couvrant la situation nette négative de Casino Restauration pour 58 millions d'euros (cf. note 3).

Les reprises reflètent à hauteur de 194 millions le débouclage sur l'exercice des *Total Return Swap* (TRS) (cf. note 2).

La provision pour engagements de retraite s'élève à 3 millions d'euros au 31 décembre 2020.

Note 13 Emprunts et dettes financières**DÉCOMPOSITION**

(en millions d'euros)	2020	2019
Emprunts obligataires (y compris intérêts courus) ⁽¹⁾	2 685	4 002
Emprunts auprès des établissements de crédit ⁽²⁾	1 232	1 007
Concours bancaires courants	-	1
Titres négociables à court terme "NEU CP"	179	130
Dettes bancaires et assimilés	4 096	5 139
Dettes financières diverses ⁽³⁾	1 752	38
EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES	5 848	5 177

(1) Dont 63 millions d'intérêts courus en 2020.

(2) Dont 7 millions d'intérêts courus en 2020.

(3) Dont emprunt Casino Finance pour 1 630 millions d'euros et 105 millions d'euros d'intérêts courus sur emprunts au 31 décembre 2020.

ÉCHÉANCIER

(en millions d'euros)	2020	2019
À moins d'un an	493	556
Entre un et cinq ans	4 447	3 669
À plus de cinq ans	908	952
TOTAL	5 848	5 177

ENDETTEMENT FINANCIER NET

(en millions d'euros)	2020	2019
Emprunts et dettes financières	5 848	5 177
Compte courant Casino Finance *	2 983	4 946
Actions propres *	(22)	(28)
Disponibilités *	(489)	(194)
ENDETTEMENT FINANCIER NET	8 319	9 901

* Cf. Note 8.

Dans la rubrique "Emprunts et dettes financières", le montant des intérêts courus sur les emprunts et concours bancaires s'élève à 175 millions d'euros au 31 décembre 2020 (2019 : 159 millions d'euros).

DÉTAIL DES EMPRUNTS OBLIGATAIRES

	Taux Fixe/Variable	TIE	Montant (en millions d'euros)	Maturité	Échéance
Emprunt obligataire 2021	TF 5,98 %	6,53 %	130	10 ans	Mai 2021
Emprunt obligataire 2022	TF 1,87 %	2,55 %	331	5 ans	Juin 2022
Emprunt obligataire 2023	TF 4,56 %	4,47 %	272	10 ans	Janvier 2023
Emprunt obligataire 2024	TF 4,50 %	4,88 %	611	10 ans	Mars 2024
Emprunt obligataire 2025	TF 3,58 %	3,62 %	370	10 ans et 2 mois	Février 2025
Emprunt obligataire 2026	TF 4,05 %	6,98 %	400	5 ans et 1 mois	Janvier 2026
Emprunt obligataire 2026	TF 4,05 %	4,09 %	508	12 ans	Août 2026
EMPRUNTS OBLIGATAIRES			2 622		
<i>Term Loan B</i>	TV (Euribor *+5,50 %)	6,63 %	1 225	4 ans et 2 mois	Janvier 2024
EMPRUNTS BANCAIRES			1 225		

* Euribor assorti d'un taux plancher à 0.

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 2020, la situation de liquidité de Casino, Guichard-Perrachon s'appuie sur :

- des lignes de crédit confirmées non tirées pour un montant total de 2 218 millions d'euros (dont 2 020 à plus d'un an) ;
- une trésorerie disponible de 489 millions d'euros, dont 487 millions d'euros séquestrés en relation avec le refinancement "RCF" et utilisables à tout moment pour le remboursement de dettes financières.

Casino, Guichard-Perrachon bénéficie des financements suivants au 31 décembre 2020 :

- des emprunts obligataires non sécurisés pour un montant de 2 622 millions d'euros, dont 400 millions d'euros d'obligations *High Yield* à échéance 2026 ;
- un *Term Loan B* de 1 225 millions d'euros.

Casino, Guichard-Perrachon peut également se financer *via* des titres négociables à court terme "NEU CP". Leurs encours au 31 décembre 2020 s'élèvent à 179 millions d'euros. Ces financements sont réalisés dans le cadre d'un programme dont le plafond s'élève 2 000 millions d'euros et dont la disponibilité varie en fonction des conditions de marchés et de l'appétit des investisseurs. Ces financements ne sont soumis à aucun covenant financier.

Les principales actions entreprises dans la gestion du risque de liquidité portent sur :

- la 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 ;
- la diversification des devises de financement : euro, devises fonctionnelles du Groupe, dollar US ;
- le maintien d'un montant de ressources confirmées excédant significativement les engagements du Groupe à tout moment ;

- la limitation des échéances de remboursement annuelles et la gestion proactive de l'échéancier de remboursement ;
- la 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. Cet encours s'élève à 179 millions d'euros au 31 décembre 2020 (*vs* 129 millions d'euros au 31 décembre 2019).

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 refinancé fin 2019 l'ensemble de ses lignes confirmées par une nouvelle ligne de crédit confirmée ("RCF") 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).

Le Groupe a également levé 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.

En 2020, le Groupe a poursuivi le renforcement de sa structure financière par le biais de plusieurs opérations.

Casino, Guichard-Perrachon a ainsi effectué des rachats de ses souches obligataires non sécurisées au travers de rachats effectués sur les marchés financiers et de deux offres publiques de rachat réalisées en novembre et décembre 2020. La totalité de ces rachats ont porté sur un montant de 1 400 millions d'euros de nominal dont 467, 122, 449, 289 et 74 millions d'euros pour les obligations à échéance respectivement de mai 2021, juin 2022, janvier 2023, mars 2024 et février 2025.

L'offre de rachat menée en décembre 2020 était couplée à deux nouveaux financements :

- l'émission d'une obligation non sécurisée de 400 millions d'euros, portant un coupon de 6,625 % et de maturité janvier 2026. Ces nouvelles obligations incluent les mêmes restrictions de dividendes que les financements levés en novembre 2019, ainsi le versement de dividendes ne sera libre qu'à condition que le ratio de levier soit inférieur à 3,5x post-paiement ;
- un abondement de 225 millions d'euros du prêt à terme ("Term Loan B") de maturité janvier 2024, à un prix d'émission de 99,75 % du nominal.

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	B3, perspective stable (le 6 août 2020)	B, perspective négative (le 28 mai 2019)
Obligations sécurisées (<i>High Yield</i>) émises par Quatrim	B2, perspective stable (le 6 août 2020)	B+, perspective négative (le 22 octobre 2019)
<i>Term Loan B</i>	B2, perspective stable (le 6 août 2020)	B+, perspective négative (le 22 octobre 2019)
Obligations issues du programme EMTN	Caa1, perspective stable (le 6 août 2020)	B, perspective négative (le 28 mai 2019)
Titres subordonnés à durée indéterminée (TSSDI)	Caa2, perspective stable (le 6 août 2020)	CCC (le 28 mai 2019)

L'émission obligataire *High-Yield*, émise par Quatrim, est sécurisée par les titres de L'Immobilier 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 en cours).

Dans le cadre des financements 2019, 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 depuis le 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

Depuis le 31 mars 2020, Casino, Guichard-Perrachon est soumis sur le périmètre France Retail et E-Commerce aux covenants suivants sur une fréquence trimestrielle (sur la base d'agrégats 12 mois glissants) :

Nature du covenant à respecter (France et E-commerce)	Nature des financements soumis à covenants	Fréquence des tests	Résultat du covenant au 31 décembre 2020
Dette Financière ⁽¹⁾ /EBITDA ⁽²⁾ < niveau évolutif ⁽³⁾	RCF de 2 000 millions d'euros	Trimestrielle	5,03
EBITDA ⁽²⁾ /coût de l'endettement financier net > 2,25			4,01

(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 dans les états financiers consolidés en note 11.2.1 et de certaines holdings de GPA présentées dans le secteur Latam (notamment Segisor).

(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) 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.

Par ailleurs, deux lignes de crédit syndiquées (la 1^{re} de 198 millions d'euros qui se termine en février 2021 et la 2^e de 25 millions de dollars US) sont soumises à un covenant annuel ; ce dernier est respecté au 31 décembre 2020.

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 Segisor)), 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'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

(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.

- 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 2020 de 2 222 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 des opérations de refinancement menées en 2019 et 2020, 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 auraient la possibilité de participer.

Note 14 Autres dettes

<i>(en millions d'euros)</i>	2020	2019
Sociétés apparentées	11	26
Dettes diverses	24	66
AUTRES DETTES	34	92
▪ dont à moins d'un an	34	92
▪ dont à plus d'un an	-	-

Le poste "Autres dettes" comprend des charges à payer pour 5 millions d'euros au 31 décembre 2020 (2019 : 46 millions d'euros).

Note 15 Comptes de régularisation et assimilés

<i>(en millions d'euros)</i>	2020	2019
Produits constatés d'avance	4	8
Écart conversion passif	8	1
COMPTES DE RÉGULARISATION ET ASSIMILÉS	12	9

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)	2020	2019
Lignes de crédit confirmées non utilisées ⁽¹⁾	2 218	2 220
TOTAL DES ENGAGEMENTS REÇUS	2 218	2 220
Cautions et garanties données ⁽²⁾	3 311	3 328
Droits à imputation des déficits au bénéfice des filiales intégrées fiscalement ⁽³⁾	1 263	1 328
TOTAL DES ENGAGEMENTS DONNÉS	4 574	4 656

(1) Dont 2 000 millions d'euros sont utilisables par Casino, Guichard-Perrachon, Monoprix et Casino Finance.

(2) Dont 2 587 millions d'euros au 31 décembre 2020 concernant les entreprises liées et 68 millions d'euros concernant la coentreprise Distridyn. Le montant de 3 328 millions d'euros n'inclut pas les sûretés octroyées dans le cadre du RCF et du Term Loan B.

(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 2020.

ENGAGEMENTS LIÉS AUX OPÉRATIONS EXCEPTIONNELLES

(en millions d'euros)	2020	2019
Garanties données dans le cadre :		
▪ des litiges fiscaux de GPA ⁽¹⁾	112	156
TOTAL DES ENGAGEMENTS DONNÉS	112	156
Promesse d'achats d'actions en Uruguay ⁽²⁾	99	103
Garanties données dans le cadre :		
▪ du TRS sur actions GPA (cf. note 2)	-	153
▪ du TRS sur actions Mercialys (cf. note 2)	-	198
TOTAL DES ENGAGEMENTS RÉCIPROQUES	99	454

(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 2020 de 1 432 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 716 millions de réels, soit 112 millions d'euros sur la base du taux de change au 31 décembre 2020. 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 30 juin 2021 ; en cas de non-exercice, le contrat prévoit un renouvellement automatique jusqu'au 30 juin 2025. 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.

Note 18 Risques de change

<i>(en millions de devises)</i>	2020		2019	
	USD	BRL	USD	BRL
Actifs	7		7	-
Passifs *	(202)		(251)	-
Position nette au bilan	(195)		(245)	-
Positions hors-bilan	(122)	(716)	(288)	(705)
POSITION NETTE TOTALE	(317)	(716)	(533)	(705)

* Dont Titres négociables à court terme "NEU CP" pour 195 millions de dollars US couverts par des swaps de change.

Note 19 Risques sur actions

La Société n'est pas exposée à un risque sur actions significatif.

Note 20 Rémunérations brutes allouées aux organes d'administration et de direction

<i>(en millions d'euros)</i>	2020	2019
Rémunérations allouées	2	2
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

Aucun événement significatif n'est intervenu depuis la clôture.

2.7.4. Résultats de la Société au cours des cinq derniers exercices

Nature des indications	2020	2019	2018	2017	2016
SITUATION FINANCIÈRE DE FIN D'EXERCICE					
Capital social (en millions d'euros)	166	166	168	170	170
Nombre d'actions émises avec droit de vote	108 426 230	108 426 230	109 729 416	110 996 996	110 996 996
RÉSULTAT GLOBAL DES OPÉRATIONS EFFECTIVES (EN MILLIONS D'EUROS)					
Chiffre d'affaires hors taxes	159	166	168	163	161
Résultat avant impôts, participation des salariés, amortissements et provisions	(466)	1 081	1 374	297	387
Impôts sur les bénéfices	(244)	(355)	(405)	(301)	(265)
Participation des salariés due au titre de l'exercice	-	-	-	-	-
Résultat comptable après impôts, participation des salariés, amortissements et provisions	(3)	(321)	1 538	394	406
Montant du résultat distribué aux actions ⁽¹⁾	-	-	342	346	346
RÉSULTAT DES OPÉRATIONS RÉDUIT À UNE SEULE ACTION (EN EUROS)					
Nombre moyen pondéré d'actions sur l'exercice ⁽²⁾	107 677 458	107 924 134	108 388 996	110 734 374	111 185 050
Résultat après impôts, participation des salariés mais avant amortissements et provisions	(2,06)	13,31	16,50	5,40	5,86
Résultat comptable après impôts, participation des salariés, amortissements et provisions	(0,02)	(2,98)	14,19	3,56	3,65
Dividende versé à chaque action ⁽¹⁾	-	-	3,12	3,12	3,12
PERSONNEL					
Nombre de salariés (équivalence plein-temps)	11	12	13	14	16
Montant de la masse salariale ⁽³⁾ (en millions d'euros)	12	9	15	9	11
Montant versé au titre des avantages sociaux (Sécurité sociale et œuvres sociales) (en millions d'euros)	4	3	4	4	4

(1) Pour l'exercice 2020, sous réserve de l'approbation de l'Assemblée générale.

(2) Hors actions propres.

(3) Hors intéressement.

2.7.5. 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 2020	Bénéfice net ou perte (-) exercice 2020	Dividendes encaissés par la Société au cours du dernier exercice
					Brute	Nette					
A - RENSEIGNEMENTS DÉTAILLÉS CONCERNANT LES PARTICIPATIONS DONT LA VALEUR D'INVENTAIRE EXCÉDÉ 1 % DU CAPITAL											
I. FILIALES (50 % AU MOINS DE CAPITAL DÉTENU)											
Distribution Casino France											
I, cours Antoine Guichard											
42008 Saint-Étienne	107	1 819	99,99	106 792 015	7 207	4 804	236	777	8 156	(657)	-
Casino Participations France*											
I, cours Antoine Guichard											
42008 Saint-Étienne	2 274	2 534	100,00	2 274 025 819	2 274	2 274			-	234	225
Monoprix											
14-16, rue Marc Bloch											
92116 Clichy	78	1 558	100,00	9 795 630	2 526	2 526	295	157	208	(194)	350
Tevir											
I, cours Antoine Guichard											
42008 Saint-Étienne	640	3 315	100,00	640 041 110	3 182	3 182			-	67	-
Easydis											
I, cours Antoine Guichard											
42008 Saint-Étienne	63	41	100,00	3 953 968	106	106		16	501	1	-
Intexa											
I, cours Antoine Guichard											
42008 Saint-Étienne	2	4	97,91	990 845	7	7			-	-	-
Casino Finance											
I, cours Antoine Guichard											
42008 Saint-Étienne	240	1 085	100,00	239 864 436	900	900	413	95	-	(53)	-
Geimex *											
15, rue du Louvre											
75001 Paris	-	27	99,96	9 996	108	108			202	7	7
Casino Services											
I, cours Antoine Guichard											
42008 Saint-Étienne	-	11	100,00	100 000	19	19			106	-	-
Casino Supply Chain											
I, cours Antoine Guichard											
42008 Saint-Étienne	-	-	100,00	1 001	3	-		44	-	-	-
Casino Restauration											
I, cours Antoine Guichard											
42008 Saint-Étienne	1	(90)	100,00	1 000 000	236	-		1	18	(54)	-
Segisor											
I, cours Antoine Guichard											
42008 Saint-Étienne	204	1 492	100,00	1 774 479 286	2 026	2 026	56	188	-	(4)	-

* Données 2019.

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 2020	Bénéfice net ou perte (-) exercice 2020	Dividendes encaissés par la Société au cours du dernier exercice
					Brute	Nette					
International											
Cnova NV											
I, Beemdstraat											
NL 5653 MA Eindhoven											
	17	373	64,84	223 796 095	452	452		33	-	(6)	-
2. PARTICIPATIONS (10 À 50 % DU CAPITAL DÉTENU)											
Floa											
6, avenue de Provence											
75009 Paris											
	43	197	50,00	213 866	141	141			181	17	-
Uranie											
I, cours Antoine Guichard											
42008 Saint-Étienne											
	45	97	25,95	11 711 600	31	29			1	4	-
Casino Carburant											
I, cours Antoine Guichard											
42008 Saint-Étienne											
	5	8	32,04	1 627 904	4	2			248	2	-
B - RENSEIGNEMENTS GLOBAUX CONCERNANT TOUTES LES AUTRES FILIALES OU PARTICIPATIONS											
1. FILIALES (NON REPRISES AU PARAGRAPHE A)											
Sociétés diverses					3	3					1
2. PARTICIPATIONS (NON REPRISES AU PARAGRAPHE A)											
Autres sociétés					4	3					
Total des titres de participation					19 228	16 580					
Dont sociétés consolidées					19 228	16 580					
▪ sociétés françaises					18 774	16 127					
▪ sociétés étrangères					454	454					
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.

2.7.6. Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées

Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020

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

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention déjà approuvée par l'Assemblée générale au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution se serait poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

■ 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.

• Avec la société Mercialys

Personnes concernées

MM. Jacques Dumas et Michel Savart (administrateurs de la société Mercialys).

• (1) Convention de partenariat immobilier

Nature, objet et modalités

La convention de partenariat (la "Convention"), signée le 2 juillet 2012 entre votre Société et la société Mercialys pour une durée expirant le 31 décembre 2015, a fait l'objet d'aménagements et de prorogations successifs, les derniers étant intervenus par acte modificatif en date du 31 janvier 2017 (approuvé par votre 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 la société 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 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 la société 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 la société Mercialys à la livraison avec partage à 50/50 de "Upside/downside").

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 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 2020 étaient les suivants :

1^{er} semestre 2020

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 %	6,2 %	6,2 %	6,6 %	5,4 %
5 000 à 20 000 m ²	6,1 %	6,6 %	6,6 %	6,9 %	5,7 %
< 5 000 m ²	6,6 %	6,9 %	6,9 %	7,6 %	6,2 %

2^e semestre 2020

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	5,9 %	6,5 %	6,5 %	6,8 %	5,7 %
5 000 à 20 000 m ²	6,4 %	6,8 %	6,8 %	7,2 %	6,0 %
< 5 000 m ²	6,8 %	7,2 %	7,2 %	7,9 %	6,5 %

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 la société Mercialys, un engagement de cette dernière 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.

Lors de sa réunion du 23 mars 2021, votre Conseil d'administration a pris acte de la fin de cette convention en date du 31 décembre 2020.

- **(2) Contrat de licence de marques**

Nature, objet et modalités

Au titre de cette convention, conclue le 24 mai 2007 et approuvée par votre Assemblée générale du 29 mai 2008, 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 23 mars 2021

Les Commissaires aux comptes

Ernst & Young et Autres

Yvon SALAÜN

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	170
3.2. Déclaration de performance extra-financière - DPEF.....	172
3.3. Dialogue avec les parties prenantes	176
3.4. Éthique et conformité	179
3.5. Politiques et actions déployées.....	183
3.6. Performances extra-financières	235
3.7. Table de concordance DPEF	239
3.8. Tables de correspondance ODD - GRI	243
3.9. Méthodologie de reporting des indicateurs extra-financiers	246
3.10. Rapport de l'organisme tiers indépendant sur la déclaration consolidée de performance extra-financière.....	248

Responsabilité sociale d'entreprise (RSE) et Déclaration de performance extra-financière (DPEF)

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 ;
- les 17 Objectifs du Développement Durable (ODD) adoptés par les pays au sein de l'ONU ;
- l'Accord de Paris sur le Climat et le Protocole de Montréal ;
- les lignes directrices de la *Global Reporting Initiative* (GRI) ;
- les recommandations de la *Taskforce on Climate-related Financial Disclosure* (TCFD).

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 243-244).

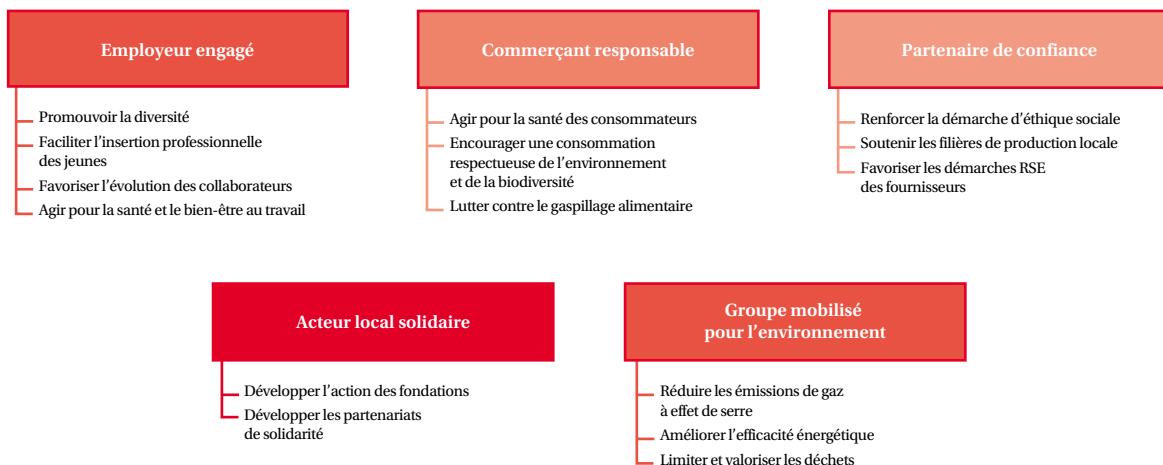
La politique RSE du Groupe a pour ambition de proposer des modes de consommation responsables, et d'améliorer la durabilité de son modèle d'affaires en soutenant la confiance accordée par les principales parties prenantes avec lesquelles il entretient un dialogue constant.

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.



Responsabilité sociale d'entreprise (RSE) et Déclaration de performance extra-financière (DPEF)

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

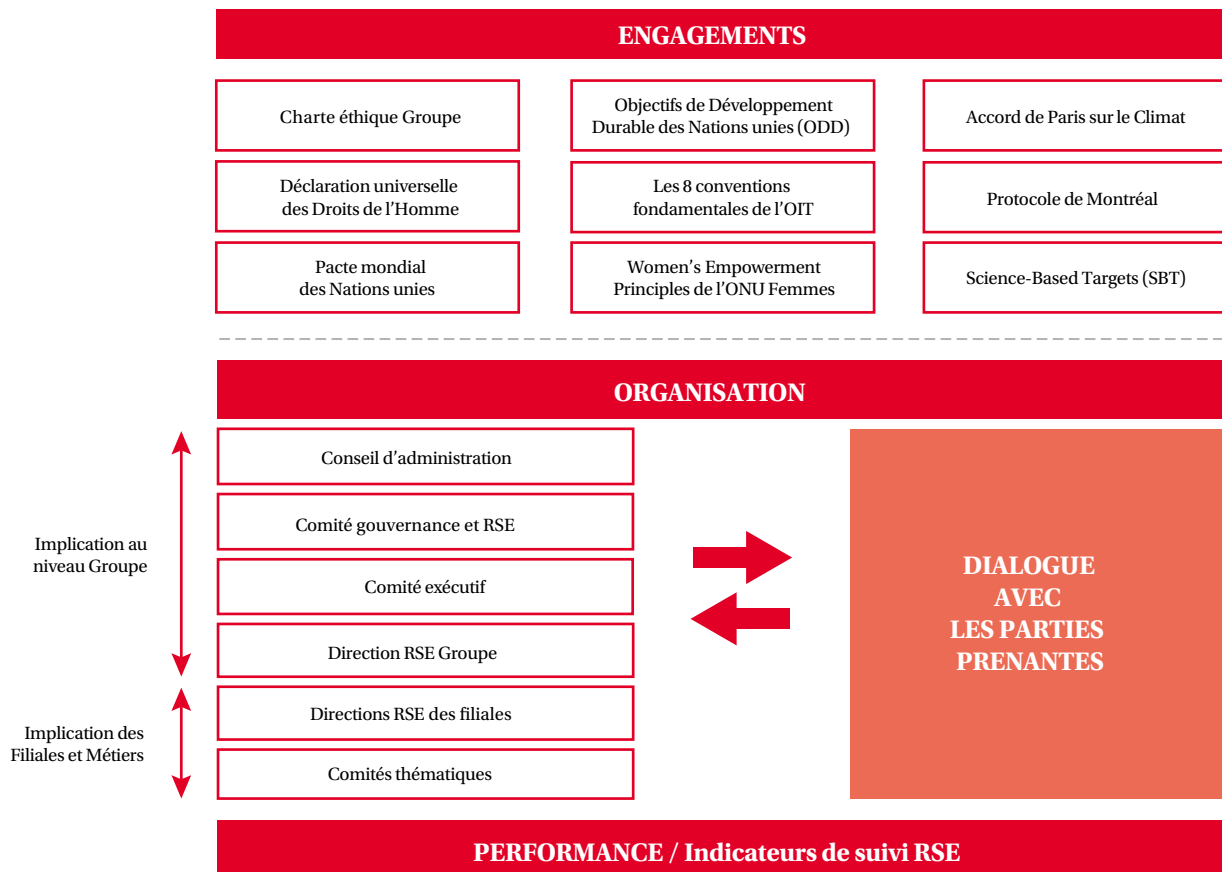
Le Conseil d'administration a souhaité confier au seul Comité de gouvernance et RSE l'examen et le suivi des sujets de responsabilité sociale d'entreprise et d'élargir ses attributions. Dans le domaine de la RSE, ce Comité a pour mission d'examiner, en lien avec la stratégie du Groupe, les engagements 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 a été précisé dans la Charte du Comité et le règlement intérieur du Conseil (cf. chapitres 5 et 8).

Au 25 février 2021, 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 2020 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 à 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.

Responsabilité sociale d'entreprise (RSE) et Déclaration de performance extra-financière (DPEF)

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 2020 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 239 à 242 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).

Depuis 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 ce cadre, en cohérence avec les référentiels sectoriels internationaux, un domaine spécifique RSE a été intégré au catalogue des risques Groupe préexistant. Une revue des sujets matériels a été effectuée en s'appuyant notamment sur le référentiel sectoriel *Food Retailers & Distributors* du SASB (*Sustainability Accounting Standards Board*). Ce domaine intègre les thématiques associées à l'application des lois relatives au devoir de vigilance, à la lutte contre la corruption et la fraude, et contre le gaspillage alimentaire.

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 à mettre en œuvre pour réduire le niveau du risque résiduel. Le suivi des plans d'action a été réalisé en 2020 et les résultats ont été présentés en Comité de gouvernance et de RSE en janvier 2021. Un travail spécifique permettant l'évaluation des risques et opportunités liés au changement climatique a également été réalisé en 2020, en lien avec les recommandations de la TCFD.

Afin de procéder à l'identification des risques majeurs, les entités bénéficient 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 est 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 chaque entité valide 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, mène spécifiquement un travail d'identification des risques RSE majeurs portés par la société mère dont la liste a été mise à jour en 2020.

Afin de s'inscrire dans les recommandations de la *Task Force on Climate-related Financial Disclosures* (TCFD), le Groupe a mené en 2020 une évaluation spécifique des risques physiques et de transition, ainsi que des opportunités liées au changement climatique auprès de l'ensemble des entités du Groupe. Les risques majeurs ainsi identifiés sont présentés ci-après au paragraphe (iii). Cette démarche d'identification des risques climatiques 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.

Responsabilité sociale d'entreprise (RSE) et Déclaration de performance extra-financière (DPEF)

(ii) L'identification des principales opportunités RSE via la réalisation d'analyses de matérialité

Soucieux d'identifier et de répondre à ses principaux enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux 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 : confiée à un tiers externe, cette étude de matérialité, a permis de prioriser les enjeux RSE et de confirmer 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 2018, Éxito a actualisé son étude de matérialité pour définir les axes prioritaires d'actions dans les années à venir et portent sur la sécurité alimentaire et l'offre de produits responsables, le changement climatique, les impacts sociaux de la chaîne d'approvisionnement.

- Au Brésil : en 2017, GPA a complété son étude de matérialité, avec le support d'un cabinet externe spécialisé, pour prendre en compte les attentes exprimées par l'*International Integrated Reporting Council* – IIRC ainsi que les 17 Objectifs de Développement Durable (ODD). Une nouvelle analyse de matérialité a été réalisée par GPA au dernier trimestre 2020 qui est venue confirmer les enjeux majeurs relatifs au changement climatique, au gaspillage alimentaire et à une offre de produits sains, durables et sûrs.

(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	Reves 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, 	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.

Responsabilité sociale d'entreprise (RSE) et Déclaration de performance extra-financière (DPEF)

Principaux risques RSE	Descriptifs des risques	Revues d'impacts	Politiques et diligences raisonnables	Résultats des politiques et indicateurs clés
Environnement				
Changement climatique	<p>Risques physiques en cas d'événements météorologiques extrêmes</p> <p>Risques physiques chroniques liés aux changements climatiques et à l'élévation de la température moyenne et du niveau de la mer, concernant la chaîne d'approvisionnement</p> <p>Risques de transition relatifs à la réputation et à l'évolution de l'environnement juridique et fiscal</p>	<p>Impact sur l'activité économique de l'organisation : interruption d'activité, augmentation du prix des matières premières, hausse du prix de l'énergie, augmentation des primes des polices d'assurances.</p> <p>Impact sur les collaborateurs : conditions de travail, santé, sécurité, productivité.</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 réfrigérants : 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>

Responsabilité sociale d'entreprise (RSE) et Déclaration de performance extra-financière (DPEF)

Principaux risques RSE	Descriptifs des risques	Reuves d'impacts	Politiques et diligences raisonnables	Résultats des politiques et indicateurs clés
Social				
Lutte contre les discriminations et en faveur de la diversité	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.</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.	Part de collaborateurs en situation de handicap
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 237 et 238.

Le groupe Casino prend aussi en compte les autres enjeux RSE 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 3.5.4.6.) ;

- 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 3.5.4.5. du présent chapitre) ;
- soutien de l'économie circulaire (cf. paragraphe 3.5.4.4. 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. (ii)).

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.

Responsabilité sociale d'entreprise (RSE) et Déclaration de performance extra-financière (DPEF)

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. Ainsi, de nombreux accords sont signés chaque année avec les organisations syndicales représentatives. 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 troisième accord a été négocié en 2020 et signé pour la période 2021-2023. Au Brésil, GPA mène de nombreuses actions en faveur du dialogue social et entretient des relations avec de nombreux syndicats. En Colombie, Éxito a mis en place quatre accords collectifs depuis 2019 et un accord collectif pour les collaborateurs de l'alimentaire sur les conditions de travail des employés.

Par ailleurs, des enquêtes d'engagement et/ou des sondages sont mis en place, régulièrement par les filiales, afin de prendre en compte les attentes des collaborateurs. Ainsi, en 2019, en France, un questionnaire a été envoyé au Top 200 du Groupe afin de valider

les enjeux prioritaires au regard de leurs métiers et leurs perceptions de la politique RSE du Groupe. Monoprix a reconduit son enquête d'engagement avec 77 % de participation et un indicateur de qualité de vie au travail de 72 %. En 2020, la démarche "Casino Agissons pour la Planète" ("CAP") a permis aux collaborateurs des magasins Casino (hypermarchés et supermarchés) d'exprimer leurs attentes en matière RSE et de communiquer sur les initiatives déjà lancées. Le manifeste, décliné en trois piliers, "CAP' d'agir pour le climat", "CAP' de mieux manger" et "CAP' d'être solidaires", a été signé par les équipes magasins. Une grande fresque, exposée au siège du Groupe, avec les photos des collaborateurs engagés, témoigne de l'implication et de l'adhésion des équipes à la démarche. Le Groupe a aussi participé au Baromètre de perception de l'égalité des chances en entreprise, permettant d'identifier les attentes des salariés pour garantir l'égalité des chances et lutter contre les discriminations. En Amérique du Sud, Éxito a réalisé, en 2020, une enquête sur l'environnement de travail des collaborateurs avec un taux de participation de 89 % et GPA réalise tous les deux ans une enquête d'engagement des collaborateurs avec un taux de participation de 90 % pour Multivarejo en 2019 et un indice d'engagement de 73 % en hausse de 7 points par rapport à 2017. En 2020, Assai a obtenu un taux de participation de 100 % et un indice d'engagement de 88 %, en hausse de 9 points par rapport à 2018.

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, GPA reçoit près de 690 000 appels téléphoniques

par an et 11 000 retours *via* les réseaux sociaux. GPA a été lauréat de deux prix en 2020 pour sa relation clientèle, le prix "Reclame Aqui 2020" et le prix "Respeito – Empresas que Mais Respeitam o Consumidor 2020", reconnaissant la relation de confiance établie avec ses consommateurs. En Colombie, Éxito réalise une centaine d'enquêtes clients par magasin ainsi que des enquêtes par mail.

- 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.

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.

Responsabilité sociale d'entreprise (RSE) et Déclaration de performance extra-financière (DPEF)

Ainsi :

- Le Groupe a continué à développer en France ses enseignes dédiées au bio dont Naturalia qui compte plus de 200 magasins (216 en 2020) 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 déploie ses magasins 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, la marque Casino a supprimé plusieurs substances 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 (AMC – Achats Marchandises Casino). 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 de la FEEF et les enseignes du groupe Casino a été renouvelée pour 3 ans (2020-2022).

En 2020, compte tenu du contexte sanitaire, de nombreux moments d'échanges ont été organisés en digital pour maintenir le lien (salons et colloques rendus impossibles) et de nouveaux débouchés ont été identifiés dans nos magasins pour aider les industriels et notamment les PME dont les volumes étaient orientés à la baisse en raison de la fermeture des circuits de restauration. Preuve de son engagement avec les PME, le Groupe a reçu, en 2020, deux FEEF d'Or sur cinq prix nationaux possibles (reconnaissance alternative aux Grés d'Or mises en place en raison du contexte sanitaire) récompensant les meilleures collaborations entre une PME et une enseigne dans le domaine de la RSE.

Afin d'accompagner ses fournisseurs dans leurs démarches RSE :

- le groupe Casino incite aussi les fournisseurs 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 26000 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 2020, 279 fournisseurs du groupe Casino (236 en 2019) ont autoévalué leur politique RSE pour 531 sites de production ;

- 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.
- (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. En 2020, le groupe Casino a lancé le "Forum Carbone" afin de mobiliser ses principaux fournisseurs sur la réduction des émissions de gaz à effet de serre des produits commercialisés en magasins (voir section 3.5.4.2.).
- (iii) Avec les filières : le Groupe a développé plus de 150 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 2020, le Groupe est le premier distributeur français à ne commercialiser des œufs de poules élevées hors cages en MDD et en marques nationales. Enfin, il a signé la charte "Plus près de chez vous et de vos goûts" avec le ministre de l'Agriculture et de l'Alimentation favorisant la mise en avant des produits agricoles et locaux dans les magasins.

Responsabilité sociale d'entreprise (RSE) et Déclaration de performance extra-financière (DPEF)

En Amérique du Sud, Éxito soutient les producteurs locaux en créant des partenariats avec des associations et structures reconnues et en achetant directement aux producteurs locaux colombiens. Ainsi, plus de 90 % des fruits et légumes proviennent de Colombie et plus de 80 % des achats se font directement auprès de petits producteurs locaux. 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. GPA soutient depuis près de 20 ans le programme "Caras do Brazil" pour encourager la consommation de produits de petits producteurs.

3.3.4. Collectivités locales

Par son maillage très fin du territoire, et l'implantation de magasins en France, dans les centres-villes, centres-bourgs et les zones rurales, le Groupe contribue au développement des territoires. Les services de développement des enseignes, les directeurs de magasins et de réseaux et la Direction des Relations extérieures entretiennent un dialogue constant avec les pouvoirs publics locaux. En effet, le Groupe propose des formats commerciaux adaptés aux spécificités

des territoires (Casino Shop, Spar, Vival, Monoprix...). 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 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. À titre d'exemple, 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, GPA et sa Fondation "Instituto GPA" soutiennent les communautés locales aux alentours de ses magasins en déployant des programmes visant à favoriser l'insertion professionnelle et à soutenir l'entrepreneuriat pour les personnes défavorisées. Le

programme NATA, en partenariat avec les départements de l'éducation et de l'agriculture de l'État de Rio de Janeiro, offre des cours de formation en boulangerie et confiserie dans les communautés avoisinantes de ses magasins et à des jeunes des favelas de Rio de Janeiro. En 2020, en raison de la pandémie de la Covid-19, les activités en classe ont été suspendues et l'ensemble du programme a été converti en activités d'apprentissage à distance, avec des contenus didactiques mis à disposition. Éxito soutient les communautés locales avec sa Fondation afin de lutter contre la malnutrition infantile et par l'achat de produits locaux auprès des communautés locales.

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 de l'*Initiative for Compliance and Sustainability (ICS)*, d'*Entreprises pour les Droits de l'Homme*, du *Consumer Good Forum*, de l'*Accord on Fire and Building Safety*, de la *Palm Oil Transparency Coalition*, du *Statement of support du Cerrado Manifesto*. Il est partenaire d'*Earthworm Foundation*, 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 telles que le *Global Compact France*, *ONU Femmes*, de *Duralim*, de l'*Open Agri Food*, de l'*Observatoire de la Parentalité*, le Réseau national des entreprises au service de l'égalité des chances dans l'éducation, le 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 trois 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.

En Amérique du Sud, 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), de l'institut *Akatu*, qui mène des actions de sensibilisation et de mobilisation autour de la consommation responsable, de l'*ABVTEX*, qui œuvre pour un approvisionnement responsable et le respect du travail décent dans la chaîne textile, de l'*Institut du Pacte national pour l'éradication du travail forcé (InPacto)*, du *Global Compact* et du *GTFI*, groupe de travail sur la traçabilité des fournisseurs indirects dans la filière bovine au Brésil. Éxito, en Colombie, interagit avec différentes parties prenantes nationales dont le *SENA* (Service national pour l'Apprentissage) et internationales comme le *TFA 2030*, le *WWF*, ou encore le *Consumer Good Forum* dont il est membre depuis 2007.

En 2020, 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.

Responsabilité sociale d'entreprise (RSE) et Déclaration de performance extra-financière (DPEF)

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 2020 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, SAM DJSI (S&P Global), Sustainalytics, MSCI, Carbon Disclosure Project (CDP), BBFWA, FAIRR.

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.

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.

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 ;

- 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.

Responsabilité sociale d'entreprise (RSE) et Déclaration de performance extra-financière (DPEF)

Le groupe Casino réprovoque 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 deuxième semestre 2018, le groupe Casino a élaboré et déployé, avec l'appui d'un consultant externe, avec 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 depuis 2019 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, 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 2020.

En France, les actions mises en place ont, en particulier, porté sur :

- la formation, depuis 2017, de plus de 11 000 collaborateurs à la politique du groupe Casino en termes d'éthique et de prévention de la corruption. Plus particulièrement, en 2020, environ 1 000 collaborateurs parmi les populations considérées comme les plus exposées au risque de corruption ont été sensibilisés au cours de sessions animées en présentiel par des membres de la Direction des Risques et de la conformité, dont le Déontologue Groupe, et un avocat spécialisé ainsi qu'au cours de formations à distance ;
- 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 en 2016) ;
- le renforcement des mesures prises lors du référencement des fournisseurs et la formation des acheteurs au contrôle renforcé attendu.

Responsabilité sociale d'entreprise (RSE) et Déclaration de performance extra-financière (DPEF)

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 se sont poursuivies en 2020 et 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. Une nouvelle politique intitulée "diligences conformité - Sapin 2" a été déployée en 2020.

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 autant 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).

Responsabilité sociale d'entreprise (RSE) et Déclaration de performance extra-financière (DPEF)

3.4.9. Protection des données personnelles

Dans le cadre de leurs activités, les enseignes du groupe Casino sont amenées à traiter des données personnelles rattachées tant à leurs clients, à leurs collaborateurs qu'à ceux de leurs partenaires et fournisseurs. La protection de ces données et le respect des droits des personnes dont les données sont traitées constitue un enjeu fort pour le Groupe.

À cet effet, les enseignes concernées du Groupe se conforment à la réglementation applicable en matière de protection des données personnelles. Il s'agit, principalement, du Règlement Général relatif à la Protection des Données ("RGPD") en Europe et de la Loi Informatique et Libertés en France.

Les principales actions de conformité menées portent sur :

- la désignation de Délégués à la Protection des Données (DPOs) au sein des enseignes concernées ainsi que de référents opérationnels ou des fonctions support dédiés ;
- le suivi des initiatives et problématiques de protection des données par un Comité Data, réunissant les représentants de la Direction du Groupe ;
- l'établissement et la mise à jour du registre des activités de traitement en qualité de responsable de traitement et de sous-traitant ;
- la mise au point d'un programme de formation et de sessions de sensibilisations à l'attention des collaborateurs ;

3.4.10. Sécurité informatique

Le groupe Casino veille à la stricte application de la réglementation concernant la sécurité informatique. Une attention particulière est portée sur la protection des données à caractère personnel, régie notamment par le RGPD, et sur les mesures de sécurité organisationnelles et techniques associées à leur traitement.

Le groupe Casino gère un large périmètre de données qui concerne tant les clients, les fournisseurs que les collaborateurs de ses différentes enseignes. Via sa filiale RelevanC, il mène également des activités de valorisation d'informations, en lien avec les traitements de données personnelles. La gestion sécurisée de ces données est donc essentielle.

Le risque lié aux incidents de cybersécurité est identifié par le Groupe comme le risque majeur, et son suivi fait donc l'objet d'une gouvernance adaptée aux enjeux :

- une Direction de la Sécurité informatique transverse à l'ensemble du Groupe permet de coordonner les sujets de sécurisation. Cette Direction permet d'optimiser les synergies sur les solutions et services, elle assure une gestion homogène et un reporting centralisé ;
- la sécurité informatique est suivie par la Direction générale, et donne lieu à deux présentations annuelles au COMEX et une présentation au Comité d'audit ;

- la diffusion de politiques et procédures de gestion des données personnelles, applicables à l'égard des clients, des collaborateurs et des fournisseurs ;
- la revue des engagements contractuels et des garanties de protection mises en œuvre avec ou par les partenaires du Groupe ;
- la conduite d'analyses d'impact en matière de protection des données (AIPD) ;
- la mise en œuvre de mesures de sécurité organisationnelles et techniques sur les données, appropriées par rapport aux risques pouvant peser sur ces données ;
- la sécurisation juridique et technique des transferts de données personnelles, notamment en dehors du territoire de l'Union européenne ;
- les interactions avec les autorités de protection des données compétentes et/ou avec les personnes concernées, notamment en cas de demandes d'exercice de droits ou de nécessité de notification de violation de données ;
- l'organisation de campagnes de contrôle interne et d'audits de conformité des traitements de données personnelles mis en œuvre.

Pour plus d'informations, se référer aux chapitres 4 et 5.

- un Comité Data, se réunissant bimestriellement, est en charge de suivre tous les sujets concernant les données personnelles.

La politique appliquée est basée sur le principe de l'amélioration continue : des analyses récurrentes effectuées sur la base de tests d'intrusion et des rapports automatiques fournis par des outils permettant de couvrir l'ensemble du périmètre permettent de définir et de mettre en œuvre des plans d'actions.

Par ailleurs, le groupe Casino est titulaire d'une police d'assurance couvrant les Cyber-risques.

La souscription d'une telle police suppose de pouvoir justifier de la mise en place de plusieurs services essentiels :

- "Threat Intelligence" pour surveiller le Web et le *darknet* ;
- SOC (*Security Operations Center*) pour détecter les actions malveillantes sur nos infrastructures ;
- CERT (*Computer Emergency Response Team*) permettant de pouvoir faire appel à une équipe d'expert en cas d'incident, pour réaliser les analyses et assister la remédiation.

Pour plus d'informations, se référer aux chapitres 4 et 5.

Responsabilité sociale d'entreprise (RSE) et Déclaration de performance extra-financière (DPEF)

3.5. POLITIQUES ET ACTIONS DÉPLOYÉES

3.5.1. Le groupe Casino, un employeur engagé

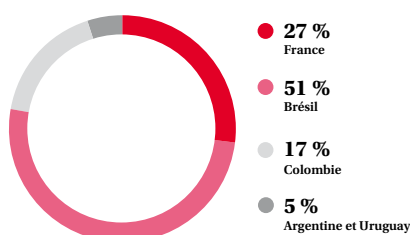
Partout où il est présent, le groupe Casino développe et met en pratique des politiques de ressources humaines et de management innovantes et respectueuses des cultures locales. Ces politiques ont pour objectifs :

- la lutte contre les discriminations et pour l'égalité des chances ;
- l'égalité professionnelle ;
- 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.

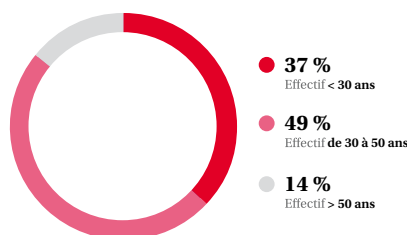
Les Directions des Ressources humaines de chaque entité ont la responsabilité de définir leur politique en cohérence avec le socle commun déterminé par la DRH Groupe qui repose sur le développement d'une culture partagée de la performance économique, sociale et environnementale ; la mise en place de 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 important en France et dans la majorité des pays où il est présent, notamment au Brésil et en Colombie.

Le groupe Casino compte 205 769 collaborateurs dont 52 % de femmes. 27 % des collaborateurs sont situés en France et 73 % en Amérique du Sud.

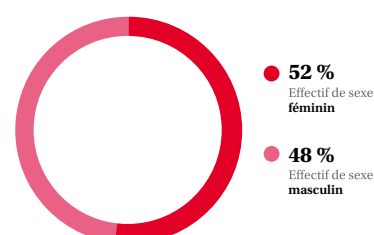
Répartition des effectifs
par pays



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 95 % 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. 84 % des collaborateurs du Groupe sont employés à contrat en temps complet.

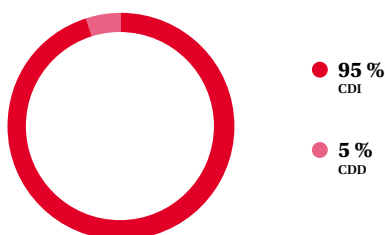
L'évolution des activités du Groupe a permis l'embauche de plus de 77 419 personnes en CDI et CDD en 2020, avec 50 % des embauches en CDI. Les départs liés à des réorganisations de l'entreprise sont accompagnés par un dialogue social soutenu et la mise en place d'un ensemble de mesures de reclassement et/ou d'accompagnement.

Le turnover du Groupe s'établit à 23,8 % en 2020 avec de fortes disparités entre les entités compte tenu des contextes locaux spécifiques.

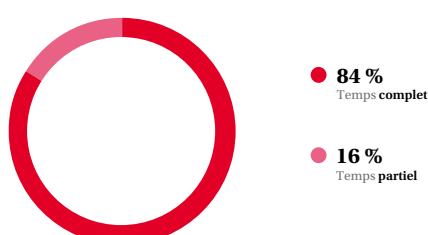
Aménagement des temps de travail

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 en situation de handicap par exemple) et répondre aux attentes des collaborateurs pour concilier vie personnelle et vie professionnelle.

Effectifs CDI / CDD



Effectifs temps complet/temps partiel



Responsabilité sociale d'entreprise (RSE) et Déclaration de performance extra-financière (DPEF)

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 3 200 personnes (+ 7 % entre 2019 et 2020) 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 4 158 jours de repos au titre du plan congé de l'aidant familial qui ont bénéficié à plus de 420 collaborateurs. En 2020, comme 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). 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 25 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 plus de 25 ans au niveau Groupe.

L'ensemble des entités du Groupe se sont dotées de leur propre politique diversité formalisée, qui décline la politique Groupe.

- En France, le Groupe est signataire de la Charte de la diversité. 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 Amérique du Sud, 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. GPA s'engage, au travers de sa charte de la diversité, et de son programme d'actions 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. Depuis 2019, GPA a adhéré également à "Initiative d'Entreprise pour l'égalité", "Alliance sans stéréotypes" et à la "Coalition d'Entreprise pour la fin des violences contre les femmes et les filles". Depuis début 2020, GPA a publié sa nouvelle politique diversité, inclusion et droits de l'homme.

Le groupe Casino est aussi signataire de la Charte d'engagement LGBT et GPA, au Brésil, des "10 engagements de l'Entreprise envers les Droits LGBTI+" pour veiller à une égalité des droits et de traitement entre toutes les collaboratrices et collaborateurs, quelle que soit leur orientation sexuelle.

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 d'environ 70 correspondants et référents "Promotion de la diversité". La mise en œuvre de la politique est portée par le Directeur de la promotion de la diversité et de la solidarité Groupe, reportant au Secrétaire Général du Groupe, et 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 s'engagent à (i) sensibiliser et former les dirigeants, les managers et les collaborateurs à 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".

Des campagnes de sensibilisation aux thèmes de la diversité sont organisées au sein des entités du Groupe. Ainsi :

- Cdiscount organise, depuis 2018, 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 sont également déployés annuellement depuis cette date ;

- GPA organise chaque année la semaine de la diversité marquée par de nombreux événements (formation, conférence, débat, enquête) autour du handicap, de la diversité générationnelle, de l'égalité raciale, de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et du respect des droits des personnes LGBTQIA+. En 2020, l'événement a entièrement été digitalisé et a recensé la participation de plus de 6 000 collaborateurs.

● 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 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*).

Ces services font également appel à des canaux de sourcing très diversifiés, 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

Le contrôle de la mise en œuvre des engagements s'effectue lors des audits intermédiaires et de renouvellement du Label Diversité et Egalité professionnelle dans le cadre de la certification de l'AFNOR.

Des outils de contrôle de la bonne application des politiques définies sont aussi déployés tels que le *testing* sollicité sur l'origine, réalisé en 2016 avec un organisme tiers et le Baromètre de perception de l'égalité des chances et de la diversité, mis en place depuis 2017 au sein de Casino et Monoprix et mené par un cabinet externe spécialisé (Kantar TNS-Sofres). La première édition du Baromètre a révélé une très bonne perception de l'engagement du Groupe pour la Diversité (87 % des répondants), 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). Le baromètre a été renouvelé en 2020 auprès de 9 970 collaborateurs, avec un taux de réponse de 21 %. Les résultats ont permis de confirmer la très bonne perception de l'engagement du Groupe pour la Diversité et un indice de climat d'égalité des chances élevé (9 collaborateurs sur 10 ont le sentiment d'évoluer dans un climat d'égalité des chances).

Seul l'âge reste perçu comme le premier critère de discrimination possible pour 35 % des sondés ; des actions correctives continuent d'être déployées (guides, formations e-learning).

Enfin, plusieurs 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.

Responsabilité sociale d'entreprise (RSE) et Déclaration de performance extra-financière (DPEF)

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). Depuis 2016, GPA est signataire du Pacte pour l'inclusion des personnes handicapées (Réseau d'entreprise pour l'inclusion sociale) et a ainsi souscrit aux cinq engagements de promotion des droits des personnes handicapées, afin de renforcer l'engagement de sa direction sur ce sujet, et de promouvoir une culture d'entreprise et un environnement de travail inclusifs.

Le groupe Casino est aussi signataire du 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.

Le groupe Casino a pour objectif d'employer 4,5 % de personnes en situation de handicap d'ici à 2025.

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.

Le Groupe définit, notamment dans le cadre d'accords avec les organisations syndicales, les engagements, plans d'actions et les objectifs de performance. Ainsi, en France, le 8^e accord de Casino, signé avec les partenaires sociaux pour la période 2020-2022, prévoit le recrutement de 130 personnes en situation de handicap, le renforcement de l'alternance et l'accueil de 120 stagiaires. Monoprix a négocié, en 2019, son 6^e accord (2020-2022) qui prévoit une politique active en matière de recrutement, avec un objectif de recruter 210 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 en situation de handicap, les enseignes développent des partenariats avec des structures spécialisées.

- En France, les enseignes du Groupe s'appuient sur un réseau de partenaires spécialisés (Cap Emploi, l'AGEFIPH, Centre de Réadaptation Professionnel...) et participent à des forums spécialisés physiques ou virtuels (Forum Emploi Handicap, HandiAgora, Talents Handicap, Hello Handicap...). Casino s'est engagé depuis 2018 au côté de la FAGERH, Fédération nationale reconnue en matière de Réadaptation Professionnelle des personnes handicapées. Les enseignes s'appuient sur leurs partenariats avec les Grandes Ecoles pour favoriser l'intégration de talents en stage et/ou alternance (Sciences Politiques IGS, GEM).

- En Amérique du Sud, Éxito a développé 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. Ce programme "Inclusión laboral" a bénéficié, depuis 2006, à près de 2 600 personnes handicapées, victimes de violence, en situation à risque ou ayant des conditions de vie difficiles. 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 réalisé de nouvelles éditions du Programme *Sementes* [Graines], qui vise à former les personnes en situation de handicap aux métiers de boulanger, pâtissier et d'agent de service à la clientèle. GPA participe régulièrement à des forums emploi pour les personnes en situation de handicap.

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 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. Le Groupe participe également depuis 3 ans à l'opération DuoDay qui a permis, en 2020, la formation de près de 60 duos entre des personnes en situation de handicap et des professionnels volontaires chez Casino, Monoprix et Cdiscount.
 - En Amérique du Sud, Éxito a réalisé un guide à destination des managers pour l'accueil de personnes atteintes du syndrome d'Asperger. GPA déploie un parcours de la diversité à destination des équipes des ressources humaines, intégrant notamment les thématiques d'inclusion et de développement des personnes handicapées ;
 - 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 une difficulté de santé 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 : en France, Casino organise depuis plusieurs années des opérations pour soutenir l'association Handi'chiens.

Responsabilité sociale d'entreprise (RSE) et Déclaration de performance extra-financière (DPEF)

■ Performance

Le Groupe mesure la performance de ses politiques en faveur des personnes en situation de handicap en suivant la part des effectifs concernés. Il compte 8 460 personnes déclarées handicapées (en CDI, CDD), soit 4,1 % des effectifs contre 3,9 % en 2019 et 3 % en 2015.

Cf. Indicateurs de performance pages 237 et 238.

3.5.1.1.3. Agir en faveur de la diversité intergénérationnelle

Dans le cadre du Baromètre de perception de l'égalité des chances et de la diversité réalisé en 2018, la discrimination liée à l'âge est apparue comme premier critère de préoccupation des collaborateurs. Aussi, un plan d'actions a été mis en place à la suite de ces résultats avec le support de l'association "Entreprises pour la Cité".

■ 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 neuvième année consécutive une journée de célébration dédiée à l'alternance. Cet événement rassemble chaque année 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, CIEE, Isbet, Via de Acesso e SENAC au Brésil, SENA en Colombie), et participent à de nombreux forums. GPA déploie un programme "Jovem Aprendiz" pour faciliter leur insertion professionnelle avec une équipe dédiée au recrutement de jeunes apprentis.

● 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 une cinquantaine d'actions en 2020 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 une quinzaine d'établissements scolaires.

● Lutter contre les stéréotypes

Deux guides "Avez-vous le bon regard sur les jeunes ?" et "Intergénérationnel : Comprendre la diversité des âges – Agir dans l'entreprise" sont mis à disposition de l'ensemble des collaborateurs Casino pour décrypter les idées reçues sur les jeunes et favoriser le dialogue entre les générations. Ces guides ont pour objectifs de lutter contre les stéréotypes et de préciser les attitudes et comportements managériaux attendus.

● 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 37 % de collaborateurs de moins de 30 ans, 14 % de collaborateurs de plus de 50 ans, 6 291 alternants et a recruté 683 personnes des quartiers (CDD et CDI) en France (cf. Indicateurs de performance Groupe pages 237 et 238).

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 deux 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, pour ses enseignes Casino et Monoprix.

La politique de diversité au sein du Conseil d'administration est présentée au chapitre 5 Rapport sur le gouvernement d'entreprise (page 293).

■ Engagement

Le Groupe est engagé vis-à-vis de ses parties prenantes externes et internes.

Le groupe Casino a :

- adhéré en 2016 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 ;

Responsabilité sociale d'entreprise (RSE) et Déclaration de performance extra-financière (DPEF)

- signé le "Manifeste pour la mixité et contre le sexisme" : ce Manifeste a été élaboré par le réseau de femmes du groupe Casino "La Fabrique", créé en 2011 et a été signé par les membres du Comité exécutif Groupe, ainsi que l'ensemble des Comités de direction en 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.

Le groupe Casino a pour objectif d'atteindre 45 % de femmes dans l'encadrement d'ici à 2025.

En France, l'égalité professionnelle fait l'objet d'accords avec les partenaires sociaux : le dernier accord a été signé en 2018 et fera l'objet d'un renouvellement en 2021. 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 septembre 2020, une nouvelle plaquette sur les engagements du Groupe en matière d'égalité professionnelle a été mise à disposition des collaborateurs en France : elle présente les cinq champs d'action (l'égalité salariale, l'accès des femmes aux fonctions clés, la lutte contre les violences sexistes et sexuelles, la parentalité, les partenariats) et les résultats de la politique du Groupe, notamment au travers de chiffres clés. Ce support a également été diffusé auprès de publics externes (partenaires, institutions, candidats...).

En Amérique du Sud, la politique Égalité professionnelle d'Éxito est portée par un Comité pour l'égalité femmes-hommes. Éxito a obtenu le label "Equipares", mis en place par le ministère du Travail colombien et avec l'appui du Programme des Nations unies pour le Développement (PNUD). Cette reconnaissance souligne le travail et l'engagement d'Éxito pour combler les écarts entre hommes et femmes dans le monde du travail. GPA a mis en place depuis 2013, un Comité sur l'égalité des chances entre les femmes et les hommes, et son leadership masculin a signé, en 2018, le manifeste pour l'égalité des chances, ainsi que les "Women's Empowerment Principles" avec ONU femmes Brésil. En janvier 2020, la nouvelle politique "Diversité, inclusion et Droits de l'Homme" a été diffusée présentant les lignes directrices de GPA en la matière.

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 enseigne 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 2020 :

• *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 2020, l'index moyen pondéré publié par le Groupe est de 91/100, soit 16 points de plus que la note minimale légale (75/100) et 1 point de plus qu'en 2019. Le Groupe a publié, en mars 2020, les index de ses 39 entités sur le site Internet du ministère du Travail. Lors des Négociations Annuelles Obligatoires de 2020, Casino, 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 :

- En 2020, des Comités Talents exclusivement féminins ont été mis en place pour identifier les profils évolutifs sur des postes de direction au sein des entités Groupe en France : neuf comités ont eu lieu à l'automne 2020.
- En lien avec les Comités Talents, des actions de formation et des plans de développement ciblés pour chaque talent ont été déployés, dont "Lead Her Ship au féminin", un parcours en e-learning à destination des femmes cadres afin de renforcer leur leadership et leurs compétences managériales. En 2020, le nombre de participantes aux formations a doublé, notamment avec la mise en œuvre d'un programme à destination des profils plus juniors, "Jeunes Talents au Féminin".
- Le programme de développement, à destination des femmes managers confirmées, initié en 2013 avec un cabinet expert. Le parcours a continué à être déployé en 2020 soit en présentiel, soit en format digital, selon les contraintes liées au contexte sanitaire.
- Le réseau mixité du Groupe dénommé "La Fabrique" : 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 à distance et dispose d'un espace LinkedIn afin de renforcer son rôle d'influenceur. Enfin, le réseau pilote également un programme de *mentoring* associant, pendant 1 an, un membre du réseau à un cadre dirigeant : le programme a pu être reconduit en juin 2020 avec une trentaine de nouveaux binômes.

Responsabilité sociale d'entreprise (RSE) et Déclaration de performance extra-financière (DPEF)

- Une attention particulière est portée pour repérer et développer les talents féminins en Amérique latine. Au Brésil, GPA a reconduit en 2020 le programme de développement "Women in Leadership" qui vise à améliorer la représentation des femmes dans les postes à responsabilités, avec plus de 260 participantes. Celles-ci bénéficient d'un parcours de e-learning *via* la plateforme digitale "University of Retail GPA". GPA a obtenu plusieurs prix dont celui d'ONU Femmes, catégorie Bronze, et des femmes dirigeantes du journal *Valor Economica* en 2019. En Colombie, le programme "Mujeres Lideres de la Operacion", qui vise à favoriser une plus grande représentativité des femmes à des postes de management opérationnel, a été reconduit en 2020. Éxito s'est engagé cette année aux côtés du gouvernement colombien en signant l'"IPG" (*Iniciativa de Paridad de Genero*) structurée autour de trois axes : augmenter la part des femmes dans la population active, augmenter la part des femmes au sein du *top management* des entreprises et veiller à l'équité salariale Femmes/Hommes. Après avoir obtenu la certification Equipares "argent" début 2020 (et "bronze" en 2019), Éxito a pour objectif d'obtenir le niveau le plus élevé ("or") en 2021.

- **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, dans l'ensemble de ses enseignes, un plan de communication sur le mois de mars à l'occasion de la journée internationale des droits des femmes. Cette campagne de communication "Nos métiers n'ont pas de genre" a pour objectif de lutter contre les stéréotypes de genre associés aux métiers de la distribution en présentant des parcours de collaborateurs et collaboratrices sous forme de mini-séries (<https://www.groupe-casino.fr/nos-metiers-nont-pas-de-genre/>). 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 plusieurs guides thématiques destinés aux managers et aux recruteurs. En France, le Groupe a déployé, dans l'ensemble de ses enseignes, 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. Un réseau "référénts harcèlement sexuel" a été mis en place en France avec un plan de formation des référents dans l'ensemble de ses enseignes. Ce plan d'actions Groupe est complété par des initiatives de la part des enseignes.

- (iii) **Lutte contre les violences conjugales**

Dans le contexte sanitaire particulier de 2020, les différentes enseignes en France et en Amérique latine se sont mobilisées pour lutter contre les violences domestiques, accentuées par le confinement. En

France, lors des deux périodes de confinement, le Groupe a relayé la campagne nationale initiée par le gouvernement et les dispositifs d'alerte (3919) *via* les tickets de caisse, des affiches en magasins, l'habillage des barres de séparation clients, etc. Au Brésil, GPA a relayé les initiatives gouvernementales (campagne de sensibilisation et numéros d'urgence) sur son site Internet de GPA et les supports de communication en magasins. Un numéro d'urgence, à destination des collaborateurs et des clients, a été créé. GPA a également apporté son soutien en faisant don de 2 000 paniers alimentaires à des femmes en situation de haute vulnérabilité.

- (iv) **Agir en partenariat avec ONU Femmes**

L'engagement du Groupe auprès d'ONU femmes, initié en 2016, s'est poursuivi 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 continue de soutenir la campagne "Orange Day" pour lutter contre les violences faites aux femmes en mobilisant l'ensemble des enseignes du Groupe en France. Cette campagne permet de sensibiliser nos clients et collaborateurs et de promouvoir le numéro d'appel 3919 contre les violences faites aux femmes. Des opérations de produits partages et d'arrondi en caisse sont menées dans les différentes enseignes du Groupe en France pour soutenir ONU Femmes. L'enseigne Casino a 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. Pour la 1^{re} année, GPA a rejoint la mobilisation du Groupe pour "Orange Day" en organisant le "Orange Month" : le numéro d'urgence public créé par GPA pendant le confinement a été relayé et des tables rondes de sensibilisation ont été organisées à destination des collaborateurs.

- **Veiller à l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée**

Le Groupe mène une politique volontariste en matière de parentalité. Il a été parmi les premiers signataires de la Charte de la Parentalité en 2008 et est partenaire de l'Observatoire QVT (Qualité de Vie au Travail) depuis cette date. Le Groupe :

- met à disposition des collaborateurs la plateforme "Campus Parentalité" aux collaborateurs de Casino, 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. La plateforme enregistre à date près de 3 000 inscriptions au dispositif ;
- poursuit sa collaboration avec l'Observatoire de la Qualité de Vie au Travail et promeut le "Guide pratique de la parentalité en entreprise" ;
- soutient le congé de paternité rémunéré. Casino a porté le congé paternité à 14 jours (*vs* 11 jours pour le dispositif légal), et complété à 100 % depuis sa création. Des places en crèche ont été mises à disposition pour les sites administratifs du Groupe en France. En Amérique du Sud, GPA met en place un plan de soutien des collaboratrices au retour de leur congé de maternité.

- **Performance**

Le taux de femmes dans l'encadrement s'élève à 40,4 % en 2020, en progression de l'ordre d'un point par rapport à 2019, et de 43,2 % pour la France.

Cf. Indicateurs de performance Groupe pages 237 et 238.

Responsabilité sociale d'entreprise (RSE) et Déclaration de performance extra-financière (DPEF)

3.5.1.3. OFFRIR UN ENVIRONNEMENT FAVORABLE À L'ÉPANOUISSMENT 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 entre les femmes et les 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 2020 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, les accords ont été renouvelés portant sur :

- la promotion et le développement du dialogue social au sein du groupe Casino ;
- la responsabilité sociale d'entreprise permettant de poursuivre et d'amplifier les acquis du précédent accord ;
- la pratique du télétravail permettant un élargissement de l'accès au télétravail à la quasi-totalité des fonctions des sièges et une plus grande souplesse dans la pratique du télétravail.

De nouveaux Accords ont été signés portant sur :

- un accord de consolidation des dispositions sur le Compte Épargne Temps en y intégrant la possibilité d'utiliser le CET pour racheter des trimestres manquants du régime légal de retraite ;

- un accord de transformation du Plan d'Épargne Retraite existant en Plan d'Épargne pour la Retraite Collectif, afin de permettre aux salariés de bénéficier des avancées du nouveau dispositif légal ;
- des avenants aux accords sur la gestion des activités sociales communes et sur le budget des instances représentatives du personnel, la prévoyance, l'intéressement, le plan d'épargne, le plan d'épargne pour la retraite collectif, le compte épargne temps.

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 pour faciliter la vie au quotidien sont mises en place (Casino) telles que : "Mon conseiller social en ligne" qui donne l'accès à un guichet unique d'accompagnement social pour les collaborateurs, et une plateforme digitale de soutien scolaire et éducatif, "Campus parentalité" qui propose aux collaborateurs un accompagnement dans la parentalité avec la mise à disposition de ressources ludiques et éducatives pour les enfants. La continuité du dialogue social a été assurée en 2020, malgré le contexte de crise sanitaire.

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 continué d'entretenir en 2020, un dialogue régulier avec les organisations syndicales, notamment au regard des adaptations à mettre en place en raison de la crise pandémique (et notamment, l'ouverture des magasins les jours fériés). L'ensemble des salariés de GPA est représenté par une organisation syndicale et couvert par une convention collective. Un programme d'intéressement est en cours de déploiement au sein de GPA (Assaí, Compre Bem).

L'ensemble des entités du Groupe a veillé à renforcer le dialogue social dans le contexte de la crise sanitaire. Le recours au télétravail a été, et demeure, privilégié. Le dialogue social a été maintenu et la fréquence de réunions des instances de représentation du personnel augmentée pour assurer la mise en place des mesures protectives des salariés.

● (ii) L'allocation de moyens matériels, techniques et la reconnaissance de l'engagement syndical

En France, l'accord sur le dialogue social signé prévoit des 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 pédagogique 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.

Responsabilité sociale d'entreprise (RSE) et Déclaration de performance extra-financière (DPEF)

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, Monoprix a réalisé en 2020 une enquête d'engagement avec un taux de participation de 77 %, et un indicateur de qualité de vie au travail de 72 %. Les résultats ont également permis d'identifier les actions prioritaires à mettre en œuvre pour 2021. L'enseigne a rejoint le palmarès 2021 des "Top Employers" avec un score de 73,44 % : cette certification atteste de la qualité de la politique humaine conduite par l'entreprise et de l'excellence de ses pratiques RH, et tout particulièrement, la qualité des pratiques en matière d'engagement des collaborateurs, la politique de développement des compétences, le bien-être des collaborateurs et la digitalisation de l'entreprise pour repenser les pratiques RH traditionnelles.
- À l'international, Éxito déploie un programme de mesure et de suivi du climat social. Celui-ci comprend la réalisation d'enquêtes (méthodologie d'évaluation Korn Ferry) 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. L'enquête réalisée au sein d'Éxito en 2019 a enregistré un taux d'engagement de 89 %, en progression par rapport à 2016 (80 %).

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 349 et suivantes).

La politique de rémunération du Groupe prend en compte :

- a. les compétences ;
- b. le niveau de responsabilité ;
- c. et l'expérience acquise des collaborateurs et collaboratrices.

Le Groupe respecte les niveaux minimums de rémunération légaux, et s'engage 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 :

- a. d'objectifs Groupe financiers ;
- b. d'objectifs Groupe extra-financiers (RSE) quantitatif (voir ci-après) ;
- c. d'objectifs individuels quantitatifs et qualitatifs ;
- d. 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 SAM DJSI (S&P Global). Les conditions d'acquisition ont été renforcées, en 2020, avec un niveau cible correspondant à la moyenne des notes obtenues par Casino, Guichard-Perrachon, 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, entre 3 % et 5 % de leur rémunération variable conditionnée à l'atteinte d'objectifs RSE quantitatifs portant sur des indicateurs environnementaux et sociaux. Ainsi, en Colombie, Éxito intègre trois objectifs RSE dont un objectif portant sur la réduction de son empreinte carbone.
- Au Brésil, GPA mesure depuis 2017 cette part variable au travers d'un indice de durabilité et de diversité composé, pour 2021, de sa performance carbone, et liée à l'efficacité de sa politique en matière d'égalité professionnelle.

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'Éxito 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.

Responsabilité sociale d'entreprise (RSE) et Déclaration de performance extra-financière (DPEF)

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.

Environ 75 000 salariés en France sont ainsi couverts par un accord d'intéressement et/ou de participation pour un montant total versé au titre de 2019 de 24,5 millions d'euros (14,1 millions d'euros au titre de la participation et 10,4 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 2020, environ 95 200 salariés et anciens salariés du groupe Casino en France adhèrent à un Plan d'Épargne (PEE et/ou PER COL), pour un actif total qui représente 189,3 millions d'euros, soit environ 1 988 euros par épargnant. Les sociétés françaises du Groupe ont versé environ 3 millions d'euros d'abondement sur les dispositifs d'épargne salariale en 2020.

3.5.1.3.6. Agir pour la santé, la sécurité et le bien-être au travail

Dans le cadre de la pandémie de la Covid-19, le groupe Casino a déployé de nombreuses actions pour protéger ses collaborateurs et ses clients qui sont présentées en section 3.5.2. du présent chapitre, et également en chapitre 2 ("Faits marquants").

■ 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 musculosquelettiques 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, Casino a élaboré et déployé depuis 2020 un module e-learning sur la prévention des risques professionnels.

En Amérique du Sud, Éxito poursuit son programme d'identification et de contrôle des risques professionnels et 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 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, 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.

Responsabilité sociale d'entreprise (RSE) et Déclaration de performance extra-financière (DPEF)

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 7 000 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, dont 16 pour l'année 2020 en dépit de la pandémie, réunissant plus de 600 participants), 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 1 000 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. Pour renforcer l'appropriation du dispositif, une charte des bienveillants a été élaborée et diffusée en 2020, ainsi qu'un nouveau module de formation e-learning. 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 60 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 personnelles, le groupe Casino a mis en place, en partenariat avec Malakoff Humanis, le dispositif "Mon conseiller social en ligne", accessible *via* un numéro d'appel unique. Plusieurs services sont disponibles en fonction des difficultés éprouvées : accompagnement social, assistance juridique, aide médicale et soutien psychologique. Ce service, accessible à tous les collaborateurs du Groupe en France, enregistre sur l'année plus de 760 sollicitations.

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'aïdant familial, cf. page 184). À titre d'exemple, 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 nouveaux accords avec les organisations syndicales ont été conclus en France pour l'extension du télétravail. Par exemple, pour Casino, les managers et les collaborateurs bénéficient d'un accompagnement adapté pour conduire les évolutions des pratiques professionnelles, notamment par la mise à disposition d'une offre de formation dédiée en e-learning. Les personnes en situation de handicap peuvent bénéficier d'un aménagement adapté de leur poste de travail, équivalent à celui dont ils disposent dans les locaux de travail en présentiel. Les salariés en télétravail perçoivent une indemnité forfaitaire destinée à couvrir les frais liés au télétravail.
- 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. Plus de 138 000 heures ont ainsi été utilisées en 2020 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.

En France, 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. GPA déploie des unités de soins ambulatoires pour promouvoir la santé physique et psychologique des employés.

Responsabilité sociale d'entreprise (RSE) et Déclaration de performance extra-financière (DPEF)

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.

■ 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.

Les taux de fréquence et de gravité des accidents du travail sont en baisse en 2020 et s'établissent respectivement à 11,5 et 0,62.

Le taux d'absentéisme pour accidents du travail et maladies s'élève à 4,5 % en 2020.

Cf. Indicateurs de performance Groupe pages 237 et 238.

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 multiformat 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 en France. 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 renforcées depuis 2019 ;
- les formations tournées vers le service client, axe stratégique de l'entreprise. Ainsi en 2020, 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. Multivarejo poursuit le déploiement de son programme de développement du leadership avec la participation de près de 730 collaborateurs en 2020. 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 :

- En France, avec "Campus Casino", et l'"Académie Mandarine".

Responsabilité sociale d'entreprise (RSE) et Déclaration de performance extra-financière (DPEF)

- En Amérique du Sud, au Brésil avec "Assaí University" : divisée en cinq écoles (cash & carry, leadership, *trading*, opérationnel et développement) l'université propose des cours dispensés par des professionnels des métiers de la distribution. Multivarejo dispose également d'une université. Éxito a créé les "écoles de formation" spécifiques aux métiers de la grande distribution. Des parcours digitaux sont proposés 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. Éxito propose 145 programmes de formation.

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 2020, plus de 180 personnes du Groupe ont finalisé leur certificat.
- 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 ;

- 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.

Les enseignes en Amérique du Sud :

- mettent à disposition de ses collaborateurs d'Assaí et de leur famille le programme "Learn +school Training", pour l'apprentissage des savoirs de base ;
- organisent la Semaine de Développement proposée aux collaborateurs de Multivarejo 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, 1 170 collaborateurs ont participé à ces formations.

■ Performance

Le nombre d'heures de formation par personne s'élève à plus de 17 heures, en baisse par rapport à 2019 compte tenu de la difficulté à organiser des formations en présentiel dans le contexte sanitaire de 2020.

Cf. Indicateurs de performance Groupe pages 237 et 238.

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.

UNE MOBILISATION EXCEPTIONNELLE PENDANT LA CRISE DE LA COVID-19

Dans le cadre de la pandémie de la Covid-19, le groupe Casino et ses enseignes se sont mobilisés de manière exceptionnelle pour soutenir les personnels soignants, les personnes en situation de précarité et les PME affectées par cette crise.

Le groupe Casino et ses collaborateurs se sont mobilisés tout au long de la crise de la Covid-19 autour de quatre axes :

- faciliter le travail des soignants : Afin de soutenir le personnel soignant, le groupe Casino a offert 2 millions de masques à plusieurs hôpitaux dont l'APHP, les Hospices civils de Lyon, le CHU de Bordeaux. Les enseignes du Groupe ont proposé des accès privilégiés aux magasins et à la livraison à domicile pour le personnel soignant : avec le portail blanc de Monoprix, le "téléphone blanc d'Éxito", ou encore la livraison gratuite avec les magasins Extra ;
- financer la recherche contre la Covid-19 grâce à une collecte de 350 milliers d'euros en magasins et le reversement de 25 % par les membres du Comité Exécutif de leur salaire des mois d'avril et mai au profit de la Fondation de France – APHP pour la recherche médicale. Le groupe Casino avec Scale Max participe au programme *FoldingAtHome* visant à offrir de la puissance de calcul informatique pour aider la recherche contre la propagation de la Covid-19 ;

Responsabilité sociale d'entreprise (RSE) et Déclaration de performance extra-financière (DPEF)

- aider les personnes vulnérables en se mobilisant pour soutenir les associations locales. Ainsi, le Groupe a offert de nombreux produits de premières nécessités et des paniers solidaires aux associations. À titre d'exemple, Cdiscount s'est mobilisé pour rompre l'isolement des personnes les plus fragiles à travers l'initiative #GardonsLeLien. Des milliers de tablettes numériques vendues à prix coûtant et livrées gratuitement ont été acheminées vers les hôpitaux, les EHPAD et autres structures sanitaires et sociales, mais aussi des structures de l'aide sociale à l'enfance, afin de maintenir le contact entre les malades atteints de la Covid-19 et leurs proches, et d'assurer la continuité pédagogique. Le groupe Casino et Cdiscount ont complété cette action avec un don de 600 tablettes numériques. Franprix et Casino ont distribué des produits de première nécessité notamment pour les associations du département de Seine-Saint-Denis (couches pour bébé, lait infantile). Autre initiative, le groupe Casino a soutenu la mise en place de la plateforme Solidarité Associations. Cette plateforme permet aux associations de faire part de leurs besoins et aux enseignes d'y répondre en fonction des produits qu'elles ont à donner. Monoprix, avec l'appui logistique de Cdiscount, a joué un rôle clé dans l'initiative "Masque Solidaire" qui a permis de distribuer les millions de masques (aux normes Afnor) confectionnés par les couturiers et couturières du réseau inédit "Masque Solidaire". En Amérique du Sud, avec l'action de sa Fondation, Éxito a soutenu les Colombiens en difficulté : 107 000 paniers solidaires ont été donnés pour les enfants et 7 000 produits de première nécessité ont été donnés aux banques alimentaires colombiennes. Les enseignes du groupe GPA ont donné plus de 5 900 tonnes d'aliments et de produits de première nécessité à 630 000 familles réparties sur tout le pays. GPA a permis, via ses sites e-commerce, de faire des dons en ligne pour offrir des produits de première nécessité aux plus démunis durant cette crise. Enfin, Le groupe Casino s'est engagé à promouvoir et à relayer largement les dispositifs d'alerte mis en place par le Gouvernement pour lutter contre les violences conjugales. Cdiscount a soutenu l'association "Du côté des femmes" qui accompagne les femmes victimes de violence conjugale ;
- soutenir les PME : 60 millions de masques ont été vendus et acheminés par Cdiscount aux TPE/PME pour que leurs personnels puissent se protéger correctement. Cdiscount a mis sa capacité d'approvisionnement et son expertise logistique à disposition des communes de France avec l'Association des maires de France et des présidents d'intercommunalité pour livrer 15 millions de masques aux agents territoriaux engagés auprès des citoyens comme les personnels d'EHPAD, les agents chargés du traitement des eaux et de l'assainissement, de la récolte des déchets ou encore des policiers municipaux. Enfin, Cdiscount a mis en place un dispositif spécifique pour permettre aux PME de vendre en ligne sur sa marketplace avec un dispositif tarifaire exceptionnel (abonnement à la marketplace offert, gratuité des commissions sur les commandes retirées en magasins, réduction de 50 % sur les commissions des commandes expédiées), un accompagnement renforcé (webinars, tutoriels, FAQ, équipes dédiées) et une visibilité accrue sur le site. En Amérique du Sud, Éxito a consenti des facilités de paiements à 1 000 de ses petits et moyens fournisseurs et a fabriqué 20 millions de masques dans les usines textiles avec lesquelles il travaille afin de ne pas arrêter leurs activités et sauvegarder 3 000 emplois. GPA a mené divers programmes d'aide financière à destination des entrepreneurs pour qu'ils puissent traverser cette crise sanitaire : Pão de Açúcar a participé au fond Conexsus pour aider 450 petites entreprises communautaires brésiliennes ; Extra a doublé les dons sur la plateforme de crowdfunding "Match funding Enfrente" ; Assai a soutenu les programmes facilitant l'entrepreneuriat "Firgun" et "Coalização Editodos".

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 2020, plus de 26 000 tonnes de produits, soit l'équivalent de plus de 52 millions de repas, ont été apportées aux réseaux des banques alimentaires ou autres structures d'intérêt général équivalentes, par le Groupe (collecte et ramasse). Plus de 7 200 tonnes ont été collectées à l'occasion de la collecte nationale, et 18 800 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. En 2020, le groupe Casino a soutenu la mise en place d'une plateforme collaborative entre tous les acteurs www.solidariteassociations.com/

En Amérique du Sud, 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. Cette année, l'action, qui se déroulait précédemment sur une journée, a été étendue sur tout le mois de décembre, et a permis la collecte de 993 tonnes de produits. Pour atteindre les familles touchées par la pandémie de Covid-19, les enseignes de GPA ont distribué des paniers d'aliments de base en partenariat avec des institutions partenaires dans toutes les régions du Brésil. Plus de 957 tonnes d'aliments de base et de produits d'hygiène personnelle ont été distribués auprès de 200 institutions sociales. 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 1 700 tonnes de marchandises en 2020.

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

En 2020, la Fondation Casino a célébré "10 ans d'éducation par le théâtre", permettant à plus de 22 000 enfants d'accéder à l'expression orale et à la culture, à la découverte de l'autre et de ses propres talents, par la pratique théâtrale.

Responsabilité sociale d'entreprise (RSE) et Déclaration de performance extra-financière (DPEF)

Elle développe deux programmes majeurs :

- “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 Fondation accompagne et finance ainsi une promotion de 12 projets théâtre dans le cadre scolaire, et invite l'un d'entre eux, le lauréat, à présenter son spectacle sur la scène de l'Odéon à l'issue des 2 ans. En mai 2020, le confinement a empêché le lauréat, une école primaire de Marseille, de jouer à l'Odéon ; les 100 écoliers concernés ont cependant réalisé un livre de 144 pages qui présente leurs 2 années de travail sur *Les Fables de La Fontaine*.

- “Tous en scène”, qui permet de financer des projets théâtre hors du cadre scolaire, en impliquant les collaborateurs volontaires du Groupe.

Cette opération annuelle solidaire nationale est organisée par la Fondation Casino avec l'appui des enseignes du Groupe dans les magasins Casino, Franprix, et Cdiscount. L'édition 2020 a permis de récolter presque 100 000 euros pour les deux associations partenaires de la Fondation “Apprentis d'Auteuil” et “L'Envol” afin de développer de nouveaux projets théâtre au profit des enfants en difficulté.

- “Tous en scène avec nos associations” permet à la Fondation de soutenir des initiatives innovantes, menées par des structures associatives ou culturelles qui utilisent la pratique théâtrale comme moyen de favoriser l'insertion sociale et l'accès à la culture pendant les vacances. En 2020, la Fondation a soutenu cinq projets qui s'inscrivent dans la durée : “les vacances apprenantes” des Ateliers Amasco, “Terrains de jeux” de la Comédie de Saint-Étienne, “Maitres en scène” de l'Institut des Jeunes Aveugles de Moulins, “la Troupe éphémère” du TNP de Villeurbanne Fondation et “Ados en scène” de La Source.

La Fondation a aussi coordonné une opération solidaire annuelle pendant 3 ans au profit de l'association “Lire et faire lire”. Elle a permis de collecter 100 895 euros pour contribuer à transmettre aux jeunes enfants le plaisir de la lecture.

En Amérique du Sud, l'Instituto GPA, au Brésil, est aussi engagé à favoriser l'inclusion sociale par l'éducation et 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 qui a fêté ses 20 ans en 2020 a formé plus de 15 000 jeunes défavorisés âgés de 10 à 18 ans, à la guitare brésilienne, au violon, au violoncelle et à la contrebasse dès la première note, sans besoin de connaissances musicales préalables. 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 “Cero desnutrición” 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 2020, plus de 4,8 millions d'euros ont été investis dans ces programmes au bénéfice de plus de 120 000 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 2020, plus de 27 000 participantes en faveur de l'allaitement maternel. Le prix de la nutrition infantile e la Fondation Éxito a récompensé, en 2020, cinq 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.

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 de la Ville, du ministère délégué auprès du Premier ministre, chargé de l'Égalité entre les femmes et les hommes, de la Diversité et de l'Égalité des chances et du ministère du Travail.

Pour soutenir l'insertion professionnelle des jeunes, le groupe Casino :

- est engagé auprès du service civique, depuis 2011, 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 ;
- soutient les associations qui accompagnent les jeunes pour les accompagner vers l'emploi et la découverte du monde professionnel. Ainsi, le Groupe a organisé, en 2019, la 6e 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. Compte tenu des contraintes liées à la Covid-19, cette opération n'a pas été menée en 2020. Monoprix coopère 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 ;

Responsabilité sociale d'entreprise (RSE) et Déclaration de performance extra-financière (DPEF)

- s'est associé à la Mairie de Paris, en 2016, dans le cadre de la Charte de développement local pour l'emploi, et soutient le programme 1 000 mairaines/parrains pour 1 000 emplois. Il a continué sa mobilisation et s'est engagé depuis 2018 autour du PAQTE (Pacte avec les quartiers pour toutes les entreprises).

En Amérique du Sud, GPA 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 340 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 2020.

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 et Naturalia. Depuis 2014, 6 millions d'euros ont été collectés au profit de nombreuses associations dont, en 2020, l'Institut Curie, Toutes à l'école, la Fondation pour la Recherche Médicale, Emmaüs France... 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 2020, 14 projets associatifs ont été soutenus sur la lutte contre la solitude face à la rue et l'accès aux produits de première nécessité, pour un montant de plus de 200 000 euros. La Fondation a par ailleurs financé l'achat de doudounes et vêtements chauds (bonnets, gants) pour le Samu social. Ils seront redistribués pour l'hiver auprès de plus de 3 000 personnes vivant à la rue.

Cdiscount poursuit son partenariat avec "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 la possibilité de verser un don à partir de 1 euro en un simple clic lors du paiement de leur panier, au bénéfice de différentes associations et quatre principales causes : le droit à la dignité, l'enfance et l'éducation, la santé et l'environnement. Enfin, Cdiscount soutient le programme Quartiers Numériques porté par Bordeaux Mécènes Solidaires, pour lutter contre la fracture 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 près de trente 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.

3.5.2.5. 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'effectue 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 troisième édition du Prix de l'Engagement citoyen a eu lieu en 2020 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.

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.

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.

Responsabilité sociale d'entreprise (RSE) et Déclaration de performance extra-financière (DPEF)

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 en France 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 a minima une fois par des laboratoires indépendants. Dans ce cadre, sous l'impulsion notamment de la Direction Qualité Groupe, 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,
 - agrège des produits frais (fruits et légumes et viandes de boucherie) en entrepôt,
 - chaque non-conformité détectée est analysée et fait l'objet d'un plan d'action ;
- et également une démarche d'optimisation des emballages afin de respecter les engagements définis dans la politique qualité emballage (réduction des emballages plastiques, suppression des perturbateurs de tri, incorporation de recyclé...);
- un socle d'engagements commun pour les produits à marque propres du Groupe définissant des ingrédients, additifs, substances controversées à éviter, réduire ou supprimer ainsi que des engagements d'approvisionnements durables de filières de matières premières.

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, une centaine de 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 : 280 évaluations ont été réalisées en 2020.

■ Performance

Le Groupe enregistre un total de plus de 28 500 analyses microbiologiques et plus de 30 700 analyses physico-chimiques effectuées pour contrôler les produits alimentaires et d'hygiène/Droguerie/Parfumerie à marque propre.

Responsabilité sociale d'entreprise (RSE) et Déclaration de performance extra-financière (DPEF)

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 ses marques propres et à :

- améliorer le profil nutritionnel de ses produits ;
- supprimer les substances controversées ;
- développer des gammes de produits répondant à des besoins nutritionnels particuliers : alimentation infantile, intolérance au gluten, sans sucres ;
- promouvoir et développer l'offre de produits issus de l'Agriculture Biologique ;
- soutenir un étiquetage nutritionnel plus lisible afin d'assurer une meilleure information des consommateurs ;
- favoriser la consommation de protéines végétales pour un meilleur équilibre alimentaire ;
- sensibiliser ses collaborateurs à la nutrition.

3.5.3.2.1. Améliorer le profil nutritionnel et la composition des produits à marque propre

Le Groupe a défini, depuis de nombreuses années, pour ses marques propres, des critères stricts dans les cahiers des charges des produits alimentaires (interdiction des OGM, limitation des additifs, absence d'ingrédients ionisés, etc.) et des produits de Droguerie Hygiène Parfumerie (absence de parabènes, de triclosan, etc.).

■ Amélioration nutritionnelle

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 Programme National Nutrition Santé (PNNS). Les cahiers des charges des produits intègrent ces exigences. Dans le cadre du déploiement du Nutri-Score, Casino s'est engagé à retravailler 1 000 recettes d'ici à fin 2021 afin de proposer des produits au profil nutritionnel optimisé. 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). 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.

■ Suppression des substances controversées

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 cardiovasculaires, obésité...), aux risques liés aux perturbateurs endocriniens, à l'antibiorésistance, ou encore aux allergènes.

Le Groupe dispose, en France, d'un socle d'engagements communs aux marques propres portant sur les additifs, les ingrédients et d'autres substances controversées. Celui-ci comprend 81 substances à réduire, éviter ou supprimer sur le périmètre des produits à marques propres alimentaires. À titre d'exemples, depuis 2019, le dioxyde de titane n'est plus utilisé dans les produits alimentaires à marques propres des enseignes du Groupe et ce bien avant son interdiction légale ; le BHA et BHT, deux antioxydants synthétiques utilisés comme conservateurs alimentaires ont été supprimés, ainsi que le sirop de fructose-glucose ou encore les ingrédients ionisés.

■ OGM

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 %.

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, soit plus de 2 200 produits Bio en France.

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. 100 % des fruits et légumes à marque propre Casino sont soit issus de l'Agriculture Biologique, soit garantis sans résidus de pesticides quantifiés.

Responsabilité sociale d'entreprise (RSE) et Déclaration de performance extra-financière (DPEF)

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 une préoccupation importante 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 3.5.4.6.) 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.

3.5.3.2.5. Informer le consommateur sur le profil nutritionnel du produit et promouvoir des modes de consommation équilibrés

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. 1 000 recettes sont également 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). Franprix s'est engagé dans la même démarche. 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. 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 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).

Responsabilité sociale d'entreprise (RSE) et Déclaration de performance extra-financière (DPEF)

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).

Il soutient les 17 Objectifs de Développement Durable, notamment l'objectif 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 violation 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, filiale de *sourcing* du Groupe, est membre depuis 2017, afin de renforcer ses plans de contrôle ;
- de l'*Accord on Fire and Building Safety* depuis 2013 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'autoévaluation RSE des fournisseurs développée en collaboration avec quatre organisations interprofessionnelles françaises (IANIA, 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. 295 fournisseurs, représentant 554 sites de production, localisés dans 18 pays ont participé à la campagne 2020 et partagé le résultat de leur auto-évaluation avec le groupe Casino. Il en ressort un indice de maturité RSE moyen de 67 sur 100.

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 et en 2020 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 ;
- 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, de la Directrice du Pôle Industriel, Innovation, Qualité, Médiation de la centrale de référencement AMC, du Directeur des Risques et 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 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 les risques et à 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 ainsi que des activités des sous-traitants ou fournisseurs avec lesquels est entretenue une relation commerciale établie, lorsque ces activités sont rattachées à cette relation ;

Responsabilité sociale d'entreprise (RSE) et Déclaration de performance extra-financière (DPEF)

- 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, de la mise en œuvre et de l'évaluation de l'efficacité 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.

■ 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.

■ Cartographie des risques fournisseurs

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).

- 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'enfants dans le pays selon l'Unicef ;
- la prévalence du travail forcé selon l'OIT ;

Responsabilité sociale d'entreprise (RSE) et Déclaration de performance extra-financière (DPEF)

- les Indicateurs de Gouvernance Mondiaux (WGI) de la Banque mondiale ;
- l'Indice de Performance Environnementale (EPI) des universités de Yale et Columbia.

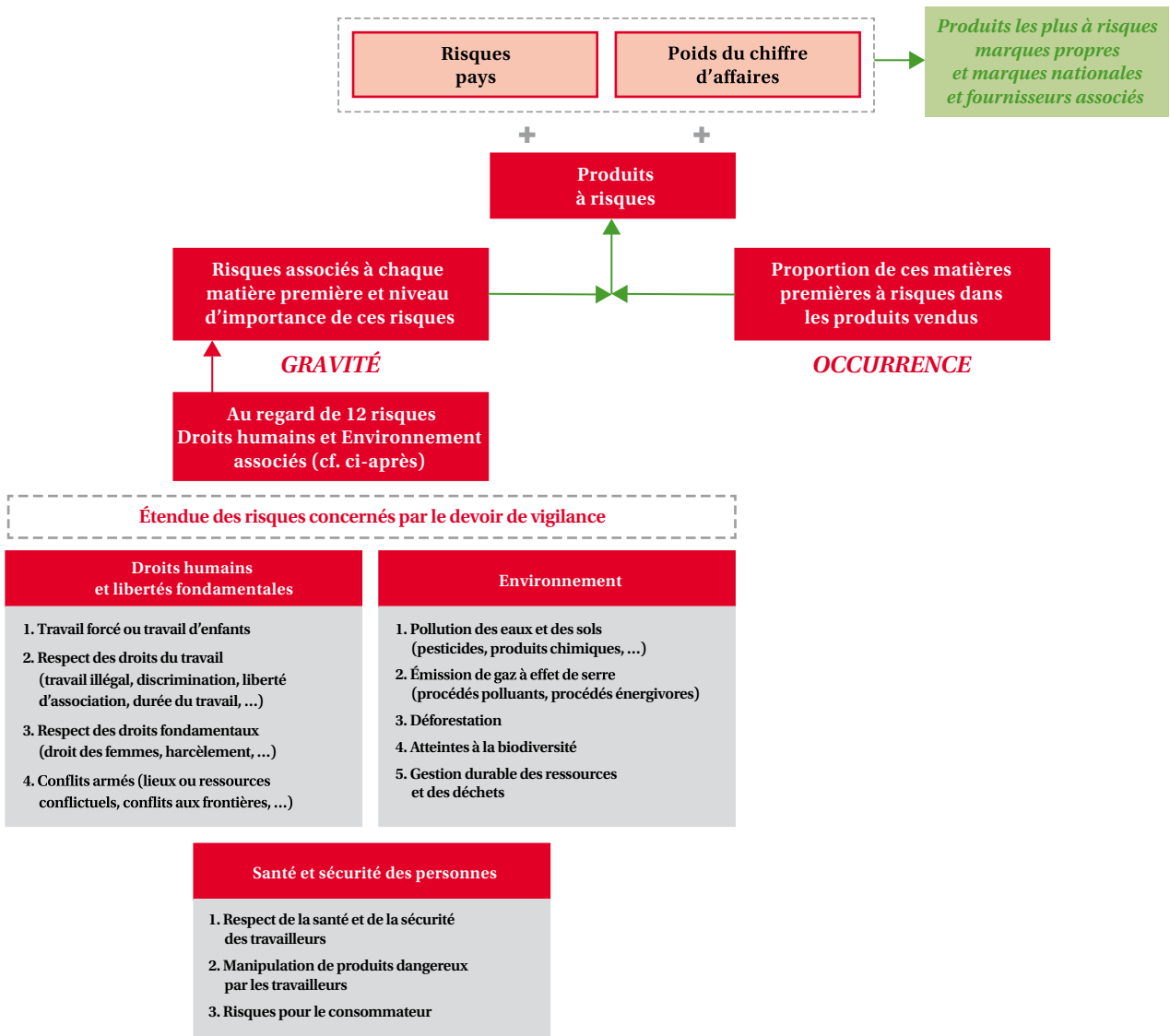
Celle-ci a été revue et comparée à l'analyse des risques pays développée par l'ICS en 2019, qui s'appuie sur l'ensemble des indicateurs pris en compte dans l'analyse des risques pays menée par le groupe Casino, en y ajoutant les indicateurs suivants :

- 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 ;
- la 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 ;
- le 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 potentiels.

MÉTHODOLOGIE DE LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES DEVOIR DE VIGILANCE



Responsabilité sociale d'entreprise (RSE) et Déclaration de performance extra-financière (DPEF)

Il est à noter certaines spécificités prises en compte dans ces analyses.

Le Groupe 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 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'achats. Si ces fournisseurs peuvent être situés dans les pays d'implantation du Groupe, 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 – *Social Compliance Program*) ;
- 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" ou encore "non-marchands", 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.

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.

Les travaux du Groupe ont permis de construire une cartographie des risques des achats, de les classer selon leur niveau de criticité et mettre 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 2018, GPA, assisté d'un cabinet de conseil, a réalisé une analyse des risques complémentaire qui a confirmé la cartographie des risques du Groupe, tout en identifiant des spécificités liées aux produits consommés sur le marché brésilien.

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.

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).

■ Analyse continue des risques et mise à jour de la cartographie des risques fournisseurs

En 2020, la Direction RSE a initié une actualisation de la revue des rapports des ONGs sur les composés et matières premières alimentaires et non alimentaires pouvant être présents dans les produits commercialisés en magasins afin d'identifier d'éventuels nouveaux risques. La pondération des risques des composés est soumise à une analyse minutieuse en cours par la Direction des Achats au regard de l'outil interne "Responsable Ensemble" mis en place par la Direction des Achats.

Le groupe Casino est en veille permanente pour identifier des risques graves de violation des droits humains ou de dommages environnementaux auxquels le secteur de la distribution est soumis. Il s'appuie sur les rapports des ONGs locales et internationales portant sur les fournisseurs de la distribution et les réponses apportées par ces fournisseurs, ainsi que les événements marquants relayés par les médias reconnus. Le Groupe prend en compte ces informations pour analyser le risque potentiel auquel il est soumis au regard de ses fournisseurs directs.

En 2020, plusieurs événements marquants dans le secteur de la distribution ont été pris en compte pour identifier des nouveaux risques graves de violation des droits humains ou de dommages environnementaux liés à des fournisseurs directs dont :

- la mise en cause, par Amnesty International, pour violation potentielle des droits humains d'un grand fournisseur brésilien de viande bovine ;
- la mise en cause de fermes bovines au Brésil travaillant pour 3 grands fournisseurs agro-alimentaires brésiliens de marque nationale pour leur lien allégué avec la déforestation au Brésil, notamment portée par plusieurs ONGs.

Ces informations et événements ont conduit le groupe Casino à prendre en compte ces risques et à renforcer ses dispositifs existants lorsque nécessaire.

■ Cartographie des risques des filiales

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 internationales 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.

Responsabilité sociale d'entreprise (RSE) et Déclaration de performance extra-financière (DPEF)

- 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.

Cette analyse a permis d'identifier les principaux risques suivants :

- les discriminations et le harcèlement dans trois filiales du Groupe pour lesquelles il a été jugé nécessaire de renforcer les dispositifs de prévention existants. Ce risque est désormais considéré comme faible au regard des actions de contrôle mises en place. Les dispositifs de prévention mis en place sont maintenus au sein du Groupe et de ses filiales ;
- 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'intégralité des actions demandées, notamment pour trois filiales du Groupe.

■ Analyse continue des risques et mise à jour de la cartographie des risques des filiales

De la même manière que pour les risques fournisseurs, le Groupe prend en compte les rapports et événements marquants du secteur pour analyser le risque potentiel auquel il est soumis au regard de ses filiales. En 2020, plusieurs événements dans le secteur de la distribution ont été pris en compte pour identifier des nouveaux risques d'atteintes graves envers les droits humains et les libertés fondamentales, la santé et la sécurité des personnes ainsi que l'environnement dont :

- la pandémie de la Covid-19 : le groupe Casino, au travers de ses filiales en France et en Amérique du Sud et de ses fournisseurs, a été directement impacté par cette crise qui a fait porter un risque potentiel pour la santé et sécurité des employés. La protection des employés et des clients a été une priorité absolue tout au long de l'année 2020 pour le groupe Casino, prenant en compte les connaissances scientifiques du moment, les recommandations de l'OMS et les recommandations et décisions des gouvernements ;
- le décès d'un client dans un magasin d'un distributeur concurrent au Brésil suite à l'action violente d'un agent de sécurité, mettant en avant un risque de violation grave des droits humains et de discrimination. Par ailleurs, plusieurs cas de discrimination et de racisme liés à la couleur de peau ont été pointés du doigt dans le secteur de la distribution et de la restauration en 2020 au Brésil et dans de nombreux pays.

Ces événements ont conduit le groupe Casino à prendre en compte ces risques et à renforcer ses dispositifs existants lorsque nécessaire.

■ Mécanisme d'alerte et de recueil des signalements

De manière concomitante avec le dispositif d'alerte de la loi Sapin 2 déployé après consultation des instances représentatives du personnel, 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.

Ce mécanisme ouvert à toute personne, employé ou non, permet, y compris anonymement, de reporter au groupe Casino, dans toutes les langues, tout signalement entrant dans le champ d'application de la loi en utilisant l'adresse électronique suivante : contact75vgl@deontologue.com. Cette adresse est également disponible sur le site institutionnel du groupe Casino (www.groupe-casino.fr - Rubrique : Engagements / mieux produire).

Les signalements sont reçus et instruits par le déontologue Groupe. Un reporting anonymisé est effectué auprès des Comités Devoir de vigilance.

Le Déontologue Groupe doit constamment faire preuve, dans le cadre du traitement des signalements, d'indépendance, d'objectivité et d'impartialité. Il est, par ailleurs, soumis au respect d'une stricte confidentialité qu'il doit rappeler aux différentes personnes pouvant être appelées, si nécessaire, à participer aux opérations de traitement et vérification faisant suite à un signalement.

Le Déontologue Groupe doit, en tout temps, préserver la confidentialité de l'identité de l'auteur du signalement.

Le respect de la confidentialité est également mis en œuvre de la façon suivante :

- une adresse courriel sécurisée ;
- l'ouverture d'un dossier électronique dédié sur un serveur sécurisé par un accès dont le mot de passe est renouvelé régulièrement.

Le groupe Casino a mis en œuvre tous les moyens pour assurer la protection des données personnelles liées à un signalement.

En 2020, vingt messages ont été reçus sur l'adresse susvisée. Aucun d'entre eux n'entraîne dans le champ d'application de la loi sur le devoir de vigilance.

Ce dispositif, dont l'existence est 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.).

Des processus d'alerte existent également au niveau local. Ainsi, en Amérique du Sud, il est possible d'utiliser les mécanismes d'alerte mis en place par GPA au Brésil et Éxito en Colombie. Ils sont ouverts à tout employé et tiers. Ces alertes sont traitées confidentiellement et en garantissant l'anonymat du lanceur d'alerte.

Au Brésil, la ligne est disponible du lundi au samedi de 8 heures à 20 heures, heures brésiliennes :

- GPA : 08000 55 57 11 – ouvidoria@gpabr.com
- GPA Malls : 08000 55 57 11 – ouvidoria@gpamalls.com
- Multivarejo : 08000 55 57 11 – ouvidoria@multivarejogpa.com.br
- Compre Bem : 08000 777 3377 – ouvidoria@comprebem.com.br
- Assaf : 08000 777 3377 – ouvidoria@Assaf.com.br

En Colombie, trois canaux d'alerte, gérés par une société tierce indépendante, sont mis à disposition :

- Ligne téléphonique : 018000-522526
- Adresse mail : etica@grupo-exito.com
- Formulaire web : <https://lineatransparencia.com/exito/reportesembedded?fom#/>

Ces dispositifs sont accessibles sur www.gpabr.com/pt/ouvidoria et www.grupoexito.com.co.

Responsabilité sociale d'entreprise (RSE) et Déclaration de performance extra-financière (DPEF)

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 et compte rendu de la mise en œuvre

Dans le cadre de sa politique RSE, 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. Ces plans et programmes sont présentés dans le chapitre 3 de ce Document d'enregistrement universel ("Responsabilité Sociale d'Entreprise (RSE) et Déclaration de Performance Extra-Financière (DPEF)").

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 2020, 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.).

• (i) Risque lié au harcèlement

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. En France, des référents "lutte contre le harcèlement sexuel" ont été nommés. Ils disposent d'une adresse courriel dédiée permettant à des collaborateurs victimes ou témoins de situation de harcèlement sexuel d'alerter les référents. Ces référents ont été formés en 2020 au travers d'un parcours en e-learning et, pour certains d'entre eux, en présentiel. 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.

• (ii) Risque lié au non-respect des procédures de référencement des fournisseurs

À travers le questionnaire qui a été envoyé en 2018 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 internationales, 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 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 a été adressé en octobre 2018 à l'ensemble des filiales internationales, 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.

• (iii) Risque lié à la Santé et Sécurité des collaborateurs dans le cadre de la pandémie Covid-19

Afin de prévenir le risque d'atteintes graves à la santé et la sécurité des collaborateurs dans le cadre de la pandémie de la Covid-19, le groupe Casino et ses enseignes ont déployé en 2020 un plan d'actions évolutif afin de protéger leurs collaborateurs et leurs clients. Ce plan, mis en œuvre par chaque Direction des Ressources Humaines, s'est appuyé en premier lieu sur les recommandations gouvernementales et les mesures applicables, ainsi que les recommandations de l'Organisation Mondiale de la Santé.

Les enseignes du groupe Casino et ses entités ont joué un rôle essentiel afin de garantir la continuité de la chaîne d'approvisionnement et l'alimentation de tous les citoyens, mais aussi pour protéger les collaborateurs et clients face à une pandémie dont les modes de transmission et la gravité étaient méconnus.

Les actions du Groupe ont consisté notamment à :

- équiper les collaborateurs de masques, de gants et de gels hydro-alcooliques ;
- promouvoir et faire respecter les gestes barrières ;
- mettre en place des signalétiques pour faire respecter les distances en magasins ;
- installer des vitres en plexiglas pour protéger les hôtesses et hôtes de caisses ;
- mettre en place le télétravail à grande échelle pour les personnels des sites administratifs.

Selon les recommandations locales et la période de pandémie, d'autres mesures ont été mises en place dont :

- la prise de température du personnel et la mise en place de tests rapides dans certains magasins au Brésil ;
- une jauge contrôlant le nombre de clients en magasins ;
- le nettoyage du magasin ou des zones concernées dès lors qu'un collaborateur était testé positivement à la Covid-19.

Un suivi du nombre de collaborateurs testés positivement à la Covid-19 a été mis en place par chaque Direction des Ressources Humaines afin de vérifier l'efficacité des mesures, tout en prenant en compte le fait que les contaminations peuvent s'effectuer sur d'autres temps et lieux.

• (iv) Risque de violations des droits humains lié à la sécurité des magasins au Brésil

Afin de pouvoir analyser plus précisément le risque de violation des droits humains par ses prestataires de services de sécurité, un questionnaire spécifique a été établi par la Direction RSE du Groupe. Il permet à chaque filiale de s'autoévaluer, d'obtenir un diagnostic de son exposition aux risques générés par le recours à des prestataires de services de sécurité et de mettre en place les plans d'actions correctives adéquats.

Le questionnaire s'appuie sur les recommandations issues de textes de référence internationaux en termes de sécurité privée, dont les principaux sont :

- *International Code of Conduct for Private Security Service Providers (ICoC)* ;

Responsabilité sociale d'entreprise (RSE) et Déclaration de performance extra-financière (DPEF)

- "Sarajevo Client Guidelines for the Procurement of Private Security Companies" (SEESAC, 2006) ;
- "Voluntary Principles on Security and Human Rights: Implementation Guidance Tools" (ICMM, ICRC, IFC, IPIECA: 2011).

Le questionnaire, composé de 61 questions, permet d'évaluer les procédures concernant :

1. Évaluation des risques et des incidences
2. Appels d'offres
3. Contrats
4. Normes de travail
5. Vérification des antécédents
6. Formation
7. Équipement de sécurité et usage de la force
8. Contrôle et obligation de rendre des comptes
9. Atteintes aux droits de l'homme
10. Relations entre la sécurité publique et privée

Déployé en priorité au Brésil et en Colombie, l'analyse des réponses au questionnaire a permis d'identifier des axes d'amélioration.

Par ailleurs, pour faire face au risque croissant au Brésil d'utilisation de la force par les agents de sécurité et les personnels magasins pour lutter contre le vol en magasins (cf. paragraphe mise à jour cartographie des risques fournisseurs en 2020), GPA a déployé un plan d'actions envers ces personnels qui a été présenté au Comité de gouvernance et de RSE de GPA en 2020, consistant à :

- réaliser une revue des procédures et des directives à destination des personnes en charge de contrôler les vols en magasins, de son système d'alerte en cas de plaintes des clients ;
- ré évaluer la procédure pour sélectionner les sociétés de sécurité, notamment pour garantir que les agents sont enregistrés auprès de la police fédérale ;
- organiser un atelier annuel avec toutes les sociétés de sécurité et des formations en ligne aux procédures pour notamment les personnels de caisse, les managers ainsi que des formations pour lutter contre les stéréotypes inconscients et respecter les droits humains ;
- mener plusieurs actions de sensibilisation des employés, telles que la mise en place d'ambassadeurs de la diversité en magasins et une diffusion des bonnes pratiques pour assurer la sécurité de chacun avec bienveillance.

Un suivi du nombre d'alertes et de plaintes est effectué par GPA.

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*

Procédure d'évaluation régulière et actions d'atténuation des risques ou de prévention des atteintes graves

Le groupe Casino déploie auprès de ses fournisseurs à marque propre, tout particulièrement de textile, 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 en veillant notamment :

- à proscrire toutes pratiques illicites en matière de relations commerciales et à respecter 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 ;
- à 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 ;
- à 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.

Responsabilité sociale d'entreprise (RSE) et Déclaration de performance extra-financière (DPEF)

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 2020 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 ainsi qu'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, tels qu'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.

Responsabilité sociale d'entreprise (RSE) et Déclaration de performance extra-financière (DPEF)

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 nouvel 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 la mise en œuvre 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, 2019 et 2020. Le nom et la localisation de l'usine fabriquant le produit à marque propre sont 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 aux droits humains, notamment le travail d'enfants, travail forcé ou les 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.

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 39 pays qui possédaient des usines travaillant en 2020 pour le Groupe. 94 % des usines fabriquant des marques propres sont localisées dans 10 pays.

Plus de 90 % des acheteurs concernés ont été formés sur la période 2018-2020. 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.

Responsabilité sociale d'entreprise (RSE) et Déclaration de performance extra-financière (DPEF)

État des lieux du parc usines dans les pays à risque et bilan des campagnes d'audits sociaux

	2017	2018	2019	2020
Nombre d'usines actives* situées dans des pays à risque fabricant des produits à marques propres pour le Groupe	1 578	1 510	1 566	1 289
Dont situées en Chine	1 009	946	957	773
Dont situées en Inde	150	174	189	164
Dont situées en Turquie	77	64	67	55
Dont situées au Bangladesh	35	44	57	52
Dont situées dans d'autres pays à risque	307	282	296	245
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	1 188
Dont mandatés directement par le groupe Casino	885	1 042	837	895
Dont issus d'une conversion d'un audit BSCI éligible	11	39	53	81
Dont mandatés par un autre membre de l'ICS	360	418	236	212
Dont % d'audits initiaux	62 %	52 %	47 %	58 %
Dont % d'audits de suivi	16 %	21 %	18 %	8 %
Dont % de réaudits	22 %	27 %	35 %	34 %
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 %	32 %
Textiles	41 %	46 %	42 %	36 %
Non-Alimentaires (hors textiles)	39 %	32 %	37 %	32 %
Répartition par pays des usines auditées par le Groupe situées dans les pays à risque				
En Chine	61 %	59 %	63 %	58 %
En Inde	14 %	11 %	12 %	13 %
En Turquie	5 %	5 %	3 %	4 %
Au Bangladesh	7 %	5 %	6 %	6 %
Dans un autre pays à risque	13 %	20 %	16 %	19 %

* 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 du Groupe.

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	2020
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	111
Part des alertes générées lors d'audits d'usines situées en Chine	61 %	61 %	52 %
Part des alertes générées lors d'audits d'usines situées en Inde	11 %	14 %	8 %
Part des alertes générées lors d'audits d'usines situées en Turquie	4 %	1 %	10 %
Part des alertes générées lors d'audits d'usines situées au Bangladesh	2 %	5 %	7 %
Part des alertes générées lors d'audits d'usines situées dans un autre pays à risque	22 %	19 %	23 %

* Une alerte est émise lorsqu'une non-conformité pouvant être très critique est relevée lors de l'audit et sont intégrées dans les plans d'actions correctives dont la mise en œuvre est suivie suite à la réalisation de l'audit.

Responsabilité sociale d'entreprise (RSE) et Déclaration de performance extra-financière (DPEF)

Répartition des alertes par chapitre ICS

(en % des alertes totales émises lors des audits sociaux ICS mandatés par le Groupe)

	2018	2019	2020
Risque lié au système de management de l'usine	17 %	16 %	16 %
Risque lié au travail d'enfant	2 %	3 %	1 %
Risque lié au travail forcé	1 %	2 %	2 %
Risque lié à la discrimination et aux pratiques disciplinaires	6 %	4 %	5 %
Risque lié à la durée de travail	3 %	4 %	6 %
Risque lié à la rémunération, aux avantages et conditions	35 %	35 %	30 %
Risque lié à la santé et la sécurité	36 %	36 %	40 %

À titre d'exemple, une alerte relative à un risque lié au travail d'enfants 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.

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. 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 1 289 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.

% des usines actives auditées situées dans un pays à risque possédant	2017	2018	2019	2020
Un statut <i>Acceptable</i> *	61 %	68 %	63 %	65 %
Un statut <i>Acceptable with issues</i> (niveau 1)*	17 %	20 %	31 %	30 %
Un statut <i>Acceptable with issues</i> (niveau 2)*	18 %	10 %	5 %	5 %
Un statut <i>Probationary</i> *	4 %	2 %	1 %	0 %
Nombre d'usines déréférencées pour raisons éthiques	40	70	37	24
% d'usines déréférencées pour raisons éthiques	3,2 %	4,8 %	3,3 %	2,0 %

* 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 formations proposées tout au long de l'année par l'ICS, comme celles proposées en Chine et au Vietnam sur 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*).

Responsabilité sociale d'entreprise (RSE) et Déclaration de performance extra-financière (DPEF)

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, 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 étaient prévues en 2020 mais ont dû être reportées à 2021 en raison du contexte pandémique mondial ne facilitant pas l'intervention de consultants extérieurs au sein des sites de production.

Les actions menées en 2019 et 2020 ont permis une atténuation des risques notamment d'atteintes des droits humains avec une réduction de la part des usines présentant le plus de non-conformités.

En 2020, la Direction de la RSE Groupe est intervenue dans plusieurs filiales afin de rappeler la politique RSE du Groupe et de former les équipes.

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. Afin que les missions de l'Accord continuent 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 2020 aux différentes réunions organisées par l'Accord.

L'intégralité des nouvelles usines travaillant pour les marques propres de textile du Groupe dans ce pays a été systématiquement audité en préférence 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 2020, 100 % des 58 usines de produits textiles, chaussures et accessoires de GPA étaient certifiées par ABVTEX.

Indicateurs de suivi - textile

	2017	2018	2019	2020
Nombre d'usines textiles actives fabriquant des marques propres pour le Groupe situées dans des pays à risque	652	631	662	535
% des usines textiles actives fabriquant des marques propres dans les pays à risque couvertes par un audit social ICS valide	69 %	94 %	92 %	89 %
Bangladesh				
Nombre d'usines de confection textile actives fabriquant des marques propres pour le Groupe situées au Bangladesh	31	36	52	50
% d'usines de confection textile actives suivies par l' <i>Accord on Fire and Building Safety</i>	100 %	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	132 618
Taux de conformité moyen des usines de confection textile fournissant le Groupe déclarées à l'Accord (référentiel Accord)	80 %	94 %	93 %	95 %

Responsabilité sociale d'entreprise (RSE) et Déclaration de performance extra-financière (DPEF)

Actions de contrôles spécifiques concernant les risques environnementaux

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, 21 audits environnementaux, dont 15 mandatés par le Groupe, ont été réalisés dans des usines textiles faisant appel à des process telles que la teinture, le délavage et le lavage. À fin 2020, 83 % des usines textiles de rang 1 ou 2 fabriquant des produits en denim et utilisant des process humides disposaient d'un audit environnemental de moins de 2 ans. En complément, 8 audits environnementaux, dont cinq mandatés par le Groupe, ont été réalisés dans des usines de téléviseurs et de gros électroménager et d'évaluer les risques environnementaux potentiellement induits par les processus de production de ces familles de produits. L'ensemble des usines auditées dans le cadre de ce test ont obtenu des résultats satisfaisants, sensiblement supérieurs aux résultats moyens obtenus par les usines textiles faisant appel à des procédés de fabrication utilisant de l'eau.

Afin d'accompagner ses usines dans l'amélioration de leurs pratiques environnementales, le Groupe les a incitées à participer aux 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.

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, 12 audits sociaux ICS ont été réalisés au sein d'usines localisées dans des pays dans lesquels le *sourcing* est autorisé sans contrôles renforcés. Ces audits 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.

Concernant les risques liés à la Covid-19 pour les employés des sites de production

Compte tenu des risques de cette pandémie pour les employés des sites de production, le groupe Casino a été à l'initiative de la mise en place dans le cadre de l'ICS d'un questionnaire spécifique afin d'interroger les usines sur le respect des gestes barrières et ce afin de protéger les employés du risque de contamination à la Covid-19 sur leur lieu de travail. En effet, pendant plusieurs semaines, les auditeurs n'ont pu se rendre dans les usines pour contrôler les conditions de travail. La mise en place de ce questionnaire, envoyé à environ 3 400 usines référencées dans la base ICS, avait un double objectif de prévention en rappelant les gestes à faire respecter et leur importance, mais aussi de contrôles par auto-évaluation. Les usines interrogées devaient répondre aux 50 questions du questionnaire, réparties en 8 chapitres, mais également fournir des preuves visuelles ou documentaires des mesures mises en place au sein de leurs sites de production.

Le groupe Casino a adressé le questionnaire à 689 usines situées dans les pays les plus touchés par la pandémie et 289 d'entre elles ont partagé avec le Groupe le résultat de leurs auto-évaluations, ce qui représente un taux de réponse de 42 %, plus élevé de 9 points que le taux de réponse moyen obtenu par les membres ICS. Le Groupe a également bénéficié du partage de 61 auto-évaluations supplémentaires mandatées dans certaines de ses usines par d'autres membres ICS. Dans l'ensemble, il est ressorti de ces auto-évaluations que les usines avaient bien saisi l'importance de la mise en place des gestes barrières pour limiter la propagation de la Covid-19 et protéger la santé de leurs employés. La distanciation physique des postes de travail ainsi que la fourniture d'Équipements de Protection Individuelle (masques principalement) faisaient partie des mesures les mieux appliquées par les usines ayant répondu au questionnaire.

En complément de ces questionnaires, l'ICS a souhaité mettre en place un projet pilote d'enquêtes à distance réalisées directement sur les téléphones mobiles (*via* appels vocaux, application mobile ou site web) de plus de 21 000 employés de 159 usines, en utilisant la technologie développée par 2 prestataires. Étant donné les difficultés rencontrées pour envoyer des auditeurs au sein de certaines usines lors du pic de la pandémie, ces enquêtes avaient pour but principal d'interroger directement les employés à propos de leurs conditions de travail et des mesures sanitaires mises en place par leurs employeurs pour limiter la propagation de la Covid-19, par le biais de 20 questions.

Au total, 2 384 employés de 18 usines sélectionnées par le groupe Casino ont répondu aux enquêtes dans le cadre de ce pilote. Les résultats ont confirmé dans l'ensemble les leçons tirées des auto-évaluations complétées par les usines, à savoir que les mesures de lutte contre la propagation de la Covid-19 étaient appliquées au sein des sites de production étudiés.

- **(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 de l'huile de palme comme ingrédient. 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, à l'impact des monocultures sur la biodiversité et aux conditions de travail dans les plantations de palmiers (risque de travail d'enfants, travail forcé, santé et sécurité au travail).

Responsabilité sociale d'entreprise (RSE) et Déclaration de performance extra-financière (DPEF)

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 et dont l'exploitation favorise le développement des petits producteurs et respecte les communautés locales et le droit des travailleurs.

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 à 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. L'absence de travail forcé et de recours au travail d'enfants fait partie notamment des éléments contrôlés par les auditeurs externes lors de l'audit de certification RSPO d'une plantation.

Aussi, au-delà de la RSPO, les fournisseurs ont été informés dès 2015 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. Le Groupe demande à ses fournisseurs de tracer l'huile de palme utilisée dans ses marques propres en identifiant et déclarant le raffineur ou le premier metteur en marché, afin, 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). La POTC réalise une évaluation des politiques et des actions des raffineurs au regard de leurs engagements zéro-déforestation qui permet de connaître le niveau de risque et d'engager avec nos fournisseurs un dialogue constructif pour inciter les raffineurs auprès desquels ils achètent l'huile de palme à renforcer leurs actions de contrôle et d'amélioration de leur chaîne d'approvisionnement.

Compte rendu de la mise en œuvre

Le Groupe calcule en France l'empreinte de l'huile de palme utilisée dans ses produits alimentaires et non-alimentaires à marque propre et collecte les informations permettant de tracer l'huile de palme jusqu'au premier importateur (nom et adresse) et/ou des raffineurs. 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.

Par ailleurs, 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 à l'huile de palme ; la transparence de ses chaînes d'approvisionnement ; les actions mises en place pour appliquer sa politique ou améliorer son approvisionnement.

Depuis 2019, cette analyse est réalisée dans le cadre *Palm Oil Transparency Coalition* (POTC) afin d'agir collectivement, avec d'autres distributeurs engagés dans la même démarche. La POTC envoie chaque année des questionnaires d'évaluation aux importateurs d'huile de palme afin d'analyser précisément leur degré d'engagement pour une huile de palme durable. Les résultats sont partagés sous forme de rapport avec l'ensemble des membres de la POTC. Le groupe Casino informe ses propres fournisseurs directs de ces résultats afin qu'ils puissent les prendre en compte dans leurs politiques d'achat. Le rapport est aussi disponible sur le site internet de la POTC.

En France, 100 % de l'huile de palme utilisée dans les produits alimentaires et non alimentaires à marque propre provient d'Asie et est certifiée RSPO, et à 90 % avec le niveau "Ségrégué" ou "Identity preserved", donnant le plus de garanties.

En Amérique du Sud, GPA et Éxito privilégient une origine locale de l'huile de palme à la fois pour consommer local et pour diminuer les risques sociaux et environnementaux liés à la culture de l'huile de palme. De ce fait, le risque de déforestation est plus faible comparé à l'huile de palme utilisée en France qui provient d'Asie. En Colombie, Grupo Éxito est engagé dans le TFA (*Tropical Forest Alliance*) 2030, une initiative multipartite dont l'objectif est de réduire la déforestation tropicale liée à l'huile de palme, au soja, à l'élevage bovin. 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. Éxito privilégie l'huile de palme colombienne RSPO pour l'huile de palme à cuisiner. Au Brésil, GPA a publié sa politique d'achats de produits à base d'huile de palme que les fournisseurs doivent respecter pour fournir ses marques propres. Cette politique rappelle l'obligation qui leur est faite de connaître l'origine de l'huile de palme et de préciser si elle est d'origine locale ou importée. Si l'huile de palme est importée, il est demandé à ce qu'elle soit certifiée RSPO. De plus, il est requis d'identifier le pays d'origine et de tracer l'huile de palme jusqu'aux importateurs. Cette politique est accessible sur le site internet de GPA : <http://www.gpari.com.br/wp-content/uploads/sites/108/2020/12/Social-and-Environmental-Policy-for-Purchasing-Palm-Oil-Products.pdf>

• (iii) Fournisseurs de viande bovine au Brésil

Procédure d'évaluation régulière et actions d'atténuation des risques ou de prévention des atteintes graves

Environ 15 % des volumes de viande bovine commercialisés par GPA le sont sous ses marques propres.

Le reste des volumes est commercialisé par des marques nationales et/ou aux rayons frais par les principales entreprises agroalimentaires brésiliennes. GPA n'achète pas en direct auprès des fermes.

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 les fournisseurs de viande bovine au Brésil comme pouvant être liés à des risques 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 notamment). Cette analyse a été confirmée par la cartographie mise en place dans le cadre de la loi sur le devoir de vigilance.

(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.

Responsabilité sociale d'entreprise (RSE) et Déclaration de performance extra-financière (DPEF)

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 les fournisseurs n'est pas lié à des fermes qui se sont livrées à des actes de déforestation illégale, ou qui sont 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 à l'enseigne Assaí, premier acteur de cash-and-carry du Brésil à se mobiliser sur cet enjeu.

La politique mise en place par GPA auprès de ses fournisseurs de viande bovine pour atténuer les risques de déforestation et de violation des droits humains dans la chaîne d'approvisionnement s'appuie sur deux principes :

- (i) **Traçabilité et transparence** : tous les fournisseurs de GPA doivent déclarer notamment les informations concernant les abattoirs (rang 1) et les fermes (rang 2) ayant fourni les bovins avec lesquels ils travaillent et déclarer ces informations dans l'outil de traçabilité de GPA ;
- (ii) **Surveillance par géo-monitoring** : GPA n'a pas de relation directe établie avec les fermes. La conformité de ces fermes est vérifiée par les fournisseurs *via* un système de géo-monitoring par satellite permettant de contrôler leur conformité avec les critères définis ci-dessous de la politique zéro déforestation. Si une incohérence est constatée au cours du processus de contrôle, la ferme est bloquée et ne peut pas commercialiser ses produits chez GPA.

Cette politique s'appuie sur les critères socio-environnementaux pour l'achat de bovins établis en 2009 pour les fournisseurs.

Sur l'ensemble du territoire brésilien, les fournisseurs brésiliens ne doivent pas se fournir auprès de fermes :

1. s'étant accaparé des terres indigènes ;
 2. s'étant accaparé des unités de conservation ;
 3. ayant été mises en cause pour des pratiques apparentées à du travail forcé et/ou travail d'enfants ;
 4. ayant été mises sous embargo par le ministère de l'Environnement dû à une infraction environnementale ;
- Spécifiquement s'agissant des fermes situées en Amazonie, les fournisseurs brésiliens ne doivent pas se fournir auprès de fermes :
5. ayant déforesté après août 2008 / octobre 2009 tel que défini dans la politique de GPA ;
 6. n'ayant pas de CAR (numéro d'identification rurale), ni de licence environnementale quand applicable.

Pour mettre en place sa politique, GPA a :

- cartographié les différents chaînons de sa chaîne d'approvisionnement pour identifier les différents types d'approvisionnement ;
- mis en place des plans d'actions spécifiques en fonction du risque associé à chaque sous-chaîne identifiée ;
- formé les fournisseurs 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 à disposition de ses fournisseurs un manuel de procédure et de présentation de la politique de GPA ;
- identifié la localisation précise des fermes qui livrent directement ses fournisseurs ;
- 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.

Les fournisseurs n'adhérant pas à cette politique d'achats responsables de viande bovine de GPA ont vu leur contrat suspendu jusqu'à ce qu'ils soient en règle et prouvent qu'ils appliquent effectivement ladite politique.

Compte rendu de la mise en œuvre en 2019

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, quatre fournisseurs ont conclu leur plan d'action pour finaliser leur mise en conformité avec la politique de GPA. Depuis le lancement de sa politique en 2016, GPA a procédé au déréférencement de 23 fournisseurs ayant refusé d'adhérer à cette politique ou de déployer leur plan d'action ;
- 19 abattoirs fournisseurs (100 %) ont un système de géo-monitoring 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 (2019) ;
- 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.

Mise à jour en 2020 de la politique d'achat de viande bovine de GPA

Conscient de l'augmentation du risque de déforestation au Brésil, et afin d'améliorer encore l'efficacité de sa politique, GPA a participé en 2019 et en 2020 aux travaux portés conjointement par l'ONG Imafloira et le Ministère Public Fédéral en lien avec d'autres acteurs de la société civile dans le cadre du projet Beefontrack.org, soutenu par GPA ⁽¹⁾.

Dans le cadre de cette plateforme, un protocole de contrôle de l'élevage bovin au Brésil commun à tous les acteurs impliqués a été défini et validé par le Ministère Public Fédéral le 12 mai 2020 et est entré en vigueur le 1^{er} juillet 2020 ⁽²⁾. Ce protocole a été intégré dans la mise à jour de la politique de GPA sur l'élevage bovin, intitulée "Social and Environmental Beef Purchasing Policy" et définie à l'aide du diagnostic réalisé en 2018-2019 par Proforest, une ONG spécialisée en approvisionnement responsable de ressources naturelles ⁽³⁾. Cette mise à jour de la politique de 2016 a été présentée au Comité de gouvernance et RSE de GPA le 29 juillet 2020 et publiée le 5 septembre 2020.

(1) <https://www.beefontrack.org/who-is-who>

(2) https://61b37262-1c70-4b1c-9bd4-d52a78d31afb.filesusr.com/ugd/c73ac5_1f727af24f4e4f2a8806e00ed7bccb3d.pdf

(3) <https://proforest.net/en>

Responsabilité sociale d'entreprise (RSE) et Déclaration de performance extra-financière (DPEF)

La politique de GPA mise à jour précise, en s'appuyant sur le protocole d'Imaflora, l'ensemble des critères qui doivent être validés par les fournisseurs dans le cadre de leur contrôle des fermes. Elle s'applique à tous les fournisseurs de viande bovine de GPA depuis le 5 septembre 2020. Ce document rappelle que son respect est "obligatoire pour tous les fournisseurs de viande bovine et constitue une condition préalable à la fourniture de marchandises à GPA et au maintien de relations à long terme avec les entités commerciales du groupe GPA. Si un fournisseur refuse d'appliquer ces lignes directrices ou de prendre les mesures correctives requises, GPA peut mettre fin à la relation commerciale avec ce fournisseur" ⁽¹⁾.

GPA impose ainsi à ses fournisseurs directs :

- d'adhérer à sa nouvelle politique (point 5.2.1 de la politique de GPA) ;
- de se conformer au Code d'Éthique de GPA (point 5.2.2 de la politique de GPA) ;
- de mettre en œuvre le protocole de contrôle de la viande bovine en Amazonie d'Imaflora en vue de contrôler les fermes (point 5.2.3 de la politique de GPA) avec lesquelles ils travaillent : "Les fournisseurs disposant d'au moins une usine de conditionnement de viande située dans le biome amazonien ou effectuant des achats de bétail dans le biome amazonien doivent nécessairement devenir utilisateurs des protocoles du projet "Beef On Track" (...) et garantir que les fermes respectent les 12 critères requis dans leur processus d'achat. En outre, GPA exige que ces fournisseurs adoptent un engagement de non-déforestation dans le biome amazonien, conformément à la politique de GPA. GPA reconnaît comme bonne pratique la signature d'un accord d'ajustement de la conduite environnementale avec le Ministère Public Fédéral dans les États brésiliens où les usines sont situées." ⁽²⁾ Dans le cadre de ce protocole mis en place par Imaflora, les fournisseurs doivent surveiller les fermes bovines brésiliennes (rang 2 de la chaîne d'approvisionnement de GPA) au regard de 12 critères socio-environnementaux, tels que la déforestation illégale, les embargos environnementaux, les terres indigènes et le travail forcé. S'agissant du biome amazonien en particulier, les fournisseurs doivent en outre refuser tout bétail provenant de fermes qui se sont livrées à des actes de déforestation après la *cut-off* date fixée par le protocole (octobre 2009) ;
- d'indiquer les données d'origine directe et les données d'expédition de la viande bovine dans l'outil de traçabilité de GPA (point 5.2.4 de la politique de GPA) ;
- d'adhérer à un outil de géo-monitoring permettant de s'assurer que l'ensemble des bovins achetés sont conformes aux critères socio-environnementaux (point 5.2.5 de la politique GPA). En cas de non-conformité, le fournisseur ne peut accepter les bovins provenant des fermes concernées.

Conformément à sa nouvelle politique, GPA :

- contrôle ses fournisseurs pour vérifier qu'ils respectent la politique *via* un contrôle des données communiquées par les fournisseurs concernant les fermes à partir d'un outil de géo-monitoring par satellite différent de celui utilisé par la plupart des fournisseurs ⁽³⁾ ;
- continue de former ses équipes internes et d'accompagner ses fournisseurs. Ainsi, tous les collaborateurs du groupe GPA impliqués dans le processus d'achat de viande bovine sont formés. Pour chaque nouveau fournisseur, GPA met à disposition et dispense une formation pour l'aider à adhérer aux lignes directrices de GPA.

Le fournisseur potentiel doit se conformer pleinement à la politique afin de commencer à approvisionner GPA ou continuer à être son fournisseur. Les fournisseurs qui refusent de se conformer à ces exigences de mise en œuvre ou de contrôle sont bloqués et ne peuvent approvisionner aucune entité commerciale du groupe GPA. Le fournisseur qui cesse de fournir GPA pour non-respect de la politique et qui souhaite reprendre l'approvisionnement doit présenter tous les éléments de preuve afin d'être admis à nouveau en tant que partenaire commercial. Par ailleurs, GPA encourage ses fournisseurs de viande ayant bloqué des fournisseurs de bétail (fermes) en raison d'un manquement quelconque à être transparents avec leurs fournisseurs, en expliquant les raisons de leur exclusion, en les encourageant à s'adapter aux exigences correspondantes ⁽⁴⁾.

Concernant les fermes indirectes (rang 3 de la chaîne d'approvisionnement). Compte tenu de la difficulté pour les fournisseurs de contrôler et surveiller ces fermes à grande échelle, et des pratiques illégales dites de "blanchiment en bovin" utilisées par certains propriétaires, GPA soutient et participe à la mise en place de solutions de contrôle du rang 3 durables, déployables à grande échelle, et partagées par tous les acteurs. C'est pourquoi, GPA fait partie du groupe de travail pour les fournisseurs indirects (GTFI), aux côtés de différentes associations dont la *National Wildlife Federation* (NWF), *Earthworm* ou encore *Amigos da Terra*, et participe à des projets pilotes impliquant les fournisseurs visant à renforcer la surveillance des fermes indirectes pour une production durable de viande bovine ⁽⁵⁾. À ce titre, GPA soutient et est directement impliqué dans le projet VISIPEC : ⁽⁶⁾ (www.visipec.com/) afin de remonter la chaîne d'approvisionnement aux fermes indirectes lorsqu'elles sont présentes et de renforcer les processus de contrôle. Cet outil permet aux fournisseurs de GPA de croiser les informations des CAR (registre du cadastre) avec le GTA (document de transport permettant de connaître la ferme de départ et la ferme d'arrivée) et ainsi de contrôler les fermes indirectes. Ce projet est en phase d'expérimentation par la *National Wildlife Federation* et GPA est le premier distributeur impliqué dans ce pilote.

La politique complète de GPA est accessible sur : <https://www.gpabr.com/en/sustainability/transforming-the-value-chain/>.

(1) <https://www.gpabr.com/wp-content/uploads/2021/03/Social-and-Environmental-Beef-Purchasing-Policy.pdf> (page 3 du PDF).

(2) <https://www.gpabr.com/wp-content/uploads/2021/03/Social-and-Environmental-Beef-Purchasing-Policy.pdf> (page 29 du PDF).

(3) <https://www.gpabr.com/wp-content/uploads/2021/03/Social-and-Environmental-Beef-Purchasing-Policy.pdf> (pages 20 et 21 du PDF).

(4) <https://www.gpabr.com/wp-content/uploads/2021/03/Social-and-Environmental-Beef-Purchasing-Policy.pdf> (page 19 du PDF).

(5) <https://www.gpabr.com/wp-content/uploads/2021/03/Social-and-Environmental-Beef-Purchasing-Policy.pdf> (page 35 et 36 du PDF).

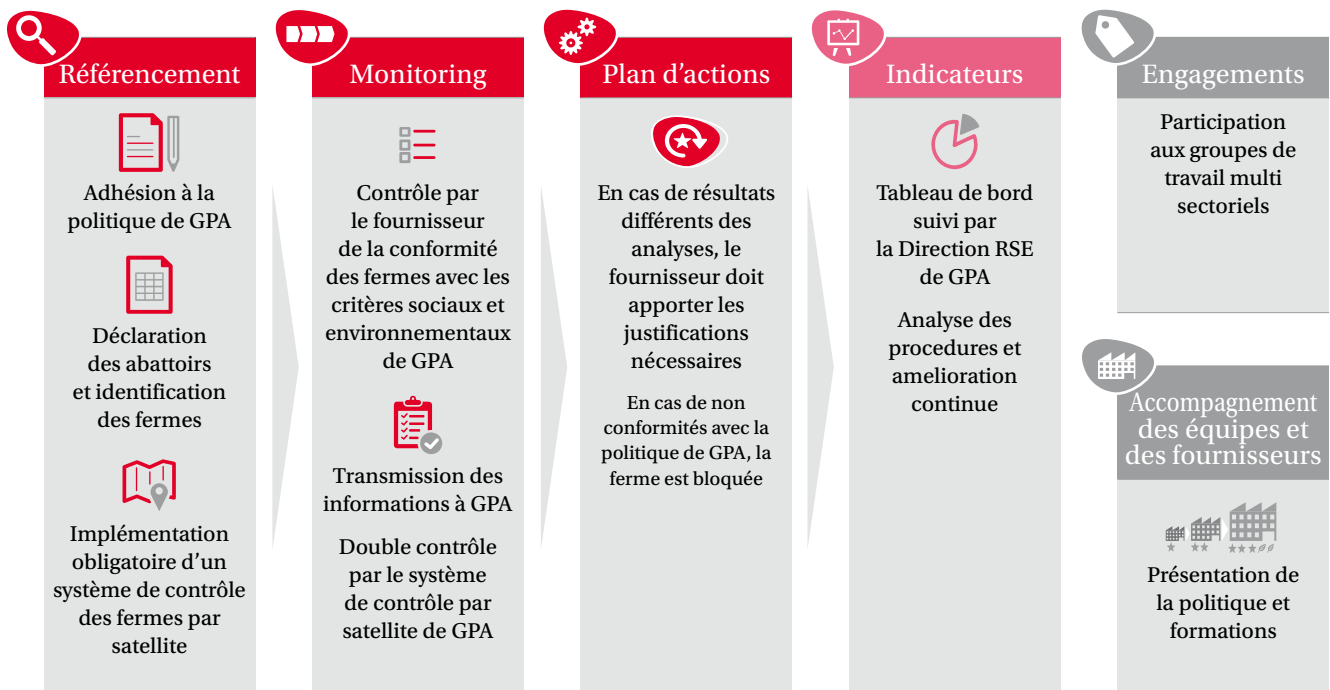
(6) <https://www.visipec.com/>.

Responsabilité sociale d'entreprise (RSE) et Déclaration de performance extra-financière (DPEF)

Compte tenu des enjeux, le groupe Casino considère, comme la plupart des acteurs au Brésil, qu'il est nécessaire, pour que les actions soient efficaces, de définir des règles de contrôle communes à l'issue d'un débat collectif impliquant tous les acteurs, des distributeurs, fournisseurs à la société civile. C'est pourquoi, GPA soutient les démarches visant à améliorer les actions de contrôle de la chaîne d'approvisionnement de l'élevage bovin au Brésil, et participe :

- au groupe de travail sur les fournisseurs indirects (GTFI), une plateforme d'échanges sur les défis posés par la chaîne indirecte d'élevage de bœufs ;
- au 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 GTPS, Brazilian Roundtable on Sustainable Livestock qui rassemble les acteurs de la chaîne d'approvisionnement pour renforcer l'élevage durable ;
- au "G6", un groupe de travail qui réunit les principaux distributeurs alimentaires et fournisseurs de viande bovine afin d'améliorer le contrôle de la chaîne d'approvisionnement ;
- à la coalition brésilienne sur le climat, les forêts et l'agriculture : mouvement multisectoriel visant à promouvoir un nouveau modèle de développement économique basé sur une économie carbone zéro.

Politique de contrôle de l'élevage bovin de GPA



Responsabilité sociale d'entreprise (RSE) et Déclaration de performance extra-financière (DPEF)

Compte rendu de la mise en œuvre en 2020

En 2020, la nouvelle politique a été présentée à tous les fournisseurs de GPA et 38 fournisseurs y ont adhéré. Chaque fournisseur contrôle au regard des 12 critères du protocole d'Imaflora la conformité des fermes. 100 % des fermes directes sont contrôlées par un système de géo-monitoring au regard de ces règles.

Afin de s'assurer de la bonne application des procédures de contrôle des fermes par ses fournisseurs directs, GPA a analysé avec un outil de géo-monitoring différent de celui utilisé par la majorité de ses fournisseurs les informations communiquées sur les fermes validées comme conformes. Dès lors que l'analyse de GPA s'avère différente de celle du fournisseur, le fournisseur doit en justifier les raisons. Si l'analyse menée par GPA est confirmée, la ferme est bloquée.

GPA a par ailleurs :

- sollicité systématiquement les fournisseurs mis en cause par les rapports des ONGs en 2020, analysé les fermes mises en cause et étudié leurs réponses en vue de prendre, si nécessaire, des mesures ad hoc ;

- participé aux initiatives multipartites prenantes qui permettent d'échanger sur les problématiques socio-environnementales de l'élevage bovin au Brésil afin de soutenir 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. Ainsi, le groupe Casino copréside le groupe de travail sur l'élevage bovin mis en œuvre par la *Forest Positive Coalition* du *Consumer Good Forum* visant à mobiliser tous les acteurs achetant de la viande au Brésil et à renforcer et améliorer collectivement les outils et actions de contrôle des fournisseurs brésiliens de viande bovine. Les équipes de GPA ont participé comme mentionné ci-avant aux travaux menés par Imaflora dans le cadre du projet beef on track, du GTFI, et de la GTPS et du projet Visipecc ;
- audité 10 abattoirs de ses fournisseurs directs à marque propre ("Rubia Gallega") selon le référentiel d'audit social ICS afin de contrôler les conditions de travail.

Indicateurs de suivi

Pourcentage de viande de bovine fraîche et congelée vendue sous marque nationale/marque propre dans les magasins GPA au Brésil

% marque nationale	85 %
% marque propre	15 %

Fournisseurs de viande bovine au 31/12/2020 au Brésil

Nombre de fournisseurs à marque nationale	38
Nombre de fournisseurs à marque propre	2*

Indicateurs concernant les fournisseurs de viande bovine disposant d'abattoirs qui achètent directement aux fermes

% des fournisseurs qui ont adhéré à la nouvelle politique	100 %
% des fournisseurs qui utilisent un système de géo-monitoring par satellite	100 %
Nombre de fermes déclarées qui fournissent les fournisseurs directs de GPA	17 740
% de ces fermes analysées et contrôlées par le système de géo-monitoring par satellite	100 %
% de ces fermes analysées et contrôlées par le système de géo-monitoring par satellite, puis des fournisseurs par le système de géo-monitoring de GPA	100 %

* Ces 2 fournisseurs sont aussi des fournisseurs à marque nationale.

Les actions mises en œuvre par Éxito en Colombie sont présentées dans le chapitre Lutter contre la déforestation liée à l'exploitation des matières premières (page 250).

Responsabilité sociale d'entreprise (RSE) et Déclaration de performance extra-financière (DPEF)

Point sur la mise en demeure par un collectif d'ONGs au titre de la loi sur le devoir de vigilance

En 2020, des fermes brésiliennes travaillant pour les grandes sociétés brésiliennes de l'agroalimentaire de viande bovine ont été pointées du doigt par des ONGs pour leur lien supposé avec la déforestation au Brésil. Alors que la filiale du groupe Casino au Brésil, GPA, n'a pas été interpellée par les représentants des communautés indigènes, brésiliennes ou présentes au Brésil sur ces fermes de grands fournisseurs, une association française a publié un rapport en juin 2020 mettant en cause le "double jeu" du groupe Casino. Le rapport a fait l'objet d'une réponse circonstanciée du groupe Casino, compte tenu de ses nombreuses inexactitudes, fausses extrapolations et erreurs. Le groupe Casino a reçu en septembre 2020 une mise en demeure portée par cette même association et un collectif d'autres ONGs qui considèrent que le plan de vigilance du Groupe ne serait pas conforme avec la loi du 27 mars 2017.

Le groupe Casino réfute cette accusation, et a répondu à cette mise en demeure de manière circonstanciée.

Conformément aux dispositions de la loi susvisée, le groupe Casino publie et met en œuvre son plan de vigilance dans le présent document et ce depuis l'entrée en vigueur de la loi.

Enfin, le groupe Casino continue d'entretenir un dialogue constructif avec les associations brésiliennes intervenant dans la lutte contre la déforestation.

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 2019 le niveau 3 de performance (sur six niveaux), le positionnant ainsi parmi les meilleurs 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. En 2020, un module e-learning de sensibilisation aux enjeux du bien-être animal a été créé.

Afin de développer sa politique de bien-être animal, le groupe Casino s'appuie sur la reconnaissance des cinq libertés fondamentales énoncées par le *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 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. Monoprix (2019) et Franprix (2020) ont reçu un Poulet d'or remis par le CIWF pour leur engagement à respecter les critères du Better Chicken Commitment.

Responsabilité sociale d'entreprise (RSE) et Déclaration de performance extra-financière (DPEF)

■ 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. Depuis janvier 2020, aucun œuf commercialisé dans les magasins en France ne provient de poules élevées en cages conformément à son engagement.

- 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 à 2025 d'ovoproduits à base d'œufs de poules élevées en cage dans l'ensemble de ses produits à marque propre. En 2020, 26 % des produits à marque propre contenaient des ovoproduits issus de poules élevées hors cage. 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).

- En Amérique du Sud, sa filiale GPA a lancé, en 2017, une gamme d'œufs de poules élevées hors cages qui vient compléter ses gammes bio et élevées en plein air. GPA s'est engagé à ne plus commercialiser d'œufs de poules élevées en cages d'ici à 2025 sur ses marques propres dans le respect des conditions sanitaires et des réglementations définies par le ministère de l'Agriculture brésilien : en 2020, plus de 30 % des œufs de poule à marque propre vendus étaient issus de poules élevées hors cage. De plus, GPA a renforcé ses engagements en annonçant la même année qu'il ne commercialisera plus dans ses enseignes Extra et Pão de Açúcar d'œufs de poules élevées en cages à marques nationales d'ici à 2028. Une identité et une communication spécifiques ont été mises en place dans les magasins Multivarejo pour informer les consommateurs et les sensibiliser aux différentes catégories d'œufs. En Colombie, Grupo Éxito ne propose plus que des œufs de poules élevées hors cage pour ses marques propres. De plus, depuis 2019, Grupo Éxito travaille avec la Fédération nationale avicole colombienne (FENAVI) pour la création d'un label avec des critères de durabilité pour la filière. Grupo Éxito s'est engagé, à la mettre en place pour 100 % de ses fournisseurs en trois ans, dès que le référentiel aura été validé par les parties prenantes.

• 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, une alimentation des vaches sans OGM (< 0,9 %) ainsi que le suivi d'indicateurs spécifiques relatifs au bien-être animal dans les élevages. 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 a reçu "La Mention d'Honneur aux vaches d'Or" du CIWF pour son engagement à valoriser les filières de vaches laitières les plus vertueuses d'ici à fin 2024. Cet engagement comprend notamment l'accès au pâturage à minima 150 jours par an, l'absence d'attache ainsi que le suivi d'indicateurs bien-être animal en élevage.
- Les marques Casino Bio, Monoprix Bio, Franprix Bio et 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 et :

- s'est engagé 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...). Ainsi, les enseignes Casino et Franprix se sont engagées à ce que d'ici à 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. En 2020, les poulets de la marque Terre & Saveurs présentent tous un niveau de bien-être animal "Bien" voire "Supérieur". Cet étiquetage a été déployé sur les produits Casino Bio en 2020 et sur les poulets à la marque Monoprix Bio Origines ;

Responsabilité sociale d'entreprise (RSE) et Déclaration de performance extra-financière (DPEF)

- propose une gamme de poulets Bio offrant de meilleures conditions de bien-être animale ;
- renforce ses engagements, à l'image de Monoprix qui depuis octobre 2018, 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.

• 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 (naissage, 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. En 2020, il est apposé sur les produits Terre & Saveurs de Casino Casino Bio et commence à être déployé sur les produits Monoprix Bio Origines. Le site www.etiquettebienetreanimal.fr fournit des informations détaillées et précises sur cette démarche.

Depuis 2020, le Groupe participe aux travaux au sein de l'AEBEA afin de développer un étiquetage bien-être animal sur la filière porcine.

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

Le groupe Casino a mis en place une politique environnementale Groupe qui vise à répondre aux risques, enjeux et opportunités identifiés du fait de ses activités en France et à l'international.

Compte tenu des impacts directs et indirects identifiés, la politique environnementale du groupe Casino s'articule autour de 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 (§ 3.5.4.2) ;
- 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 ;
- l'*Initiative Sciences Based Target* – à ce titre, le groupe Casino a rejoint la coalition "We Mean Business" ;

- les recommandations de la *Task Force on Climate-related Financial Disclosures* (TCFD) – le groupe Casino est "TCFD supporter" depuis février 2021 ;

- les réglementations nationales telles que la loi de transition énergétique ainsi que les recommandations de l'Ademe (feuilles de route 2030-2050) pour la France ;

- les recommandations du *Consumer Goods Forum* et des engagements volontaires nationaux dont il est signataire dont, en France :

- le manifeste "Act for Nature" en faveur de la Biodiversité,
- 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 pour 2020 la fermeture avec des portes de 75 % des meubles frigorifiques destinés aux produits frais,
- le Pacte national sur les emballages plastiques,
- le Pacte sur les dates limites de consommation pour lutter contre le gaspillage alimentaire,
- le *French Business Climate Pledge*.

Et en Amérique du Sud, notamment le *Statement of Support* du "Manifeste du Cerrado", et l'initiative TFA 2030, au travers de sa filiale Grupo Éxito, afin de lutter contre la déforestation.

La politique environnementale du Groupe est accessible sur le site internet www.groupe-casino.fr – rubrique "engagements – préserver".

Responsabilité sociale d'entreprise (RSE) et Déclaration de performance extra-financière (DPEF)

Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD)

Le groupe Casino s'est engagé à mettre en place les recommandations issues de la TCFD en termes de :

- (i) Gouvernance : les enjeux, risques et opportunités liés aux changements climatiques sont communiqués au Comité de gouvernance et de RSE émanant du Conseil d'administration. Plus de précisions au paragraphe 5.5.2. page 336 et suivantes.
- (ii) Stratégie : le Groupe a décrit les risques et opportunités identifiés à court, moyen et long terme et l'échelle d'impact sur l'entreprise.

(iii) Gestion des risques : le processus d'identification et d'évaluation des risques climatiques est décrit au paragraphe 3.2.2. Il est intégré au système global de gestion des risques de l'entreprise.

(iv) Indicateurs et objectifs : le Groupe publie des indicateurs de suivi et notamment ses émissions sur le Scope 1, le Scope 2 et, le Scope 3, ses consommations de ressources et de matières (énergie, eau, déchets). Plus de précisions en section 3.6. Tableau de performance pages 237 et 238.

■ Organisation

La politique environnementale et climat 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. La Direction RSE Groupe s'appuie sur la Direction des Risques et Conformité Groupe pour la gestion des risques environnementaux et climatiques, sur les différents Comités RSE mis en place au sein des filiales, et reporte sur ces enjeux au Comité de gouvernance et de RSE (cf. section 5.5.2, pages 336 à 338).

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 et de climat ;
- mettre en œuvre un système de management environnemental s'appuyant sur les indicateurs environnementaux nécessaires au pilotage des plans d'actions des priorités définies. Chaque entité fait l'objet d'une revue annuelle par la Direction RSE.

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 de l'initiative *Science Based Target*, s'engage à

- abaisser de 18 % ses émissions de gaz à effet de serre d'ici à 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 sur les catégories "achats de produits et services" et "utilisation des produits vendus" représentant plus de 65 % des émissions indirectes.

Les *scenarii* bas carbone du Groupe ont été soumis et validés, en 2019, par le *Science Based Target*, y compris sur le scope 3.

En cohérence avec les objectifs Groupe, les entités définissent des objectifs de réduction et des feuilles de route.

En 2020,

- Grupo Éxito s'est engagé à réduire de 35 % ses émissions liées à ses scopes 1, 2 et au transport des marchandises d'ici à 2023 ;
- GPA de - 30 % d'ici à 2025 (scope 1 et 2) ;
- Monoprix de 50 % d'ici 2030 afin de contribuer à la neutralité d'ici à 2040 (scope 1 et 2).

Les principaux postes d'émission de gaz à effet de serre du Groupe sont :

- les émissions directes fugitives des installations frigorifiques (85 % 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).

Compte tenu du développement du commerce en ligne et services associés, le Groupe est attentif à leurs impacts. Cdiscount a rejoint l'initiative collective *Planet Tech Care* qui vise notamment à affiner la mesure de l'impact environnemental du numérique. Le-commerçant est également signataire de la charte de l'Institut du Numérique Responsable. Un plan d'action est mis en œuvre et porte notamment sur l'optimisation de son site commercial afin de réduire son poids, et donc de réduire par voie de conséquence le nombre de serveurs utilisés, l'empreinte réseau ou encore l'impact sur les appareils utilisés par ses clients lorsqu'ils consultent le site.

■ 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 et passent par quatre axes spécifiques :

- réduire les émissions associées aux meubles froids ;
- réduire les émissions relatives à la consommation énergétique ;
- réduire les émissions relatives au transport de marchandises et opter pour une mobilité plus durable ;
- atténuer l'empreinte carbone des produits commercialisés.

■ 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 1 240 000 tonnes équivalent CO₂ en 2020 ;
- les émissions Scope 2 du Groupe, correspondant aux émissions indirectes générées par l'énergie consommée sont de 241 000 tonnes équivalent CO₂ en 2020 (méthode *location-based*).

En prenant en compte la consommation d'énergie renouvelable garantie du Groupe, les émissions Scope 2 du Groupe s'élèvent à 222 000 tonnes équivalent CO₂ en 2020 (méthode *market-based*).

Ces performances sont conformes aux engagements SBT du groupe Casino sur les scopes 1 et 2.

Responsabilité sociale d'entreprise (RSE) et Déclaration de performance extra-financière (DPEF)

Le Groupe suit également l'évolution des ratios d'émissions GES par mètre carré de surface de vente liée à la consommation d'électricité et aux installations frigorifiques, ces ratios d'intensité sont en baisse par rapport à 2019, avec respectivement - 7 % et - 1,6 %.

Cf. Indicateurs de performance Groupe pages 237 et 238.

Une première mesure des émissions indirectes liées aux activités du Groupe, soit les émissions du Scope 3 du Groupe, a été menée en 2012 avec l'appui d'un cabinet de conseil spécialisé. Depuis, le Groupe mesure l'ensemble de ces émissions 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. 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.

3.5.4.2.1. Réduire les émissions liées aux fluides réfrigérants

Le Groupe s'engage à réduire de 18 % ses émissions fugitives des fluides réfrigérants à fort pouvoir de réchauffement climatique d'ici à 2025 par rapport à 2015.

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 et migrer à terme l'ensemble du parc de meubles froids vers des installations neutres en carbone.

Ainsi, en France, dans le respect de la réglementation européenne F-Gas, comme au Brésil ou en Colombie, les entités du Groupe agissent en remplaçant les fluides existants par des fluides moins émetteurs de CO₂ au pouvoir de réchauffement climatique inférieur à 1 500 et en mettant en service des installations frigorifiques hybrides (255 sites en 2020) produisant leur froid négatif avec des fluides naturels neutres pour le climat et des installations frigorifiques fonctionnant à 100 % en fluides naturels (47 sites en 2020).

3.5.4.2.2. Réduire les émissions liées à l'énergie

La réduction des émissions liées à la consommation énergétique repose sur quatre leviers :

- la baisse des consommations par l'adaptation des comportements et des usages ;
- le management de l'efficacité énergétique ;
- la consommation d'énergie d'origine renouvelable ;
- la production et l'auto consommation d'énergie d'origine renouvelable.

Ces leviers, détaillés au paragraphe 3.5.4.3.1., participent à l'atteinte de l'objectif validé par le SBT sur le scope 2 notamment composé très majoritairement des consommations énergétiques.

3.5.4.2.3. Réduire les émissions liées au transport

Le groupe Casino mesure les émissions liées au transport de ses marchandises et s'engage à les réduire.

• *Transport de marchandises amont et intersites (entrepôts et magasins)*

En 2020, les entités du Groupe en France se sont engagées à adhérer au programme FRET 21 qui vise à définir des objectifs de réduction et les actions à engager pour y parvenir. Ce programme est porté par l'ADEME (agence de la transition écologique française) et les Organisations Professionnelles du transport, et est soutenu par le ministère de la Transition écologique et le ministère chargé des Transports. La filiale logistique de Casino s'est ainsi engagée à réduire de 25 % l'empreinte carbone du transport des marchandises soit 25 080 tonnes CO₂eq évitées d'ici à 2022.

Le Groupe s'engage à réduire les émissions générées par le transport de marchandises entre les entrepôts et les magasins en utilisant les leviers d'action suivants :

- la réduction des kilomètres parcourus par l'optimisation des fréquences de livraison et des taux de remplissage ;
- l'augmentation des charges transportées par livraison grâce notamment à l'utilisation de remorques doubles ponts ou à l'augmentation de la quote-part des conteneurs 40' contre des 20', ou encore à l'installation de machines 3D produisant des emballages recyclables sur mesure chez Cdiscount, réduisant les pertes d'espaces ;
- 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 ;
- l'acheminement de conteneurs import par voies ferroviaires ou fluviales. Ainsi, 20 % des conteneurs Casino sont acheminés vers les entrepôts : par barge ou rail avec un objectif d'atteindre 50 % en 2022 ;
- la modernisation de la flotte de véhicules : le groupe Casino, s'oriente à terme vers un transport 100 % propre et s'engage à ce que 400 camions roulent au GNV (Gaz Naturel pour Véhicules) d'ici à 2021 en France, soit environ 40 % de la flotte captive, dont une partie en Bio Gaz. 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 naturelle. La filiale logistique de Casino, dans le cadre de son adhésion au programme FRET21 prévoit une réduction de 25 % de ses émissions de GES liées au transport d'ici à 2022 en intégrant notamment 90 véhicules Biogaz ;
- l'utilisation de biocarburants et carburant alternatifs : Les carburants alternatifs apportent une réponse locale et écologique grâce à une forte réduction des gaz à effet de serre et des polluants atmosphériques. Monoprix soutient l'utilisation du biométhane comme carburant pour ses camions motorisés au gaz, Casino développe sa flotte en B100, énergie alternative au gasoil, d'origine naturelle (à base de colza) ;
- la formation à l'éco-conduite.

• *Transport de marchandises entre les magasins et les clients*

Le Groupe s'engage à réduire les émissions générées par le transport de marchandises entre les magasins et les clients en privilégiant la livraison à domicile, à pied, à vélo ou en triporteur électrique. À titre d'exemple, 100 % des Monoprix de Paris livrent uniquement avec ces modes doux de transport.

Responsabilité sociale d'entreprise (RSE) et Déclaration de performance extra-financière (DPEF)

• *Transport des clients en magasins et des collaborateurs*

Le groupe Casino dispose de plusieurs milliers de magasins de proximité qui limitent l'utilisation de la voiture pour se rendre en magasins et favorise la livraison à domicile avec des modes doux de transport, réduisant ainsi l'impact du transport pour faire ses courses. Le Groupe prévoit de renforcer son réseau de magasins de proximité. 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. À titre d'exemple, Grupo Éxito s'est engagé à équiper 100 % des aires de stationnement de bornes de recharges pour les véhicules électriques d'ici à 2035. Des formations à l'éco conduite sont également proposées aux collaborateurs.

• *Transport lié au E-commerce*

Compte tenu de la croissance de ses activités E-commerce, le Groupe développe, en France, la livraison 100 % électrique ou biogaz pour la livraison client (monoprix on line, Sarenza, Cdiscount notamment).

Cdiscount développe de nombreuses innovations pour réduire l'impact du transport de marchandises et contribuer à la neutralité carbone sur la livraison avec :

- une optimisation des taux de remplissage : Cdiscount a équipé ses entrepôts de machines 3D qui permettent d'emballer les produits au plus près et de réduire de 30 % le vide dans les colis (et les consommables utilisés). L'entité déploie également le chargement en vrac sur certains flux de colis. Ces deux actions combinées permettent de réduire de 30 % le nombre de camions requis pour l'ensemble des livraisons de colis ;
- des livraisons à domicile neutre en carbone : Cdiscount développe avec ses partenaires de livraison des flux 100 % électrique (lignes ferroviaires et véhicules électriques sur le dernier kilomètre). Déduction faite de ces flux, Cdiscount a évalué en 2019 les émissions restantes et s'est engagé à séquestrer l'équivalent de ces émissions de gaz à effet de serre chaque année *via* la mise en place d'un mécénat environnemental permettant le financement de projets de reboisement.

Éxito en Colombie développe également la livraison client par véhicules électriques, 26 véhicules ont été mis en circulation en 2020.

3.5.4.2.4. Réduire les émissions liées aux produits commercialisés en magasins

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 intégrant notamment une meilleure répartition entre les protéines animales et végétales dans le mix de l'offre produits des magasins. En effet, 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. Le groupe Casino a été également 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 : une variété de concepts de vrac innovants sont proposés aux clients. Ainsi, en 2020, de nouveaux concepts permettant de commercialiser des produits à marques nationales ont été testés, complétant les dispositifs existants (légumineuses, céréales...);
- 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.

Le baromètre sur la consommation responsable réalisée par Relevanc, filiale du groupe Casino, sur la base d'un méga panel de foyers fidèles aux enseignes du Groupe montre une croissance des ventes de produits en vrac de 6 % vs 2019 ⁽¹⁾.

• *(ii) Promouvoir les produits locaux*

Engagées auprès des producteurs locaux, les enseignes du Groupe développent et valorisent ces gammes de produits.

L'un des objectifs du Groupe est de donner une meilleure visibilité de l'offre de produits locaux auprès des clients des enseignes.

En France, Casino a réaffirmé dans le cadre de sa démarche RSE "CAP" son engagement à promouvoir les produits locaux. Depuis 2011, Casino a lancé le label "Le Meilleur d'ici" composé de produits locaux fabriqués dans un rayon d'environ 50 km, autour des points de vente ou 200 km pour les produits régionaux. Ainsi, près de 1 500 fournisseurs locaux et régionaux sont mis en avant dans les magasins Casino, Monoprix propose une offre de produits locaux fabriqués à moins de 100 km du magasin, qui représente près de 4 100 références en 2020 en épicerie, liquides, frais et surgelés.

Au total, ce sont plus de 27 200 produits locaux qui sont proposés dans les magasins en France, provenant de plus de 1 900 producteurs locaux.

(1) <https://relevanc.com/nov-2020-barometre-consommation-responsable-impact-de-la-crise-liee-au-covid-19-sur-les-usages-des-francais/>

Responsabilité sociale d'entreprise (RSE) et Déclaration de performance extra-financière (DPEF)

En Amérique du Sud, en 2020, 90 % des fruits et légumes commercialisés dans les enseignes du groupe Éxito proviennent de Colombie dont plus de 80 % achetés localement et directement à de petits producteurs. Éxito continue le déploiement de son programme de formation à destination de ses fournisseurs en partenariat avec l'Université EAFIT et propose des ateliers pour la reformulation des produits (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" pour l'amélioration des pratiques sur l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement des fruits et légumes. Au Brésil, GPA, déploie le programme "Caras do Brasil" qui valorise l'agriculture familiale durable dans cinq régions du Brésil (le Nord, le Sud, le Sud-est, le Centre-ouest et le Nord-est) et permet à des petits producteurs responsables, comme des coopératives et des associations, de commercialiser 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 certains 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. Il a mis en place dès 2008 l'Indice Carbone, un étiquetage carbone des produits de marque propre, puis, en 2017, un affichage de l'Impact Environnemental s'appuyant sur une base des données publiques et un référentiel national, et prenant en compte, selon la méthode de l'analyse du cycle de vie (ACV), les émissions carbone et la pollution aquatique. En 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.

Le Groupe mène également des campagnes de sensibilisation auprès des clients et collaborateurs sur les enjeux liés au Climat. La démarche RSE CAP ("avec Casino Agissons pour le Planète") déployée auprès des enseignes Casino, des équipes et des clients en 2020 a permis notamment de rappeler les engagements et d'engager des actions en ce sens. Des parcours de formation en digital sont mis à disposition des collaborateurs en France sur l'impact environnemental de la consommation.

Enfin, le Groupe commence à proposer en magasin des produits certifiés "neutre" en carbone. GPA au Brésil a ainsi déployé en 2020 sur une vingtaine de magasins les produits "Carne Viva", "neutre" en carbone.

- **(iv) Mobiliser les fournisseurs**

Le groupe Casino s'est engagé à réduire de 10 % ses émissions indirectes entre 2018 et 2025, un objectif validé par le SBT et aligné avec l'Accord de Paris. Afin d'atteindre cet objectif, le groupe Casino a initié le FORUM CARBONE qui réunit plus de 30 grands fournisseurs engagés pour le climat.

Le FORUM CARBONE a pour principaux objectifs :

- d'inciter chacun des membres à prendre des objectifs SBT pour la réduction de ses émissions carbone ;
- de suivre et accompagner l'atteinte des objectifs fixés par un partage des bonnes pratiques ;
- d'animer des ateliers collaboratifs sur les thématiques à impact pour le Climat.

Ainsi, le Forum CARBONE s'engage à ce qu'au moins 50 % des membres présents soient engagés dans le SBT d'ici à 2022.

Le Forum Carbone s'est réuni deux fois en 2020. Une dizaine d'ateliers thématiques sur la mesure et l'engagement en matière de Climat ainsi que sur la mise en place d'actions de réduction liés à l'énergie, au transport, ou encore au *sourcing* et l'amont agricole ont été identifiés et seront organisés dès 2021.

3.5.4.2.5. Adaptation au changement climatique

La politique bas carbone du groupe Casino permet de lutter contre, et d'atténuer, le changement climatique. En complément, et compte tenu notamment des risques physiques et de transition identifiés pour ses activités (cf. risques liés au changement climatique, page 174), le Groupe engage des actions afin de s'adapter aux changements identifiés.

Le principal risque lié aux dérèglements climatiques ayant potentiellement un impact matériel sur les activités du Groupe, est l'augmentation des événements climatiques extrêmes principalement inondation en France (crue centenaire à Paris), inondation et sécheresse en Amérique latine. L'augmentation de la fréquence de ces événements peut avoir des conséquences directes sur l'activité du Groupe (rupture d'activité, perte d'actifs), 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 la réduction des consommations d'une part et le développement de sources renouvelables alternatives d'autre part. GPA a ainsi intégré l'atteinte d'un objectif de réduction des émissions carbonées dans la part de rémunération variable des cadres et prévoit le recours à des sources d'énergies renouvelables d'origine non hydraulique, notamment par le développement d'installations photovoltaïques.

Aussi, en cas d'événements climatiques extrêmes, des plans de continuité d'activité sont également définis au niveau des entités.

Responsabilité sociale d'entreprise (RSE) et Déclaration de performance extra-financière (DPEF)

3.5.4.3. PRÉSERVER ET RÉDUIRE LA CONSOMMATION DES RESSOURCES

3.5.4.3.1. Réduire les consommations d'énergie et agir en faveur des énergies renouvelables

■ Engagement

Le Groupe s'engage à réduire ses consommations et les pollutions associées conformément à l'objectif SBT de réduction du scope 2 de 18 % d'ici à 2025 (base 2015).

À ce titre les entités définissent des objectifs à atteindre localement. Grupo Éxito, par exemple, s'est engagé à réduire de 20 % sa consommation d'énergie d'ici à 2021 par rapport à 2015. En France, un objectif de réduction a été intégré aux critères s'appliquant au calcul de la rémunération variable des cadres pour 2020.

Pour y parvenir, le Groupe agit sur trois leviers :

- (i) réduire les consommations en déployant largement des systèmes de management de l'efficacité énergétique, en changeant les usages et formant aux écogestes ;
- (ii) augmenter la part d'énergie renouvelable consommée ;
- (iii) augmenter la production et l'auto consommation d'énergie renouvelable.

■ Plans d'action

Fortement engagé sur les enjeux énergétiques, le Groupe a créé dès 2007, GreenYellow, une filiale dédiée à l'amélioration de l'efficacité énergétique et la production d'énergie renouvelable qui accompagne les entités du Groupe sur les trois leviers d'actions :

- (i) 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 écogestes à mettre en place (guide des écogestes, parcours de formation en digital).

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 %. Plus de 1 400 sites du Groupe sont sous CPE en France et à l'international.

En France, le management de l'énergie de 100 % des hypermarchés et 90 % des supermarchés Casino et des Monoprix, et des sites administratifs du Groupe est certifié conforme à la norme ISO 50 001 (norme de référence pour le management énergétique), soit plus de 550 sites certifiés en 2020.

En Amérique du Sud, 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 écogestes 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.

- (ii) L'augmentation de la part d'énergie renouvelable dans les consommations en s'approvisionnant auprès de fournisseurs ou de marchés garantissant leur origine renouvelable.

En Amérique latine, 83 % de la consommation électrique de Multivarejo provient d'un mix énergétique basé sur les énergies renouvelables (hydraulique, biomasse, éolien, solaire). La filiale s'est engagée à atteindre plus de 90 % d'ici à 2024. Par ailleurs, le Groupe a mis en place les premiers contrats long-terme d'achat d'énergie appelés "Corporate Power Purchase Agreements (CPPAs)". Un premier CPPA finançant la création d'une centrale solaire a été mis en place en 2020 entre Éxito et GreenYellow. Libertad en Argentine s'est engagé dès 2019 sur un PPA équivalent à 122 000 MWh pour la période 2019-2024.

- (iii) La production et l'autoconsommation d'énergie renouvelable.

Le Groupe s'engage à soutenir le déploiement des énergies renouvelables par la mise en place de centrales solaires notamment sur les toits et les combrières des parkings des magasins. Plus de 500 000 m² de panneaux solaires sont installés sur les actifs du Groupe. En 2020, 148 installations photovoltaïques sont actives au sein du Groupe.

Le Groupe développe aussi l'autoconsommation. En France, après avoir mis en service, en 2016, le premier hypermarché à énergie positive (Géant Vals-Près-le-Puy), il 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. Au Brésil, Assai dispose en 2020 de huit centrales solaires en autoconsommation.

Le groupe Casino participe à favoriser l'autoconsommation au travers de deux innovations : la création, en 2018, d'une coentreprise dénommée "Reservoir Sun", dédiée à l'autoconsommation solaire pour les professionnels et les collectivités en France et le développement de ScaleMax, coentreprise de *Cloud Computing* dont l'objet est d'installer et d'exploiter des "data centers" de nouvelle génération où la chaleur générée par les serveurs installés est réutilisée pour chauffer les bâtiments concernés.

■ Performance

La performance du Groupe relative à sa politique d'efficacité énergétique est pilotée au travers de l'évolution de sa consommation d'électricité par mètre carré de surface de vente, et de l'évolution de la part de l'énergie renouvelables produites et consommée.

En 2020, la consommation électrique moyenne du Groupe par mètre carré de surface de vente a diminuée de 9 % par rapport à 2015. La part d'énergie consommée, déclarée d'origine renouvelable, a augmenté passant de 20 % en 2019 à 26 % en 2020. Le Groupe produit avec les centrales solaires installées sur ses actifs 142 000 MWh d'électricité en 2020, permettant d'éviter près de 700 tonnes équivalents CO₂.

Cf. Indicateurs de performance Groupe pages 237 et 238.

GreenYellow, filiale du Groupe, détient plus de 290 centrales photovoltaïques, avec une capacité de production de 320 MWh et a généré 465 000 MWh en 2020 pour l'ensemble de ses clients dont le Groupe, soit plus de 2000 tonnes équivalent CO₂ évités.

Responsabilité sociale d'entreprise (RSE) et Déclaration de performance extra-financière (DPEF)

3.5.4.3.2. Maîtriser 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 2020 à environ 6,2 millions de mètres cubes pour 78 % des surfaces de ventes du Groupe.

Le ratio consommation d'eau par mètre carré de surface de ventes permet également de suivre la performance. Il s'élève à 1 539 litres par m² en 2020 en baisse de 9 % par rapport à 2019.

Cf. Indicateurs de performance Groupe pages 237 et 238.

3.5.4.4 AGIR EN FAVEUR DE L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE

3.5.4.4.1. Réduire, trier et valoriser les déchets produits

■ Engagement

Le Groupe s'engage à réduire, trier et valoriser les 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.

■ Plans d'action

• (i) Gestion des déchets d'exploitation

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.

Le Groupe met en place et assure le tri des déchets, afin de réduire les déchets en mélange destinés à l'enfouissement, et soutient le développement des filières de recyclage locales. Il déploie des solutions innovantes pour valoriser les déchets produits. À titre d'exemple, en 2020, 11 140 tonnes de bio déchets produits par les hypermarchés et supermarchés Casino ont permis la production d'environ 3 900 MWh d'électricité grâce à leur pouvoir méthanogène. Franprix a déployé dans ses magasins d'Île-de-France un partenariat pour la valorisation en compost de ses bio-déchets, revendu en magasins.

En Amérique du Sud, Multivarejo a poursuivi dans ses magasins son programme de valorisation des recyclables et des déchets organiques. Le pilote, initié en 2018, avec un partenaire privé pour la gestion des déchets magasin a été étendu à 92 magasins et centres de distribution. En Colombie, Éxito pilote sa politique de gestion des déchets avec des délégués environnement en charge de la formation des collaborateurs et de la sensibilisation des collaborateurs et clients. Ainsi, Éxito a valorisé plus de 31 000 tonnes de déchets d'exploitation. Gérée par la Fondation Éxito, la revente des matériaux recyclables contribue à environ 30 % de ses ressources financières.

• (ii) 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.

- En Amérique du Sud, 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. En Colombie, Grupo Éxito promeut l'utilisation de sacs plastiques réutilisables notamment au travers de campagne comme "#YoTrajeMiBolsa" (#JapporteMonSac) 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. Depuis 2015, l'utilisation de sacs plastiques à usage unique dans les points de vente a été réduite de plus de 60 %.

• (iii) Collecte des produits usagés des clients

Les enseignes mettent à disposition dans les magasins des bacs de recyclage à l'intention des clients et les sensibilisent au geste de tri.

En Amérique latine, 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 ; Assaí au Brésil a équipé 32 magasins de stations de collecte pour ses clients (matériel électronique, huile végétale, papier, carton, plastique) et convertit le dépôt de matériel usagé en bon de réduction sur leur facture d'électricité, pour les inciter à recycler.

■ Performance

En 2020, le Groupe a trié plus de 227 500 tonnes de déchets (cartons, papiers, plastiques, déchets organiques, verre, bois, ferrailles...), soit une augmentation de 8 % des déchets triés par m² en 2020 par rapport à 2019. Par la recherche constante de solution de valorisation de l'ensemble des déchets produits (production de bio méthane notamment), le Groupe en France a valorisé 78 % de ses déchets.

Les clients ont déposé en magasin plus de 7 400 tonnes de déchets dont 20 % de papiers et cartons et 16 % d'appareils électriques et électroniques (DEEE) qui ont été confiés à des filières agréées pour être recyclés.

Cf. Indicateurs de performance Groupe pages 237 et 238.

Responsabilité sociale d'entreprise (RSE) et Déclaration de performance extra-financière (DPEF)

3.5.4.4.2. 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'écoconception des produits, utiliser davantage d'emballages recyclables, incorporer des matériaux recyclés, favoriser de nouveaux modes de consommation et améliorer le geste de tri.

Dans le cadre de cette politique, le groupe Casino a signé le Pacte National sur les emballages en plastique en février 2019 soutenu par le ministère de la Transition écologique et s'engage en France pour ses marques propres à :

- éliminer progressivement les emballages problématiques et inutiles, en priorité ceux contenant du PVC (polyvinyle chlorure) ou du PSE (Polystyrène expansé) ;
- écoconcevoir les emballages pour les rendre recyclables, réemployables ou réutilisables à 100 % d'ici à 2025 ;
- incorporer en moyenne 30 % de matière plastique recyclée dans les emballages d'ici à 2025 ;
- développer le vrac et le réemploi.

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 National sur les emballages plastiques

Dans le cadre du Pacte National sur les emballages en plastique, 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). En 2020, plus de 650 références ont été optimisées, représentant plus de 1 000 actions d'optimisation. 50 % des emballages des fruits et légumes Casino Bio ont ainsi été revus ;
- l'amélioration de la recyclabilité *via* notamment la substitution des matériaux sans filière de recyclage. En 2020, près de 140 références ont été revues en France. À titre d'exemples, le sachet plastique non recyclable de l'infusion à marque Casino a été remplacé par un sachet papier recyclable ; 100 % du linge de lit et de maison de la gamme sincère (gamme de produits écoresponsables à marque propre) est dorénavant sans emballage plastique permettant d'éviter la mise en marché de plus de 23 tonnes de PVC ;
- l'incorporation de matière recyclée dans les plastiques : plus de 200 références ont été revues, telles que les flacons de crème de lavande à marque Franprix qui intègrent désormais 100 % de R-PET, ou encore les bouteilles de pulpe orange Casino et Monoprix qui intègrent 50 % de R-PET ;
- l'élimination des emballages problématiques ou inutiles dont les perturbateurs de tri : plus de 350 références ont été retravaillées en 2020 ;
- le développement de nouveaux concepts de vrac et de réemploi (voir ci-après).

Enfin, le groupe Casino a participé aux groupes de travail du Pacte national sur les emballages, notamment celui visant à mettre en place un outil de suivi et de reporting permettant de suivre le pourcentage moyen de matière recyclée incorporée ou encore le pourcentage de matériau recyclable du portefeuille produits.

• (ii) Écoconception des produits

Le Groupe soutient une meilleure écoconception des produits en réduisant ses emballages et incorporant des matériaux certifiés et recyclés.

En France, Cdiscount réduit les emballages des colis en utilisant une machine d'emballage automatisée, capable de réduire le vide dans les colis (emballage 2D et 3D). De plus, plus de 90 % des cartons utilisés pour les emballages d'expédition sont désormais issus de matières premières recyclées. 100 % des cartons sont certifiés FSC ou PEFC et 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. Tous les calages en plastiques ont été également remplacés par du papier kraft. Le prix "Réduction de l'Impact Environnemental", remis en février 2020 à Cdiscount, récompense l'ensemble de sa démarche responsable. Le Groupe est par ailleurs membre du Pôle Écoconception de Saint-Étienne où il participe à sensibiliser et à faciliter l'accès des PME-PMI à cette démarche. Par l'intermédiaire de ce pôle de compétences, les équipes en charge du packaging sont sensibilisées aux enjeux et accompagnées pour la mise en place concrète d'actions d'écoconception sur les produits à marque propres.

En Amérique latine, depuis 2019, GPA s'est engagé à revoir la conception de ses emballages et développe une stratégie de réduction des matières non recyclables ou difficilement recyclables, comme par exemple la substitution du polystyrène des emballages de fruits et légumes par des barquettes en matériau biodégradable. Encourageant ses clients à adopter une attitude plus responsable, les 94 stations de recyclage présentes dans les magasins Pão de Açúcar ont permis de collecter plus de 120 000 tonnes de matières recyclables depuis 2001, de les recycler et les réutiliser pour produire des emballages pour d'autres produits. En Colombie, Éxito accompagne ses fournisseurs de produits sous marque "Taeq", "Carulla" et "Cautivia" dans la réduction des emballages. À titre d'exemple, le polystyrène a été supprimé dans les emballages de fruits et légumes, le film plastique utilisé pour le regroupement de certains produits a été supprimé au profit de films biodégradables. Éxito a également arrêté la vente de paille et d'agitateur en plastique et propose le programme "SOY RE" qui met à disposition des points de collecte d'emballages plastiques, de canettes en aluminium et de briques, en magasin.

• (iii) Développement du vrac et du réemploi

En France, afin de réduire les emballages utilisés, les enseignes Casino, Franprix, Monoprix et Naturalia développent les concepts de vente en vrac : fruits et légumes secs, céréales, café, pâtes, entretien et hygiène... 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) et plus de 180 de ses magasins sont déjà équipés de systèmes de vente en vrac sec. L'enseigne qui a aussi déployé dans ses magasins une offre de produits en vrac en trémies cartonnées, teste depuis fin 2020, une offre de produits vrac à marque nationale. Monoprix propose également des produits en vrac dans plusieurs magasins dont une offre de plus de 150 références en vrac 100 % Bio avec la mise à disposition de différents types de contenants (sac en kraft, bocaux en verre, sac en coton). Afin d'inciter les consommateurs à utiliser le vrac, Naturalia double les avantages fidélité pour les achats de produits bio non emballés.

En Amérique latine, GPA a déployé son programme "Bulk Project" dans 25 magasins, qui offrent aux consommateurs la possibilité d'acheter près de 40 produits alimentaires dont une offre de fruits et légumes issus de l'agriculture biologique.

Responsabilité sociale d'entreprise (RSE) et Déclaration de performance extra-financière (DPEF)

Afin de réintroduire les systèmes de réemploi des emballages en France, les enseignes Monoprix et Franprix testent plusieurs solutions. Ainsi, Franprix a lancé le "Repas zéro déchet avec la mise à disposition de contenants en verre réutilisables pour le libre-service de ses clients : cinq magasins ont expérimenté ce projet, plus de 1 500 contenants ont été retournés ; a testé en 2020 un nouveau modèle de consigne en proposant des contenants réutilisables consignés à 2 euros pour le bar à salade, récupérable en forme de bon d'achat ; et a mis à disposition la bouteille en verre réutilisable pour les machines à jus d'orange dans trois magasins. Monoprix teste des systèmes de consignes sur les bouteilles verres d'eau, sodas et de bières.

• (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) Développement de la "seconde main"

Pour favoriser une économie circulaire, le Groupe développe de nouveaux services.

Ainsi, en France, Cdiscount a lancé plusieurs initiatives telles que la création d'une offre complète dédiée à la seconde vie des produits. D'une part, les clients peuvent retrouver sur le site une large offre de produits reconditionnés ou d'occasion vendus par des professionnels (produits high-tech reconditionnés, friperie en ligne, livres d'occasion...) ou par des particuliers sur la plateforme "Cdiscount Occasion". D'autre part, les clients se voient proposer un ensemble de solutions pour donner une seconde vie à leurs produits : aide à l'auto-réparation (service de diagnostic de panne, vente de pièces détachées, tutoriels, visioconférences avec des experts), plateforme "Cdiscount Reprise" pour le rachat et le reconditionnement de smartphones, consoles et tablettes par des professionnels opérant en France ou encore don entre particuliers.

3.5.4.5. 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 qui soutient la journée mondiale de lutte contre le gaspillage au travers d'actions de sensibilisation des clients et des collaborateurs, a signé :

- le Pacte national de lutte contre le gaspillage alimentaire, mis en place en 2013 par le ministère de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire ;
- le Pacte sur les dates de consommation, 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.

■ 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. Franprix a lancé en 2020 des corners anti-gaspi avec des "produits bons à sauver" : les produits alimentaires avec des DLC ou DDM qui arrivent à échéance sont regroupés dans un espace dédié en magasin et vendus à prix réduit ;
- 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. Au Brésil, plus de 500 magasins à enseigne Multivarejo et Assai 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. Les collaborateurs sont également sensibilisés via un guide des "Éco-Gestes" pour réduire la casse et optimiser la gestion des déchets et une formation en digital pour lutter contre le gaspillage alimentaire a été mis à disposition pour compléter le parcours. Éxito poursuit son plan de gestion des déchets, dont alimentaires, et sensibilise l'ensemble de ses équipes à la bonne gestion des produits alimentaires et GPA déploie, depuis 2019, un programme spécifique pour l'analyse et la réduction des produits endommagés, avec des actions à destination des collaborateurs ;
- 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, 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.

Responsabilité sociale d'entreprise (RSE) et Déclaration de performance extra-financière (DPEF)

3.5.4.6. AGIR EN FAVEUR DE LA PRÉSERVATION DE LA BIODIVERSITÉ

La biodiversité étant garante d'une alimentation équilibrée au niveau mondial, le groupe Casino a évalué les pressions directes et indirectes exercées par ses activités (changement climatique, pollution et occupation foncière) dans le cadre d'une étude menée avec l'Institut Fayol- Ecole des Mines de Saint-Étienne : les pressions exercées sur la biodiversité sont principalement indirectes et liées à l'offre produit.

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 cinq priorités d'actions :

- lutter contre le changement climatique ;
- limiter les pressions directes sur la biodiversité ;
- commercialiser une offre de produits plus respectueux de l'environnement et de la biodiversité ;
- préserver les ressources halieutiques et protéger les espèces en voie de disparition ;
- lutter contre la déforestation liée à l'exploitation des matières premières.

• (i) **Lutter contre le changement climatique**

Selon l'IPBES (*The Intergovernmental Science-Policy Platform on Biodiversity and Ecosystem Services*), le changement climatique est la troisième source d'érosion de la biodiversité.

Le groupe Casino s'engage, conformément au scénario validé par le *Science Based Targets*, à abaisser de 18 % ses émissions de gaz à effet de serre d'ici à 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. (voir chapitre 3.5.4.2)

• (ii) **Limiter les pressions directes sur la biodiversité**

Les principales pressions exercées sur la biodiversité se situent au niveau des produits vendus. Le groupe Casino s'attache à mettre en œuvre des actions de limitations de ses impacts directs.

Ces impacts directs sont majoritairement liés aux activités immobilières du Groupe :

- Lors de la construction de sites, le Groupe déploie des programmes garantissant une construction et des services respectueux de l'environnement. Les programmes incluent des critères de durabilité dans le processus de construction de nouveaux magasins et sites opérationnels, telles que l'efficacité énergétique, la gestion responsable de l'eau, l'application et l'utilisation responsable des matériaux dans les installations. L'application de ces critères environnementaux a permis la certification de certains sites du Groupe. En 2020, 6 sites sont certifiés BREEAM, et 11 sites ont obtenu la certification LEED (*Leadership in Energy & Environmental*), décernée par le *Green Building Council* qui reconnaît les projets dont la conception, la construction et l'exploitation durable présentent des performances supérieures. En Amérique latine, Grupo Éxito a également obtenu, pour plus d'une dizaine de sites, la certification "neutre en carbone" par l'organisme indépendant ICONTEC (*Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación*). Ces magasins deviennent une référence en Amérique latine en matière de développement durable avec la réduction des émissions de gaz à effet de serre grâce à l'installation de centaines de panneaux solaires et la mise en place d'un système de réfrigération naturel remplaçant les systèmes traditionnels et la compensation des émissions restantes.
- Lors de l'entretien des sites : le Groupe s'attache à appliquer les pratiques les plus vertueuses pour la biodiversité lors de l'entretien de ses sites et espaces verts. 23 sites ont été certifiés BREEAM In-Use depuis 2014, une méthode d'évaluation de la performance environnementale des bâtiments développée en 1990 par le BRE (*Building Research Establishment*) qui permet de connaître la performance environnementale d'un actif en exploitation. En fonction des sites, la certification inclut une évaluation sur la thématique *Land Use and Ecology*, permettant un état des lieux de la biodiversité existante et des plans d'actions pour la préserver (exemple : installer des refuges pour l'avifaune du site, installer des abris, végétaliser des zones, etc.). Dans le cadre des contrats d'entretien d'espaces verts aux abords des sites, il est demandé aux prestataires de :
 - limiter l'usage de produits phytosanitaires *via* notamment l'utilisation de méthodes alternatives telles que le désherbage mécanique, la lutte biologique ou le paillage ;
 - préserver les zones de refuge pour la biodiversité avec par exemple les tontes différenciées, la création de prairies fleuries ou encore l'installation de nichoirs à oiseaux et d'hôtels à insectes ;
 - lutter contre les espèces envahissantes pour éviter qu'elles ne nuisent à la biodiversité locale.

Responsabilité sociale d'entreprise (RSE) et Déclaration de performance extra-financière (DPEF)

• (iii) Commercialiser une offre de produits plus respectueux de l'environnement et de la biodiversité

Le Groupe agit pour la protection de l'environnement et de la biodiversité en soutenant l'agriculture biologique, les pratiques d'agro-écologie visant notamment à la réduction de l'utilisation des pesticides et réduisant son exposition au plastique. Ainsi, le groupe Casino :

- renforce son offre de produits certifiés issus de l'agriculture biologique ;
- renforce son offre de produits éco-labélisés et son offre garantie sans résidus de pesticides ;
- agit pour éliminer les plastiques inutiles et utilise du plastique recyclable ;
- développe ses enseignes dédiées au bio.

Le groupe Casino dispose d'une large gamme de produits issus de l'Agriculture Biologique avec plus de 2 700 références alimentaires à marque propre bio et environ 20 000 références alimentaires à marques nationales. À l'international, près de 2 400 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, 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 pour tous les produits de la catégorie. 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.

En complément de l'offre de produits issus de l'agriculture biologique, le Groupe propose dans ses magasins une offre de produits :

- attestant une démarche de progrès environnemental labellisés notamment NF Environnement, FSC, PEFC, Ecolabel européen. Les magasins du Groupe proposent ainsi plus de 32 800 références de produits responsables, certifiés selon différents cahiers des charges assurant un niveau d'exigences élevé. Le Groupe se tourne vers la certification FSC et PEFC pour ses produits à base de bois (meubles), ses achats de papier (prospectus ou à usage bureautique), ses emballages, afin de promouvoir la gestion responsable des forêts mondiales, c'est-à-dire une gestion écologiquement appropriée, socialement bénéfique et économiquement viable. À titre d'exemple, 50 % des emballages en carton de la gamme fruits et légumes à la marque Monoprix Bio disposent de la certification FSC et plus de 93 % du papier bureautique utilisé par le Groupe est certifié FSC/PEFC ;
- garantie 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. Casino dispose de l'offre "zéro résidu de pesticides" la plus large du marché, avec 65 références disponibles ;

- certifiée HVE (Haute Valeur Environnementale) en fruit et légumes et vins. La Haute valeur environnementale garantit que les pratiques agricoles utilisées sur l'ensemble d'une exploitation préservent l'écosystème naturel et réduisent au minimum la pression sur l'environnement (sol, eau, biodiversité...). Franprix intensifie également son offre de fruits et légumes HVE, mis en avant dans son nouveau concept store ;

- issue de collaborations avec des partenaires de Casino déjà engagés dans l'agro-écologie, avec la démarche Casino "Agri plus" qui vise à développer et à valoriser des initiatives agricoles innovantes, vertueuses pour l'environnement, pour les producteurs et pour les consommateurs. Cette démarche globale qui intègre l'ensemble des pratiques agricoles et aquacoles (cultures, élevages et aquaculture) 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 ;

- issue de la démarche "Tous Cultivateurs" mis en place par Monoprix visant notamment à supprimer les néonicotinoïdes, pesticides accusés d'affecter les pollinisateurs et mobilise plusieurs centaines de 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 2019, la démarche intégrait 39 fournisseurs, regroupant plus de 700 producteurs. Le plan de progrès des fournisseurs faisait apparaître un score moyen de 59,9/100 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. En 2019, le partenariat a été renouvelé pour une nouvelle période de 3 ans, 20 fournisseurs sont labellisés.

Les enseignes du groupe Casino prennent des engagements pour limiter l'impact environnemental de leurs emballages, dont ceux en plastique (voir paragraphe 3.5.4.4.2.). En France, dans le cadre de la signature du Pacte National sur les emballages plastiques, les enseignes s'engagent à ce que 100 % des emballages à marque propre soient recyclables, réutilisables ou réemployables d'ici à 2025.

Le Groupe développe ses enseignes BIO avec Naturalia qui compte plus de 200 magasins et le lancement en 2019 d'un nouveau concept de magasin de proximité "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.

Responsabilité sociale d'entreprise (RSE) et Déclaration de performance extra-financière (DPEF)

• (iv) Préserver les ressources halieutiques et protéger les espèces en voie de disparition

La politique du Groupe est construite autour de quatre grands axes :

- protéger les espèces menacées : le groupe Casino s'est engagé dès 2007 à arrêter la commercialisation des espèces menacées. 12 espèces sont aujourd'hui interdites par le Groupe en France ;
- privilégier la pêche durable en interdisant par exemple la pêche électrique et en soutenant les certifications durables ;
- privilégier l'approvisionnement local et les produits de saisons ;
- soutenir l'aquaculture avec des filières de qualité (issues de l'agriculture biologique, élevés sans traitement antibiotique et nourris sans OGM).

Le Groupe s'est engagé depuis de nombreuses années dans une démarche d'amélioration de son offre marée.

En France, 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 brosmes (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.

En Amérique du Sud, 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. Depuis, 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). En 2020, GPA a étendu à la filière marée son programme Qualité *From the Source* qui développe des conditions d'élevage responsables et de traçabilité conformes aux nouvelles recommandations du ministère de l'Agriculture brésilien.

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 ;

- 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 le référentiel 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. Les enseignes Monoprix et Franprix proposent une gamme de thon albacore en conserve à marque propre labellisée Pavillon France et pêchée à la senne sur bancs libres (garantie sans DCP). Les magasins Casino et Monoprix proposent aussi des références certifiées par les labels ASC (*Aquaculture Stewardship Council*) et MSC (*Marine Stewardship Council*), qui garantissent une pêche et une aquaculture plus durables. À fin 2020, 100 % des références de poissons et crustacés surgelés Franprix sont soit ASC, MSC ou bio.

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 (*TUUna 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 réalise une cartographie afin 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 réalisés sur les approvisionnements 2019, 99 % de la chaîne d'approvisionnement des neuf fournisseurs de thon du groupe Casino est traçable du bateau au distributeur. De plus, parmi les 97 bateaux approvisionnant ses fournisseurs, 100 % des thoniers senneurs sont inscrits au "Proactive Vessel Register" et ont donc une activité de pêche pouvant être surveillée à distance. En 2020, cette analyse a été complétée par le monitoring des activités de pêche des navires en partenariat avec OceanMind, une organisation britannique à but non lucratif, qui utilise des satellites et l'intelligence artificielle pour s'assurer que les chaînes d'approvisionnement sont exemptes de poissons pêchés illégalement. L'activité des navires en mer a été étudiée notamment leur trajectoire, grâce aux signaux du système d'identification automatique (SIA). L'analyse sera présentée et approfondie sur l'année 2021.

Responsabilité sociale d'entreprise (RSE) et Déclaration de performance extra-financière (DPEF)

• (v) Lutter contre la déforestation liée à l'exploitation des matières premières

Conscient du risque que présentent certaines matières premières présentes dans ses produits à marques propres, le groupe Casino s'est engagé à lutter contre la déforestation liée à l'exploitation de ces matières premières, et tout particulièrement à l'exploitation de l'élevage bovin, des palmiers à huile, du soja et du cacao.

Risque lié à l'élevage bovin en Amérique du Sud

Le groupe Casino est engagé à lutter contre la déforestation liée à l'élevage bovin au Brésil et en Colombie et déploie un programme de contrôle de ses fournisseurs de viande de bœuf commercialisée dans ses enseignes GPA et Éxito. Il ne commercialise pas de viande bovine à marque propre provenant d'Amérique du Sud dans ses magasins en France. La politique du Groupe au Brésil et son plan de contrôle sont présentés dans le plan de vigilance en paragraphe 3.5.3.4.

L'élevage durable est l'un des axes de la stratégie RSE de Grupo Éxito qui soutient et participe en Colombie à la mise en œuvre d'un modèle d'élevage qui contribue à la conservation des écosystèmes, au bien-être des animaux et au développement économique, social et environnemental du pays.

La politique de conservation des forêts d'Éxito a été construite en partenariat avec le WWF, Animal Bank by Portafolio Verde, et Climate Focus, le Centre international d'agriculture tropicale – CIAT pour le contrôle des fournisseurs, en s'appuyant sur un outil de surveillance par satellite "Global Forest Watch". Grupo Éxito est signataire des engagements de déforestation zéro de TFA 2030, de la Déclaration de New York sur les forêts et participe à la Table ronde colombienne sur l'élevage durable.

En 2020, Éxito a contrôlé 100 % des terres (plus de 37 000 hectares) de ses 39 fournisseurs *via* le système de surveillance par satellite. En savoir plus : <https://www.grupoexito.com.co/es/noticias-grupo-exito/modelo-de-ganaderia-sostenible-un-compromiso-con-la-proteccion-de-la-biodiversidad-del-pais>.

Risque lié à l'huile de palme

L'huile de palme peut être présente dans les produits à marque propres commercialisés par le Groupe. Il a déployé une politique et un plan de contrôle de l'huile de palme utilisée par ses fournisseurs depuis 2010 qui sont présentés dans le plan de vigilance en section 3.5.3.4.

Ainsi, 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. 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. Le groupe Casino est membre de la RSPO (*Round table for Sustainable Palm Oil*) depuis 2011 : 100 % de l'huile de palme utilisée dans les produits à marque propre alimentaire en France est certifiée RSPO (voir paragraphe 3.5.3.4.).

Risque lié au 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/Rainforest) pour tous les produits contenant au moins 20 % de cacao en 2022.

Risque lié au soja

Le groupe Casino s'est engagé à ce que 100 % du Soja en tant qu'ingrédient soit d'origine hors zone à risque de déforestation d'ici à 2021.

Le soja provenant du Brésil est potentiellement présent dans l'alimentation animale utilisée en France par les fournisseurs pour nourrir les animaux. En effet, la France importe environ 3 millions de tonnes de soja dont 1,5 % proviendrait de zones à risques de déforestation au Cerrado. Par ailleurs, 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. Le rôle des importateurs qui concentrent l'exportation du soja vers la Chine et l'Union européenne est par conséquent clef.

Aussi, afin de contribuer à réduire ce risque, le groupe Casino :

- est signataire du *Statement of Support du Cerrado Manifesto* afin de participer aux démarches collectives mondiales ;
- est membre de la plateforme d'échange française pour une alimentation durable des animaux d'élevage dénommée Duralim, afin de connaître les engagements, notamment de la filière de l'alimentation animale sur la question du soja. Le Groupe a participé aux réunions de travail organisées par Duralim afin de soutenir la dynamique collective pour garantir que le soja importé en France n'est pas lié à la déforestation. Au sein de cette plateforme, qui a aussi contribué à la SNDI, le Groupe participe activement à ce que les enjeux du soja soient au cœur des échanges, ce qui a permis la réalisation de deux études afin de partager une vision commune des enjeux et des solutions : l'une a été réalisée par Earthworm Foundation, l'autre par le Céréopa sur l'impact en termes de prix du soja dans la filière ;
- 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 ;
- a participé activement à la mise en place du "Manifeste des acteurs français pour lutter contre la déforestation importée liée au soja" qu'il soutient et a adhéré au groupe d'alignement mis en place par Earthworm Foundation pour déployer ces engagements.

Ainsi, le groupe Casino reconnaît l'importance de :

- lutter contre la déforestation du Cerrado et de garantir que le soja présent dans l'alimentation animale ne présente pas de risque de déforestation du Cerrado.
- d'intégrer dans les cahiers des charges fournisseurs une *cut-off date* pour le soja importé en France définie au 1^{er} janvier 2020 ;
- mettre en place un mécanisme de gestion du risque tel que défini par le rapport du Conseil Scientifique et Technique de la Stratégie Nationale de lutte contre la déforestation importée (SNDI) ;
- mobiliser tous les acteurs présents dans la chaîne d'approvisionnement ;
- évaluer les politiques et actions des importateurs mises en place pour lutter contre cette déforestation dans le cadre de la *Soy Transparency Coalition*.

Par ailleurs, le groupe Casino au travers de sa filiale GPA :

- soutient le Moratoire sur le Soja en Amazonie mis en place en 2006 par les importateurs, le GTC (groupe de travail du Cerrado) qui réunit les acteurs de la société civile, les importateurs et associations professionnelles et producteurs de soja.

Responsabilité sociale d'entreprise (RSE) et Déclaration de performance extra-financière (DPEF)

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 (Atteint)	Groupe
Augmenter d'1 point le pourcentage de collaborateurs en situation de handicap entre 2015 et 2020	2020 (Atteint)	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		
Mettre en œuvre le Pacte Plastique	2025	France
Atteindre 100 % des emballages à marque propre réutilisable, recyclable ou compostable	2025	France
Développer l'offre de produits certifiés 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 des filières agroécologiques	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 (Atteint)	France
Ne plus utiliser d'œufs ni d'ovoproduits issus de poules élevées en cage dans les produits alimentaires (marque propre)	2025	France
Déployer les engagements du Better Chicken Commitment	2026	France
Lutter contre le gaspillage alimentaire		
Mettre en œuvre les engagements du Pacte sur les dates de péremption	En continu	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 fabricant 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 marques propres en France		
100 % de l'huile de palme certifiée RSPO	2020 (Atteint)	France
100 % des produits contenant plus de 20 % de cacao certifié UTZ Rainforest	2022 (Partiellement atteint)	France
100 % du soja comme ingrédient soit d'origine hors zone à risque de déforestation	2021	France
Pour les fournisseurs en Amérique latine		
100 % des fournisseurs de viande bovine de GPA ont adhéré à la politique mise à jour en 2020	Annuel	Amérique latine
100 % des fermes des fournisseurs de viande bovine sont identifiées et contrôlées par un système de géo monitoring au Brésil	Annuel	Amérique latine

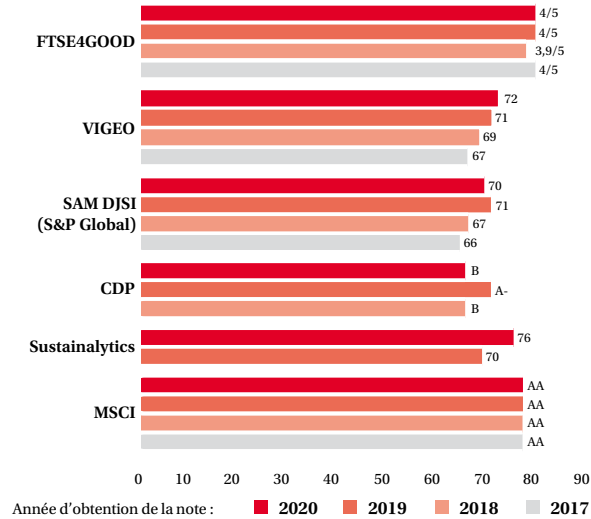
* GPA s'est également engagée à ne plus commercialiser d'œufs de poules élevées en cage d'ici à 2025 sur ses marques propres.

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>.

Responsabilité sociale d'entreprise (RSE) et Déclaration de performance extra-financière (DPEF)

Notation extra-financière et Indice

En 2020, l'engagement ESG du Groupe a été reconnu par le *Wall Street Journal* qui a classé le Groupe à la 40^e position, parmi les 100 entreprises les plus responsables du monde.



Le groupe Casino est aussi classé 1^{er} de son secteur par Vigeo Eiris et a obtenu la notation B au CDP. Il se situait au niveau 3 du BBFAW *Business Benchmark on Farm Animal Welfare*, en 2019, se positionnant parmi les meilleurs distributeurs français sur le sujet.

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 SAM DJSI (S&P Global).

En 2020, le Groupe a été présent dans les indices :

- Euronext Vigeo Europe 120, Euronext Vigeo Eurozone 120, Euronext Vigeo World120 ;
- FTSE4GOOD Europe Index, FTSE4GOOD Developed Index, FTSE4GOOD *Developed Minimum Variance Index* ;
- MSCI ;
- Grupo Éxito a été intégré dans l'indice DJSI parmi les dix meilleurs distributeurs durables au monde et GPA a intégré en 2020 l'indice ISE B3, l'indice RSE de la bourse brésilienne saluant son engagement pour le climat.

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 2020.

Responsabilité sociale d'entreprise (RSE) et Déclaration de performance extra-financière (DPEF)

Indicateurs de performance Groupe

Engagements	Indicateurs	2018	2019	2020	Var. vs N-1
Employeur engagé					
	Effectif inscrit au 31/12✓	216 736	219 132	205 769	- 6 %
	Part des effectifs en CDI	93,5 %	93,7 %	95,5 %	+ 1,8 point
Promouvoir la diversité et l'égalité des chances	Part des effectifs < 30 ans	38,7 %	38,8 %	37,2 %	- 1,6 point
	Nombre d'alternants/apprentis au 31/12	8 483	7 755	6 291	- 19 %
	Nombre de personnes déclarées handicapées au 31/12✓	8 129	8 546	8 460	- 1 %
	Part des effectifs déclarés handicapés sur l'effectif total*✓	3,8 %	3,9 %	4,1 %	+ 0,2 point
Agir en faveur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes	Part de femmes dans l'effectif	52,4 %	52,2 %	52,0 %	- 0,2 point
	Part de femmes parmi les cadres ✓	39,0 %	39,5 %	40,4 %	+ 0,9 point
Offrir un environnement favorable à l'épanouissement des collaborateurs	Part des effectifs en temps partiel	17,2 %	17,7 %	16,1 %	- 1,6 point
	Nombre d'heures de formation/personne	21,1	26,1	17,3	- 34 % ⁽¹⁾
	Taux de fréquence des accidents du travail	16,6	14,4	11,5	- 2,9 points
	Taux de gravité des accidents du travail	0,64	0,62	0,61	-0,01
	Taux d'absentéisme pour accidents du travail et maladies	4,3 %	3,4 %	4,5 %	+ 1,1 point
Acteur local solidaire					
Soutenir l'aide alimentaire	Dons de marchandises alimentaires du Groupe en équivalent repas ⁽²⁾	38 117 440	37 406 560	37 627 220	+ 0,6 %
Soutenir les enfants en difficulté et agir contre les exclusions sociales	Nombre de personnes bénéficiaires des actions des fondations ou partenariats de solidarité ⁽²⁾ ✓	+ de 101 200	+ de 103 300	+ de 135 500	+ 31 %
	Montant versé au titre de la solidarité (<i>en milliers d'euros</i>)	77 427	79 835	80 237	+ 0,5 %
Commerçant responsable					
Veiller à la qualité des produits	Nombre d'analyses qualité (microbiologiques et physico chimiques) réalisées sur les produits MDD ^{(3)*} ✓	-	+ de 44 900	+ de 59 290	+ 32 %
Agir pour la santé des consommateurs	Nombre de références de produits alimentaires Bio (produits MDD ⁽³⁾ et MN ⁽⁴⁾) ⁽⁵⁾	19 800	22 600	22 700	+ 0,4 %
	Chiffre d'affaires réalisé avec les produits alimentaires Bio en France (produits MDD ⁽³⁾ et MN ⁽⁴⁾) (<i>en milliards d'euros</i>)	1,0	1,1	1,3	+ 12 %
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*✓	1 483	1 153	1 217	+ 6 %
	Part des usines actives auditées situées dans un pays à risque possédant un statut Acceptable*✓	68 %	63 %	65 %	+ 2 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	93 %	90 %	89 %	- 1 point

Responsabilité sociale d'entreprise (RSE) et Déclaration de performance extra-financière (DPEF)

Engagements	Indicateurs	2018	2019	2020	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)*	194,0	205,7	202,5	- 1,6 %
	Émissions GES liées à la consommation d'électricité par mètre carré de surface de vente (KgeqCO ₂ /m ²)*	50,5	48,9	45,3	- 7 %
	Bilan GES Scope 1 (teqCO ₂) ^{(6)*} ✓	1 196 000	1 285 000	1 240 000	- 4 %
	Dont France* ✓ :	440 000	405 000	326 000	- 19 %
	Dont Amérique latine* ✓ :	756 000	880 000	914 000	+ 4 %
	Bilan GES Scope 2 (teqCO ₂) ^{(7)*} ✓	278 000	267 000	241 000	- 10 %
	Dont France* ✓ :	61 000	56 000	54 000	- 4 %
	Dont Amérique latine* ✓ :	217 000	211 000	187 000	- 11 %
	Bilan GES Scope 1+2 (teqCO ₂)* ✓	1 474 000	1 552 000	1 481 000	- 5 %
Économiser et préserver les ressources	Électricité totale consommée (MWh) ⁽⁸⁾	2 992 700	2 834 100	2 740 600	- 3 %
	Électricité consommée par mètre carré de surface de vente (kWh/m ²) ✓	565	547	540	- 1 %
	Électricité renouvelable produite par le Groupe (MWh)	106 700	114 000	142 000	+ 25 %
	Taux de valorisation des déchets (dons alimentaires exclus) ⁽⁹⁾	44,4 %	50,2 %	53,6 %	+ 3,4 points
Protéger la biodiversité	Nombre de produits responsables certifiés ⁽⁵⁾	+ de 29 300	+ de 29 500	+ de 32 800	+ 11 %
Éthique et conformité					
	Nombre de cas de corruption avérés* ✓	-	14	10	- 4 cas

* Indicateur intégré à la Déclaration de Performance extra-financière (DPEF).

✓ Donnée audité par EY.

(1) Indicateur en baisse par rapport à 2019 compte tenu de la difficulté à organiser des formations en présentiel dans le contexte sanitaire en 2020.

(2) Hors Disco Devoto.

(3) MDD : Marques propres.

(4) MN : Marques nationales.

(5) Hors enseignes Cdiscount et Libertad pour 2020.

(6) Les données des 3 années ont été extrapolées sur 100 % du périmètre. Pour l'année 2020, les données primaires intégrées au Scope 1 représentent 96 % de la donnée, soit une part estimée de 4 %.

(7) Les données des 3 années ont été extrapolées sur 100 % du périmètre. Pour l'année 2020, les données primaires intégrées au Scope 2 représentent 97 % de la donnée, soit une part estimée de 3 %.

(8) Données correspondant à 98 % des surfaces de vente du Groupe.

(9) Données hors Naturalia, Disco Devoto et Libertad.

Responsabilité sociale d'entreprise (RSE) et Déclaration de performance extra-financière (DPEF)

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 172 à 175
Social	Paragraphes 3.5.1.1 et 3.5.1.2 Promotion de la diversité et Égalité professionnelle	Pages 184 à 189
Sociétal	Section 4.3., Principaux facteurs de risques : Risques liés à la qualité et à la sécurité des produits (4.3.3 I)	Page 277
Environnemental	Section 4.3., Principaux facteurs de risques : Changement climatique (4.3.3 III)	Page 279
Droits de l'homme	Paragraphe 3.5.3.4 Plan de vigilance/Cartographie des risques Devoir de vigilance	Page 204
	Section 4.3., Principaux facteurs de risques : Impact social et environnemental de la chaîne d'approvisionnement (4.3.3 II)	Page 278
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 I)	Page 280
	Lutte contre l'évasion fiscale	Page 175
Social	Section 3.5.1 Le groupe Casino, un employeur engagé/ cf. paragraphes 3.5.1.1 et 3.5.1.2	Pages 184 à 189
	Indicateurs de performance	Pages 237 et 238

Politiques, résultats et indicateurs clés

Sociétal	Le groupe Casino, un commerçant responsable/ cf. paragraphe 3.5.3.1.	Page 199
	Indicateurs de performance Groupe	Pages 237 et 238
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 223 à 226
	Indicateurs de performance Groupe	Pages 237 et 238
Droits de l'homme	Paragraphe 3.5.3.4 Plan de vigilance	Pages 202 à 220
	Indicateurs de performance Groupe	Pages 237 et 238
Lutte contre la corruption/ Lutte contre l'évasion fiscale	Section 3.4 Éthique et Conformité/cf. paragraphes 3.4.1. à 3.4.8	Pages 179 à 181
	Lutte contre l'évasion fiscale	Page 175

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 170 à 238
Engagements sociétaux en faveur de l'économie circulaire	Paragraphes 3.5.4.3 et 3.5.4.4. Préserver et réduire la consommation des ressources et Agir en faveur de l'économie circulaire	Pages 227 à 230

Responsabilité sociale d'entreprise (RSE) et Déclaration de performance extra-financière (DPEF)

Respect du bien-être animal	Paragraphe 3.5.3.5. Veiller au bien-être animal	Pages 220 à 222
Lutte contre le gaspillage et contre la précarité alimentaire	Paragraphe 3.5.2.1. Soutenir l'aide alimentaire, Paragraphe 3.5.4.3. et 3.5.4.4. Préserver et réduire la consommation des ressources et Agir en faveur de l'économie circulaire	Page 196 Pages 227 à 230
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 200 à 222
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 190 à 195
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 184 à 189
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 183, 237
Les embauches et les licenciements	Section 3.5.1. Le groupe Casino, un employeur engagé	Page 183
Les rémunérations et leur évolution	Paragraphe 3.5.1.3.3. Rémunérer les collaborateurs pour développer la performance individuelle, collective et RSE	Page 191
Organisation du travail		
L'organisation du temps de travail	Section 3.5.1. Le groupe Casino, un employeur engagé	Pages 183, 193-194
L'absentéisme	Section 3.5.1. Le groupe Casino, un employeur engagé	Pages 194, 237
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 192-194
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 194, 237
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	Page 190
Le bilan des accords collectifs	Paragraphe 3.5.1.3.1. Favoriser le dialogue social	Page 190
Formation		
Les politiques mises en œuvre en matière de formation	Paragraphe 3.5.1.3.8. Former les collaborateurs pour développer l'employabilité	Pages 194-195, 237
Le nombre total d'heures de formation	Paragraphe 3.5.1.3.8. Former les collaborateurs pour développer l'employabilité	Pages 194-195, 237
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 187 à 189, 237
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 186-187, 237
Mesures prises en faveur de la lutte contre les discriminations	Paragraphe 3.5.1.1.1. Lutter contre les discriminations et les stéréotypes	Pages 184-185
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 222-223
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 222 à 234

Responsabilité sociale d'entreprise (RSE) et Déclaration de performance extra-financière (DPEF)

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 223 à 226, 238
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. et 3.5.4.4. Préserver et réduire la consommation des ressources et Agir en faveur de l'économie circulaire	Pages 227-230, 238
Actions de lutte contre le gaspillage alimentaire	Paragraphe 3.5.4.5. Lutter contre le gaspillage alimentaire	Pages 230, 238
<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 228, 238
La consommation de matières premières et les mesures prises pour améliorer l'efficacité de leur utilisation	Paragraphe 3.5.4.6 Agir en faveur de la préservation de la biodiversité	Pages 231 à 234, 238
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 227, 238
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 223 à 226, 238
Les mesures prises pour l'adaptation aux conséquences du changement climatique	Paragraphe 3.5.4.2.5. Adaptation au changement climatique	Page 226
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 223 à 226, 238
Protection de la biodiversité		
Les mesures prises pour développer la biodiversité	Paragraphe 3.5.4.6 Agir en faveur de la préservation de la biodiversité	Pages 231 à 234, 238
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 176 à 179
Impact de l'activité de la société sur les populations riveraines ou locales	Section 3.3. Dialogue avec les parties prenantes	Pages 176 à 179
Les relations entretenues avec les parties prenantes et les modalités du dialogue avec celles-ci	Section 3.3. Dialogue avec les parties prenantes	Pages 176 à 179
Les actions de partenariat ou de mécénat	Section 3.5.2. Le groupe Casino, un acteur local solidaire	Pages 195 à 198, 237

Responsabilité sociale d'entreprise (RSE) et Déclaration de performance extra-financière (DPEF)

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 201 et 202
	Paragraphe 3.5.3.4 Plan de vigilance	Pages 202 à 220
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 177
Loyauté des pratiques		
Les actions engagées pour prévenir la corruption	Section 3.4 Éthique et Conformité	Pages 179 à 181
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 199 à 201
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	Pages 170 et 171
	Paragraphe 3.5.1.3.1. Favoriser le dialogue social	Page 190
	Paragraphe 3.5.3.3. Contrôler et améliorer les impacts sociaux et environnementaux de la chaîne d'approvisionnement	Pages 201 et 202
<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 184 et 185
	Paragraphe 3.5.3.3. Contrôler et améliorer les impacts sociaux et environnementaux de la chaîne d'approvisionnement	Pages 201 et 202
	Paragraphe 3.5.3.4 Plan de vigilance	Pages 202 à 220
<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 201 et 202
	Paragraphe 3.5.3.4 Plan de vigilance	Pages 202 à 220
	Paragraphe 3.5.3.3. Contrôler et améliorer les impacts sociaux et environnementaux de la chaîne d'approvisionnement	Pages 201 et 202
<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 201 et 202
	Paragraphe 3.5.3.4 Plan de vigilance	Pages 202 à 220
Droits de l'Homme		
Actions engagées en faveur des droits de l'Homme	Section 3.1. Principes d'actions et gouvernance RSE	Pages 170 et 171
	Paragraphe 3.5.3.3. Contrôler et améliorer les impacts sociaux et environnementaux de la chaîne d'approvisionnement	Pages 201 et 202
	Paragraphe 3.5.3.4 Plan de vigilance	Pages 202 à 220
Note méthodologique		
	Section 3.9 Méthodologie de reporting des indicateurs extra-financiers	Pages 246 et 247
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 248 à 250








Responsabilité sociale d'entreprise (RSE) et Déclaration de performance extra-financière (DPEF)

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				
 	5.5.; 10.2.; 10.3.	Promouvoir la diversité et l'égalité des chances : <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 	3.5.1.1. 3.5.1.2.	183 à 187
Agir en faveur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes				
 	4.3.; 4.4.; 4.7.; 10.2.; 10.3	Promouvoir la diversité et l'égalité des chances : <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 	3.5.1.1.3.	187
Offrir un environnement favorable à l'épanouissement des collaborateurs :				
			3.5.1.3.7.	194
			3.5.1.3.8.	194-195
Aider à l'insertion professionnelle des jeunes				
	3.4.; 3.5.; 3.6.	Offrir un environnement favorable à l'épanouissement des collaborateurs : Agir pour la santé, la sécurité et le bien-être au travail	3.5.1.3.6.	192-193
Acteur local solidaire				
  	2.1.; 2.2.; 4.3.; 4.4;	Soutenir l'aide alimentaire	3.5.2.1.	196
			3.5.2.2.	196-197
			3.5.2.4.	198
11.1		Développer l'engagement citoyen des collaborateurs	3.5.2.5.	198
Commerçant responsable				
	12.8.	Entretien des relations de proximité avec les fournisseurs et les accompagner dans leurs démarches RSE	3.3.3.	177-178
	3.4.; 3.5.; 3.6.	Agir pour la santé des consommateurs : <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 Informé le consommateur sur le profil nutritionnel du produit et promouvoir des modes de consommation équilibrée 	3.5.3.2.	200-201
 	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.	201-202
			3.5.3.4.	202 à 220
Plan de vigilance				

Responsabilité sociale d'entreprise (RSE) et Déclaration de performance extra-financière (DPEF)

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.	223 à 226
  	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.	227-228
	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 	3.5.4.4.1. 3.5.4.4.2.	228 229-230
		Lutter contre le gaspillage alimentaire	3.5.4.5.	230
 	14.4 ; 15.1 ; 15.2	Agir en faveur de la préservation de la biodiversité	3.5.4.6.	231 à 234

Responsabilité sociale d'entreprise (RSE) et Déclaration de performance extra-financière (DPEF)

3.8.2. Global Reporting Initiative – GRI

Chapitres correspondants

	Chapitres correspondants
Standard GRI 101 : Introduction	
Principes de reporting	3.3./3.2.2./3.5.1.3.3./3.5.3.4./3.9.
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./ 1.4./1.6./2.1./3.5.1./3.5.3.4./3.6.
Stratégie	3.2.2.
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.
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./4.1.
206 : Comportement anticoncurrentiel	4.3./3.4.
Standard GRI : 300 Environnement	
301 : Matériaux	3.5.4.4./3.6.
302 : Énergies	3.5.4.3./3.6.
303 : Eau	3.5.4.3.2./3.6.
304 : Biodiversité	3.5.4.6.
305 : Émissions	3.5.4.2./3.6.
306 : Effluents et déchets	3.5.4.4./3.6.
307 : Respect de l'environnement	3.5.4.
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	3.4.9./4.3.1.
419 : Conformité socio-économique	3.2./3.4.

Responsabilité sociale d'entreprise (RSE) et Déclaration de performance extra-financière (DPEF)

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 de 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.

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 2020 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 2019 au 30 novembre 2020.

Les données environnementales couvrent les sites administratifs, logistiques ainsi que les magasins ayant eu une activité sur 12 mois pleins, du 1^{er} octobre 2019 au 30 septembre 2020.

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 et d'information sont régulièrement organisées à destination des utilisateurs, et des tutoriels sont 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.

Responsabilité sociale d'entreprise (RSE) et Déclaration de performance extra-financière (DPEF)

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

Les données sociales excluent une partie des effectifs de GreenYellow correspondant à environ 0,2 %.

- 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" bénéficient d'une certification délivrée par un organisme tiers compétent, et 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.

La donnée 2019 a été recalculée suite à un ajustement du nombre de produits certifiés répondant à la définition de l'indicateur chez Éxito.

- 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.

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 émissions du Scope 2 sont proposées selon deux méthodes de calcul :

- la méthode "location-based" pour laquelle le facteur d'émission associé à la consommation d'électricité est basé sur le mix énergétique du pays concerné.
- la méthode "market-based" qui prend en compte la consommation d'électricité renouvelable garantie du Groupe et attribue aux autres consommations un facteur d'émission basé sur le mix résiduel du pays concerné à défaut le mix énergétique.

La méthode utilisée par défaut est la méthode "location-based".

Les facteurs d'émissions utilisés sont ceux de la Base Carbone de l'ADEME ou, à défaut, proviennent de sources reconnues comme le 5^e 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 triés 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, principalement 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. Le taux de valorisation intègre les déchets triés ainsi que les déchets en mélange ayant fait l'objet d'une valorisation par le prestataire de traitement des déchets.

Responsabilité sociale d'entreprise (RSE) et Déclaration de performance extra-financière (DPEF)

3.10. RAPPORT DE L'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT SUR LA DÉCLARATION CONSOLIDÉE DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

Exercice clos le 31 décembre 2020

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 2020 (ci-après la "Déclaration"), présentée dans le rapport de gestion en application des dispositions 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 (ou disponible(s) 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 du Code de commerce en matière sociale et environnementale ainsi que les informations prévues au 2e alinéa de l'article L. 22-10-36 du Code de commerce en matière 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 du Code de commerce 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 du Code de commerce ;

(1) ISAE 3000 - Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information.

Responsabilité sociale d'entreprise (RSE) et Déclaration de performance extra-financière (DPEF)

- 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 une sélection d'entités listées ci-après : Casino France (France), Franprix (France) ;
- 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 du Code de commerce 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 13 % et 16 % des données consolidées sélectionnées pour ces tests (16 % des effectifs, 15 % du bilan GES Scope 1, 13 % 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 décembre 2020 et février 2021 pour une durée totale d'intervention de onze semaines.

Nous avons mené plusieurs entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration, représentant notamment les Directions Risques et Conformité, Ressources Humaines et Responsabilité Sociale d'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 25 février 2021

L'Organisme Tiers Indépendant
EY & Associés

Jean-François Bélorgey
Associé



Éric Mugnier
Associé, Développement Durable



Responsabilité sociale d'entreprise (RSE) et Déclaration de performance extra-financière (DPEF)

ANNEXE I : INFORMATIONS CONSIDÉRÉES COMME LES PLUS IMPORTANTES

Informations sociales

Informations quantitatives (incluant les indicateurs clé de performance)

Part de collaborateurs en situation de handicap.

Informations qualitatives (actions ou résultats)

La lutte contre les discriminations et les stéréotypes.

L'action en faveur de l'insertion et du maintien des travailleurs handicapés.

L'action en faveur de la diversité intergénérationnelle.

L'action en faveur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.

Informations environnementales

Informations quantitatives (incluant les indicateurs clé de performance)

Émissions de gaz à effet de serre en valeur absolue : scopes 1 et 2
(*teqCO₂*).

Émissions de gaz à effet de serre liées aux fluides frigorigènes
par mètre carré de surface de vente (*KgeqCO₂/m²*).

Émissions de gaz à effet de serre liées à la consommation d'électricité
par mètre carré de surface de vente (*KgeqCO₂/m²*).

Informations qualitatives (actions ou résultats)

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).

Les mesures d'adaptation.

Informations sociétales

Informations quantitatives (incluant les indicateurs clé de performance)

Nombre d'analyses qualité (microbiologiques et physico-chimiques) des produits à marque propre.

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 "acceptable".

Nombre de cas de corruption avérés.

Informations qualitatives (actions ou résultats)

Le 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).

La politique de retrait des produits.

La démarche d'évaluation des risques sociaux, humains et environnementaux des fournisseurs et des filières.

La démarche de contrôle et d'amélioration des fournisseurs des produits à marques propres situés dans les pays à risque.

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).



Chapitre 4

Risques et contrôle

4.1	Contrôle interne et gestion des risques	252
4.2.	Contrôle interne relatif à l'information comptable et financière.....	260
4.3.	Principaux facteurs de risques	263
4.4.	Assurances - couverture des risques.....	281
4.5.	Procédures de sauvegarde des maisons mère de la Société - Dispositif de gouvernance	283
4.6.	Attaques spéculatives sur le cours de Bourse.....	285

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 par l'AMF en janvier 2007 et actualisé en matière de gestion des risques en juillet 2010.

Les diligences préalables à 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 quatre filiales cotées, une société française Intexa, et des sociétés étrangères GPA, Éxito, Cnova, elles-mêmes soumises à diverses obligations en matière de contrôle interne et de gestion des risques. Le Groupe Companhia Brasileira de Distribuição (GPA) est coté aux États-Unis sur le NYSE et est de ce fait soumis 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 2020 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).

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 consistant d'une part à l'identification de contrôles clés en réponse aux risques identifiés et d'autre part au lancement de campagnes d'auto-évaluation du contrôle interne au sein des entités du Groupe ;
 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 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, à la consolidation et à la diffusion des bonnes pratiques entre les différentes entités opérationnelles du Groupe grâce notamment aux travaux et actions menés dans des pôles de compétences juridiques dédiés, transverses au Groupe. Les juristes ont pour mission de conseiller leurs interlocuteurs et à veiller à ce qu'ils respectent 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, les directions juridiques dédiées 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 expertises externes.

En outre, la Direction juridique Groupe travaille en étroite collaboration avec le Comité de Prévention des Risques et la Direction du Contrôle Interne afin de concevoir et conduire des plans d'action de sensibilisation aux risques juridiques auprès des opérationnels et des fonctionnels du Groupe. Elle diffuse également des notes de cadrage et des procédures et dispense des formations et alertes 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 4.3.1. du présent chapitre "Risques liés à la qualité, conformité et 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 en fonction de l'actualité des sujets traités et rassemble des représentants du Comité exécutif, des directions fonctionnelles Groupe concernées (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 tous les deux mois (depuis septembre 2020), veille au respect des règles de protection des données personnelles et a pour vocation d'évoquer collégalement toutes les problématiques posées par la mise en conformité au RGPD (Règlement Général sur la Protection des Données personnelles) et à la Loi Informatique et Libertés en lien avec les DPOs (*Data Protection Officer* – Délégué à la protection des données personnelles) et la Direction du Groupe afin d'uniformiser les pratiques. Il saisit la Direction générale en cas de détection d'un problème spécifique.

Le Comité 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 Éthique veille, avec le support de la Direction des Risques et de la Conformité et du Déontologue Groupe, à l'efficacité et à la 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 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.

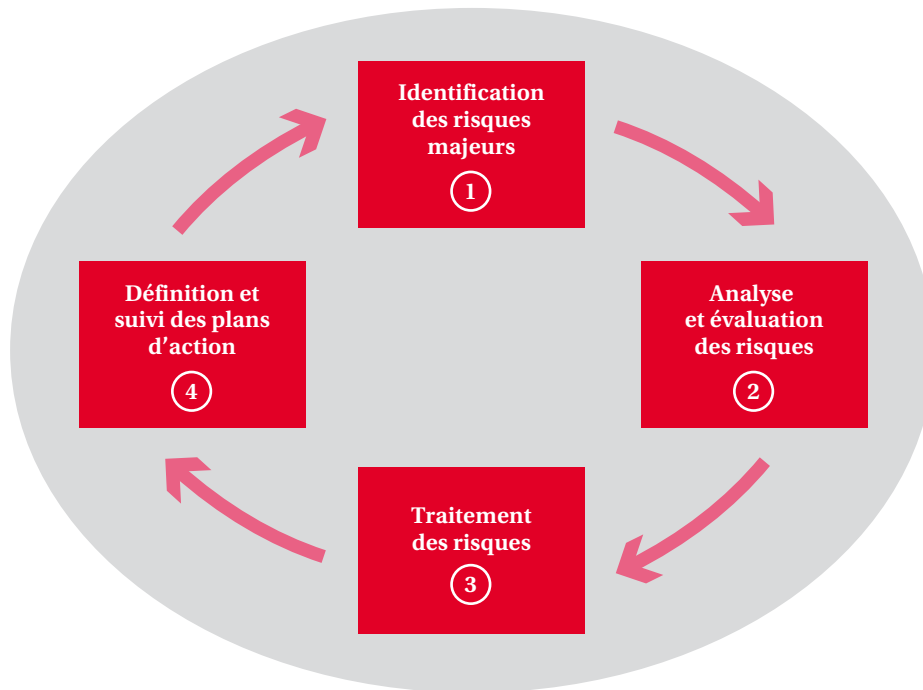
Les collaborateurs, l'encadrement et les responsables opérationnels ont pour mission de faire fonctionner les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne en travaillant à leur amélioration continue.

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. Les principaux 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, Risques et Conformité (qui intègre la Direction du Contrôle interne), Assurances, Juridique, Sécurité des Systèmes d'Information, Responsabilité Sociale de l'Entreprise et Ressources humaines Groupe. Au niveau des entités, l'identification et l'évaluation des risques majeurs est assurée en demandant à chaque Comité de direction de recenser les 10 risques qu'il considère comme les plus significatifs du point de vue de l'exposition résiduelle et de fournir pour chacun d'entre eux :

- l'évaluation du niveau de risque inhérent et résiduel,
- les principales causes et conséquences rattachées au 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 mis à disposition 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 Top 10 des risques spécifiques,
- des critères et règles de détermination de la probabilité d'occurrence 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 2020, 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 cinq 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 "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 (affichages 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 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 Déontologie – Gestion des conflits d'intérêts – Protection des intérêts minoritaires) 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 pour la dernière fois en octobre 2020. 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 présentées 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.

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 soixante-dix-sept 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 le cas échéant soit d'un complément soit d'un amendement lors d'une évolution normative significative et d'échanges réguliers avec les utilisateurs. Par ailleurs, le département du reporting Groupe met à disposition des filiales un guide d'aide à la saisie des liasses de consolidation en français et en anglais et diffuse mensuellement des instructions sur les nouveautés propres à chaque arrêté et les évolutions du reporting, des normes et procédures en liaison avec le département de la doctrine comptable du Groupe.

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.

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 pré-clôtures, sur l'anticipation des estimations et du traitement des opérations complexes, qui permettent de produire l'information dans des délais courts et de préserver la qualité et la fiabilité des informations.

L'essentiel des écritures de mise aux normes comptables Groupe est effectué par les entités sur la base des instructions transmises par la Direction de la Doctrine Comptable du Groupe. La Direction Comptabilité du Groupe, en charge d'assurer la veille comptable, a également mis en place des formations en vue d'accompagner les entités dans l'utilisation de l'outil de reporting et l'exploitation du "Guide de reporting financier", afin de garantir la qualité des informations collectées et la fiabilité de l'information financière et comptable.

Le système garantit la cohérence des données grâce à des contrôles automatiques à la fois sur les données locales et consolidées.

Une vérification permanente sur les variations de pourcentage de contrôle des filiales et participations est effectuée par la Direction Comptabilité Groupe. Celle-ci est garante de la mise en œuvre des traitements appropriés de consolidation (périmètre de consolidation, modification de la méthode de consolidation...).

Conformément aux dispositions légales, la Société 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 physiques ou à distance 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

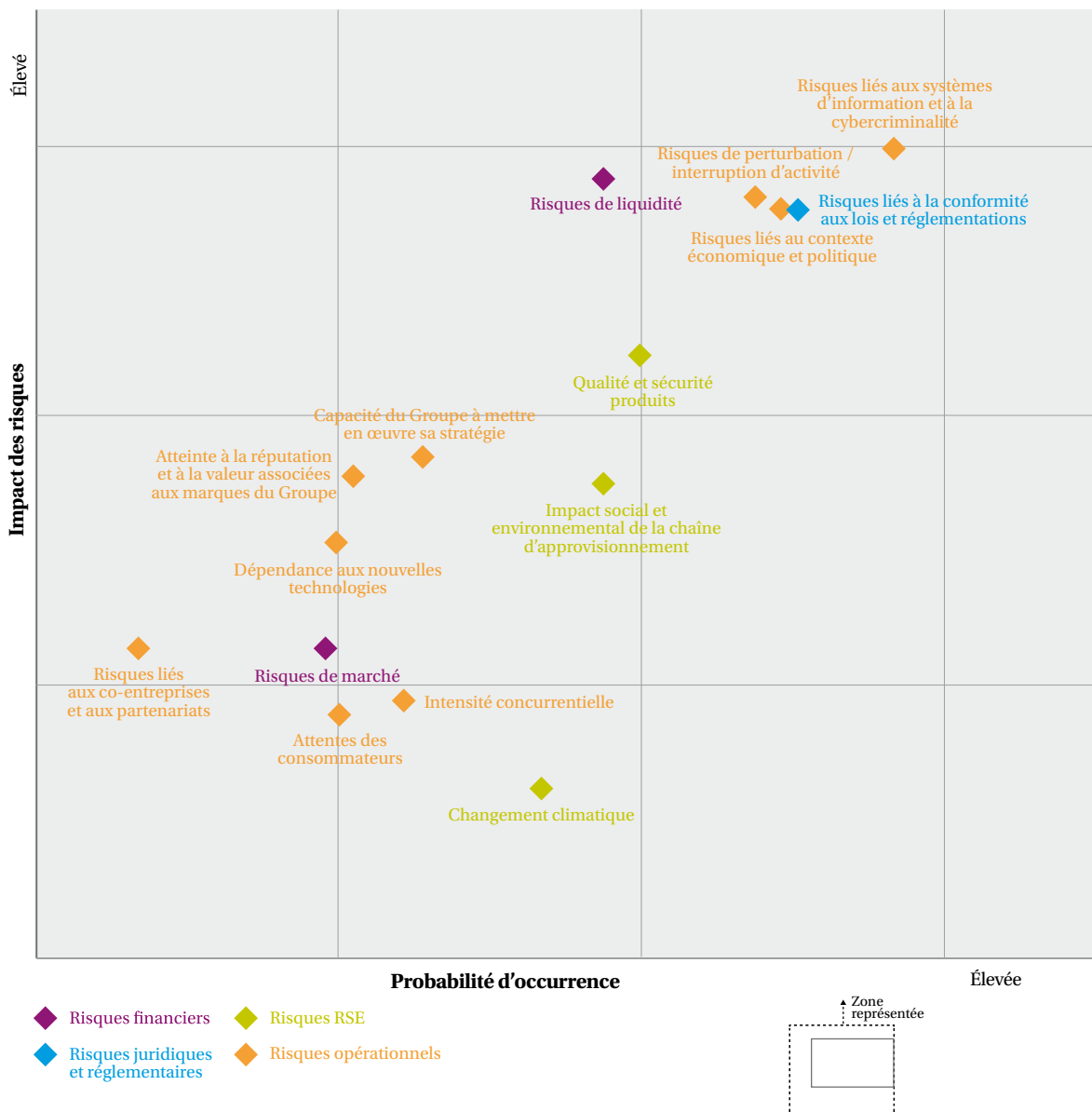
Les principaux facteurs de risques présentés ci-après au sein de la matrice des risques du Groupe ont été identifiés en application de la méthodologie de cartographie des risques majeurs présentée dans la section 4.1. Cette matrice, présentée ci-dessous, permet de classer les principaux risques auxquels 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 ou la probabilité d'occurrence ou les deux à la fois.

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.

Comme l'année précédente, 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 265
	Risques liés au contexte économique et politique ♦	page 266
	Risques de perturbation/interruption d'activité ♦	page 267
	Capacité du Groupe/entités à mettre en œuvre sa stratégie	page 268
	Atteinte à la réputation et à la valeur associées aux marques du Groupe	page 270
	Dépendance aux nouvelles technologies	page 271
	Intensité concurrentielle	page 271
	Attentes des consommateurs	page 272
	Risques liés aux co-entreprises et aux partenariats	page 273
Risques financiers	Risques de liquidité ♦	page 274
	Risques de marché	page 276
Risques RSE	Qualité et sécurité produits ♦	page 277
	Impact social et environnemental de la chaîne d'approvisionnement	page 278
	Changement climatique	page 279
Risques juridiques et réglementaires	Risques liés à la conformité aux lois et réglementations ♦	page 280

♦ 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	Impacts potentiels sur le Groupe
<p>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, relevant de ScaleMax. Ces risques concernent également les magasins et les entrepôts <i>via</i> 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 reposent sur un bon fonctionnement de l'ensemble des infrastructures techniques et applications informatiques.</p>	<p>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.</p> <p>Aucune occurrence matérielle de ce risque n'a été constatée au titre de l'exercice 2020 ni depuis le 1^{er} janvier 2021.</p>
<p>Gestion du risque (contrôle et atténuation du risque)</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>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 avril 2020. CITADEL est utilisé par la DSI pour la gestion de la continuité d'activité informatique. En 2020, 37 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.</p> <p>Par ailleurs, la police d'assurance Groupe couvrant toutes les entités, y compris GPA au Brésil et Éxito en Colombie, a été renouvelée en 2019. Le montant de sa couverture est réévalué chaque année et il est jugé par le Groupe comme étant suffisant pour couvrir les dommages liés à l'éventuelle survenance de ce risque.</p>	

II. RISQUES LIÉS AU CONTEXTE ÉCONOMIQUE ET POLITIQUE

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 des consommateurs qui sont influencées par la nature cyclique de l'économie générale, 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 70 % des magasins du Groupe étaient situés en France au 31 décembre 2020, 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 est implanté 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.</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 exerce 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>
Gestion du risque (contrôle et atténuation du risque)	
<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). ▪ Développement d'une distribution omnicanale <i>via</i> 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 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, ScaleMax...), générant des revenus significatifs. 	

III. 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 sont essentiels, 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 qu'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 pour les zones touristiques, ce qui pourrait affecter les ventes dans les magasins de distribution de détail du Groupe.

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 près la situation et se tient prêt à mettre en place de nouvelles mesures en fonction de l'évolution de la pandémie, dans le respect des consignes sanitaires gouvernementales.

▪ 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, Éxito 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 Secrétaire général du Groupe) et, au cas par cas, toutes compétences, internes ou externes nécessaires au traitement de la crise,

Voir en page 265 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.

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 en raison de manque de personnel et/ou de difficultés d'approvisionnement et/ou de décisions gouvernementales (confinement, fermeture de centres commerciaux...). Cette évolution aurait un impact défavorable sur le chiffre d'affaires et le résultat opérationnel du Groupe.

Toute résurgence d'une incertitude sociale expose le Groupe à des risques 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 des actes de violence ou de 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.

IV. CAPACITÉ DU GROUPE À METTRE EN ŒUVRE SA STRATÉGIE

Description du risque	Impacts potentiels sur le Groupe
<p>Les performances futures du Groupe dépendent de sa capacité à identifier, développer et mettre en œuvre sa stratégie métier.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ (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 <i>via</i> des achats ou des bons de réduction obtenus <i>via</i> des applications mobiles. La stratégie du Groupe repose sur l'identification et l'acquisition ou le partenariat avec des start-up 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 <i>via</i> l'optimisation des frais de siège et la réduction des coûts magasins, en continuant à mieux négocier les conditions d'achat des marchandises, en réalisant des synergies logistiques et en vendant des magasins générant des pertes. ▪ (4) Le Groupe a évalué le potentiel d'activités et d'actifs non stratégiques pouvant être cédés (par exemple, annonce en mars 2019 d'un plan de cession de 2,5 milliards d'euros d'actifs en France et en août 2019 d'un second plan de 2 milliards d'euros). 	<p>Étant 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.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ (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, les résultats opérationnels et la situation financière 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 pas achevées dans le calendrier prévu ou ne sont pas réalisées intégralement, si des coûts liés à ces mesures 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 de ses objectifs stratégiques. <p>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 ; et que l'impact des cessions sur la capacité de négociation des achats avec les fournisseurs soit plus important qu'anticipé.</p> <p>La cession d'une activité, d'un actif et/ou d'une société, la cession effective peut être soumise à une ou plusieurs conditions suspensives, dont certaines hors du contrôle du Groupe, par exemple réglementaires au titre du contrôle des concentrations. Aucune garantie ne peut être donnée que les conditions suspensives aux cessions soient réalisées ou levées en temps utile, si tant est qu'elles soient réalisées ou levées. Toute défaillance ou tout retard dans la réalisation des conditions suspensives pourrait empêcher ou retarder la réalisation des cessions.</p> <p>Enfin, certaines clauses des contrats de cession peuvent conduire, comme il est d'usage, à la conservation d'une implication financière dans les activités cédées, telles que la conservation d'une partie des actions, des compléments ou des ajustements de prix, des garanties de passif, indemnités ou autres obligations financières et commerciales.</p>

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 fin mars 2020. Il couvre déjà la plupart de l'Île-de-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 trop 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.

V. ATTEINTE À LA RÉPUTATION ET À LA VALEUR ASSOCIÉES AUX MARQUES DU GROUPE**Description du risque**

Les marques associées aux enseignes du Groupe représentent un actif important. Entretien 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 enseignes perdaient la confiance des clients et/ou si les clients perdaient confiance en la qualité et la sécurité des produits vendus ou fournis dans les magasins.

L'image des enseignes est une source de différenciation et d'attractivité des clients par rapport aux concurrents. Cette image peut être mise à mal de par les actions d'ONGs de plaidoyer (Organisations Non Gouvernementales) par exemple ou des mouvements citoyens organisés.

De la même façon, les marques ou les enseignes peuvent faire l'objet d'attaques ciblées sur les réseaux sociaux dans le seul et unique but de les déstabiliser, de consommer le temps des équipes de la direction de la communication en les focalisant sur un seul sujet.

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 termes 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.

Gestion du risque (contrôle et atténuation du risque)

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 des produits" en page 277.

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.

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, médias 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.

La Direction RSE entretient par ailleurs une veille régulière et un dialogue ouvert avec toutes les parties prenantes, y compris les ONGs de plaidoyer, pour identifier les attentes qui pourraient faire l'objet de revendications à court ou moyen terme et d'attaques médiatiques de la part de ces acteurs, et ce, afin d'apporter les solutions en amont si elles sont légitimes afin de réduire ce risque.

Impacts potentiels sur le Groupe

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, pourraient 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.

VI. 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 des directions innovation au sein de chacune de ses enseignes en charge notamment d'assurer une veille technologique, de promouvoir et d'initier des innovations technologiques (robotisation, intelligence artificielle, data sciences, *block chain*...) 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 2020

- Déploiement de l'entrepôt Monoprix de Fleury-Mérogis robotisé grâce à la technologie de la société Ocado, permettant de proposer aux clients de Monoprix.fr un assortiment de plus de 50 000 références en livraison de moins de 24 heures.
- Lancement du projet Blackbox avec l'enseigne Monop', un magasin de 18 m² complètement automatisé et proposant plus de 300 références. Grâce à une technologie de balances intelligentes proposée par la start-up Shekel, le panier du client est automatiquement détecté et l'encaissement se fait de manière autonome sans aucune intervention humaine.

VII. 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.

VIII. ATTENTES DES CONSOMMATEURS

Description du risque

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.

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.

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.

Gestion du risque (contrôle et atténuation du risque)

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.

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.

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, le service Monoprix Plus lancé en 2020, propose des livraisons à J+1 à Paris et en Île-de-France. Cette offre permet ainsi de continuer à innover en offrant un service de livraison à domicile rapide et de qualité, tout en optimisant les étapes de préparation des commandes grâce à la technologie mise en œuvre en partenariat avec Ocado.

En Colombie, 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 a supprimé le plastique à usage unique dès 2020.

Impacts potentiels sur le Groupe

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.

Par ailleurs, répondre aux tendances des préférences de consommation peut entraîner des coûts significatifs.

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.

IX. RISQUES LIÉS AUX CO-ENTREPRISES ET PARTENARIATS

Description du risque	Impacts potentiels sur le Groupe
<p>Le Groupe a mis en place des co-entreprises 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, prises par les partenaires du Groupe puissent avoir un impact négatif significatif sur l'activité du Groupe.</p> <p>Par exemple, des co-entreprises ont été mises en place dans le domaine du crédit à la consommation <i>via</i> Floa 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>	

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, compte tenu du montant des échéances de financements courant jusqu'en 2026. Par ailleurs, l'accès par le Groupe aux ressources financières (notamment titres négociables à court terme "NEU CP") peut être limité dans un contexte de volatilité accrue (comme ce fut le cas en mai 2019 lors de la mise en sauvegarde de Rallye, entraînant un abaissement de la notation du Groupe par S&P et Moody's et une volatilité sur les marchés). La documentation des emprunts bancaires et obligataires contient des clauses de remboursement anticipé 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 à tout moment les engagements du Groupe à court terme ; ▪ 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 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.</p>	
<p>La liquidité en France (France Retail + E-commerce), à fin décembre 2020, est solide avec 819 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 2,6 années.</p>	
<p>Le Groupe a renégocié l'ensemble de ses lignes de crédit 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.</p>	
<p>Une fraction de ces lignes de crédit peut être tirée en cours d'année pour répondre aux besoins saisonniers de l'activité.</p>	
<p>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 <i>high yield</i> 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.</p>	
<p>En décembre 2020, le Groupe a de nouveau mené une opération de refinancement au terme de laquelle 822 millions d'euros d'obligations de maturités 2021 à 2025 ont été rachetées, financées par 625 millions d'euros de dettes de maturités 2024 et 2026 nouvellement émises et par les produits de cessions récemment encaissés (notamment Leader Price pour 648 millions d'euros). À l'issue de cette transaction, 487 millions d'euros ont été positionnés sur un compte séquestre dédié au remboursement de dettes financières, couvrant largement le montant des échéances de mai 2021 (130 millions d'euros) et juin 2022 (331 millions d'euros).</p>	
<p>Au 31 décembre 2020, le Groupe disposait d'un encours de Neu CP de 179 millions d'euros (<i>vs.</i> 129 millions d'euros au 31 décembre 2019). L'accès à ce marché peut être limité en période de volatilité, comme ce fut le cas consécutivement à l'entrée en procédure de sauvegarde de Rallye en mai 2019. Cet événement 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>	

Gestion du risque (contrôle et atténuation du risque)

Au 31 décembre 2020, Casino est noté B avec perspective négative par l'agence Standard & Poor's et B3 avec perspective stable par l'agence Moody's (vs. B/B2 avec perspective négative au 31 décembre 2019).

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.

Les deux financements levés en novembre 2019 font l'objet de collatéral et de sûretés octroyées, tout comme la 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.

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 2020, 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 2020, tous les ratios concernés sont respectés.

Un "incurrence covenant" est testé en cas de paiement de dividendes exceptionnels, au-delà d'un dividende ordinaire⁽²⁾ comme suit : dette brute /EBITDA (France Retail + E-commerce) <3,5x.

(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 Segisor).

(2) 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.

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 2020 (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 real 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'intérêt. 	<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 2020, une augmentation de 10 % de la valeur de l'Euro par rapport au real brésilien aurait eu un impact négatif de 1 008 millions d'euros sur les revenus totaux du Groupe, 54 millions d'euros sur le ROC, 23 millions d'euros sur le résultat net et 234 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 264 millions d'euros sur les revenus totaux du Groupe, 11 millions d'euros sur le ROC, 5 millions d'euros sur le résultat net et 130 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 constante, une hausse annuelle uniforme des taux de 100 points de base aurait conduit à une augmentation de 7,5 % du coût de l'endettement (soit une hausse de 27 millions d'euros). Une baisse des taux de 100 points de base aurait conduit à une diminution de 5,9 % du coût de l'endettement (soit une baisse de 21 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 du <i>Term Loan B</i> (respectivement 3 422 millions d'euros et 1 225 millions d'euros de montant nominal à fin 2020). 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 2020, le risque de taux lié à la dette obligataire de Casino, Guichard-Perrachon et au <i>Term Loan B</i> se décompose comme suit : 29 % à taux fixe (1 339 millions d'euros), 26 % à taux variable capé ou flooré (1 225 millions d'euros – <i>Term Loan B</i>), et 45 % à taux variable (2 083 millions d'euros). La note 11.5.2 des notes annexes aux états financiers consolidés 2020 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 2020 (chapitre 2 du présent document).

4.3.3. Risques liés à la Responsabilité sociétale (ou sociale) de l'Entreprise – RSE

I. 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>
Gestion du risque (contrôle et atténuation du risque)	
<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. Outre l'exigence de la certification IFS, 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> <p>Des exercices de gestion de crise sont par ailleurs régulièrement organisés pour tester la robustesse des procédures et assurer la formation continue des acteurs internes.</p>	

Des informations complémentaires sont communiquées dans le chapitre 3 "Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) et Déclaration de performance extra-financière (DPEF)".

II. 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>
Gestion du risque (contrôle et atténuation du risque)	
<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.</p> <p>Une démarche spécifique de contrôle des fournisseurs des produits à marque propre (dont textiles) situés dans les pays à risque est mise en place depuis plusieurs années et vise à auditer les usines actives <i>via</i> des audits externes ICS. Ce dispositif de contrôle complète les procédures de référencement des usines appliquées en amont et décrites dans Le "Manuel Fournisseur du Programme de Conformité du groupe Casino (SCOP)", mis à jour en 2019.</p> <p>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 spécifiques et régulières et d'actions d'atténuation des risques ou de prévention des atteintes graves, qui ont été renforcées cette année dans le cadre de la nouvelle politique de GPA relative à l'élevage bovin.</p>	
<p>Des informations complémentaires sont communiquées dans le chapitre 3 "Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) et Déclaration de performance extra-financière (DPEF)".</p>	

III. 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 tensions sur la disponibilité des matières premières ;▪ 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>
Gestion du risque (contrôle et atténuation du risque)	
<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, et de 10 % sur ses émissions de scope 3 entre 2018 et 2025. Ces engagements validés par la <i>Science Based Target Initiative</i> (SBTi) 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.</p> <p>Le groupe Casino agit sur les principaux postes d'émissions liés à ses activités. Ainsi, chacune des entités du Groupe définit des plans d'actions afin de réduire notamment ses émissions liées aux fluides réfrigérants et à l'énergie, ainsi que ses émissions liées au transport. 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, favoriser des modes de transport moins émetteur de gaz à effet de serre (fluvial, ou l'électrique sur le périmètre France). Le Groupe déploie une offre de produits à base de protéines végétales, de produits locaux et des concepts de vente en vrac permettant d'anticiper les attentes des consommateurs souhaitant acheter une offre de produits permettant de réduire l'impact sur le changement climatique. Il anime aussi un Forum carbone fournisseurs afin d'inciter ses principaux partenaires à réduire les émissions de gaz à effet de serre liés aux produits commercialisés dans les magasins du Groupe.</p> <p>Aussi, en cas d'événements climatiques extrêmes, des plans de continuité d'activité sont également définis au niveau des entités.</p> <p>En complément, en 2020, 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> <p>Le groupe Casino soutient les recommandations issues de la TCFD en termes de Gouvernance, Stratégie, Gestion des risques et Indicateurs et objectifs (voir Chapitre 3 RSE, section 3.5.4 Le groupe Casino, un acteur engagé en faveur de l'environnement et du climat). Le Groupe est "TCFD supporter" depuis février 2021.</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

I. 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, afférente à 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 ses clients et collaborateurs. 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 <i>via</i> des réseaux publics, incluant les paiements dématérialisés. La protection des données concernant les clients et collaborateurs du Groupe 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 constant de l'environnement réglementaire et des moyens 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>
<p>Gestion du risque (contrôle et atténuation du risque)</p>	
<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 Data 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 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 requises 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 2020 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 2020, le Groupe a élevé le plafond des engagements de sa filiale de réassurance à 12 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 ont été réévalués en juillet 2020. 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 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 2020, ce programme de dommages aux biens du Groupe a été restructuré, avec une nouvelle limite contractuelle d'indemnité (LCI) à 250 millions d'euros par sinistre et par an. Par ailleurs, une nouvelle police d'assurances de dommages aux biens a été souscrite au Brésil, avec une limite contractuelle d'indemnité (LCI) de 400 millions de reais brésilien. Cette police couvre exclusivement les risques des enseignes au Brésil. Le programme de dommages aux biens du Groupe intervient au-delà de cette nouvelle police locale.

En France la limite de couverture des événements naturels est également de 250 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 100 millions d'euros selon les pays, avec une limite à 190 millions d'euros pour la garantie "tremblement de terre" en Colombie. Les actes de terrorismes et de violences politiques sont, respectivement, couverts à hauteur de 150 millions d'euros en France et 100 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 MÈRE DE LA SOCIÉTÉ – DISPOSITIF DE GOUVERNANCE

La société Rallye (“Rallye”) détient, au 31 décembre 2020, 52,3 % du capital⁽¹⁾ et 63,14 % des droits de vote de la Société. 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 procédure 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 insolubles, 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.

Par jugements du 28 février 2020, le Tribunal de commerce de Paris a approuvé les plans de sauvegarde de Rallye et ses filiales ainsi que de leurs maisons-mères les sociétés Foncière Euris, Finatis et Euris, organisant le remboursement de leurs dettes sur une durée de 10 ans jusqu’en février 2030.

Le groupe Casino n’est pas concerné par ces procédures et a pris acte des décisions du Tribunal, qui emportent pour les sociétés sous sauvegarde des engagements financiers à partir de 2023. La Société a confirmé poursuivre l’exécution de son plan stratégique : 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 d’actifs et sa politique de dividendes sont celles déjà communiquées.

Toutes les décisions de la Société, en particulier sur les cessions et les distributions de dividendes, sont prises en fonction de la situation financière du Groupe, dans son intérêt social et dans le respect de sa documentation bancaire et obligataire.

(1) Y compris 8,73 % placés en fiducie sûreté au bénéfice de la société Fimalac (6,36 % des droits de vote).

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 proposer d'accroître l'endettement de la Société, ou de faire mettre en vente d'autres actifs corporels, ce qui pourrait augmenter les obligations de la Société 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 du déroulement des plans de sauvegarde par les diverses parties prenantes pourrait entraîner une perte de valeur de Casino et conduire les créanciers à être réticents à prêter à des conditions normales 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. Aucun de ces sujets ou de ces difficultés n'a été constaté à date.

Par ailleurs, 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, au titre des documentations des financements tant bancaires qu'obligataire de Casino. 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 2019. 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 en juin 2019 a, sur la recommandation du Comité gouvernance et RSE, mis 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. Ce dispositif spécifique est toujours en vigueur dans le cadre de l'exécution des plans de sauvegarde.

Pour plus d'information sur la composition du Conseil, la structure et les équilibres de gouvernance de la Société, se référer aux chapitres 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."

- 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 depuis. Le titre Casino avait ainsi enregistré une très forte baisse au mois d'avril 2019, accentuée au mois de mai. 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 23 mars 2021	289
5.2. Composition du Conseil d'administration	291
5.3. Structure de gouvernance	299
5.4. Informations sur les mandataires sociaux	303
5.5. Conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration	328
5.6. Informations sur les conventions visées à l'article L. 22-10-10 du Code de commerce.....	347
5.7. Contrôle des comptes.....	348

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 sa séance du 23 mars 2021.

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. 22-10-10 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 2020 à raison du mandat tel que prévu par l'article L. 22-10-9 du Code de commerce, ainsi que la politique de rémunération des mandataires sociaux tel que prévu à l'article L. 22-10-8 du Code de commerce, soumis respectivement aux votes 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. 22-10-11 du Code de commerce sont présentées au chapitre 8 pages 387 et 389 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 373. 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 406 du présent Document d'enregistrement universel.

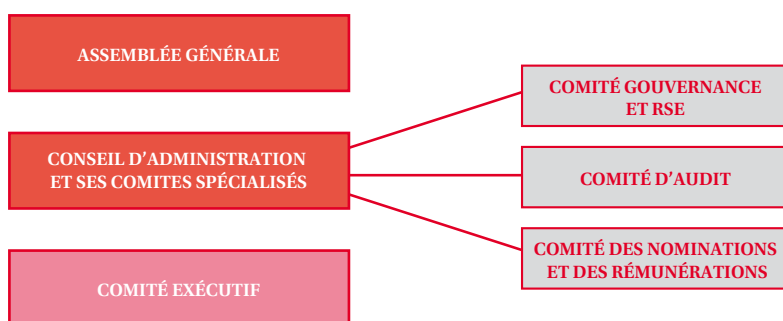
Le rapport sur le gouvernement d'entreprise a été préparé par le secrétariat du Conseil en lien avec la Direction générale et la Direction juridique du Groupe. Pour l'établissement de ce rapport, il a été tenu compte de la réglementation en vigueur, du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées Afep-Medef révisé en janvier 2020, des recommandations du guide d'application de ce Code, du rapport d'activité 2020 du Haut Comité de Gouvernement d'entreprise, des recommandations de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) et de son rapport 2020 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants, 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. chapitre 2 pages 137 à 140, que ce rapport comporte les informations requises au titre du rapport sur le gouvernement d'entreprise par les articles L. 225-37-4, L. 22-10-9 et L. 22-10-10 du Code de commerce, qu'ils attestent de l'exactitude et la sincérité des informations fournies en application des dispositions de l'article L. 22-10-9 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 23 MARS 2021

Structure de la gouvernance

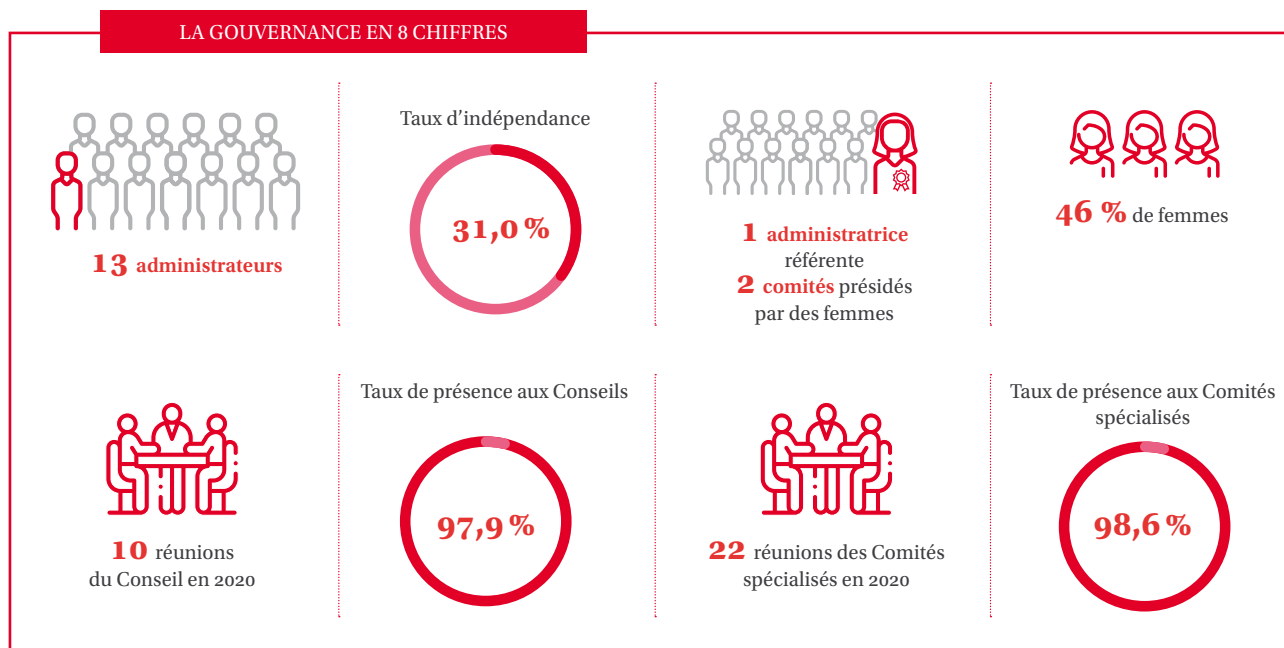


La société Casino, Guichard-Perrachon ("Casino" ou la "Société") est contrôlée par M. Jean-Charles Naouri (cf. structure capitalistique présentée en page 374 du Document d'enregistrement universel).

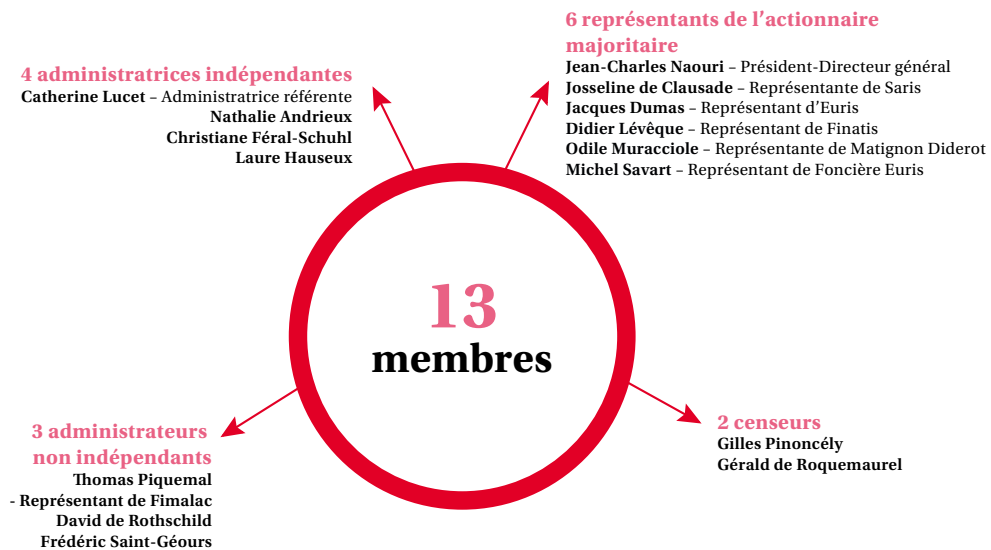
Le Conseil d'administration de la Société, présidé par M. Jean-Charles Naouri, également Directeur général, est équilibré et engagé, avec ses trois Comités, aux meilleures pratiques de gouvernance :

- 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'intérêts.

La gouvernance en 8 chiffres

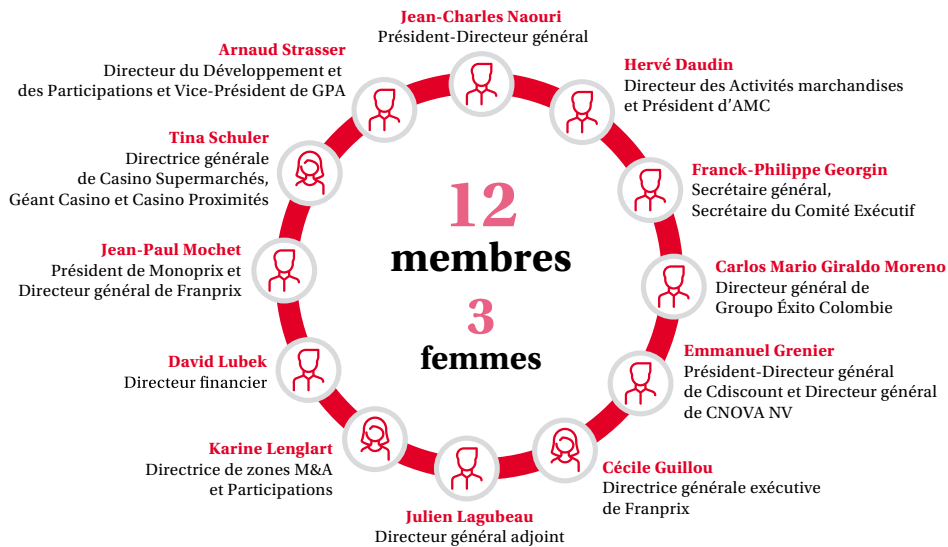


Diversité du Conseil d'administration



Le Conseil d'administration a défini sa politique de diversité et revoit régulièrement sa composition.

Composition du Comité Exécutif



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).

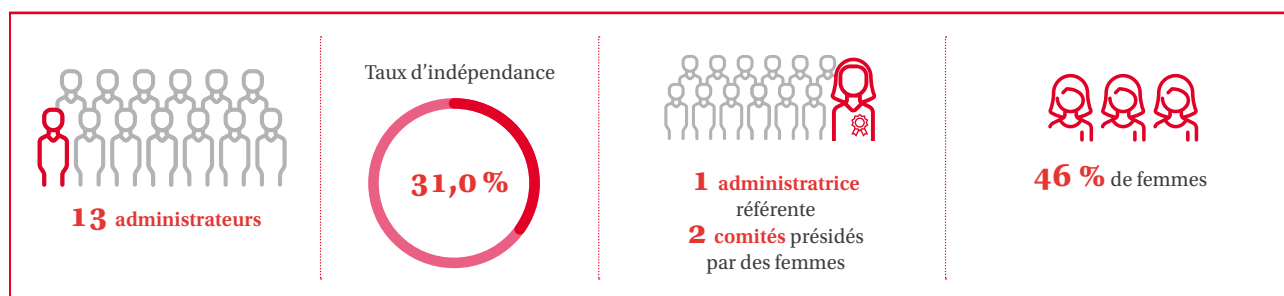
Dans le cadre de cette démarche, le Conseil s'appuie sur les travaux du Comité gouvernance et RSE, dédié aux thématiques de gouvernance et de responsabilité sociétale d'entreprise dont il a élargi les attributions en matière de RSE à la fin de l'année 2017. Eu égard au souci de

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. Il a également 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 23 mars 2021



Au 23 mars 2021, le Conseil d'administration est composé de treize administrateurs, élus par l'Assemblée générale des actionnaires. 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 fonction.

Le tableau ci-après présente de façon synthétique la composition du Conseil au 23 mars 2021 :

	Âge / Genre	Nationalité	Nb d'actions	Nb de mandats dans les sociétés cotées ⁽²⁾	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>	72 / H		376 ⁽³⁾	-		2003	2022	18			
Administrateurs											
Nathalie Andrieux	55 / F		375	1	<input checked="" type="checkbox"/>	2015	2021	6		M	P
Josseline de Clausade ⁽¹⁾ <i>Représentante de la société Saris, administrateur</i>	67 / F		432	-		2020	2023	1			
Jacques Dumas ⁽¹⁾ <i>Représentant de la société Euris, administrateur</i>	68 / H		69 944	-		2015	2023	6			
Christiane Féral-Schuhl	63 / F		674	-	<input checked="" type="checkbox"/>	2017	2023	4		M	
Laure Hauseux	58 / F		700	-	<input checked="" type="checkbox"/>	2018	2021	3	M		M
Didier Lévêque ⁽¹⁾ <i>Représentant de la société Finatis, administrateur</i>	59 / H		275	-		2008	2022	13			
Catherine Lucet <i>Administratrice référente</i>	62 / F		445	-	<input checked="" type="checkbox"/>	2011	2021	10	M		P
Odile Muracciole <i>Représentante de la société Matignon Diderot, administrateur</i>	60 / F		365	-		2020	2022	1			
Thomas Piquemal <i>Représentant de la société Fimalac, administrateur</i>	51 / H		2 500	-		2020	2023	1			
David de Rothschild	78 / H		400	-		2003	2023	18			M
Frédéric Saint-Geours	70 / H		350	-		2006	2023	15	P	M	
Michel Savart ⁽¹⁾ <i>Représentant de la société Foncière Euris, administrateur</i>	58 / H		22 158	1		2011	2023	10			

(1) Représentants de l'actionnaire de contrôle.

(2) Hors du groupe Casino/Euris (Sociétés Euris et ses filiales, et Casino, Guichard-Perrachon et ses filiales).

(3) 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 Pinoncelly et M. Gérald 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 rémunération d'administrateur (rémunération individuelle de base) au-delà du nombre d'actions prévu par les statuts.

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 (CNR), 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 été organisée conformément aux dispositions légales et aux statuts de la Société à compter de juin 2017 et a pris fin le 17 juin 2020 (voir sur ce point ci-après l'évolution 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 professionnels de la distribution ayant une dimension internationale 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 termes 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 avait 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. 22-10-7 (anciennement L. 225-27-1) du Code de commerce et suivants. M. Gilbert Delahaye désigné par l'organisation syndicale la plus représentative au sein du Groupe avait rejoint le Conseil d'administration en 2017 pour un mandat de 3 ans qui est venu à terme à l'issue de l'Assemblée générale du 17 juin 2020. Il était également membre du Comité des nominations et des rémunérations.

Le Conseil d'administration a constaté que la modification des articles L. 22-10-7 (anciennement 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 pouvait être reconduit à l'issue de l'Assemblée générale 2020. La représentation des salariés a ainsi été mise en place par Rallye à l'issue de son Assemblée générale 2020 avec la désignation de M. Gilbert Delahaye.

5.2.3. Évolution de la composition du Conseil en 2020

Assemblée générale du 17 juin 2020	Fins de mandat	Renouvellements	Nominations
	Christiane Féral-Schuhl ⁽¹⁾	Christiane Féral-Schuhl ⁽¹⁾	Société Fimalac (Thomas Piquemal)
	David de Rothschild	David de Rothschild	Société Saris (Josseline de Clausade)
	Frédéric Saint-Geours	Frédéric Saint-Geours	
	Société Euris (Jacques Dumas)	Société Euris (Jacques Dumas)	
	Société Foncière Euris (Michel Savart)	Société Foncière Euris (Michel Savart)	
	Gilbert Delahaye ⁽²⁾		

(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 n'a pu être organisé (cf. ci-dessus).

Mme Odile Muracciole a succédé à Mme Diane Coliche le 4 mars 2020 en qualité de représentante de la société Matignon Diderot.

L'Assemblée générale des actionnaires du 17 juin 2020 a approuvé l'ensemble des renouvellements des mandats d'administrateurs qui arrivaient à échéance et la nomination d'une part, de la société Fimalac, représentée par son Directeur général délégué M. Thomas Piquemal, et d'autre part, de la société Saris, filiale du groupe Euris, représentée par Mme Josseline de Clausade, administrateur représentant l'actionnaire de contrôle, pour une durée de trois ans.

La proposition de nomination de la société Fimalac fait suite à l'annonce par la société Rallye, maison-mère de Casino, le 30 mars 2020 de la conclusion par MM. Jean-Charles Naouri et Marc Ladreit de Lacharrière, Président-Directeur général de Fimalac, d'un accord en vue du refinancement des opérations de dérivés de Rallye (y inclus ses filiales HMB et Cobivia) et d'un potentiel investissement de Fimalac dans le groupe Euris aux termes duquel Fimalac disposerait de la faculté pendant une durée de sept années d'investir à hauteur de 49,99 % dans Euris par l'intermédiaire d'une nouvelle société holding qui serait détenue par M. Jean-Charles Naouri et sa famille et contrôlerait Euris. Fimalac a exprimé sa volonté par cette opération de participer au soutien et au développement du groupe Casino (cf. communiqué de Rallye du 30 mars 2020). La société Fimalac, société holding du groupe Fimalac contrôlé à 100 % par M. Marc Ladreit de Lacharrière, lequel a été administrateur de la Société du 4 septembre 2003 au 16 septembre 2016, développe cinq pôles d'activité, le capital investissement, le digital, le spectacle vivant, l'hôtellerie et les loisirs et le secteur immobilier.

Cette évolution de la composition du Conseil est de nature à enrichir et renforcer l'expertise du Conseil d'administration et la complémentarité des compétences (en particulier connaissance des secteurs de l'énergie et de l'immobilier, du digital, des marchés français et européen, et expertise dans le domaine financier) et à conférer au groupe Casino des atouts complémentaires pour poursuivre sa stratégie de croissance et de création de valeur et de réduction de son endettement. La diversité des compétences au sein du Conseil est présentée en page 298 ci-après.

Suivant les critères d'appréciation du Code Afep-Medef, le Conseil, après examen par le Comité des nominations et des rémunérations, a considéré que la société Fimalac et M. Thomas Piquemal, de même que Mme Josseline de Clausade, représentante d'une société du groupe Euris, ne pouvaient être qualifiés de membres indépendants.

À l'issue de l'Assemblée générale 2020, la composition du Conseil a ainsi été portée à 13 membres. Le taux d'indépendance ayant été ramené à 31 %, le Conseil d'administration a annoncé poursuivre la recherche d'un nouveau membre indépendant afin de le rétablir au seuil du tiers au plus tard lors de l'Assemblée générale 2021 (seuil recommandé par le Code Afep-Medef pour les sociétés contrôlées). Le Conseil comprend une administratrice ayant une double nationalité. Le taux de féminisation est conforme aux dispositions relatives à l'équilibre entre les femmes et les hommes avec 46 % de femmes (6/13).

ÉVOLUTION DE LA COMPOSITION DES COMITÉS EN 2020

Les compositions du Comité d'audit et du Comité gouvernance et RSE sont restées inchangées. Le nombre de membres du Comité des nominations et des rémunérations a été réduit de 4 à 3 membres, le mandat de M. Gilbert Delahaye ayant pris fin en vertu des articles L. 22-10-7 (anciennement L. 225-27-1) et suivants du Code de commerce (cf. ci-dessus).

	Comité d'audit	Comité gouvernance et RSE	Comité des nominations et des rémunérations
À l'issue de l'Assemblée générale du 17 juin 2020	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) Laure Hauseux ⁽¹⁾ David de Rothschild
Nombre de membres	3	4	3
Taux d'indépendance	2/3	3/4	2/3
Taux de féminisation	66,66 %	75 %	66,66 %

(1) Membre indépendant.

5.2.4. Composition du Conseil soumise à l'Assemblée générale 2021

Assemblée générale du 12 mai 2021	Fin de mandat	Renouvellement	Nominations
	Nathalie Andrieux ⁽¹⁾	Nathalie Andrieux ⁽¹⁾	Thierry Billot ⁽¹⁾
	Laure Hauseux ⁽¹⁾		Maud Bailly ⁽¹⁾
	Catherine Lucet ⁽¹⁾		Béatrice Dumurgier ⁽¹⁾
	Gilles Pinoncély (censeur)		
	Gérald de Roquemaurel (censeur)		

(1) Membre indépendant.

Les mandats de Mmes Nathalie Andrieux, Laure Hauseux et Catherine Lucet viennent à échéance à l'issue de l'Assemblée générale 2021.

Il est proposé à l'Assemblée générale de renouveler le mandat de Mme Nathalie Andrieux pour une durée de trois ans. Mmes Catherine Lucet et Laure Hauseux n'ont pas souhaité le renouvellement de leur mandat.

Il est également proposé à l'Assemblée générale, la nomination de trois nouveaux membres indépendants dont les profils ont été sélectionnés conformément à la politique de diversité :

- Mme Maud Bailly, Directrice générale Europe du Sud, et membre du Comité exécutif du groupe AccorHotels.
- M. Thierry Billot, Administrateur indépendant référent du groupe Bel, ancien membre de la Direction générale du groupe Pernod Ricard.
- Mme Béatrice Dumurgier, anciennement au sein de BlaBlacar spécialiste du covoiturage, Chief Operating Officer, Directrice générale de BlaBlaBus et membre du Comité exécutif, et ayant précédemment exercé des fonctions de Direction générale au sein de la banque de détail de BNP Paribas France.

Leurs biographies détaillées figurent en pages 325 et suivantes.

Cette évolution est de nature à enrichir et renforcer l'expertise du Conseil d'administration dans le secteur des produits, des clients, du numérique et des services et accroît la présence de professionnels ayant une dimension européenne et internationale.

Le Conseil s'est ainsi assuré du renforcement en son sein d'une complémentarité d'expériences et de compétences adaptées au regard des activités de la Société et des enjeux de sa stratégie de développement et de transformation. M. Thierry Billot et Mmes Maud Bailly et Béatrice Dumurgier remplissent l'ensemble des

critères d'indépendance du Code Afep-Medef (cf. paragraphe 5.2.5 Les administrateurs indépendants ci-après).

Le mandat de M. Gilles Pinoncély arrive à expiration à l'issue de la présente Assemblée (atteinte de la limite d'âge) et M. Gérald de Roquemaurel n'a pas souhaité le renouvellement de son mandat.

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).

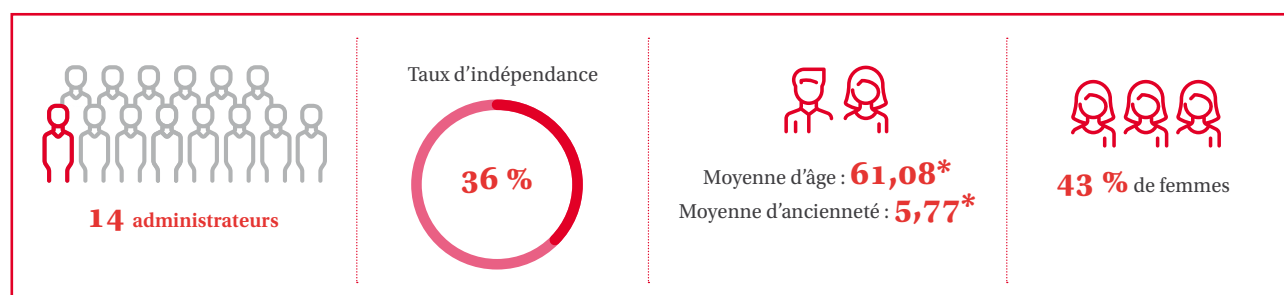
DIVERSITÉ ET INDÉPENDANCE DU CONSEIL À L'ISSUE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE 2021

Dans ces conditions, sous réserve de l'approbation par l'Assemblée générale de ces propositions, à l'issue de l'Assemblée, le Conseil serait ainsi composé de quatorze mandataires sociaux. Il comprendrait 5 membres indépendants (soit un taux d'indépendance de 36 %), trois administrateurs extérieurs au Groupe non indépendants par application des critères du Code Afep-Medef, et six 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 43 % (6/14).

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 et jugées nécessaires à l'accomplissement de ses missions sont présentées aux paragraphes 5.2.5 et 5.2.7 ci-après.



* Les moyennes sont calculées hors prise en compte du P-DG et incluant les nouveaux membres indépendants.

Sous cette même réserve d'approbation par l'Assemblée générale, la composition des Comités serait modifiée par le Conseil d'administration qui se réunira à l'issue de l'Assemblée générale en tenant compte des expériences et compétences nécessaires aux travaux des Comités et des règles relatives à la représentation des administrateurs indépendants recommandées par le Code Afep-Medef et appliquées par la Société.

Le Conseil d'administration sera également appelé à désigner après l'Assemblée générale un nouvel administrateur référent indépendant pour succéder à Mme Catherine Lucet dans ses fonctions.

5.2.5. Les administrateurs indépendants

Conformément aux recommandations du Code Afep-Medef, lors de l'examen annuel de sa composition, des nominations et renouvellement de mandats, le Conseil d'administration a analysé la situation des membres après avoir entendu l'avis 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 2021 (si le renouvellement et les nominations proposés sont approuvés), a été examinée au regard de l'ensemble des huit 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) selon une analyse multicritères. 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, ainsi que de Mmes Laure Hauseux et Catherine Lucet dont les mandats ne sont pas proposés au renouvellement lors de l'Assemblée 2021, 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.

Concernant M. Thierry Billot, l'opinion du Conseil selon laquelle M. Thierry Billot est indépendant a pris en compte une analyse multi-critères permettant de conclure que les relations commerciales entretenues entre le groupe Casino et le groupe Bel 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. M. Thierry Billot est en effet administrateur indépendant au sein du Conseil d'administration de Bel et n'exerce aucune fonction exécutive chez Bel. Par ailleurs, il n'existe pas de relation d'affaires directe entre M. Thierry Billot et Casino, son Groupe ou sa direction. Il ne perçoit aucune rémunération et n'a aucun intérêt personnel lié à cette relation d'affaires entre les deux groupes et aux contrats concernés. Selon l'organisation précitée du groupe Casino, les négociations d'achats avec le fournisseur sont gérées directement par la centrale d'achat Horizon, joint-venture avec Auchan, Métro et Schiever. M. Thierry Billot n'est pas partie prenante et n'a aucun pouvoir décisionnel sur les contrats constitutifs de la relation d'affaires entre le groupe Bel et le groupe Casino, laquelle est pré-existante et bien établie, et intervient selon les conditions normales dans le cours normal des affaires. Il n'existe pas de dépendance économique, ni d'exclusivité d'aucune sorte entre les parties.

M. Thierry Billot a confirmé l'absence de conflit d'intérêts et que, le cas échéant, en cas de situation de conflit d'intérêt, il 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.

Le Conseil d'administration a constaté que les nouvelles administratrices dont les nominations sont proposées à l'Assemblée, Mmes Maud Bailly et Béatrice Dumurgier, 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, et répondent à l'ensemble des critères du Code Afep-Medef.

Comme les années précédentes, M. David de Rothschild n'est pas considéré comme indépendant car Rothschild & Cie entretient des relations d'affaires considérées significatives avec le Groupe. 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 ont considéré que la liberté de jugement et l'indépendance intellectuelle et déontologique de M. Frédéric Saint-Geours étaient intactes et unanimement reconnues et appréciées.

Le Conseil d'administration a à nouveau considéré que M. Thomas Piquemal, représentant de la société Fimalac, exerçant les fonctions de Directeur général délégué de Fimalac, ne pouvait être considéré comme indépendant en raison de la présence de M. Jean-Charles Naouri au Conseil d'administration de Fimalac et en considération de l'accord conclu par MM. Jean-Charles Naouri et Marc Ladreit de Lacharrière, Président-Directeur général de Fimalac.

Les administrateurs représentants de l'actionnaire de contrôle seraient au nombre de six : M. Jean-Charles Naouri, Président-Directeur général, Mmes Josseline de Clausade et Odile Muracciole et MM. Jacques Dumas, Didier Lévêque et Michel Savart ; 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 2021 :

Administrateurs	Critère 1	Critère 2	Critère 3	Critère 4	Critère 5	Critère 6	Critère 7	Critère 8	Qualification Retenue
Nathalie Andrieux ⁽¹⁾	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	Indépendante
Maud Bailly ⁽¹⁾	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	Indépendante
Thierry Billot ⁽¹⁾	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	Indépendant
Béatrice Dumurgier ⁽¹⁾	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	Indépendante
Christiane Féral-Schuhl	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	Indépendante
Thomas Piquemal, représentant de la société Fimalac	oui	non	oui	oui	oui	oui	oui	oui	Non Indépendant
Frédéric Saint-Geours	oui	oui	oui	oui	oui	non	oui	oui	Non Indépendant
David de Rothschild	oui	oui	non	oui	oui	non	oui	oui	Non Indépendant
Jean-Charles Naouri	non	oui	oui	oui	oui	non	oui	non	Non Indépendant
Josseline de Clausade, représentante de la société Saris	non	oui	oui	oui	oui	oui	oui	non	Non Indépendante
Jacques Dumas, représentant de la société Euris	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	non	oui	oui	oui	oui	oui	oui	non	Non Indépendant

(1) Membres dont le renouvellement du mandat ou la nomination sont proposés à l'Assemblée générale 2021.

Le Conseil d'administration comprendrait ainsi cinq membres indépendants sur quatorze (36 %) soit au-dessus du seuil du tiers préconisé par le Code Afep-Medef pour les sociétés contrôlées.

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. 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.

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 vient à expiration en 2021 à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2020.

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. Son mandat vient également à échéance en 2021 à l'issue de l'Assemblée générale et M. Gérald de Roquemaurel n'a pas souhaité son renouvellement.

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⁾⁽²⁾	*	*	*				*	*	*
Maud Bailly ⁽¹⁾⁽²⁾	*	*			*		*	*	*
Thierry Billot ⁽¹⁾⁽²⁾	*		*					*	*
Josseline de Clausade						*	*	*	*
Jacques Dumas	*		*	*		*			*
Béatrice Dumurgier ⁽¹⁾⁽²⁾	*	*	*		*			*	*
Christiane Feral-Schuhl ⁽¹⁾		*				*	*	*	
Laure Hauseux ⁽¹⁾⁽³⁾	*		*		*			*	*
Didier Lévêque			*	*					*
Catherine Lucet ⁽¹⁾⁽³⁾	*	*	*				*	*	*
Odile Muracciole				*		*			*
Thomas Piquemal		*	*	*	*			*	*
David de Rothschild			*					*	*
Michel Savart			*	*				*	*
Frédéric Saint-Geours	*		*		*		*	*	*
Gilles Pinoncély ⁽³⁾⁽⁴⁾	*								*
Gérald de Roquemaurel ⁽³⁾⁽⁴⁾		*	*					*	*

(1) Membres indépendants.

(2) Renouvellement ou nomination soumis à l'Assemblée générale 2021.

(3) Mandats venant à échéance

(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 ÉQUILBRÉE

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 2020 pour l'année 2021.

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. Elle présente annuellement au Comité gouvernance et RSE et au Conseil son bilan d'activité.

Depuis le 15 mai 2018, Mme Catherine Lucet, assume cette fonction, ayant succédé 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 et anime 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 des compétences du Comité 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 confie ponctuellement 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 pages 338 et 339 (cf. paragraphe 5.5.3 ci-après)

Mme Catherine Lucet n'a pas souhaité le renouvellement de son mandat lors de l'Assemblée générale 2021.

Le Conseil d'administration, qui se réunira après l'Assemblée, désignera le successeur de Mme Catherine Lucet parmi les membres indépendants du Comité gouvernance et RSE sur proposition du Président et après avis du Comité des nominations et des rémunérations.

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 douze 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 ;
- Franck-Philippe Georquin, Secrétaire général, Secrétaire du Comité exécutif ;

- Cécile Guillou, Directrice générale exécutive de Franprix ;
- Carlos Mario Giraldo Moreno, Directeur général 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 ;
- Julien Lagubeau, Directeur général adjoint en charge des opérations ;
- David Lubek, Directeur financier ;
- Jean-Paul Mochet, Président de Monoprix et Directeur général 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.

**REPRÉSENTATION ÉQUILIBRÉE 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 deux niveaux de classification les plus élevés qui constituent des cadres supérieurs et dirigeants) et parmi les membres des Comités de direction en France.

Au regard de la féminisation des instances dirigeantes, l'objectif cible est d'atteindre 34 % de femmes dans l'encadrement supérieur en France d'ici à fin 2022 avec un minimum de 32 %. La féminisation du Comité exécutif Groupe et des Comités de direction des Business Units France participe à l'atteinte de cet objectif. Cet objectif a été retenu comme l'un des deux critères de performance RSE introduits dans les plans de rémunération long terme du Président-Directeur général et des cadres dirigeants (plans à trois ans LTI 2020) décidés par le Conseil d'administration en 2020. Pour les plans à trois ans LTI 2021, le Conseil a porté l'objectif cible de féminisation dans l'encadrement supérieur en France à 36 % à fin 2023 avec un minimum de 34,5 % correspondant à l'objectif cible 2022 majoré de 0,5 point (cf. chapitre 6).

Les plans d'actions ont été complétés au cours de l'exercice 2020, avec la mise en place des "comités talents exclusivement féminins" sous l'impulsion du Comité exécutif Groupe afin d'identifier en profondeur l'ensemble des talents féminins évolutifs à court et moyen terme (y compris dans les profils d'exploitation). Parmi les talents évolutifs d'ici 2022 recensés, des nominations ont été réalisées en 2020 et d'autres sont identifiées pour des nominations en 2021. Un ensemble d'autres actions ont été engagées ou accentuées en 2020 (plans de formation et de développement, actions de sensibilisation et promotion de la mixité...). La mise en œuvre d'actions complémentaires en 2021 en vue du développement des viviers internes de potentiels féminins a été jugée nécessaire.

L'ensemble des actions et leurs résultats sont suivis et examinés annuellement par le Conseil d'administration et ses Comités.

Au 31 décembre 2020, la représentation des femmes s'élève à 32 % au sein de l'encadrement supérieur en France (28,9 % au 31 décembre 2019).

La féminisation au sein du Comité exécutif du Groupe s'élève à 25 % (3/12) contre 9 % au 31 décembre 2019. Au sein de l'ensemble formé du Comité exécutif du Groupe et des Comités de direction des Business Units France, le taux de féminisation s'établit à 28,1 % au 31 décembre 2020.

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 2020.

La politique d'égalité femmes-hommes menée par le groupe Casino bénéficie par ailleurs désormais d'une reconnaissance officielle en France et en Amérique latine (notamment classement de Vigeo Eiris publié en mai 2020). Par ailleurs, s'agissant de l'index des rémunérations, le groupe Casino obtient la moyenne pondérée de 91/100 à l'Index d'Égalité Professionnelle (pour 39 entités françaises du groupe Casino intégrées au calcul), soit 16 points de plus que la note minimale légale (75/100) et 1 point de plus qu'en 2019 (voir également le chapitre 3).

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 2020 et se poursuivant au 23 mars 2021**

Au sein du groupe Casino/Euris

- Président du Conseil d'administration et Administrateur de la société Rallye (société cotée) ;
- Président des sociétés Euris Holding et Financière Euris ;
- *Chairman and Member of the Board of Directors* de la société Companhia Brasileira de Distribuição (société cotée – Brésil) ;
- *Chairman and Member of the Board of Directors* de la société Sendas Distribuidora S.A. (Assaí - société cotée - Brésil) ;
- Vice-Président et Administrateur de la Fondation d'Entreprise Casino ;
- Président de la Fondation Euris.

Hors du groupe Casino/Euris

- Administrateur et Membre du Comité de sélection, des nominations et des rémunérations de la société Fimalac ;
- Président d'honneur 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 ;
- Président de l'association "Promotion des talents".

MME NATHALIE ANDRIEUX

Administratrice indépendante
(mandat soumis à renouvellement)

■ **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 2020 et se poursuivant au 23 mars 2021****Hors du groupe Casino**

- 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)**

- Membre du Conseil de surveillance et Membre du Comité d'audit de la société Lagardère (société cotée) * ;
- 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 2020.

MME CHRISTIANE FÉRAL-SCHUHL

Administratrice indépendante

■ **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 FÉRAL-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) et Présidente du Conseil National des Barreaux pour la mandature 2018-2020 (71 000 avocats).

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).

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 auprès de la Cour d'appel de Paris

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 à tenir en 2023
Membre du Comité gouvernance et RSE	15 mai 2018	AGO à tenir en 2023

■ **Autres mandats et fonctions exercés en 2020 et se poursuivant au 23 mars 2021**

Au sein et hors du groupe Casino

Néant

■ **Autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années (hors les mandats et fonctions ci-dessus)**

- 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 ;
- Membre du Comité de direction de la CARPA* ;
- Présidente du Conseil National des Barreaux*.

* Mandats et fonctions ayant pris fin au cours de l'exercice 2020.

MME LAURE HAUSEUX*Administratrice indépendante**(mandat venant à échéance lors de l'Assemblée 2021 et non soumis à renouvellement)***■ 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 2012, 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 2020 et se poursuivant au 23 mars 2021**Hors du groupe Casino**

- Administratrice et Membre du Comité d'audit de la société Maisons du Monde (société cotée) ;
- Membre du Conseil de surveillance et Présidente du Comité d'audit de la société ECG Holding SAS ;
- Membre du Conseil de surveillance de la société Pomona ;
- 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

(mandat venant à échéance lors de l'Assemblée 2021 et non soumis à renouvellement)

■ **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 Directrice générale adjointe 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 adjointe 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 2020 et se poursuivant au 23 mars 2021**

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)**

- Administratrice du Pôle de compétitivité Cap Digital.

M. DAVID DE ROTHSCHILD*Administrateur*■ **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 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 à tenir en 2023
Membre du Comité des nominations et des rémunérations	15 mai 2018	AGO à tenir en 2023

■ **Autres mandats et fonctions exercés en 2020 et se poursuivant au 23 mars 2021****Hors du groupe Casino**

Au sein du groupe Rothschild	Hors du groupe Rothschild
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Directeur général, Vice-Président du Conseil d'administration de la société Rothschild & Co Concordia ; ▪ Président de la société Financière de Reux ; ▪ Membre du Conseil d'administration de la société Béro ; ▪ Membre du Conseil de surveillance de la société Martin Maurel ; ▪ Administrateur unique du GIE Sagitas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gérant des sociétés Rothschild Ferrières, SCI 2 Square Tour Maubourg, Société Civile du Haras de Reux, SCI 66 Raspail et Acadie AA1 ; ▪ 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, Rothschild Martin Maurel Associés, RCI Partenaires, RCG Partenaires, SCS Holding*, Rothschild & Co Commandité*, Cavour*, Verdi*, Aida*, Financière Rabelais* et Financière de Tournon* ;
- Gérant des sociétés RCB Partenaires, Rothschild & Cie, Rothschild Martin Maurel et Béro* ;
- Administrateur de la société Compagnie Financière Martin-Maurel ;
- *Chairman* de la société Rothschild & Co Europe BV (Pays-Bas) ;
- Représentant permanent de la société Rothschild & Co Gestion, gérante de la société RCB Gestion ;
- *Vice-Chairman of the Board of Directors* de la société Rothschild & Co Bank AG (Suisse) ;
- *Member of the Board of Directors* des sociétés Continuation Investments NV (Pays-Bas), Rothschild Concordia AG (Suisse), Rothschild Continuation Holdings AG (Suisse), Rothschild & Co Holding AG (Suisse) et Rothschild Employee Trustees Ltd (Royaume-Uni).

* Mandats et fonctions ayant pris fin au cours de l'exercice 2020.

M. FRÉDÉRIC SAINT-GEOURS

Administrateur

■ **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**

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 à tenir en 2023
Membre du Comité d'audit	31 mai 2006	AGO à tenir en 2023
Président du Comité d'audit	15 mai 2018	AGO à tenir en 2023
Membre du Comité gouvernance et RSE	7 juillet 2015	AGO à tenir en 2023

■ **Autres mandats et fonctions exercés en 2020 et se poursuivant au 23 mars 2021**

Hors du groupe Casino

- Administrateur et Vice-Président du Conseil d'administration 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 ;
- Membre et Président du Conseil de surveillance de la SNCF.

SOCIÉTÉ EURIS*Administrateur*

Société par actions simplifiée au capital de 164 806 euros

■ **Siège social**

83, rue du Faubourg Saint-Honoré – 75008 Paris

348 847 062 R.C.S. Paris

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 à tenir en 2023

■ **Autres mandats et fonctions exercés en 2020 et se poursuivant au 23 mars 2021****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 : 69 944

■ **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 2020 et se poursuivant au 23 mars 2021**

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, des rémunérations et de la gouvernance 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)**

- 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 et 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 2020.

** Mandats et fonctions ayant pris fin en 2021.

SOCIÉTÉ F. MARC DE LACHARRIÈRE (FIMALAC)*Administrateur*

Société européenne au capital de 109 576 500 euros

■ Siège social

97, rue de Lille – 75007 Paris

542 044 136 R.C.S. Paris

Nombre de titres Casino détenus : 100 (total groupe Fimalac : 2 877 318)

■ Mandats et fonctions exercés au sein de la Société

Mandat/Fonction	Date de nomination	Fin de mandat
Administrateur	17 juin 2020	AGO à tenir en 2023

■ Autres mandats et fonctions exercés en 2020 et se poursuivant au 23 mars 2021**Au sein et hors du groupe Casino/Euris**

Néant.

■ Autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années (hors les mandats et fonctions ci-dessus)

Néant.

M. THOMAS PIQUEMAL

Représentant permanent de la société Fimalac depuis le 17 juin 2020

■ *Date de naissance*

13 mai 1969

Nationalité française

■ *Adresse professionnelle*

97, rue de Lille – 75007 Paris

Nombre de titres Casino détenus : 2 500

■ *Biographie*

Diplômé de l'ESSEC. M. Thomas Piquemal débute sa carrière dans l'audit en 1991 chez Arthur Andersen, puis rejoint en 1995 le département Fusions & Acquisitions de la banque Lazard dont il devient associé-gérant cinq ans plus tard. À la fin de l'année 2008, il prend la responsabilité du partenariat stratégique signé entre Lazard et le fonds d'investissement américain Apollo. Il rejoint Veolia Environnement le 19 janvier 2009 en qualité de Directeur général adjoint, en charge des finances et intègre le Comité exécutif du groupe. En février 2010, il rejoint EDF comme Directeur exécutif groupe en charge des finances. Il devient responsable des fusions-acquisitions de Deutsche Bank Monde et Président des activités d'investissements et financement de Deutsche Bank France le 17 mai 2016. Le 30 mai 2018, il rejoint Fimalac en qualité de Directeur général délégué.

■ *Fonction principale*

Directeur général délégué de la société Fimalac

■ *Autres mandats et fonctions exercés en 2020 et se poursuivant au 23 mars 2021*

Hors du groupe Casino/Euris

- Administrateur et membre du Comité d'audit de la société Fimalac ;
- Administrateur (catégorie A) de Fimalac Développement (Luxembourg) ;
- Administrateur de Fimalac Entertainment ;
- Représentant permanent de Fimalac Développement (Luxembourg) au sein du Conseil d'administration du Groupe Lucien Barrière.

■ *Autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années (hors les mandats et fonctions ci-dessus)*

- Président de la société Deutsche Bank France ;
- Directeur exécutif groupe de la société EDF (en charge des finances) ;
- Directeur général délégué de la société EDF International (en charge des États-Unis) ;
- Administrateur des sociétés Dalkia International, EDF Energy Holding Ltd, EDF Énergies Nouvelles, EDF International, EDF Trading, EDF Energy UK, Fimalac, Edison SpA, TI GF Holding et Transalpina di Energia ;
- Membre du Comité de surveillance des sociétés A&B de Dalkia, Dalkia SAS, ERDF, RTE EDF Transport et EnBW AG ;
- Censeur de la société Fimalac ;
- Membre de la société LFCM Holdings LLC.

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 2020 et se poursuivant au 23 mars 2021****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 permanent 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 2020 et se poursuivant au 23 mars 2021**

Au sein du groupe Casino/Euris

- Président-Directeur général et Administrateur de la société Carpinienne de Participations (société cotée) ;
- *Chairman and Chief Executive Officer* de la société Euristates Inc. (États-Unis) ;
- Président des sociétés Par-Bel 2 et Matignon Diderot ;
- *Member of the Supervisory Board* des sociétés 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 and Chief Executive Officer* des sociétés Euris North America Corporation (ENAC), Euris Real Estate Corporation* (EREC) 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* des sociétés Centrum Baltica* et 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).

* Mandats et fonctions ayant pris fin au cours de l'exercice 2020.

SOCIÉTÉ FONCIÈRE EURIS*Administrateur*

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 à tenir en 2023

■ **Autres mandats et fonctions exercés en 2020 et se poursuivant au 23 mars 2021****Au sein du groupe Casino/Euris**

- Président des sociétés Marigny Foncière et Mat-Bel 2 ;
- 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)**

- Président de la société Matignon Abbeville*

* Mandats et fonctions ayant pris fin au cours de l'exercice 2020.

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 2020 et se poursuivant au 23 mars 2021**

Au sein du groupe Casino/Euris

- *Chairman of the Management Board* des sociétés Centrum Serenada Sp. Zoo et Centrum Krokus Sp. Zoo (Pologne) ;
- Membre du Comité de surveillance de la société Groupe Go Sport ;
- Représentant de la société Foncière Euris, Présidente des sociétés Marigny Foncière et Mat-Bel 2 ;
- 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.

Hors du groupe Casino/Euris

- Administrateur, membre du Comité d'audit, des risques et du développement durable et membre du Comité de la stratégie et de la transformation 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 Delano Holding, co-Gérante de la société Delano Participations* ;
- Représentant de la société Fenouillet Participation, Gérante de la société Fenouillet Immobilier ;
- Représentant de la société Foncière Euris, Présidente de la société Matignon Abbeville* ;
- Représentant de la société Immat Bel, co-Gérante de la société Delano Holding* et Gérante de la société Marigny Fenouillet ;
- Représentant de la société Marigny Fenouillet, Gérante de la société Fenouillet Participation ;
- Représentant de la société Mat-Bel 2, Gérante des sociétés Immat Bel*, Marigny Fenouillet et Matbellys ;
- Représentant permanent de la société Rallye au Conseil d'administration de la société Groupe Go Sport ;
- Représentant permanent de la société Rallye au Comité de surveillance de la société Groupe Go Sport* ;
- *Co-Manager* des sociétés Guttenbergstrasse BAB5 GmbH et Loop 5 Shopping Centre GmbH (Allemagne) ;
- Gérant de la société Montmorency ;
- Membre du Comité des nominations et des rémunérations et membre du Comité des investissements** de la société Mercialys (société cotée).

* Mandats et fonctions ayant pris fin au cours de l'exercice 2020.

** Mandats et fonctions ayant pris fin en 2021.

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 2020 et se poursuivant au 23 mars 2021****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 : 365

■ **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 2020 et se poursuivant au 23 mars 2021**

Au sein du groupe Casino/Euris

- Directrice générale des sociétés 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 Comité des nominations et des rémunérations de la société Rallye (société cotée) ;
- Membre du Conseil de surveillance de la société Centrum Development SA (Luxembourg) ;
- Administratrice de la Fondation Euris.

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)**

- 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) ;
- Directrice générale de la société Matignon Abbeville*.

* Mandats et fonctions ayant pris fin au cours de l'exercice 2020.

SOCIÉTÉ SARIS*Administrateur*

Société par actions simplifiée au capital de 2 100 000 euros

■ **Siège social**

83, rue du Faubourg Saint-Honoré – 75008 Paris

344 212 063 R.C.S. Paris

Nombre de titres Casino détenus : 400

■ **Mandats et fonctions exercés au sein de la Société**

Mandat/Fonction	Date de nomination	Fin de mandat
Administrateur	17 juin 2020	AGO à tenir en 2023

■ **Autres mandats et fonctions exercés en 2020 et se poursuivant au 23 mars 2021**

Au sein du groupe Casino/Euris	Hors du groupe Casino/Euris
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Administrateur des sociétés Carpinienne de Participations et Foncière Euris (sociétés cotées) ; ▪ Gérante de la société Euriscom. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Néant.

■ **Autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années (hors les mandats et fonctions ci-dessus)**

- Administrateur de la société Rallye (société cotée).

MME JOSSELINE DE CLAUSADE

Représentante permanente de la société Saris depuis le 17 juin 2020

■ **Date de naissance**

19 février 1954

Nationalité française

■ **Adresse professionnelle**

148, rue de l'Université – 75007 Paris

Nombre de titres Casino détenus : 432

■ **Biographie**

Ancienne élève de l'ENA, diplômée de l'Institut d'études politiques de Paris et titulaire d'un master d'économie appliquée à Paris IX- Dauphine, Mme Josseline de Clausade est depuis 2012 Conseiller du Président-Directeur général du groupe Casino. Membre du Conseil d'État où elle a notamment exercé les fonctions de Rapporteur public (1986-1990) et de Rapporteur général (2005-2007), elle a été Directeur de cabinet du ministre délégué aux Affaires étrangères (1992-1993), diplomate à la Représentation permanente de la France auprès de l'Union européenne (1993-1996), Conseiller au cabinet du ministre des Affaires étrangères Hubert Védrine sur la Coopération scientifique, technique et culturelle ainsi que sur la francophonie (1997-2000) puis Consul général de France à Los Angeles (2000-2002). Elle a été également Rapporteur général de la Commission pour la libération de la croissance française (2007-2008), présidée par Jacques Attali, et Directeur de la conformité du groupe Areva (2008-2011) en charge de l'audit, du contrôle interne et de la gouvernance. Elle est par ailleurs membre du Conseil Stratégique France Colombie institué par les Présidents des deux pays en 2015.

■ **Fonction principale**

Conseillère du Président-Directeur général de Casino, Guichard-Perrachon (société cotée).

■ **Autres mandats et fonctions exercés en 2020 et se poursuivant au 23 mars 2021**

Au sein du groupe Casino/Euris

- Membre du Conseil d'administration de la Fondation Éxito (Colombie) ;
- *Member of the Board of Directors* des sociétés Cnova NV. (Pays-Bas) et de la société Sendas Distribuidora S.A. (Assaí - société cotée - Brésil).

■ **Autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années (hors les mandats et fonctions ci-dessus)**

- Membre du Conseil d'administration et du Comité de développement durable du groupe Éxito ;
- Membre du Conseil d'administration de la société BigC Vietnam ;
- Membre du Conseil d'administration de la société BigC Thaïlande.

M. GILLES PINONCÉLY*Censeur**(mandat venant à échéance lors de l'Assemblée 2021 et non soumis à renouvellement)***■ 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 au 23 mars 2021

Mandat/Fonction	Date de nomination	Fin de mandat
Censeur	13 mai 2016	AGO à tenir en 2021 (limite d'âge)

■ Autres mandats et fonctions exercés en 2020 et se poursuivant**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 de la société Casino, Guichard-Perrachon (société cotée).

M. GÉRALD DE ROQUEMAUREL

Censeur

(mandat venant à échéance lors de l'Assemblée 2021 et non soumis à renouvellement)

■ **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 Médias), 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 met fin à ses fonctions chez Arjil en septembre 2015 et devient *Senior Adviser* chez Messiers-Maris, fonction abandonnée depuis.

■ **Fonction principale**

Administrateur délégué de BGR Partners SA (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 2020 et se poursuivant au 23 mars 2021**

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)**

- Membre du Conseil de surveillance de la société Baron Philippe de Rothschild SA ;
- Gérant de BGR Partners* (Belgique) ;
- Administrateur, Président et Membre du Comité des nominations et des rémunérations et Membre du Comité d'audit de la société Casino, Guichard-Perrachon.

* Mandats et fonctions ayant pris fin au cours de l'exercice 2020.

Informations sur les membres du Conseil d'administration ayant cessé leurs fonctions à l'issue de l'Assemblée générale du 17 juin 2020

M. GILBERT DELAHAYE

Administrateur représentant les salariés jusqu'au 17 juin 2020

■ **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 jusqu'au 17 juin 2020**

Mandat/Fonction	Date de nomination	Fin de mandat
Administrateur représentant les salariés	6 mai 2017 ⁽¹⁾	17 juin 2020
Membre du Comité des nominations et des rémunérations	15 décembre 2017	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 2020 et se poursuivant au 23 mars 2021**

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.

Informations sur MME MAUD BAILLY dont il est proposé la nomination en qualité d'administratrice indépendante

■ *Date de naissance*

14 janvier 1979

Nationalité française

■ *Adresse professionnelle*

82, rue Henry Farman – 92130 Issy-les-Moulineaux

Nombre de titres Casino détenus : 0

■ *Biographie*

Diplômée de l'Ecole normale supérieure de Lettres et Sciences Humaines (2003), de l'Institut d'Etudes politiques de Paris (2004) et de l'Ecole nationale d'Administration (2007), Mme Maud Bailly débute sa carrière à l'Inspection générale des Finances et y mène diverses missions d'audit en France et à l'étranger, notamment pour la Banque Mondiale et le Fonds Monétaire International. Elle rejoint en 2011 la SNCF, où elle devient Directrice de la gare Paris Montparnasse et Directrice déléguée du produit TGV sur la région de Paris Rive Gauche (2011-2014), puis Directrice des trains (2014-2015). En 2015, elle est nommée Chef du pôle économique au sein du Cabinet du Premier ministre en charge des affaires budgétaires, fiscales, industrielles et du numérique. Mme Maud Bailly rejoint en 2017 le Comité exécutif du groupe AccorHotels en qualité de Chief Digital Officer, en charge de la Distribution, des Ventes, de la Data, des Systèmes d'Information et de l'Expérience Clients ; elle occupe depuis octobre 2020 les fonctions de Directrice générale Europe du Sud, en charge des opérations dans 7 pays du groupe Accor (France, Espagne, Italie, Portugal, Grèce, Malte et Israël).

Mme Maud Bailly enseigne également en management et en transformation des organisations.

■ *Fonction principale*

Directrice générale Europe du Sud du groupe Accor (société cotée)

■ *Mandats et fonctions exercés en 2020 et se poursuivant au 23 mars 2021*

Hors du groupe Casino

- Membre du Conseil de surveillance de Babilou Family ;
- Membre du Conseil d'administration du groupe GL Events.

■ *Autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années (hors les mandats et fonctions ci-dessus)*

- Néant.

Informations sur M. THIERRY BILLOT dont il est proposé la nomination en qualité d'administrateur indépendant

■ *Date de naissance*

20 février 1955

Nationalité française

■ *Adresse professionnelle*

6, avenue de Camoëns – 75116 Paris

Nombre de titres Casino détenus : 0

■ *Biographie*

M. Thierry Billot est diplômé de l'ESCP Europe. Il a commencé sa carrière en tant qu'auditeur externe au sein du Cabinet Peat Marwick Mitchell. M. Thierry Billot rejoint fin 1982 le groupe Pernod Ricard, en tant qu'auditeur interne, chef des services financiers, puis Directeur Financier Groupe à compter de 1986. En 1992, il est nommé *Chairman & Chief Executive Officer* de Pernod Ricard USA et initie l'implantation de Pernod Ricard dans la région Amériques. En 1997, il revient en France en tant que Président-Directeur général de Pernod puis prend en 2002 les fonctions de Président-Directeur général de Pernod Ricard EMEA. M. Thierry Billot rejoint en 2008 la Direction générale du groupe Pernod Ricard en tant que Directeur général adjoint, plus particulièrement en charge du portefeuille de Marques, du plan stratégique, de la Direction marketing et de la Direction industrielle, fonction qu'il occupe jusqu'en 2015.

■ *Fonction principale*

Administrateur référent du groupe Bel (société cotée)

■ *Mandats et fonctions exercés en 2020 et se poursuivant au 23 mars 2021*

Hors du groupe Casino

- Administrateur référent, Président du Comité d'audit et du Comité des nominations et des rémunérations de la société Bel, société cotée.
-

■ *Autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années (hors les mandats et fonctions ci-dessus)*

- Administrateur de Neoma Business School.
-

Informations sur MME BEATRICE DUMURGIER dont il est proposé la nomination en qualité d'administratrice indépendante

■ *Date de naissance*

14 novembre 1973

Nationalité française

■ *Adresse professionnelle*

51 boulevard de Beauséjour – 75016 Paris

Nombre de titres Casino détenus : 0

■ *Biographie*

Diplômée de l'Ecole Polytechnique (1997), du Corps des Ponts et Chaussées (2000) et d'un Master of Science au Massachusetts Institute of Technology (Boston 2000), Mme Béatrice Dumurgier débute sa carrière chez McKinsey en France et aux États-Unis, avant de rejoindre, en 2000 le ministère des Finances, au sein du Club de Paris à la Direction du Trésor, puis à l'Agence des Participations de l'Etat. Elle intègre en 2004 le groupe BNP Paribas au sein de Cetelem, la filiale de crédit à la consommation, comme responsable de la croissance externe et de la stratégie (2004-2007), puis occupe successivement les fonctions de Secrétaire du Comité exécutif du groupe (2007-2010), Directrice de groupe au sein de la banque de détail de BNP Paribas en France (2010-2012), Directrice des opérations (Chief Operating Officer) de BNP Paribas Retail Banking où elle impulse la transformation digitale de la banque de détail (2012-2016) et de 2016 à 2019, Directrice générale de BNP Paribas Personal Investors, la filiale de courtage en ligne de BNP Paribas, présente en Europe et en Inde.

Mme Béatrice Dumurgier rejoint BlaBlaCar en 2019 comme Chief Operating Officer, Directrice générale de BlaBlaBus et membre du Comité exécutif, poste qu'elle occupe jusqu'au début 2021.

■ *Mandats et fonctions exercés en 2020 et se poursuivant au 23 mars 2021*

Hors du groupe Casino

- Membre de la French American Foundation ;
- Membre du Club Choiseul.

■ *Autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années (hors les mandats et fonctions ci-dessus)*

- Administratrice de SNCF Mobilités
- Présidente du Conseil d'Administration de Sharekhan – filiale de BNP Paribas Personal Investors en Inde
- Administratrice de BNP Paribas Personal Finance
- Administratrice de BNL – filiale de BNP Paribas en Italie
- Administratrice de TEB – filiale de BNP Paribas en Turquie
- Administratrice de Partecis – société codétenue par BNP Paribas et BPCE
- Administratrice d'Euro Securities Partners – société codétenue par BNP Paribas et Crédit Agricole

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. 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.

Au cours de l'exercice écoulé, le règlement intérieur a fait l'objet d'un examen le 25 mars 2020 afin de refléter les pratiques de la Société et les évolutions du Code Afep-Medef révisé en 2020, puis en dernier lieu le 23 mars 2021.

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 principales 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 8). 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.

Les parcours d'intégration des deux nouveaux administrateurs nommés par l'Assemblée générale du 17 juin 2020 ont ainsi été engagés dès leur entrée en fonction et menés à bien au cours du second semestre 2020.

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 2020 illustre les missions de cette nature confiées à ces deux Comités en 2020.

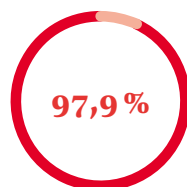
Le Conseil peut également recourir à des conseils juridiques ou financiers propres.

ACTIVITÉ DU CONSEIL D'ADMINISTRATION



10 réunions
du Conseil en 2020

Taux de présence moyen



1 réunion

des administratrices indépendantes présidée
par l'Administratrice référente

En 2020, le Conseil d'administration s'est réuni dix fois (treize fois au cours de l'exercice précédent). Le taux moyen de participation des administrateurs a été de 97,9 % (93,5 % au cours de l'exercice précédent). La durée moyenne des séances a été de deux heures et trente minutes.

Au cours de l'année 2020, le Conseil a revu et suivi la mise en œuvre des priorités stratégiques définies dans les diverses enseignes et du plan de désendettement et de cessions d'actifs en cohérence avec l'objectif de création de valeur. Il a analysé les impacts de la crise sanitaire sans précédent de la Covid-19. L'ensemble des actions mises en œuvre par la Direction générale et les enseignes au regard des parties prenantes (protection des collaborateurs et des clients, continuité des chaînes d'approvisionnement et sécurisation des opérations), l'évolution des activités du Groupe lui ont été régulièrement présentées de même que les actions complémentaires nécessaires dans le cadre de la trajectoire de croissance définie. Ces sujets ont été les axes majeurs de son activité dont les principaux travaux sont précisés ci-après.

Le Conseil s'est appuyé sur les travaux du Comité d'audit et sur son suivi de l'avancement du plan de cession d'actifs et de la trajectoire financière de désendettement. Dans le contexte des procédures de sauvegarde des maisons-mères, il s'est également appuyé, lorsque nécessaire, 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 du 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 du plan d'affaires et ses actualisations.

Arrêté des comptes – Situation financière – Risques

Le Conseil d'administration a examiné et arrêté les comptes au 31 décembre 2019 (annuels et consolidés) et ceux du 1^{er} semestre 2020 (consolidés), les rapports y afférents et les documents prévisionnels de gestion de la société Casino, Guichard-Perrachon, et confirmé la politique d'allocation du capital arrêtée 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 conséquences de la pandémie de la Covid-19 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.

Lors de chaque séance, un point sur la situation financière (endettement, financements et situation de liquidité) lui a été présenté. Il s'est assuré du respect des covenants issus des opérations de refinancement du Groupe réalisées en novembre 2019. Les modalités de réalisation du plan d'économies et les prévisions de génération de cash-flow ont fait l'objet d'un suivi régulier. Le Conseil a décidé en décembre 2020 la mise en œuvre d'opérations de refinancement visant à renforcer la liquidité du Groupe jusqu'à fin 2023, diminuer le montant de la dette obligataire et en allonger la maturité moyenne.

Il a suivi l'évolution des notations financières, des cours de bourse et les analyses financières.

Il a bénéficié de points d'information sur le déroulement des procédures de sauvegarde des maisons-mères au travers des travaux et des comptes-rendus du Comité gouvernance et RSE. L'examen de conventions avec des parties liées impliquant des sociétés sous sauvegarde a fait l'objet d'études spécifiques par le Conseil et de

comptes-rendus de la part des Comités (Comité gouvernance et RSE et Comité d'audit).

Il a pris connaissance au cours de l'exercice de l'ensemble des risques significatifs financiers et extra-financiers auxquels le Groupe est exposé, examiné leur évolution, les plans d'action poursuivis et l'impact de la crise de la Covid-19. Il a été informé des travaux de la Direction de l'Audit interne, de la Direction des Risques et de la Conformité et du Contrôle interne ainsi que des 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 dans le cadre des dispositifs de gouvernance mis en place. Il a bénéficié de comptes-rendus de ses Comités spécialisés.

Stratégie – Modèle d'affaires – Activités du Groupe

Le Conseil d'administration a examiné et approuvé les orientations stratégiques du plan d'affaires actualisé à trois ans et le budget 2020 du Groupe dont il a suivi la mise en œuvre.

Les impacts de la crise sanitaire, les plans d'actions, la trajectoire financière des principales enseignes, les impacts et la démarche RSE ont dans ce cadre été étudiés. Il a également pris connaissance des travaux d'analyses au regard de la construction du plan d'affaires actualisé et de la création de valeur anticipée par le Groupe menés par un expert.

Lors de chaque séance, il a bénéficié d'un point sur l'évolution des activités du Groupe pendant la période de confinement liée à la crise sanitaire et post-déconfinement, et la gestion de la crise sanitaire par les directions opérationnelles des Business Units. Lors de chaque séance, le déroulement du plan de cession d'actif a également fait l'objet de présentations ou de comptes-rendus de la part du Comité d'audit. Le Conseil a en particulier décidé des modalités de la cession de Leader Price à ALDI. Il a bénéficié de présentations spécifiques sur les axes stratégiques définis (le mix de formats porteurs que sont le-commerce, le premium et la proximité, les synergies, le bio, les nouveaux métiers à forte croissance autour de l'énergie et la data, les plans d'actions et engagements RSE), avec notamment les interventions spécifiques des responsables opérationnels de Monoprix, Franprix, Cdiscount, RelevanC, et GreenYellow. Un bilan de la stratégie immobilière "asset light" lui a été présenté.

Il a été informé du projet de *spin-off* d'Assaï étudié par GPA en Amérique latine.

Dans l'ensemble de ses réflexions stratégiques, il s'est appuyé sur les travaux et réflexions de son Comité d'audit et de son Comité gouvernance et RSE.

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 des renouvellements et nominations d'administrateurs proposés à l'Assemblée générale réunie le 17 juin 2020. Il a pris 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. 22-10-7 (anciennement 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.

(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.

Le Conseil d'administration a débattu sur son fonctionnement dans le cadre de l'évaluation triennale du fonctionnement du Conseil menée par un tiers à la fin de l'exercice 2019. Dans ce cadre, l'Administratrice référente a présenté les recommandations du Comité gouvernance et RSE et des administratrices indépendantes dont le Conseil a débattu et approuvé les conclusions. Il a approuvé le rapport du Conseil sur le gouvernement d'entreprise.

Il a à nouveau 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 d'enregistrement universel 2019 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 2019 au regard des objectifs et indicateurs de performance, les actions poursuivies en 2020, 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. Le Comité gouvernance et RSE lui a fait un compte-rendu sur la stratégie RSE de Monoprix et sur le programme de conformité au RGPD.

Il a également entendu les comptes rendus et avis du Comité d'audit sur l'examen de conventions entre parties liées permettant d'assurer la préservation des intérêts minoritaires au sein du Groupe, combinés aux avis du Comité gouvernance et RSE s'agissant de conventions auxquelles une maison-mère de la Société est partie (application du dispositif de gouvernance renforcé), et les conclusions des travaux menés par des experts financiers et juridiques. Le Conseil a également examiné les conventions réglementées autorisées ou poursuivies en 2019.

Il a décidé de mises à jour de son règlement intérieur et des chartes de ses trois Comités et adopté, sur les recommandations de ses Comités, une nouvelle charte relative à la détermination et l'évaluation annuelle des conventions courantes conclues à des conditions normales par le Comité d'audit lequel en fait le rapport au Conseil d'administration (voir également le paragraphe 5.5.5 ci-après).

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 décidé d'intégrer des objectifs de féminisation des instances dirigeantes dans les rémunérations de long terme LTI conditionnelles du Président-Directeur général et des cadres clés (voir également paragraphe 5.3.4), lesquels ont fait l'objet d'un suivi.

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 2020 soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée du 17 juin 2020 (fixe, variable court terme et de long terme LTI 2020). Il a arrêté le montant de sa rémunération variable 2019 sur la base des critères établis au cours de l'exercice précédent en mars 2019. Il a également décidé d'allouer au Président-Directeur général au titre de l'exercice 2019 une rémunération exceptionnelle rétribuant des opérations strictement hors du champ des objectifs stratégiques et opérationnels annuels ainsi fixés en mars 2019 dans la politique de rémunération variable 2019 soumise à l'Assemblée générale du 7 mai 2019. Un amendement à cette politique de rémunération a ainsi été soumis à l'Assemblée générale du 17 juin 2020.

Le Conseil a arrêté les modalités de la politique de rémunération 2020 pour les administrateurs soumise à l'Assemblée générale du 17 juin 2020, ainsi que pour les censeurs. Il a décidé de s'associer à la démarche du Président-Directeur général et des membres du Comité exécutif dans le cadre de la crise sanitaire, de renoncer à 25 % de leur rémunération pour les mois d'avril et de mai 2020 et a fixé en conséquence les modalités de répartition de leur rémunération.

Le Conseil a décidé la mise en place de plans d'attribution gratuite d'actions de performance (LTI 2020) ; 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 l'actualisation des 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 d'actualisation des plans de succession au sein des Comités de direction ainsi que de la Direction générale de Casino, y compris en cas d'empêchement imprévu du Président-Directeur général, qui lui sont régulièrement présentées, et sur les actions de développement des ressources humaines menées en 2020, les adaptations liées à la crise sanitaire et les actions complémentaires déployées en vue d'accélérer la féminisation du top management.

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 tenue le 17 juin 2020 à huis clos en raison du contexte de crise sanitaire, dont ceux relatifs aux éléments de la rémunération du Président-Directeur général et des mandataires sociaux non exécutifs. 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.

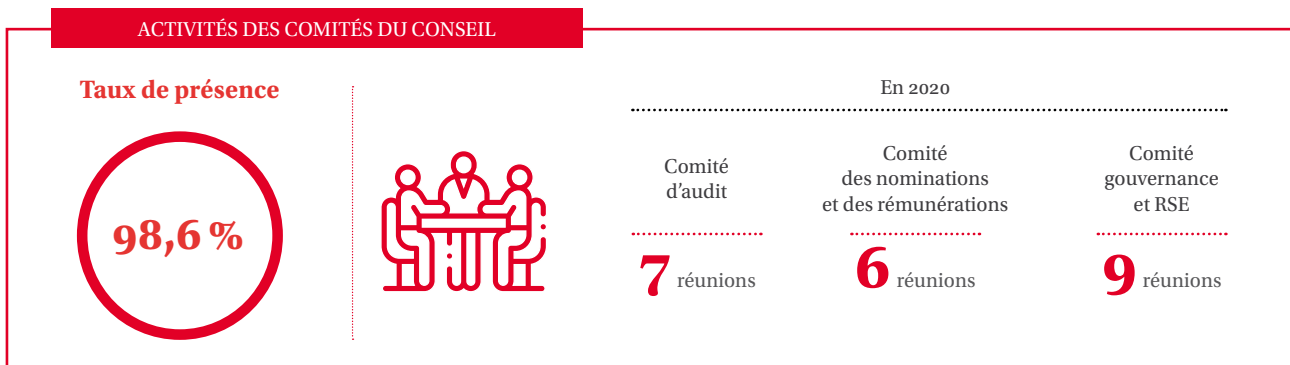
Chaque Conseil d'administration est ainsi généralement précédé de la réunion de l'un ou de plusieurs Comités en fonction des points à l'ordre du jour du Conseil. Les Comités rendent compte au Conseil

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 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 intégré au procès-verbal du Conseil.



COMITÉ D'AUDIT

Composition au 23 mars 2021

	Qualité	Indépendance	1 ^{re} nomination/dernier renouvellement	Nombre de réunions	Taux d'assiduité
Frédéric Saint-Geours	Président		17/06/2020	7	100 %
	Membre		17/06/2020		
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 en dernier lieu le 25 mars 2020. Le règlement intérieur du Conseil d'administration présente également ses attributions.

Activité du Comité d'audit en 2020

Au cours de l'année 2020, le Comité d'audit s'est réuni à sept reprises (treize réunions au cours de l'exercice précédent) : Outre les réunions sur les comptes annuels et semestriels et les travaux semestriels de la Direction de l'Audit interne, de la Direction des Risques et de la Conformité et du Contrôle interne, les réunions ont été consacrées au suivi du plan de cessions d'actifs non stratégiques, à la stratégie de refinancement et à l'examen préalable d'opérations avec des parties liées (équilibre pour chacune des parties et intérêt social de Casino). Le taux de participation s'est établi à 100 % (100 % en 2019). La durée moyenne des séances a été de 3 heures 40.

Le Directeur financier, le Directeur de la comptabilité Groupe, le Directeur consolidation, reporting et normes 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, 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 Déontologie 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 de zones M&A et participations, le Président de L'Immobilière Groupe Casino, et le Directeur de la coordination internationale et Président de Mayland (filiale de la Société) ont également participé aux réunions du Comité. Au titre de l'examen des comptes annuels et semestriels, le Comité s'est également réuni avec les seuls Commissaires aux comptes hors la présence des représentants de la Société.

■ **Suivi du plan de cessions d'actifs et de la trajectoire de désendettement**

Au cours de l'exercice 2020, des points réguliers ont été présentés au Comité sur l'avancement du plan de cessions d'actifs non stratégiques dont les cessions de Vindémia et de Leader Price, la dette financière nette, le suivi du respect des ratios bancaires issus de la documentation du refinancement réalisé en 2019 et la liquidité. Les besoins de refinancement d'ici 2024 et la stratégie de refinancement envisagée ont fait l'objet d'un point spécifique.

Lors de l'arrêté des comptes annuels 2019 et semestriels 2020, 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 revu le traitement comptable des cessions d'actifs et des impacts de la Covid-19. Il a également procédé à la revue des principaux risques et des options comptables retenues en matière de provisions. Il a revu 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. Un point spécifique sur la première application de la norme IFRS 16 (méthode rétrospective complète) lui a été présenté.

Le Comité a été informé de l'évolution de la notation financière du Groupe. Il a souhaité examiner le budget des capex informatiques.

Le Comité a examiné le plan annuel d'audit des Commissaires aux comptes et leur budget.

■ **Suivi de la gestion des risques**

En dehors des arrêtés des comptes, il a été régulièrement informé 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. Les résultats des missions d'audit interne menées au cours de l'exercice sur les sujets de conformité lui ont été également présentés (Sapin II). Il a approuvé les aménagements du plan d'audit 2020 visant notamment à examiner les dispositifs de sécurité sanitaire, et approuvé le programme d'audit interne pour 2021.

Les travaux semestriels de la Direction des Risques et de la Conformité et de son pôle contrôle interne Groupe et les priorités pour 2021 lui ont également été présentés par le Directeur du contrôle interne et le Directeur des risques et de la conformité et déontologie Groupe. Le Comité a également reçu un point sur le déploiement progressif du référentiel de contrôle interne Groupe et le lancement des campagnes d'auto-évaluation et l'impact de la crise sanitaire. 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, ainsi que la gestion du risque d'interruption d'activité lié à la crise sanitaire.

Le suivi annuel du plan d'actions de prévention de la cybercriminalité et les modalités d'adaptation des dispositifs de sécurité au contexte de crise sanitaire et de recours massif au télétravail lui ont été présentés par le Directeur de la sécurité des systèmes d'information Groupe.

Dans le cadre de son appréciation de la conformité et de la gestion des risques, le Comité s'est également appuyé sur les travaux de suivi par le Comité gouvernance et RSE de la conformité du dispositif de prévention et de détection de la corruption au dispositif de la loi Sapin II, de la conformité au RGPD, ainsi que sur son examen de la déclaration de performance extra-financière et du plan de vigilance de la Direction générale.

Le Comité a approuvé des missions dites "non audit" confiées aux Commissaires aux comptes, 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. La procédure d'approbation des missions de service non audit a été examinée et confirmée.

■ **Examen des conventions entre parties liées**

Dans le cadre de ses missions d'examen des opérations entre parties liées et des conventions courantes conclues à des conditions normales, le Comité d'audit a 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 chargé spécifiquement par le Conseil de s'assurer de la préservation de l'intérêt social dans le contexte des procédures de sauvegarde ouvertes chez les maisons-mères (voir également le paragraphe 5.5.5 ci-après).

Le Comité d'audit a également examiné lors d'une réunion conjointe avec le Comité gouvernance et RSE, l'évolution envisagée du partenariat entre les sociétés Mayland Real Estate (filiale polonaise de Casino détenue à 100 %) et Centrum Krakow (filiale luxembourgeoise des sociétés Foncière Euris et Rallye) sur le projet immobilier Serenada/Krokus dénommé Krakowianka à Cracovie. Il s'est appuyé sur un ensemble d'expertises financières immobilières et juridiques.

Il a également rendu son avis sur les relations et modalités de financement entre Casino Finance et Cnova NV et sur la prorogation de la convention d'avance en compte courant conclue entre Casino Finance et Mercialys, ainsi que sur les conventions réglementées poursuivies en 2019.

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 2019, y compris les opérations exemptées du champ d'application de la procédure d'examen préalable par le Comité.

En application de la charte relative à la procédure de détermination et d'évaluation des conventions courantes, le Comité a également pris connaissance du premier rapport annuel de la Direction générale sur les conventions courantes.

Le Président du Comité d'audit a rendu compte de l'ensemble de ses analyses, travaux et avis au Conseil, ainsi que selon le cas, au Comité gouvernance et RSE au titre du dispositif de gouvernance spécifique dans le contexte des procédures de sauvegarde des maisons-mères.

COMITÉ DES NOMINATIONS ET DES RÉMUNÉRATIONS

Composition au 23 mars 2021 ⁽¹⁾

	Qualité	Indépendance	1 ^{re} nomination/dernier renouvellement	Nombre de réunions	Taux d'assiduité
Nathalie Andrieux	Présidente	●	15/05/2018	6	100 %
	Membre		15/05/2018		100 %
Laure Hauseux	Membre	●	11/10/2019		100 %
David de Rothschild	Membre		15/05/2018		83 %
Taux d'indépendance		2/3			

(1) Le mandat de M. Gilbert Delahaye a pris fin à l'issue de l'Assemblée générale du 17 juin 2020.

La composition du Comité a été réduite de quatre à trois membres le 17 juin 2020 suite au non-renouvellement du mandat de M. Gilbert Delahaye (cf. également le paragraphe 5.2.3 ci-avant).

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). La Présidente du Comité est indépendante.

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 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 2020

Au cours de l'année 2020, le Comité des nominations et des rémunérations s'est réuni à six reprises (quatre fois au cours de l'exercice précédent). Le taux de participation s'est établi à 95,80 % (100 % en 2019) et la durée moyenne des réunions a été de 2 heures. Le Comité a recommandé au Conseil les propositions de renouvellement de mandats et les nominations relatives à la composition du Conseil soumises à l'Assemblée générale du 17 juin 2020.

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 été informé de la sortie de Casino du champ d'application du dispositif de représentation des salariés prévu par les articles L. 22-10-7 (anciennement 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 examiné la composition des Comités.

Il a été saisi des modalités de détermination des rémunérations fixe et variable 2020 du Président-Directeur général, des critères financiers et extra-financiers et de la fixation de sa rémunération variable 2019 au vu des réalisations et des objectifs fixés en mars 2019. Dans le cadre de la fixation de politique de rémunération 2020, le Comité a recommandé l'introduction dans la rémunération de long terme à trois ans d'un objectif de RSE reflétant les objectifs prioritaires du Groupe en matière sociale et environnementale : un critère lié à la mixité (le taux de femmes dans l'encadrement supérieur en 2022 en France) ainsi qu'un critère environnemental relatif à la réduction d'émission de CO₂ en France en 2022. Il a également recommandé le renforcement du niveau d'exigence de l'objectif quantitatif non financier lié à la RSE retenu pour le bonus annuel 2020.

Le Comité a également recommandé d'attribuer au Président-Directeur général une rémunération complémentaire et exceptionnelle au titre de 2019 visant à reconnaître la contribution déterminante du Président-Directeur général à la bonne réalisation d'opérations stratégiques de transformation du Groupe et de désendettement associée au plan de cession d'actifs hors du champ des objectifs annuels fixés en mars 2019 et menées à bien dans un contexte exceptionnel. Il a ultérieurement été saisi de l'analyse du Haut Comité de gouvernement d'entreprise, et des explications fournies par la Société justifiant l'octroi de cette rémunération et sa conformité au Code Afep-Medef, et en a fait un compte-rendu au Conseil et au Comité gouvernance et RSE.

Le Comité a également été saisi de la fixation de la rémunération variable à long terme conditionnelle – LTI 2017 – attribuée au Président-Directeur général par le Conseil d'administration du 6 mars 2017 et approuvés par l'Assemblée générale du 5 mai 2017, au vu des objectifs atteints.

Il a également été informé au cours de l'exercice 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 le vote des actionnaires lors de l'Assemblée générale du 17 juin 2020 sur les éléments de la rémunération 2019 du Président-Directeur général, sa politique de rémunération pour 2020 et les éléments d'information relatifs à sa rémunération désormais exigés dont les ratios d'équité, ainsi que sur la politique de rémunération pour 2020 des administrateurs désormais soumise à l'approbation de l'Assemblée générale. Il a également revu les parties du rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise figurant dans le Document d'enregistrement universel 2019 relatives aux sujets entrant dans ses attributions.

Le Comité a également émis ses recommandations sur la répartition des rémunérations à allouer aux membres du Conseil d'administration et des Comités spécialisés, à l'Administratrice référente, aux Présidents des Comités et aux censeurs au titre de 2020 et recommandé la

renonciation à 25 % de leur rémunération pour les mois d'avril et de mai 2020 à verser au Fonds commun de solidarité constitué par la Fondation de France, l'APHP et l'Institut Pasteur, au profit des personnels soignants face à la Covid-19.

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 des nominations et des rémunérations a engagé en fin d'année des réflexions sur l'évolution de la structure de la rémunération du Président-Directeur général partagées avec le Comité gouvernance et RSE.

Le Comité a bénéficié d'un point de suivi de l'actualisation des plans de succession des Comités de direction des unités opérationnelles, des principaux responsables de Casino, ainsi que des revues annuelles des potentiels et des talents pour alimenter les plans de succession, des programmes de développement et plans d'actions à destination des ressources clés du Groupe menés en 2020, présenté par la Direction des Ressources humaines.

Dans ce cadre, il a également pris acte de l'évolution de 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 et des résultats des nouvelles actions initiées en 2020 afin d'accélérer la progression de l'accès des femmes aux postes de responsabilité.

Le Comité s'est également à nouveau assuré en 2020 de l'existence de dispositions en cas de vacance imprévisible de la Direction générale de Casino, lesquelles 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 23 mars 2021

	Qualité	Indépendance	1 ^{er} nomination/dernier renouvellement	Nombre de réunions	Taux d'assiduité
Catherine Lucet	Présidente	●	15/05/2018	9	100 %
	Membre		15/05/2018		
Nathalie Andrieux	Membre	●	15/05/2018		100 %
Christiane Féral-Schuhl	Membre	●	17/06/2020		100 %
Frédéric Saint-Geours	Membre		17/06/2020		100 %
Taux d'indépendance		3/4			

La composition du Comité a été modifiée pour la dernière fois le 15 mai 2018 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 temporaires 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 8.3 du chapitre 8 du Document d'enregistrement universel).

Activité du Comité gouvernance et RSE en 2020

Au cours de l'année 2020, le Comité de gouvernance s'est réuni à neuf reprises (sept fois en 2019). Le taux de participation a été de 100 % (100 % en 2019). 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 en lien avec les procédures de sauvegarde :

Le Comité a tenu quatre réunions exceptionnelles en formation élargie à l'ensemble des administratrices indépendantes dont une réunion conjointe avec celle du Comité d'audit saisi au titre de sa mission d'examen préalable des parties liées. Les jugements d'arrêtés des plans de sauvegarde (cf. communiqué de presse de Rallye en date du 2 mars 2020) et les voies de recours éventuelles lui ont été présentés de même que les dispositions applicables en cas de modification ou d'inexécution des plans sauvegarde. Ils ont été informés des opérations de refinancement des opérations de dérivés de Rallye et de l'accord conclu avec le groupe Fimalac dans ce cadre (cf. communiqué de presse conjoint de Rallye et Fimalac du 30 mars 2020 et communiqué de presse de Rallye en date du 17 juillet 2020). Il s'est assuré de la réitération 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 phase de déroulement des plans de sauvegarde. Le Comité a également été saisi de l'examen de conventions avec des parties liées sous sauvegarde (renouvellement de la convention d'assistance stratégique avec la société Euris, et évolution du partenariat conclu entre Mayland, filiale de Casino, et Centrum Krakow, filiale de Foncière Euris et Rallye, en Pologne) et s'est assuré de la disponibilité de l'ensemble des informations nécessaires afin d'apprécier l'intérêt social de chaque convention pour Casino et l'équilibre des conditions financières pour chacune des parties. Il s'est appuyé sur les travaux et avis du Comité d'audit et a entendu les rapports de conseils juridiques et financiers indépendants des maisons-mères. L'ensemble des rapports présentés au Comité et les comptes-rendus de ses réunions ont été rapportés au Conseil d'administration.

- Au titre de ses attributions en matière de gouvernance :

Le Comité a recommandé au Conseil d'administration d'autoriser des dialogues entre l'Administratrice référente et les investisseurs dans le cadre d'échanges limités aux questions de gouvernance et de fonctionnement du Conseil sur la base de l'information publique.

Le Comité a examiné les résultats de l'évaluation externe du fonctionnement du Conseil présentés par le consultant qu'il avait missionné, 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 2019. Il a transmis ses recommandations au Conseil.

Le Comité a examiné la taille et la composition du Conseil et des Comités en lien avec la politique de diversité, l'évolution de la réglementation (la Loi Pacte du 22 mai 2019) au regard de la représentation des administrateurs représentant les salariés au sein du groupe Rallye-Casino et les propositions de renouvellement et de nomination d'administrateurs.

Il a examiné les précisions et amendements à apporter au règlement intérieur du Conseil, aux chartes des Comités, aux statuts et au code de déontologie boursière afin de refléter essentiellement les évolutions législatives ou le Code Afep-Medef révisé en janvier 2020.

Il a examiné le rapport du Conseil sur le gouvernement d'entreprise inséré dans le Document d'enregistrement universel 2019 dont il a recommandé au Conseil l'approbation.

Dans le cadre de ses travaux et 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. Un compte-rendu sur l'Assemblée générale et les dialogues avec les investisseurs et *proxy advisors* lui a été exposé. Il a été saisi de l'analyse du HCGE sur la rémunération exceptionnelle attribuée au Président-Directeur général et s'est associé à la réponse transmise élaborée avec la Présidente du Comité des nominations et des rémunérations. Il a été informé et débattu des réflexions du Comité des nominations et des rémunérations sur la structure de la rémunération du Président-Directeur général et les évolutions souhaitées.

Il a recommandé au Conseil le renouvellement des autorisations annuelles spécifiques du Président-Directeur général détaillées dans le règlement intérieur du Conseil d'administration.

- Dans le cadre de ses attributions en matière de responsabilité sociale d'entreprise (RSE) :

Comme l'année précédente, 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 dans le cadre de sa stratégie de croissance 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. 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 2019.

Il a débattu de la stratégie RSE de Monoprix qui lui a été présentée par la Directrice de la RSE de l'enseigne.

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.

Au titre de son suivi du plan de vigilance de la Direction générale, il a été informé des actions engagées à l'encontre de la Société en lien avec l'élevage bovin au Brésil, dont une mise en demeure de respecter ses obligations en matière de devoir de vigilance et de risques liés à la déforestation en Amérique du Sud, reçue par la Société le 21 septembre 2020.

Lors d'une séance reportée en janvier 2021, il a en particulier examiné la progression des notations extra-financières du Groupe en 2020, les dialogues poursuivis avec les parties prenantes et les questions abordées, le suivi des recommandations de la *Task Force on Climate-related Financial Disclosures* (TCFD) et le *scoring* des risques et opportunités liés au changement climatique, et débattu des objectifs 2021 dans la poursuite de la réduction de l'impact du Groupe sur le climat et des plans d'actions.

Il a également reçu de la Direction des Ressources humaines, la présentation des principales actions menées en 2020 au sein du Groupe dans le cadre de la politique d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, un suivi des objectifs de féminisation des instances dirigeantes et des résultats pour 2020, ainsi que des axes de progression complémentaires pour 2021 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 2020

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 (dix réunions), à l'ensemble des réunions du Comité d'audit (sept réunions) et présidé l'ensemble des réunions du Comité gouvernance et RSE (neuf réunions).

Au titre de l'exercice 2020 :

- L'Administratrice référente a présidé en février 2021 une réunion des administratrices indépendantes afin de débattre de tout sujet à laquelle a été associé le Président du Comité d'audit. La réunion organisée en janvier 2020 avait été consacrée à l'examen de l'évaluation du fonctionnement en 2019 du Conseil et de ses Comités confiée au cabinet Emeric Lepoutre & Partners. Elle en a présenté le compte-rendu au Comité gouvernance et RSE puis au Président-Directeur général.
- L'Administratrice référente a présenté au Comité gouvernance et RSE 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 concerné 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 par l'évaluation triennale externe du fonctionnement du Conseil, ainsi que par le point annuel sur le fonctionnement du Conseil en 2020 et les échanges avec les administratrices indépendantes. Le Président-Directeur général a été informé par l'Administratrice référente des observations et recommandations formulées, en dernier lieu pour 2021.

- Avec le Comité gouvernance et RSE, qu'elle préside, l'Administratrice référente a poursuivi l'examen de l'application des pratiques de gouvernance au regard du Code Afep-Medef, de son guide d'application et des rapports de l'AMF et du Haut Comité de gouvernement d'entreprise; le Comité a veillé à la bonne information des administrateurs sur les évolutions de la réglementation et des bonnes pratiques, au bon examen des sujets, au recours à des expertises lorsque les sujets ou les décisions l'exigent, à la prévention des conflits d'intérêts potentiels et, en particulier dans le cadre des procédures de sauvegarde des maisons-mères, à l'accomplissement par le Comité de sa mission temporaire de suivi (avec l'appui d'experts juridiques et du Comité d'audit) lors de réunions auxquelles ont participé l'ensemble des membres indépendants du Conseil et les experts sollicités. Elle a veillé à la revue et à l'adaptation lorsque nécessaire des règlements et chartes. Elle a présenté au Conseil l'ensemble de ces travaux et réflexions, et plus particulièrement au Conseil la synthèse de l'évaluation du fonctionnement du Conseil et les propositions du Comité et des administratrices indépendantes sur les suites à lui donner, et recommandé la poursuite au cas par cas des missions de dialogue actionnarial de l'Administratrice référente; Elle a présenté au Comité d'audit, et au Conseil, le suivi de la conformité avec les dispositifs légaux et réglementaires des programmes de prévention et de détection de la corruption et du trafic d'influence et de protection des données personnelles, et les 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, et recommandé la poursuite du processus de sélection d'un nouveau membre indépendant en vue de sa nomination au plus tard lors de l'Assemblée générale 2021 afin de se conformer à nouveau au seuil recommandé par le Code Afep-Medef.

- L'Administratrice référente a présenté le compte-rendu de sa réunion de dialogue actionnarial menée en février 2020 et suggéré l'organisation de nouvelles réunions de dialogue avec des investisseurs en 2021.
- En sa qualité de membre du Comité d'audit, elle a participé à l'ensemble de ses travaux, notamment le suivi de l'avancement du plan de cession d'actifs non stratégiques, le suivi de la mise en œuvre des orientations stratégiques définies et de l'exécution du budget, l'appréciation des impacts de la crise sanitaire de la Covid-19 et des mesures prises, l'examen d'opérations avec des parties liées et leur pertinence au regard de l'intérêt social de Casino, et le renforcement de la structure de financement. Elle s'est à nouveau assurée que les diligences menées relativement aux orientations stratégiques et au plan de cessions d'actifs et de désendettement, à la politique d'allocation du capital et aux opérations entre parties liées permettent aux administrateurs, 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 (Émeric Lepoutre & Partners), une nouvelle évaluation formalisée indépendante mise en œuvre à la fin de l'exercice 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 est ressorti 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.

Les administrateurs ont recommandé à l'unanimité de maintenir inchangée la présidence du Comité d'audit à l'issue de l'Assemblée générale annuelle 2020, laquelle donne toute satisfaction et est nécessaire dans l'environnement actuel réclamant une très forte connaissance du Groupe.

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.

Parmi les suggestions, il avait 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.

Au titre de l'exercice 2020, l'évaluation a été conduite sous la supervision de l'Administratrice référente avec l'utilisation d'un questionnaire adressé début janvier 2021 par l'Administratrice référente et la Secrétaire du Conseil à l'ensemble des membres du Conseil. La synthèse finalisée à l'issue de la réunion des administratrices indépendantes du 2 février 2021, a été analysée par le Comité gouvernance et RSE et restituée au Conseil d'administration. Les points suivants ont été soulignés :

Les appréciations font ressortir à nouveau le bon fonctionnement du Conseil et des Comités au cours d'une année marquée par la crise sanitaire, favorisé par la disponibilité et l'implication de la Direction générale et des membres du Conseil qui ont compensé l'absence de réunions en présentiel, et par la cohésion étroite et accrue entre les instances de gouvernance (Conseil, Comités, Direction générale). L'utilisation des visioconférences a été très appréciée et a amélioré la qualité technique et relationnelle des participations à distance.

Les membres notent la prise en compte des suggestions formulées antérieurement s'agissant en particulier :

- des présentations réalisées par les dirigeants des business units et des plans budgétaires ;
- des "executive summary" en début des présentations les plus fournies ;
- de l'information communiquée de façon régulière entre les séances du Conseil.

Pour 2021, les membres recommandent en priorité de poursuivre les études et réflexions en Conseil sur les évolutions des domaines d'activité du Groupe et sur la stratégie de croissance durable, plus particulièrement s'agissant des activités nouvelles et métiers connexes. Une analyse plus systématique de la stratégie des principaux concurrents est également souhaitée ainsi que la reprise des réunions/séminaires stratégie en présentiel et les déplacements du Conseil sur le terrain dès que les conditions sanitaires le permettront.

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 sont par ailleurs regroupées dans le Code de déontologie boursière adopté en mars 2017 mis à jour en dernier lieu en mars 2020 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, holding animatrice du Groupe, 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 à ce jour), 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 corrélatrice 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 des conventions entre parties liées 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. 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 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).

En application de la convention, le montant versé en 2020 par la Société à la société Euris au titre de cette mission sur l'exercice 2020 s'est élevé à 1 030 000 euros HT.

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 2020 de 3,2 millions d'euros HT (2,63 millions d'euros HT en 2019). 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.

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 2020 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 2020 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. 22-10-12 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. 22-10-12 (anciennement L. 225-39) du Code de commerce créé par l'Ordonnance n° 2020-1142 du 16 septembre 2020, 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 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 de tiers experts spécialisés dans les domaines financiers, juridiques, immobiliers ou autres, permettant au Comité d'audit d'assurer une revue de ces 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 L. 225-42 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 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.

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 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 refacturés, 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 autorisé 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.

Lors de sa réunion en mars 2021, le Comité a examiné le second rapport sur l'ensemble des conventions courantes conclues ou exécutées en 2020 lesquelles sont inchangées et n'ont pas appelé de remarques ou de demandes d'informations complémentaires de la part du Comité. Le Comité a en particulier examiné les prestations rendues par la société Euris dans le cadre de la convention d'assistance stratégique (missions permanentes ou prestations répondant à des besoins spécifiques à forte valeur ajoutée portant sur des sujets complexes nécessitant une bonne connaissance du Groupe et une vision transverse) et s'est assuré de la permanence des conditions de mise en œuvre de la convention.

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.

Quatre réunions de suivi ont été organisées au cours de l'exercice 2020 (3 au cours de 2019) auxquelles a été invitée l'administratrice indépendante non membre 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 2020).

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 CESSIION 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 au titre de son activité d'administrateur (calcul effectué en retenant la rémunération individuelle de base et comme valeur le cours moyen pondéré de l'action de la Société du précédent exercice clos). Chaque administrateur dispose d'un délai d'un (1) an à compter de son entrée en fonction ou du renouvellement de son mandat pour porter sa détention d'actions à ce niveau minimum.

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 étrangères 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 2020. 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.

2020	Conseil d'administration (10 réunions)	Comité d'audit (7 réunions)	Comité des nominations et des rémunérations (6 réunions)	Comité gouvernance et RSE (9 réunions)
Jean-Charles Naouri	100 %			
Nathalie Andrieux	100 %		100 %	100 %
Josseline De Clausade ⁽¹⁾	100 %			
Gilbert Delahaye ⁽²⁾	100 %		100 %	
Jacques Dumas	100 %			
Christiane Feral-Schuhl	80 %			100 %
Laure Hauseux	100 %	100 %	100 %	(4)
Didier Leveque	100 %			
Catherine Lucet	100 %	100 %		100 %
Odile Muracciole ⁽³⁾	100 %			
Thomas Piquemal ⁽¹⁾	100 %			
David De Rothschild	90 %		83 %	
Frédéric Saint-Geours	100 %	100 %		100 %
Michel Savart	100 %			
Gilles Pinoncély (censeur)	90 %			
Gérald de Roquemaurel (censeur)	90 %			

(1) Nomination (Saris et Fimalac) à compter du 17 juin 2020.

(2) Fin du mandat d'administrateur représentant les salariés à compter du 17 juin 2020.

(3) Représentante du mandat Maignon Diderot à compter du 4 mars 2020.

(4) Mme Laure Hauseux a participé aux réunions de suivi consacrées à la mission spécifique confiée au Comité dans le cadre des procédures de sauvegarde.

5.5.6. Mise en œuvre 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
<p>Évaluation de la contribution individuelle (paragraphe 9.2 du Code Afep-Medef relatif à l'évaluation du Conseil d'administration)</p> <p><i>"L'évaluation vise trois objectifs :</i> ... <i>apprécier la contribution effective de chaque administrateur aux travaux du Conseil"</i></p>	<p>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.</p>
<p>Proportion d'administrateurs indépendants (paragraphe 9.3 du Code Afep-Medef relatif aux administrateurs indépendants)</p> <p><i>"... Dans les sociétés contrôlées – au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce – la part des administrateurs indépendants doit être d'au moins un tiers. ..."</i></p>	<p>À l'issue de l'Assemblée générale du 17 juin 2020, le seuil du tiers n'était plus respecté et le Conseil avait annoncé poursuivre le recrutement d'un nouveau membre indépendant.</p> <p>Sous réserve des nominations d'administrateurs indépendants par l'Assemblée générale convoquée le 12 mai 2021, le seuil du tiers sera à nouveau respecté conformément aux engagements pris par le Conseil d'administration et communiqués à l'Assemblée générale annuelle 2020.</p>

5.6. INFORMATIONS SUR LES CONVENTIONS VISÉES À L'ARTICLE L. 22-10-10 DU CODE DE COMMERCE

À la connaissance du Conseil d'administration, il n'existe pas de conventions intervenues en 2020, 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.

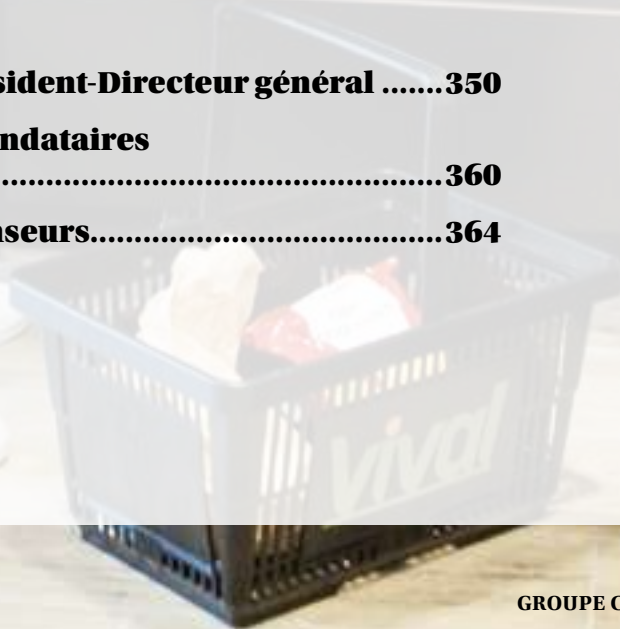
Date d'expiration du dernier mandat : à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire qui se réunira en 2022 à l'effet de statuer sur les comptes de l'exercice devant se clore le 31 décembre 2021.



Chapitre 6

Rémunérations des mandataires sociaux – Rémunération des censeurs

- 6.1. Rémunération du Président-Directeur général350**
- 6.2. Rémunération des mandataires sociaux non exécutifs360**
- 6.3. Rémunération des censeurs.....364**



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 titre et/ou au cours de l'exercice 2020 à raison de leur mandat et les informations visées par l'article L. 22-10-9 I (ancien article L. 225-37-3 I) du Code de commerce et, d'autre part, la politique de rémunération 2021 des mandataires sociaux telle que prévue au nouvel article L. 22-10-8 (ancien article L. 225-37-2) du Code de commerce, soumis respectivement aux votes *ex post* et *ex ante* de l'Assemblée générale annuelle 2021.

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 travaux et des recommandations du Comité des nominations et des rémunérations conformément à ses missions telles que décrites au chapitre 5. 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.

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 2020 au Président-Directeur général – Informations visées par l'article L. 22-10-9 I du Code de commerce

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 2020, arrêtés par le Conseil d'administration le 25 mars 2020, ont été approuvés par l'Assemblée générale du 17 juin 2020 à 99,48 %.

6.1.1.1. ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION VERSÉS AU COURS OU ATTRIBUÉS AU TITRE DE 2020 AU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

Le Conseil d'administration du 25 mars 2020, 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 pour 2020 la structure de la rémunération fixe, variable annuelle et variable long terme 2019 tout en introduisant un objectif RSE quantifiable dans l'appréciation de la rémunération variable pluriannuelle en ligne avec les pratiques et tendances du marché ainsi qu'avec les enjeux de la politique de RSE de Casino.

À ce titre, en vue de fixer les modalités de détermination de la rémunération globale pour 2020, un cabinet spécialisé en rémunérations a procédé, dans le prolongement des analyses annuelles précédentes, à un nouvel examen de la rémunération globale du Président-Directeur général de sa structure, de son niveau et de son positionnement, au regard des pratiques au sein du SBF 120, 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 concernant en particulier 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.

Il est ainsi ressorti des analyses du cabinet spécialisé consulté 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 de critères quantifiables non financiers liés 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.

Rémunérations des mandataires sociaux – Rémunération des censeurs

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 25 mars 2020, la rémunération du Président-Directeur général pour l'exercice 2020, approuvée par l'Assemblée générale ordinaire du 17 juin 2020 est ainsi composée d'une part fixe, d'une part variable conditionnelle annuelle et d'une part variable conditionnelle à long terme (appréciée sur 3 ans), déterminées comme suit :

Rémunération fixe 2020

La rémunération fixe de base s'est élevée à un montant brut maintenu à 480 000 euros, inchangée depuis 2013.

Rémunération variable conditionnelle 2020

La rémunération variable cible 2020 pouvait représenter 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 2020 des membres du Comité exécutif, et selon les modalités suivantes :

Des objectifs uniquement quantitatifs :

- Trois objectifs quantitatifs financiers alignés sur les objectifs prioritaires opérationnels et financiers de Casino pour l'année 2020, traduisant une exigence de performance renforcée sur la France.

Les objectifs préfixés, homogènes avec les objectifs quantitatifs financiers Groupe retenus pour le bonus 2020 des membres du Comité exécutif, visant :

- 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 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 2019 et 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 majoré d'un point, soit 75/100, et par un minimum correspondant à la moyenne des notes de Casino sur les deux dernières années, soit 73/100.

Une prépondérance des objectifs financiers avec la répartition du poids des quatre critères comme suit :

- les trois objectifs financiers comptent pour 90 % du montant à raison d'un tiers chacun, soit 30 % ;
- 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, déterminée sur la base d'un coefficient de 175 % de la rémunération fixe, en ligne avec le marché, se trouve réduite à 167,5 % de la rémunération fixe du fait qu'elle n'est pas appliquée à l'objectif de RSE mais uniquement aux critères quantitatifs financiers.

Le montant brut maximum de la rémunération variable s'établit donc à 804 000 euros, représentant 128,8 % du montant cible de 624 000 euros (soit 118,8 % pour les 3 critères financiers et 10 % pour le critère RSE).

Sur cette base et faisant une stricte application des conditions et modalités arrêtées par le Conseil d'administration du 25 mars 2020 et approuvées par l'Assemblée générale du 17 juin 2020, le Conseil d'administration réuni le 24 février 2021 a constaté les résultats obtenus et ainsi arrêté le montant de la part variable au titre de 2020 :

	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 (hors essence et calendrier)	30	39,6	39,62 %
2. EBITDA ⁽¹⁾ France	30	39,6	Non atteint
3. Free Cash-Flow France ⁽²⁾ (en millions d'euros)	30	39,6	31,05 %
Objectif quantitatif RSE ⁽³⁾	10	10	5 %
		128,8	75,7 % (472,15 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.

Le montant de la part variable 2020 est ainsi ressorti à 472 145 euros bruts, représentant 75,7 % du montant cible de 624 000 euros et 98,4 % de la rémunération fixe.

En 2019, la rémunération variable s'était élevée 174 720 euros bruts représentant 28 % de la cible à 624 000 euros et 36,4 % de la rémunération fixe. Elle a été versée après sa présentation et son approbation par l'Assemblée générale du 17 juin 2020 (5^e résolution).

Conformément à l'article L. 22-10-34 (ancien L. 225-100) du Code de commerce, le versement de la part variable annuelle de la rémunération due au titre de l'exercice 2020, ainsi déterminée, est soumis à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire 2021 de la Société.

Rémunération variable conditionnelle à long terme (LTI) attribuée en 2020

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 2020, avec pour la première fois l'introduction d'un objectif quantitatif non financier lié à la RSE.

L'intégration d'un objectif 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 augmentant le poids mais aussi 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.

Le montant cible et maximum, en cas de réalisation des conditions de performances, a été fixé à 100 % de la rémunération fixe, soit une rémunération variable long terme ne pouvant excéder un montant brut de 480 000 euros. Aucun montant minimum n'est garanti.

Le versement, conditionné à la présence du dirigeant, est soumis à la réalisation de trois conditions de performance, appréciées au terme d'une période de trois exercices (2020-2022) et visant sur la période :

- 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 ;
- l'évolution du ratio moyen d'EBITDA sur chiffre d'affaires du Groupe. Un montant cible également maximum et un seuil minimum de réalisation sont préfixés avec une variation linéaire entre les deux bornes ;
- un objectif lié à la 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 :

- 50 % du montant cible représentés par le critère du ratio moyen EBITDA sur chiffre d'affaires du Groupe ;
- 30 % du montant cible représentés par le critère du TSR relatif ;
- 20 % du montant cible représentés par l'objectif RSE, soit 10 % pour chacun des deux critères liés.

Les critères retenus sont alignés sur ceux fixés pour les plans LTI des cadres-clés du Groupe décidés en 2020.

Rémunération complémentaire versée en 2020

Le Conseil d'administration lors de sa réunion du 25 mars 2020, suivant l'avis favorable du Comité des nominations et des rémunérations et sur la base des conclusions d'un cabinet spécialisé en rémunération, a décidé de proposer de compléter la politique de rémunération 2019 du Président-Directeur général, telle qu'approuvée par l'assemblée générale du 7 mai 2019, de l'attribution d'une rémunération complémentaire permettant de tenir compte de la contribution déterminante du Président-Directeur général, à la bonne réalisation d'opérations exceptionnelles et majeures, structurantes pour l'avenir du Groupe mises en œuvre et menées à bien dans un environnement complexe et des circonstances très particulières.

En effet, cette situation et ces circonstances exceptionnelles et complexes ne prévalaient pas lors de la fixation de la politique de rémunération 2019 du Président-Directeur général par le Conseil d'administration en mars 2019 et sont apparues postérieurement à l'Assemblée générale du 7 mai 2019. Ainsi, ni le versement, ni le principe de cette rémunération ne pouvaient être anticipés par le Conseil d'administration lors de la fixation de la politique de rémunération 2019 du Président-Directeur général en mars 2019.

De plus, cette rémunération a rétribué des opérations strictement hors du champ des objectifs stratégiques et opérationnels annuels fixés en mars 2019 dans la politique de rémunération variable 2019 du Président-Directeur général :

- nouvelles cessions d'actifs immobiliers et commerciaux pour plus d'un milliard d'euros dont celle de Leader Price, entamée en septembre 2019 et conclue le 20 mars 2020, suite à l'inflexion majeure de la stratégie tant sur le plan de la transformation du Groupe que sur le plan de son désendettement impératif décidée par le Conseil à partir du mois de juin puis au mois d'août 2019 ;
- le renforcement de la liquidité et de la structure financière en novembre 2019 à concurrence de 3,8 milliards d'euros ;
- la réorganisation des activités en Amérique latine et l'offre publique sur la filiale colombienne.

Cette rémunération était cohérente 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 et s'inscrivait également dans le respect des principes de l'article 25-1-2 du Code Afep-Medef.

Dans ce cadre, le Conseil d'administration a décidé de proposer, suivant les analyses et les recommandations du Cabinet spécialisé en rémunération consulté, tant sur la nature de la rémunération que dans son montant et ses conditions d'attribution, de verser au Président-Directeur général une rémunération complémentaire d'un montant brut de 655 000 euros. Le versement de cette rémunération complémentaire a été approuvé par l'Assemblée générale du 17 juin 2020 à 91,34 %.

Rémunérations des mandataires sociaux – Rémunération des censeurs

Autres éléments de rémunération ou avantages de toute nature attribués en raison du mandat en 2020

Les autres éléments de rémunération comportent également les éléments suivants sans changement par rapport à l'exercice 2019 :

- Le Président-Directeur général a perçu au titre de ses fonctions d'administrateur de la Société en 2020 une rémunération de base dont le montant est réduit de moitié par rapport à celui versé aux administrateurs extérieurs, et s'élève 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 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 17 juin 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 collectif obligatoire de prévoyance en vigueur au sein de la Société pour l'ensemble des collaborateurs cadres.
- Il n'a bénéficié d'aucun avantage de toute nature au titre de 2020.

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 2020

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 2018, 2019 et 2020, s'établissent comme suit :

(Montants bruts en euros)	Exercice 2018 (rappel pour information)		Exercice 2019 (rappel pour information)		Exercice 2020	
	Montants attribués ⁽¹⁾	Montants versés ⁽²⁾	Montants attribués ⁽¹⁾	Montants versés ⁽²⁾	Montants attribués ⁽¹⁾	Montants versés ⁽²⁾
Rémunération fixe	480 000	480 000	480 000	480 000	480 000	460 000 ⁽⁷⁾
Rémunération variable	357 740	454 020	174 720	357 740	472 145	174 720
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⁾	360 000 ⁽⁶⁾
Rémunération du mandat d'administrateur	12 500	12 500	12 500	12 500	12 500 ⁽⁸⁾	12 500
Avantages en nature	Sans objet	Sans objet	Sans objet	Sans objet	Sans objet	Sans objet
Sous total	1 330 240	946 520	1 147 220	850 240	1 444 645	1 007 220
Rémunération complémentaire	Néant	Néant	655 000	Néant	Néant	655 000
TOTAL	1 330 240	946 520	1 802 220	850 240	1 444 645	1 662 220

(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 sous forme de rémunération variable pluriannuelle sous condition de performance, attribués à compter de l'exercice 2017 et apprécié sur 3 exercices n'ont donc fait l'objet d'aucun versement au cours des exercices 2018 et 2019.

(3) Montant cible (LTI apprécié sur 3 ans (2018-2020)), à verser 2021.

(4) Montant cible (LTI apprécié sur 3 ans (2019-2021)), à verser éventuellement en 2022.

(5) Montant cible (LTI apprécié sur 3 ans (2020-2022)), à verser éventuellement en 2023.

(6) Montant définitif du LTI (2017-2019), sur la base de la réalisation des critères de performance préfixés.

(7) Tenant compte de la renonciation à 25% de sa rémunération pour les mois d'avril et mai 2020, souhaitée par le Président-Directeur général dans le contexte de crise sanitaire, démarche à laquelle se sont associés l'ensemble des membres du Comex et des administrateurs et censeurs dans les mêmes conditions. Les sommes correspondantes ont été versées au Fonds commun de solidarité constitué par la Fondation de France, l'APHP et l'institut Pasteur au profit des personnels soignants face à la Covid-19.

(8) Montant effectivement versé en 2021, au titre de 2020, 11 979 euros (après la même renonciation visée à la note (7)).

6.1.1.3. OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D' ACTIONS ET ACTIONS GRATUITES ATTRIBUÉES PAR LA SOCIÉTÉ AU COURS DE L'EXERCICE 2020

(en euros)	Exercice 2019	Exercice 2020
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 2020 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 2019 et 2020, 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 collectif obligatoire 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 dispositions de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce, le Conseil d'administration du 23 mars 2021, 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, celle de la rémunération moyenne des salariés, celle des performances de la Société ainsi que celle 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 actualisées en février 2021, et a ainsi défini la méthodologie de détermination des ratios d'équité requis aucun changement n'ayant été apporté à la méthode définie pour l'exercice 2019, 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 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, 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 chiffres d'affaires Groupe et d'EBITDA France (périmètre retenu pour les conventions bancaires : EBITDA France Retail + Cdiscount), substitué à celui du ROC, ont été privilégiés en cohérence avec les indicateurs de performance clés internes retenus pour les rémunérations variables et plans LTI.

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.

Rémunérations des mandataires sociaux – Rémunération des censeurs**Ratio d'équité – Groupe Casino et société Casino, Guichard-Perrachon, avec LTI en date d'attribution**

	2016	2017 ⁽¹⁾	2018 ⁽¹⁾	2019 ⁽¹⁾	2020 ⁽¹⁾⁽²⁾
Rémunération du mandataire social année N	495 500 €	1 597 620 €	1 426 500 €	1 330 240 €	1 782 220 €
Évolution en % de la rémunération du mandataire social	0,0 %	224,4 %	- 10,7 %	- 6,7 %	34,0 %
Informations sur le périmètre de la société cotée					
Rémunération moyenne des salariés	1 855 634 €	1 138 165 €	1 343 302 €	1 227 107 €	1 353 424 €
Évolution en % de la rémunération moyenne des salariés	165,3 %	- 38,7 %	18,0 %	- 8,6 %	10,3 %
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés	0,3	1,4	1,1	1,1	1,3
Évolution du ratio en % par rapport à l'exercice précédent	- 57,1 %	366,7 %	- 21,4 %	0,0 %	18,2 %
Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés	0,6	3,0	2,1	1,0	1,8
Informations complémentaires sur le périmètre élargi ⁽³⁾					
Rémunération moyenne des salariés	29 891 €	30 351 €	30 635 €	31 475 €	31 729 €
Évolution en % de la rémunération moyenne des salariés	3,6 %	1,5 %	0,9 %	2,7 %	0,8 %
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés	16,5	52,6	46,6	42,3	56,2
Évolution du ratio en % par rapport à l'exercice précédent	- 3,5 %	218,8 %	- 11,4 %	- 9,2 %	32,9 %
Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés	21,1	67,7	60,2	54,5	72,8
Évolution du ratio en % par rapport à l'exercice précédent	- 0,2 %	220,9 %	- 11,1 %	- 9,5 %	33,6 %
Performance de la société					
Évolution CA organique Groupe N-1	0,30 %	5,70 %	3,20 %	4,70 %	3,60 %
Évolution EBITDA organique France Retail + E-commerce à TCC N-1	- 26,74 %	18,24 %	- 1,59 %	7,25 %	0,85 %

(1) Dont LTI attribué au mandataire social 480 k€, lequel ne reflète pas nécessairement la valeur qui sera versée en fonction de l'atteinte des conditions de performance. De ce fait, le montant versé en 2020 au titre du LTI attribué en 2017 (360 k€) n'est pas inclus.

(2) Dont rémunération complémentaire versée en 2020 de 655 k€ au titre du pilotage des opérations stratégiques nouvelles de 2019.

(3) Sociétés consolidées en intégration globale en France métropolitaine, Corse comprise, représentant plus de 80% des effectifs en France.

6.1.2. Rémunération variable conditionnelle à long terme (LTI) attribuée en 2018, sur la période 2018-2020, et à verser en 2021

Conformément à la résolution présentée à l'Assemblée générale du 15 mai 2018, le versement de la rémunération variable long terme conditionnelle attribuée au Président-Directeur général en 2018 et appréciée sur 3 ans (2018-2020), est également soumis à l'approbation de l'Assemblée générale 2021.

Les principes et les critères de détermination et d'attribution de cette rémunération arrêtés par le Conseil d'administration du 6 mars 2018 et approuvés par l'Assemblée générale du 15 mai 2018 (majorité de 99,08%) 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 (2018-2020), 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 2020 et de celle de l'année 2017 en intégrant le montant du dividende par action versé pendant la période) comparée à l'évolution de celui constaté pour 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 de rémunération est calculée de façon linéaire en fonction du positionnement du TSR de la Société au sein du panel entre le premier rang et la médiane du panel laquelle constitue le seuil minimum ;

- l'évolution du ratio moyen d'EBITDA sur chiffre d'affaires du Groupe sur la période. Un seuil minimum de réalisation était fixé (4,8 %) et la quote-part est calculée de façon linéaire entre le seuil minimum et le plafond cible.

Les critères retenus sont cohérents avec ceux fixés pour les plans LTI des cadres clés du Groupe décidés en 2018.

Le montant cible et également 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. Aucun montant minimum n'est garanti.

Sur cette base, le Conseil d'administration réuni le 24 février 2021 a constaté les résultats obtenus et ainsi arrêté le montant définitif de la rémunération variable long terme (LTV) attribuée en 2018 :

OBJECTIFS	Cible maximum (en pourcentage 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) relative – (2018-2020) :	50 %	Non atteint
Part variable correspondant (en milliers d'euros)*	240 K€	
2/ Évolution du ratio moyen d'EBITDA sur chiffre d'affaires du Groupe – 2018-2020 :	50 %	50 %
Part variable correspondant (en milliers d'euros)*	240 K€	240 K€
TOTAL	240 K€	50 K€
TOTAL		240 K€

* Variation linéaire entre les bornes.

Le montant définitif de la rémunération variable long terme conditionnelle attribuée en 2018 ressort ainsi à 240 000 euros bruts, représentant 50 % du montant cible et de la rémunération fixe, à 480 000 euros bruts.

6.1.3. Politique de rémunération du Président-Directeur général au titre de l'exercice 2021

Conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-8 (ancien article L. 225-37-2) du Code de commerce, le Conseil d'administration réuni le 24 février 2021, 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 2021 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 2021. Le Conseil d'administration s'est également référé aux principes du Code Afep-Medef (exhaustivité, équilibre entre les éléments de la rémunération, comparabilité, cohérence, intelligibilité des règles et mesure).

Préalablement à la décision du Conseil d'administration du 24 février 2021, le Comité des nominations et des rémunérations a procédé en vue de formuler ses propositions, dans le cadre des missions qui lui sont confiées, à l'examen annuel de l'ensemble des éléments composant la rémunération du Président-Directeur général. Il s'est appuyé pour mener ses réflexions auxquelles a été associé le Comité gouvernance et RSE, sur plusieurs analyses et recommandations d'experts externes permettant de comparer en particulier la structure de rémunération du dirigeant, son niveau et sa progression, le poids de ses composantes, en particulier de la part variable annuelle et pluriannuelle, 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.

Le Conseil d'administration, suivant les propositions du Comité des nominations et des rémunérations et les analyses d'experts extérieurs, a considéré nécessaire d'apporter des aménagements à la rémunération du Président-Directeur général pour 2021 tenant compte en particulier du niveau fortement décalé de sa rémunération annuelle fixe à 480 000 euros, au regard des pratiques de rémunération de groupes comparables, et de ses effets induits limitatifs sur les niveaux des rémunérations variables ; ainsi la rémunération totale actuelle cible du Président-Directeur général est très inférieure à la médiane du SBF 120 et ne garantit pas sa compétitivité.

Dans ce cadre, sur la base des analyses et conclusions des experts consultés tant en matière de rémunération que de gouvernance ou juridique et suivant les recommandations du Comité des nominations et des rémunérations, et tenant compte de l'environnement général et/ou celui propre à l'entreprise, le Conseil d'administration a décidé de maintenir la rémunération fixe à son montant actuel, soit 480 000 euros et d'aménager la part variable conditionnelle, non garantie, en l'inscrivant dans les pratiques observées.

À ce titre et pour déterminer la part variable conditionnelle, le Conseil d'administration s'est fondé sur les principes suivants :

- Des montants cibles et maximum des rémunérations variables corrélés à l'importance pour la société de l'atteinte de ces objectifs stratégiques, reflet de la performance du Président-Directeur général, et en cohérence avec les montants médians de rémunération variable retenus dans les groupes comparables pour l'appréciation de cette performance.
- Des objectifs exclusivement quantifiables sans aucun objectif qualitatif.
- Des indicateurs de performance exigeants reflétant les priorités stratégiques 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 surperformance appliquée à la totalité des critères retenus pour l'appréciation de la rémunération variable annuelle conditionnelle et non plus réservée aux seuls critères financiers.
- Une prépondérance de la part variable conditionnelle pluriannuelle dans la rémunération variable globale intégrant désormais une mesure de la surperformance, permettant 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 rémunération cohérente avec celle des membres du Comité exécutif et des salariés de l'entreprise.

Rémunérations des mandataires sociaux – Rémunération des censeurs

Sur ces bases, le Conseil d'administration, réuni le 24 février 2021, a arrêté, suivant les recommandations du Comité des nominations et des rémunérations et l'avis favorable du Comité gouvernance et RSE, les principes de détermination et la structure de la rémunération du Président-Directeur général pour 2021, comme suit :

Rémunération fixe 2021

La rémunération fixe est maintenue à 480 000 euros, inchangée depuis 2013.

Rémunération variable annuelle conditionnelle 2021

Dans le cadre de la détermination de la part variable du Président-Directeur général pour 2021, le montant cible est porté à 825 000 euros bruts, lorsque les objectifs sont réalisés, représentant 172 % de la rémunération fixe mais correspondant à moins de 100 % du salaire de base médian du SBF 120 (900 000 euros), s'inscrivant dans les pratiques observées et les recommandations des experts consultés.

Une surperformance visant désormais, l'ensemble des critères financiers et non financiers (*vs* une surperformance réservée aux seuls critères financiers précédemment) et représentant 150 % de la rémunération variable cible totale, soit un montant maximal de 1 237,5 k€ bruts représentant 257,8 % de la rémunération fixe et correspondant à 137,5 % du salaire médian du SBF 120, en ligne avec les pratiques constatées.

La rémunération variable annuelle demeure intégralement soumise à la réalisation d'objectifs reflétant les priorités stratégiques du Groupe.

Des objectifs uniquement quantitatifs :

- Deux objectifs quantitatifs financiers correspondant aux priorités stratégiques du Groupe d'amélioration de la rentabilité et de génération de cash du périmètre France, en ligne avec les attentes du marché.

Il a ainsi été décidé de concentrer et de renforcer l'appréciation de la performance sur l'EBITDA France et sur la CAF France (*vs* le chiffre d'affaires, l'EBITDA France et le *free cash flow* – FCF – France en 2020) :

- La croissance de l'EBITDA France (EBITDA retail France et Cdiscount, minoré des loyers) est un indicateur clé de la mesure de l'amélioration de la rentabilité et le levier principal de croissance de la trésorerie contribuant au désendettement du Groupe. Il est également un indicateur déterminant du respect des covenants des derniers refinancements du Groupe avec le suivi du ratio endettement brute sur EBITDA France.

En outre, le critère de l'EBITDA apparaît actuellement aussi plus adapté que le chiffre d'affaires pour mesurer la croissance du Groupe. En effet, les principaux relais de croissance prioritaires du Groupe (générant principalement commissions, rémunération de services et/ou revenus), ne contribuent que faiblement au chiffre d'affaires.

- Le critère de la CAF est l'indicateur pertinent pour mesurer la génération structurelle de trésorerie, là où le FCF peut être plus impacté par la volatilité d'une année sur l'autre du BFR du fait d'effets conjoncturels (crise sanitaire, exécution du plan de cessions...).

Les deux objectifs retenus, simples et pertinents, sont similaires aux objectifs quantitatifs groupe retenus pour le bonus 2021 des membres du Comité exécutif.

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 quantitatif non financier lié à la RSE et identique à 2020. Sa 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.

Un seuil minimum et une valeur cible fixés à des notes de 73/100 et 75/100 pour une réalisation en 2020 de 74/100, soit une cible continuant à représenter, comme en 2020, la moyenne des notes obtenues l'année précédente majorée d'un point, confirmant la volonté du Groupe de progresser sur cet indicateur.

Ces niveaux demeurent ambitieux dans un contexte d'exigences de plus en plus fortes des agences de notation ainsi que de crise sanitaire rendant plus difficile la mise en place des leviers d'actions. En outre, la note de 74/100 est élevée et classe Casino parmi les groupes les plus avancés en matière de RSE.

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.
- Le maintien de la prépondérance des objectifs financiers dans la détermination de la rémunération variable 2021 :

Le poids des trois critères proposés est réparti comme suit :

- les objectifs financiers continuent de compter pour 90 % du montant cible et jusqu'à 135 % en cas de surperformance, à raison de 60 % pour le critère EBITDA et 30 % pour celui de la CAF soit respectivement jusqu'à 90 % et 45 % en cas de surperformance ;
- l'objectif de RSE compte pour 10 % du montant cible et jusqu'à 15 % en cas de surperformance.

Ainsi, la répartition des critères quantitatifs et leur poids dans la détermination de la rémunération variable 2021 du Président-Directeur général s'établissent comme suit :

Montant cible : 825 K€	Part variable cible	Part variable maximum
Objectifs quantifiables financiers (90 %) :		
1/ Croissance de l'EBITDA ⁽¹⁾ (minoré des loyers)	60 %	90 %
Part variable correspondante	495 K€	742,5 K€
2/ Croissance de la CAF ⁽¹⁾ après impôts	30 %	45 %
Part variable correspondante	247,5 K€	371,25 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 % ⁽²⁾	15 % ⁽³⁾
Part variable correspondante	82,5 K€	123,75 K€
TOTAL	825 K€	1 237,5 K€

(1) Périmètre retenu pour les covenants bancaires : EBITDA France Retail + Cdiscount, à périmètre constant.

(2) Moyenne des notes obtenues l'année précédente majorée d'un point, soit 75/100 et un seuil minimum fixé à 73/100.

(3) Moyenne des notes obtenues en 2020 majorée d'un point, soit 76/100.

Conformément à l'article L. 22-10-8 du Code de commerce (ancien article L. 225-37-2), le versement de la part variable annuelle de la rémunération due au titre de l'exercice 2021, 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 2022 de la Société.

Rémunération variable conditionnelle à long terme (LTI) 2021-2023

Conformément aux pratiques du marché et recommandations formulées par les cabinets d'experts en rémunération concernant la part des rémunérations variables dans la composition de la rémunération globale et plus particulièrement celle de l'appréciation de la performance du Groupe à plus long terme, le Conseil d'administration a décidé d'aménager pour l'année 2021 la rémunération variable conditionnelle à long terme, pour la rendre prépondérante dans la rémunération variable globale.

S'inscrivant dans cet objectif, les modalités de détermination de la rémunération variable conditionnelle à long terme ont été aménagées comme suit :

- Le montant cible, en cas de réalisation des conditions de performances, est fixé à 1 237,5 K€. Il représente 257,8 % de la rémunération fixe (correspondant à 137,5 % du salaire médian du SBF 120), en ligne avec les pratiques de marché.

- Une surperformance est désormais intégrée et appliquée à tous les critères retenus, à concurrence de 150 % du montant cible.

La rémunération variable pluriannuelle peut ainsi atteindre, en cas de surperformance, un montant maximal de 1 856 250 euros bruts.

- Aucun montant minimum garanti.

Le versement de la rémunération variable long terme, conditionné à la présence du dirigeant, hors les cas visés ci-après, continue à être soumis à la réalisation de trois conditions de performance ajustées afin de refléter les priorités stratégiques du Groupe. Elles demeurent appréciées sur trois exercices (2021-2023) au terme de la période.

- Trois conditions de performance identiques à celles prévues pour le plan d'actions gratuites 2021 des cadres-clés et s'inscrivant dans l'objectif d'une trajectoire de performance rentable et durable sur le moyen et long terme et d'alignement des intérêts des dirigeants avec ceux des actionnaires et des autres parties prenantes visant ainsi :

- Deux objectifs financiers quantitatifs :

- La croissance de l'EBITDA France ⁽¹⁾ (minoré des loyers) en remplacement du ratio EBITDA/chiffre d'affaires Groupe.

L'EBITDA permet ainsi la mesure sur le moyen et long terme de l'amélioration de la trajectoire de performance de rentabilité ainsi que de la croissance structurelle de la trésorerie contribuant au désendettement. Il permet également de mesurer la croissance du Groupe, le ratio EBITDA/chiffre d'affaires, précédemment appliqué, n'appréhendant pas les relais prioritaires de croissance du Groupe (en particulier le GMV de Cdiscount, les revenus de GreenYellow et de RelevanC).

- La croissance du BNPA normalisé dilué ⁽²⁾ (en remplacement du TSR).

Le TSR a été historiquement très impacté par la volatilité de l'action Casino liée à des facteurs autres que la performance du Groupe (attaques de short, spéculation...). La croissance du BNPA constitue ainsi un indicateur plus représentatif de la création de valeur à long terme.

- Un objectif RSE demeurant comme en 2020 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.

Le minimum retenu pour le critère de réduction des émissions de CO₂ du Groupe (380 kT) correspond à périmètre constant à l'objectif cible de 2020, les valeurs cible (370kT) et maximale s'inscrivant dans la démarche de progrès de 2020, étant précisé que compte tenu des nombreux plans de réduction d'émission de gaz à effet de serre déjà mis en place, la progression de l'indicateur nécessitera des efforts bien supérieurs à ceux déployés jusqu'en 2022.

(1) Périmètre retenu pour les covenants bancaires : EBITDA France Retail + Cdiscount, à périmètre constant.

(2) Le résultat net normalisé part du Groupe correspond au résultat net des activités poursuivies, tel que défini dans les "Principes comptables" des comptes annuels, corrigé (i) des effets, après impôts, des autres produits et charges opérationnels, ainsi que des éléments financiers non récurrents, (ii) de l'application des règles IFRIC 23.

Le BNPA normalisé est retenu après ajustement des effets des instruments potentiellement dilutifs.

Rémunérations des mandataires sociaux – Rémunération des censeurs

La cible retenue pour le critère de mixité, soit un objectif de 36 % avec un minimum de 34,5 % fin 2023, est fixée en cohérence avec l'objectif de 40 % à horizon 2025 et marque ainsi à une progression de 2 points par rapport à la valeur cible 2022 (fixée dans le LTI 2020). Le minimum représente la cible 2022 précitée majorée de 0,5 point.

- Le poids des trois critères retenus est réparti comme suit :
 - 50 % du montant cible représentés par le critère de l'EBITDA et jusqu'à 75 % en cas de surperformance ;
 - 30 % du montant cible représentés par le critère du BNPA et jusqu'à 45 % en cas de surperformance ;
 - 20 % du montant cible représentés par l'objectif RSE et jusqu'à 30 % en cas de surperformance, soit 10 % et jusqu'à 15 % pour chacun des deux critères liés.

Pour chacun des trois critères retenus le seuil minimum de réalisation, le niveau cible, correspondant à une réalisation en ligne avec la trajectoire du plan d'affaires, et le montant maximum en cas de surperformance, ont été préfixés.

Le renouvellement du dispositif d'intéressement à long terme en espèces s'inscrit 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.

- Le Conseil d'administration, suivant les recommandations du Comité des nominations et des rémunérations, a arrêté le principe et les modalités d'un versement de la rémunération variable conditionnelle à long terme, en cas de départ à la retraite ou de décès du Président-Directeur général de Casino préalablement à l'acquisition définitive et/ou au versement de celle-ci, dans les conditions suivantes :
 - En cas de départ à la retraite de Casino et en ligne avec la position de l'AMF, les recommandations du Code Afep-Medef confirmées par le Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise et les pratiques de marché observées au sein du SBF 120, la rémunération variable conditionnelle à long terme déterminée *prorata temporis* jusqu'à la date du départ (avec application des critères de performance prévus), sera versée au Président-Directeur général de Casino. Le versement interviendra à l'échéance prévue initialement.
 - En cas de décès du Président-Directeur général de Casino, s'inscrivant dans les dispositions de l'article L. 225-197-3 du Code de commerce pour les plans d'actions gratuites, en cas de décès du bénéficiaire, ainsi que dans les pratiques de marché du SBF 120, la rémunération variable conditionnelle à long terme sera versée à ses héritiers, à concurrence de son montant cible initial.
- La politique de rémunération établie par le Conseil d'administration ne prévoit pas l'octroi d'une rémunération exceptionnelle au titre de l'exercice 2021

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 2021 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 2021, 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 17 juin 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 collectif obligatoire 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 2021.

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 versées en 2020 ou attribuées au titre de 2020 aux mandataires sociaux non exécutifs à raison de leur mandat d'administrateur – Informations visées par l'article L. 22-10-9 I du Code de commerce

Le Conseil d'administration du 16 décembre 2020 a fixé, après avis du Comité des nominations et des rémunérations, la répartition de la rémunération à allouer aux administrateurs, aux Présidents et membres des Comités spécialisés et à l'Administratrice référente, pour l'exercice 2020, sur la base de la politique de rémunération des mandataires sociaux non dirigeants telle qu'arrêtée par le Conseil d'administration du 25 mars 2020 et approuvée par l'Assemblée générale du 17 juin 2020. Il en a également approuvé le versement.

Les critères de répartition retenus dans la politique de rémunération 2020 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 2020 au titre de l'exercice 2019 et les rémunérations attribuées au titre de 2020 (versées en janvier 2021) sont présentées ci-dessous :

- Au titre de l'exercice 2019 :

- Rémunération de base des administrateurs

Le montant individuel attribué aux administrateurs, inchangé depuis l'exercice 2007, est fixé à 25 000 euros bruts, composé d'une partie fixe de 8 500 euros bruts et d'une partie variable de 16 500 euros bruts maximum versée en fonction des présences aux réunions du Conseil, étant précisé que la part variable des 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 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 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 spécifiques 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'administrateur référent indépendant

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.

- Rémunération complémentaire de la Présidence des comités

Rémunération supplémentaire de 10 000 euros bruts allouée à chacun des Présidents des comités spécialisés.

- Au titre de l'exercice 2020 :

- 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 spécialisés et la rémunération complémentaire au titre de la Présidence des Comités sont restées inchangées (cf. ci-dessus). 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 a été alloué 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 ;

Rémunérations des mandataires sociaux – Rémunération des censeurs

- 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 est ressorti 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.

- Rémunération complémentaire de l'administratrice indépendante référente

Le montant complémentaire est fixé à 15 000 euros à compter de 2019 reflétant l'élargissement des missions confiées à l'administratrice référente.

Synthèse des rémunérations versées ou attribuées en 2020 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 2019 et 2020 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 2019 (rappel pour information)		Rémunérations versées en 2020					
	Rémunération au titre du mandat (au titre de 2018)	Autres rémunérations ⁽¹⁾	Rémunération au titre du mandat 2019				Total	Autres rémunérations ⁽¹⁾
			Administrateurs		Comités			
Administrateurs			Partie fixe	Partie variable	Partie fixe	Partie variable		
Nathalie Andrieux	57 645	-	8 500	15 231	23 000	22 000	68 731	-
Josseline de Clausade ⁽²⁾								438 703
Diane Coliche ⁽³⁾	12 500	556 309	4 250	8 250	-	-	12 500	553 464
Gilbert Delahaye ⁽⁴⁾	41 000	98 241	8 500	16 500	6 500	9 500	41 000	98 394
Jacques Dumas ⁽⁵⁾	21 270	799 686	4 250	8 250	-	-	12 500	883 289
Christiane Féral-Schuhl	31 588	-	8 500	15 231	6 500	12 500	42 731	-
Laure Hauseux	33 774	-	8 500	16 500	8 125	28 875	62 000	-
Didier Lévêque	12 500	-	4 250	8 250	-	-	12 500	-
Catherine Lucet ⁽⁶⁾	76 646	-	8 500	16 500	38 000 ⁽⁶⁾	36 000	99 000	-
Odile Muracciale ⁽⁷⁾								199 166
David de Rothschild	32 756	-	8 500	10 154	6 500	9 500	34 654	-
Michel Savart ⁽⁸⁾	12 500	703 302	4 250	8 250	-	-	12 500	712 779
Frédéric Saint-Geours	79 750	-	8 500	16 500	23 000	36 000	84 000	-

(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) Nomination comme administrateur le 17 juin 2020. Autres rémunérations versées en 2020 : 438 703 euros bruts dont 145 100 euros bruts de part variable au titre de 2019 et 291 382 euros bruts de part fixe et 2 221 euros d'avantages en nature.

(3) Cessation de fonctions le 3 mars 2020. Autres rémunérations versées en 2020 : 553 464 euros bruts dont 169 000 euros bruts de part variable au titre de 2019 et 380 000 euros bruts de part fixe et 4,5 mille euros d'avantages en nature, hors prime exceptionnelle et/ou conditionnelle de 59 050 euros. En 2019, hors rémunération exceptionnelle ou rémunération variable conditionnelle différée de 240 000 000 euros.

(4) Cessation de fonctions le 17 juin 2020. Autres rémunérations versées en 2020 : 98 394 euros bruts dont 13 422 euros bruts de part variable au titre de 2019 et 84 972 euros bruts de part fixe.

(5) Autres rémunérations versées en 2020 : 883 289 euros bruts dont 405 000 euros bruts de part variable au titre de 2019, 475 243 euros bruts de part fixe, 3,1 mille euros d'avantages en nature, hors rémunération exceptionnelle d'un montant de 1 000 000 euros bruts. En 2019, hors rémunération exceptionnelle de 1 366 731 euros bruts.

(6) Intégrant la rémunération complémentaire au titre des fonctions d'administrateur référent d'un montant annuel de 15 000 euros.

(7) Nomination comme administrateur le 4 mars 2020. Autres rémunérations versées en 2020 : 199 166 euros bruts dont 62 000 euros bruts de part variable au titre de 2019 et 137 166 euros bruts de part fixe, hors rémunération exceptionnelle de 120 000 euros.

(8) Autres rémunérations versées en 2020 : 712 779 euros bruts dont 272 300 euros bruts de part variable au titre de 2019 et 440 479 euros bruts de part fixe.

Le montant global des rémunérations versées en 2020 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 2019 s'est élevé à 518 000 euros bruts (intégrant la rémunération d'administrateur versée en 2020 au titre de 2019 à Mme Sylvia Jay laquelle a cessé ses fonctions le 29 juillet 2019) contre 507 426 euros bruts.

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 2020 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 2020* (versée en janvier 2021)				Total
	Administrateurs		Comités		
	Partie fixe	Partie variable	Partie fixe	Partie variable	
Nathalie Andrieux	8 146	15 812	22 042	28 208	74 208
Josseline de Clausade ⁽⁵⁾	2 302	3 300	-	-	5 602
Diane Coliche ⁽¹⁾	708	825	-	-	1 533
Gilbert Delahaye ⁽²⁾	3 896	9 213	2 979	5 937	22 025
Jacques Dumas	4 073	7 906	-	-	11 979
Christiane Féral-Schuhl	8 146	12 513	6 229	15 104	41 992
Laure Hauseux	8 146	15 812	12 458	34 042 ⁽³⁾	70 458
Didier Lévêque	4 073	7 906	-	-	11 979
Catherine Lucet	8 146	15 812	36 416 ⁽⁴⁾	30 042	90 416
Odile Muracciole ⁽⁶⁾	3 188	7 081	-	-	10 269
Thomas Piquemal ⁽⁵⁾	4 604	6 600	-	-	11 204
David de Rothschild	8 146	12 513	6 229	13 104	39 992
Frédéric Saint-Geours	8 146	15 812	22 042	29 625	75 625
Michel Savart	4 073	7 906	-	-	11 979

(1) Fin du mandat d'administrateur le 3 mars 2020.

(2) Administrateur salarié jusqu'au 17 juin 2020 : rémunération calculée au prorata temporis.

(3) Y compris la rémunération de l'administratrice indépendante, non membre du comité gouvernance et RSE au titre de sa participation au comité.

(4) Intégrant la rémunération complémentaire au titre des fonctions d'administratrice référente d'un montant pour 2020 de 15 000 euros bruts par an.

(5) Administrateurs depuis le 17 juin 2020 : rémunération calculée au prorata temporis.

(6) Administrateur depuis le 4 mars 2020 : rémunération calculée au prorata temporis.

* Tenant compte de la renonciation à 25 % de la rémunération pour les mois d'avril et mai 2020 souhaitée par l'ensemble des administrateurs, Présidents et membres des Comités ainsi que l'Administratrice référente. Les sommes correspondantes ont été versées au Fonds commun de solidarité constitué par la Fondation de France, l'APHP et l'institut Pasteur au profit des personnels soignants face à la Covid-19.

Le montant global des rémunérations versées en janvier 2021, au titre de l'exercice 2020, aux mandataires sociaux (y compris le Président-Directeur général au titre de son mandat d'administrateur) s'est ainsi élevé à 491 242 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 de contrôle 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 uniquement par accord exprès des parties.

Rémunérations des mandataires sociaux – Rémunération des censeurs**6.2.2. Politique de rémunération 2021 des mandataires sociaux non exécutifs**

Conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-8 (ancien article L. 225-37-2) du Code de commerce, la politique de rémunération des mandataires sociaux non exécutifs est 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 2021 des mandataires sociaux non exécutifs, en vue de la soumettre à l'Assemblée générale 2021.

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.

Le Conseil d'administration réuni le 24 février 2021, s'inscrivant dans la continuité des modalités de répartition fixées pour les exercices précédents, a décidé de reconduire pour 2021 la politique de rémunération 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 lequel demeure 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 redistribution 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 des membres des Comités spécialisés

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 inchangées par rapport à 2020 :

- 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 2020 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.

- 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 2021 si cette dernière la 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.

Par ailleurs, conformément à l'autorisation donnée par l'Assemblée générale du 16 mai 2016, la rémunération allouée aux censeurs par le Conseil d'administration est prélevée sur la dotation globale attribuée aux administrateurs par l'Assemblée générale réunie en 2009.

6.3. RÉMUNÉRATION DES CENSEURS

En vertu de l'autorisation donnée par l'Assemblée générale du 16 mai 2016, le Conseil d'administration du 16 décembre 2020 a décidé de verser, au titre de l'exercice 2020 comme précédemment aux censeurs une rémunération de base identique dans son montant et ses modalités de détermination à celle des administrateurs, soit 25 000 euros, composé d'une partie fixe de 8 500 euros bruts et d'une partie variable de 16 500 euros bruts maximum, calculés 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 2020 au titre de 2019 une somme globale de 49 734 euros⁽¹⁾ (vs 52 871 euros versés en 2019) et en 2021, au titre de 2020, une somme globale de 47 916 euros⁽¹⁾.

⁽¹⁾ *Tenant compte de la renonciation à 25% de la rémunération pour les mois d'avril et mai 2020 souhaitée par l'ensemble des administrateurs, Présidents et membres des Comités ainsi que l'Administratrice référente et également les censeurs. Les sommes correspondantes ont été versées au Fonds commun de solidarité constitué par la Fondation de France, l'APHP et l'institut Pasteur au profit des personnels soignants face à la Covid 19.*



Chapitre 7

Casino et ses actionnaires

7.1. Marché des titres Casino	366
7.2. Dividende	368
7.3. Programme de rachat d'actions.....	369
7.4. Capital et actionnariat	372
7.5. Attributions gratuites d'actions et options d'achat d'actions, de souscription d'actions	379
7.6. Communication financière.....	382
7.7. Comité consultatif des actionnaires	382

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 B2 (perspective stable) par Moody's Investors Service depuis le 6 août 2020 (auparavant B1 perspective négative) ;
- un prêt à terme ("Term Loan B") noté B+ (perspective négative) par Standard & Poor's depuis le 22 octobre 2019 et B2 (perspective stable) par Moody's Investors Service depuis le 6 août 2020 (auparavant B1 perspective négative) ;

- 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 et Caa1 (perspective stable) par Moody's Investors Service depuis le 6 août 2020 (auparavant B3 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)		
2019	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
	Avril	37,50	34,23	5 132	182
	Mai	35,55	30,75	5 440	181
	Juin	36,32	32,40	7 846	273
	Juillet	33,77	21,58	11 945	319
	Août	25,51	21,75	10 938	251
	Septembre	23,75	20,10	9 679	211
	Octobre	22,64	19,04	6 704	139
	Novembre	25,54	19,13	6 011	140
	Décembre	25,90	23,52	5 542	147
2021	Janvier	29,49	25,19	8 332	230
	Février	28,91	24,89	6 336	172

Évolution des cours de Bourse sur 5 ans

	2016	2017	2018	2019	2020
Cours (en euros) ⁽¹⁾					
plus haut	55,34	57,19	53,48	50,08	42,85
plus bas	34,38	45,59	25,37	27,29	19,04
31/12 (cours de clôture du 30/12)	45,59	50,56	36,34	41,70	25,19
Capitalisation boursière au 31/12 (en millions d'euros)	5 060	5 612	3 988	4 521	2 731

(1) Source : Euronext Paris.

7.1.2. Autres filiales cotées

Les capitalisations boursières des principales sociétés cotées ci-dessous proviennent des données Bloomberg.

CNOVA N.V. (PAYS-BAS)

Les actions de la société sont cotées sur Euronext Paris depuis le 23 janvier 2015.

Euronext Paris	2016	2017	2018	2019	2020
Cours de clôture (en euros) ⁽¹⁾					
plus haut	5,27	5,26	4,46	3,70	3,50
plus bas	2,00	4,28	3,56	2,32	2,22
31/12 (cours de clôture)	5,18	4,40	3,60	2,48	3,00
Capitalisation boursière au 31/12 (en millions d'euros)	2 285	1 516	1 243	856	1 036

(1) Source : Bloomberg.

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 (GPA) - SENDAS DISTRIBUIDORA S.A. (ASSAÍ) (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 étendue d'investisseurs internationaux.

	2016	2017	2018	2019	2020
Cours de clôture (en BRL) ⁽¹⁾					
plus haut	61,86	80,85	87,51	98,43	94,50
plus bas	32,90	54,30	63,92	78,00	55,00
30/12 (cours de clôture)	54,75	78,93	80,98	87,65	75,05
Capitalisation boursière au 31/12 (en millions de BRL)	14 567	21 041	21 609	23 613	20 140
Capitalisation boursière au 31/12 (en millions d'euros)	4 280	5 324	4 863	5 240	3 160

(1) Source : Bloomberg.

Les actions de la nouvelle société Sendas Distribuidora S.A. sont cotées depuis le 1^{er} mars 2021 sur le Novo Mercado de la B3 S.A. – Brasil, Bolsa, Balcão ainsi que sur le New York Stock Exchange (États-Unis) à travers un programme d'*American Depositary Receipt* ("ADRs") de niveau 3.

Ces cotations font suite à la réalisation de l'opération de réorganisation et de scission des actifs de la société Companhia Brasileira de Distribuição (GPA) : activité de cash and carry (Assaí) d'une part et activités de distribution alimentaire plus traditionnelles (GPA) d'autre part.

Le groupe Casino détient 41 % de la société Companhia Brasileira de Distribuição (GPA) et une participation identique dans la société Sendas Distribuidora S.A. dont l'activité est désormais exclusivement dédiée à l'activité de Cash and Carry au Brésil (cf. Chapitre 2 page 21).

Au 5 mars 2021, après une semaine de cotation, l'action d'Assaí clôture à 75,00 BRL et la capitalisation boursière s'établit à 20 126 millions de BRL. Parallèlement, à la même date, la capitalisation boursière de GPA ressort à 6 148 millions de BRL et l'action clôture à 22,91 BRL (Source : Bloomberg).

ALMACENES ÉXITO (COLOMBIE)

Les actions de la société sont cotées à la Bolsa de Valores de Colombia.

	2016	2017	2018	2019	2020
Cours (en COP) ⁽¹⁾					
plus haut	16 860	16 640	18 500	17 980	15 940
plus bas	12 300	14 620	11 920	12 360	10 000
31/12 (cours de clôture)	14 900	16 560	12 400	13 880	13 890
Capitalisation boursière au 31/12 (en millions de COP)	6 669 304	7 412 327	5 550 294	6 212 748	6 208 830
Capitalisation boursière au 31/12 (en millions d'euros)	2 121	2 076	1 490	1 683	1 483

(1) Source : Bloomberg.

7.2. DIVIDENDE

Les dividendes distribués au titre des exercices 2017 et 2018 sont rappelés ci-après, étant précisé qu'il n'a pas été distribué de dividende au titre de l'exercice 2019.

Exercice	Dividende par action	Dividende distribué éligible à l'abattement de 40 %	Dividende distribué non éligible à l'abattement de 40 %
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 28) qu'il représente sont les suivants :

Exercice	2015	2016	2017	2018	2019
Montant total des dividendes versés	350,1	343,6	341,4	339,1	-
% du résultat net normalisé consolidé, part du Groupe	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 17 juin 2020 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 (devenu L. 22-10-62) 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 17 juin 2020 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.

Cette autorisation a été exclusivement utilisée dans le cadre du contrat de liquidité au cours de l'exercice 2020 (cf. ci-après).

OPÉRATIONS RÉALISÉES EN 2020 ET JUSQU'AU 28 FÉVRIER 2021

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 d'euros) portant ainsi à 120 millions d'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, a remplacé 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 2020, 822 271 actions ont été acquises au prix moyen de 28,65 euros et 822 271 actions ont été cédées au prix moyen de 28,27 euros (dont 515 009 actions acquises et 515 009 actions cédées dans le cadre de l'autorisation du 17 juin 2020). Au 31 décembre 2020, les moyens suivants étaient affectés au compte de liquidité : aucune action et 29,5 millions d'euros.

Du 1^{er} janvier 2021 au 28 février 2021, 494 517 actions ont été acquises au prix moyen de 27,43 euros, et 471 517 actions ont été cédées au prix moyen de 27,39 euros. Au 28 février 2021, les moyens suivants étaient affectés au compte de liquidité : 23 000 actions et 28,9 millions d'euros.

Autres opérations

En 2020, la Société n'a acquis aucune action en vue de la mise en œuvre de toute attribution gratuite d'actions aux salariés, tout plan d'options d'achat d'actions ou plan d'épargne.

Entre le 1^{er} janvier 2021 et le 28 février 2021, 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 n'a procédé à en 2020 à aucune annulation d'actions.

Au cours de la période du 27 février 2019 au 28 février 2021 (période de 24 mois), le Conseil d'administration a procédé à l'annulation de 1 303 186 actions (annulation intervenue le 13 juin 2019) représentant 1,20 % 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 2020 et le 31 décembre 2020 ainsi qu'entre le 1^{er} janvier 2021 et le 28 février 2021, 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 2019	829 329	0,76
Actions acquises dans le cadre d'un contrat de liquidité	822 271	
Actions cédées dans le cadre d'un contrat de liquidité	(822 271)	
Actions acquises	0	
Actions cédées	0	
Actions annulées	0	
Actions attribuées gratuitement	(187 843)	
Nombre d'actions détenues au 31 décembre 2020	641 486	0,59
Actions acquises dans le cadre du contrat de liquidité	494 517	
Actions cédées dans le cadre du contrat de liquidité	(471 517)	
Actions acquises	0	
Actions cédées	0	
Actions annulées	0	
Actions attribuées gratuitement	(12 052)	
Nombre d'actions détenues au 28 février 2021	652 434	0,60

À la clôture de l'exercice, la Société restait propriétaire de 641 486 actions (valeur d'achat : 21,6 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 25,19 euros au 31 décembre 2020) ressort à 16,2 millions d'euros.

Au 28 février 2021, la Société restait propriétaire de 652 434 actions (valeur d'achat : 21,8 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 26 février 2021 (soit 26,58 euros) ressort à 17,3 millions d'euros.

Les actions autodétenues sont affectées aux objectifs suivants :

- 23 000 à la mise en œuvre du contrat de liquidité ;
- 629 434 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 2020, 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 du 12 mai 2021 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. 22-10-62 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. 22-10-56 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. 22-10-59, L. 22.10.60 et L. 225-197-1 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, 10 190 189 actions sur la base du capital au 28 février 2021, déduction faite des 652 434 actions détenues en propre, pour un montant maximal de 1 019 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, pour la partie non utilisée, celle précédemment accordée par la seizième résolution de l'Assemblée générale ordinaire du 17 juin 2020.

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 2020 à 165 892 131,90 euros, divisé en 108 426 230 actions de 1,53 euro.

Celui-ci est inchangé au 28 février 2021.

ÉVOLUTION DU CAPITAL AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

Du 1 ^{er} janvier 2016 au 31 décembre 2020		Nombre d'actions créées/annulées	Montant des variations de capital (en euros)		Montants successifs du capital (en euros)	Nombre total d'actions
			Nominal	Prime		
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
2020	-	-	-	-	165 892 131,90	108 426 230

Aucune opération sur le capital n'est intervenue du 1^{er} janvier 2021 au 28 février 2021.

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 17 juin 2020 a 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 gratuite d'actions existantes ou à émettre au profit des membres du personnel salarié de la Société et des sociétés qui lui sont liées	2 % du nombre total des actions de la Société au 17 juin 2020 (soit 2 168 524 actions)	sans DPS*	17 juin 2020	38 mois	16 août 2023

* 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 2020 à l'exception de celle relative à l'attribution gratuite d'actions.

En vertu de l'autorisation conférée par l'Assemblée générale du 17 juin 2020, le Conseil d'administration a attribué gratuitement, en 2020, 14 510 actions existantes sous réserve de la satisfaction d'une condition de présence.

Il est proposé à l'Assemblée générale du 12 mai 2021 de renouveler l'ensemble des autorisations arrivant à échéance.

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.

Il n'a pas été fait usage de cette autorisation au cours de l'exercice 2020.

Le renouvellement de cette autorisation est également proposé à l'Assemblée générale du 12 mai 2021.

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."

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 ainsi conféré aux actions nominatives entièrement libérées 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."

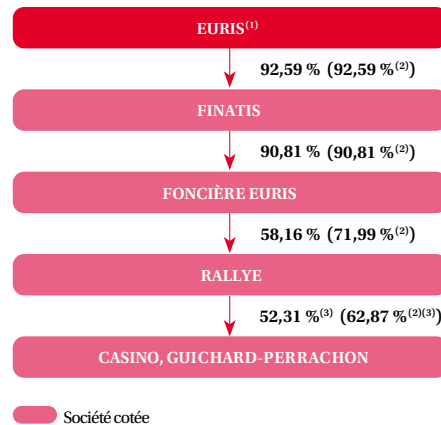
Le droit de vote double peut être supprimé par décision de l'Assemblée générale extraordinaire, après approbation par l'Assemblée spéciale des actionnaires bénéficiaires.

Au 31 décembre 2020, le nombre des droits de vote en Assemblée générale s'élevait à 148 877 859 attachés à 107 783 816 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 2021, et du nombre d'actions détenues en propre, directement ou indirectement, par la Société, le nombre de droits de vote s'élevait, au 28 février 2021, à 148 858 490 attachés à 107 772 868 actions ayant droit de vote.

ACTIONNAIRE DE CONTRÔLE

L'organigramme ci-après présente, à la date du 28 février 2021, la position de la Société au sein du Groupe :



⁽¹⁾ Euris est contrôlée par la société Euris Holding laquelle est contrôlée par M. Jean-Charles Naouri.

⁽²⁾ Droits de vote théoriques tels que visés par l'article 223-11 du Règlement général de l'AMF.

⁽³⁾ Comprenant les 8,73% du capital de Casino placés en fiducie-sûreté (6,33% en droits de vote théoriques).

ÉVOLUTION DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE

La répartition du capital et des droits de vote au 31 décembre 2018, 2019 et 2020, ainsi qu'au 28 février 2021 est la suivante :

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 ⁽²⁾	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 ⁽⁴⁾	962 719	0,9	0	0	962 719	(0,6) ⁽⁵⁾
TOTAL	109 729 416	100,0	153 413 553	100,0	154 376 272	100,0

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 ⁽²⁾	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 ⁽⁴⁾	830 257	0,8	0	0	830 257	(0,6) ⁽⁵⁾
TOTAL	108 426 230	100,0	143 591 404	100,0	144 421 661	100,0

31 décembre 2020	Actions		Droits de vote exerçables en Assemblée générale ⁽¹⁾		Droits de vote théoriques ⁽¹⁾	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Public	39 005 042	35,97	41 766 647	28,05	41 766 647	27,93
dont au nominatif	3 703 557	3,42	6 465 162	4,34	6 465 162	4,32
dont au porteur	35 301 485	32,56	35 301 485	23,71	35 301 485	23,61
Groupe Rallye (<i>y compris Fiducie Rallye – Equitis Gestion</i>) ^{(2) (3)}	56 716 271	52,31	94 005 269	63,14	94 005 269	62,87
dont Rallye + autres actionnaires de concert	47 248 016	43,58	84 537 014	56,78	84 537 014	56,54
dont Fiducie Rallye / Equitis Gestion	9 468 255	8,73	9 468 255	6,36	9 468 255	6,33
Vesa Equity Investment	10 838 863	10,00	10 838 863	7,28	10 838 863	7,25
FCP des salariés du groupe Casino	1 223 640	1,13	2 267 080	1,52	2 267 080	1,52
Autodétention/autocontrôle ⁽⁴⁾	642 414	0,59	0	0	642 414	(0,43) ⁽⁵⁾
TOTAL	108 426 230	100,0	148 877 859	100,0	149 520 273	100,0

28 février 2021	Actions		Droits de vote exerçables en Assemblée générale ⁽¹⁾		Droits de vote théoriques ⁽¹⁾	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Public	42 401 541	39,11	45 155 256	30,33	45 155 256	30,20
dont au nominatif	3 689 740	3,40	6 443 455	4,33	6 443 455	4,31
dont au porteur	38 711 801	35,70	38 711 801	26,01	38 711 801	25,89
Groupe Rallye (y compris Fiducie Rallye – Equitis Gestion) ⁽²⁾⁽³⁾⁽⁶⁾	56 716 271	52,31	94 005 269	63,15	94 005 269	62,87
dont Rallye + autres actionnaires de concert	47 248 016	43,58	84 537 014	56,79	84 537 014	56,54
dont Fiducie Rallye / Equitis Gestion	9 468 255	8,73	9 468 255	6,36	9 468 255	6,33
Vesa Equity Investment	7 435 547	6,86	7 435 547	4,99	7 435 547	4,97
FCP des salariés du groupe Casino	1 219 509	1,12	2 262 418	1,52	2 262 418	1,51
Autodétention/autocontrôle ⁽⁴⁾	653 362	0,60	0	0,00	653 362	0,44 ⁽⁵⁾
TOTAL	108 426 230	100,00	148 858 490	100,00	149 511 852	100,00

(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) La société Rallye a conclu, le 31 juillet 2015, un contrat Equity Swap (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.

Le 20 avril 2020, la société Al pétrol a été dissoute avec transmission universelle de son patrimoine, en ce compris le contrat de prêt susvisé, au profit de la société L'Habitation Moderne de Boulogne (détenue à 100 % par la société Rallye) (Déclaration de participation – AMF 220C1338).

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 avenant 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.

La société Rallye d'une part et les sociétés Cobivia et L'Habitation Moderne de Boulogne d'autre part, ont conclu un acte sous seing privé en date du 25 mai 2020 prévoyant la fusion par voie d'absorption des sociétés Cobivia et L'Habitation Moderne de Boulogne au profit de la société Rallye avec prise d'effet le 29 juin 2020. Au résultat de cette opération, les prêts de consommation susvisés se sont éteints par voie de confusion (Déclaration de participation - AMF 220C2376).

(3) La société Rallye (contrôlée par la société Foncière Euris, elle-même contrôlée par M. Jean-Charles Naouri) a déclaré avoir franchi en baisse, le 20 juillet 2020, le seuil des 50 % du capital de la société Casino, Guichard-Perrachon et détenir 47 248 016 actions Casino, Guichard-Perrachon représentant 84 537 014 droits de vote, soit 43,57 % du capital et 56,53 % des droits de vote (AMF 220C2603).

Ce franchissement de seuil est intervenu dans le cadre de la conclusion, le 10 juillet 2020, par Rallye d'une convention de fiducie sûreté-gestion avec Equitis Gestion SAS (en qualité de fiduciaire) et du transfert par Rallye au sein de ladite fiducie 9 468 255 actions Casino, Guichard-Perrachon en garantie d'un financement conclu par Rallye avec la Société F. Marc de Lacharrière (Fimalac) étant précisé que :

- conformément à la convention de fiducie, et tant qu'un cas d'exigibilité anticipée au titre du financement susvisé n'aura pas été notifié au fiduciaire, les droits de vote attachés aux 9 468 255 actions de Casino, Guichard-Perrachon placés en fiducie seront exercés par le fiduciaire agissant sur instructions de la société Rallye ; et

- toute distribution, notamment de dividende, relative au 9 468 255 actions placées en fiducie sera immédiatement utilisée pour procéder au remboursement anticipé du financement susvisé.

La société Equitis Gestion (contrôlée par la société IQEQ) a déclaré avoir franchi en hausse, le 20 juillet 2020, dans le cadre visé ci-dessus, les seuils de 5 % en capital et droits de vote de la société Casino, Guichard-Perrachon et détenir 9 468 255 actions représentant autant de droits de vote, soit 8,73 % du capital et 6,33 % des droits de vote (AMF 220C2603).

Parmi les actions détenues par la société Rallye figurent les actions nantées par celle-ci (cf. "Actions faisant l'objet de sûretés" ci-après).

(4) Casino détient, à travers la société Germinal contrôlée indirectement à hauteur de 100 %, 928 actions.

(5) Droits de vote qui pourront à nouveau être exercés si les actions auxquelles ils sont attachés cessent d'être autodétenues ou autocontrôlées.

(6) Le Tribunal de commerce de Paris a décidé, dans le cadre des jugements du 28 février 2020, conformément à l'article L. 626-14 du Code de commerce, l'inaliénabilité de l'ensemble des actifs détenus par les sociétés du groupe Euris sous sauvegarde (Rallye ainsi que ses maisons-mères, Euris, Finatis et Foncière Euris) pendant toute la durée de leur plan de sauvegarde sauf exceptions prévues par lesdits jugements afin de permettre notamment la bonne exécution des plans.

À la connaissance de la Société, aucun actionnaire, autre que la société Rallye ainsi que les sociétés Vesa Equity Investment (contrôlée par M. Daniel Křetínský), Equitis Gestion (contrôlée par la société IQEQ) 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 28 février 2021.

Une recherche des détenteurs d'actions au porteur (TPI) a été effectuée à la date du 31 décembre 2020. Il a été identifié 42 526 détenteurs

ou intermédiaires (vs 39 966 en 2019) détenant ensemble 46 034 067 actions (vs 46 081 654 actions en 2019), représentant 42,46 % du capital (vs 42,50 % en 2019).

Le nombre des actionnaires (au nominatif et au porteur) de la Société est estimé à plus de 47 000 (vs 45 000 en 2019) et la part du capital détenue par les actionnaires individuels est estimée à 19,5 % (vs 17 % en 2019) (sources : procédure d'identification des actionnaires au porteur réalisée au 31 décembre 2020 et service des titres nominatifs).

FRANCHISSEMENTS DE SEUILS

Au cours de la période du 1^{er} janvier 2020 au 28 février 2021, 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
Vesa Equity Investment ⁽²⁾	17/01/2020	Hausse	6 120 139	6 120 139	5,64	4,24	220C0251
Vesa Equity Investment ⁽²⁾	27/02/2020	Hausse	7 460 000	7 460 000	6,88	5,17	220C0846
Vesa Equity Investment ⁽²⁾	21/04/2020	Baisse	7 589 061	7 589 061	7,00	4,99	220C1374
Vesa Equity Investment ⁽²⁾	16/06/2020	Baisse	5 258 896	5 258 896	4,85	3,46	220C2082
Morgan Stanley Corp	26/06/2020	Hausse	5 818 474	5 818 474	5,37	3,83	220C2295
Morgan Stanley&Co International plc ⁽³⁾	26/06/2020	Hausse	5 806 673	5 806 673	5,36	3,82	220C2295
Morgan Stanley Corp	29/06/2020	Baisse	6 801	6 801	0,01	0,004	220C2317
Morgan Stanley&Co International plc ⁽³⁾	29/06/2020	Baisse	0	0	-	-	220C2317
Rallye ⁽⁴⁾	20/07/2020	Baisse	47 248 016	84 537 014	43,57	56,53	220C2603
Equitis Gestion ⁽⁵⁾	22/07/2020	Hausse	9 468 255	9 468 255	8,73	6,33	220C2603
Vesa Equity Investment ⁽²⁾	30/07/2020	Hausse	5 685 315	5 685 315	5,24	3,74	220C2902
Vesa Equity Investment ⁽²⁾	03/09/2020	Hausse	7 752 359	7 752 359	7,15	5,18	220C3509
Vesa Equity Investment ⁽²⁾	30/10/2020	Hausse	11 035 899	11 035 899	10,18	7,38	220C4848
Vesa Equity Investment ⁽²⁾	09/12/2020	Baisse	10 838 863	10 838 863	9,99	7,25	220C5429
Vesa Equity Investment ⁽²⁾	23/02/2021	Baisse	7 435 947	7 435 947	6,86	4,97	221C0446

(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 M. Daniel Křetínský.

(3) Contrôlée par Morgan Stanley Corp.

(4) Contrôlée par la société Foncière Euris, elle-même contrôlée par M. Jean-Charles Naouri.

(5) Contrôlée par la société IQEQ.

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 2020, les salariés du Groupe détiennent 1 775 738 actions représentant 1,64 % du capital et 1,89 % des droits de vote, dont :

- 1 223 640 actions dans le cadre du plan d'épargne d'entreprise et des différents fonds communs de placement ;
- 552 098 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 2020, les actions détenues directement par les membres des organes de direction ou d'administration de Casino représentent 0,09 % du capital et 0,12 % des droits de vote en Assemblée générale. À la même date, en intégrant les 8,73 % du capital (6,36 % des droits de vote) placés en fiducie-sûreté, 55,05 % du capital et 65,19 % des droits de vote étaient contrôlés, directement ou indirectement, par ceux-ci.

Au 28 février 2021, les actions détenues directement par les membres des organes de direction ou d'administration de Casino représentent 0,09 % du capital de 0,12 % des droits de vote. À la même date, en intégrant les 8,73 % du capital (6,36 % des droits de vote) placés en fiducie-sûreté, 55,05 % du capital et 65,20 % des droits de vote étaient contrôlés, directement ou indirectement, par ceux-ci.

À la connaissance de la Société, les opérations réalisées en 2020 et jusqu'au 28 février 2021 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)
30 mars 2020	Par Bel 2 SAS, personne morale liée à Euris, administrateur	Action	Options d'achat	10 412 700	-
20 avril 2020	Hervé Daudin, Directeur des activités marchandises et Président d'Achats Marchandises Casino	Action	Acquisition	5 421 ⁽¹⁾	35,69
20 avril 2020	Jacques Dumas, Représentant permanent de la société Euris, administrateur	Action	Acquisition	7 326 ⁽¹⁾	35,69
20 avril 2020	Julien Lagubeau, Directeur général adjoint en charge des opérations	Action	Acquisition	5 495 ⁽¹⁾	35,69
20 avril 2020	Jean-Paul Mochet, Président de Monoprix et Directeur général de Franprix	Action	Acquisition	3 663 ⁽¹⁾	35,69
20 avril 2020	Tina Schuler, Directrice générale de Leader Price, de Casino Supermarchés, de Géant Casino et Casino Proximités	Action	Acquisition	3 663 ⁽¹⁾	35,69
20 avril 2020	David Lubek, Directeur financier	Action	Acquisition	1 466 ⁽¹⁾	35,69
1 ^{er} juillet 2020	Karine Lenghart, Directrice de zones M&A	Action	Acquisition	1 315 ⁽¹⁾	33,29
31 juillet 2020	Thomas Piquemal, Représentant permanent de la société Fimalac, administrateur	Action	Acquisition	2 500	23,48
1 ^{er} décembre 2020	Hervé Daudin, Directeur des activités marchandises et Président d'Achats Marchandises Casino	Action	Acquisition	5 326 ⁽¹⁾	24,39
1 ^{er} décembre 2020	Jacques Dumas, Représentant permanent de la société Euris, administrateur	Action	Acquisition	1 250 ⁽¹⁾	24,39

(1) Acquisition définitive d'actions dans le cadre d'attribution gratuite d'actions.

ACTIONS FAISANT L'OBJET DE SÛRETÉS

Au 31 décembre 2020, 53 635 704 actions inscrites au nominatif font l'objet de sûretés, dont :

- 43 988 424 actions détenues par Rallye et nanties dans le cadre des facilités de crédit mises en place par Rallye, soit 40,57 % du capital de Casino ;
- 9 468 255 actions, précédemment nanties au profit d'établissements financiers parties à des opérations de dérivés, transférées le 17 juillet 2020 dans une fiducie-sûreté conclue par Rallye avec Equitis Gestion en garantie d'un financement conclu par Rallye avec la société F. Marc de Lacharrière (Fimalac) soit 8,73 % du capital de Casino.

Au 31 décembre 2020, seules 3 257 584 actions Casino détenues par Rallye, soit 3,0 % 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. ATTRIBUTIONS GRATUITES D' ACTIONS ET OPTIONS D' ACHAT D' ACTIONS, DE SOUSCRIPTION 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 (les "Plans cadres clés").

Les critères retenus pour les attributions gratuites d'actions au titre des "Plans cadres clés" sont cohérents avec ceux fixés pour la rémunération variable conditionnelle à long terme (LTI) du Président-Directeur général attribuée au titre de même exercice tel que présenté au Chapitre 6 (paragraphe 6.1.3. p 358 et 359) ;

- 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. Le bénéficiaire reçoit ainsi de façon différée la partie de son bonus qui lui est attribuée sous forme d'attribution gratuite d'actions de la Société et l'attribution définitive des actions est ainsi 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.

Au cours de l'exercice 2020, conformément aux autorisations consenties par les assemblées générales extraordinaires des 15 mai 2018 et 17 juin 2020, 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 de présence, portant sur un nombre total de 304 202 actions :

- 289 692 actions ont été attribuées par le Conseil d'administration réuni le 27 avril 2020 représentant 0,27 % du capital à la date d'attribution,
- 14 510 actions ont été attribuées par le Conseil d'administration réuni le 16 décembre 2020 représentant 0,01 % 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'attributions gratuites d'actions en cours de validité portent exclusivement sur des actions existantes sans effet dilutif sur le capital.

Attributions gratuites d'actions

Le détail des différents plans en cours de validité au 31 décembre 2020 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 de bénéficiaires	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	20/04/2017	20/04/2022	21/04/2022	2	5 666	1 416	4 250 ⁽¹⁾
15/05/2018	15/05/2018	15/05/2021	16/05/2023	59	177 117	72 665	104 452 ⁽²⁾
15/05/2018	15/05/2018	15/05/2023	16/05/2023	3	7 326	473	6 853 ⁽²⁾
15/05/2018	15/05/2018	15/05/2021	16/05/2021	1	1 500	0	1 500 ⁽³⁾
15/05/2018	13/12/2018	14/12/2021	14/12/2021	4	32 218	19 725	12 493 ⁽³⁾
15/05/2018	07/05/2019	07/05/2022	08/05/2024	57	184 608	45 646	138 962 ⁽⁴⁾
15/05/2018	07/05/2019	07/05/2024	08/05/2024	2	7 809	0	7 809 ⁽⁴⁾
15/05/2018	07/05/2019	31/01/2021	08/05/2021	6	15 553	808	14 745 ⁽³⁾
15/05/2018	07/05/2019	31/03/2021	08/05/2021	3	5 252	0	5 252 ⁽³⁾
15/05/2018	12/12/2019	31/07/2021	13/12/2021	29	27 626	5 407	22 219 ⁽³⁾
15/05/2018	12/12/2019	31/10/2021	13/12/2021	3	8 939	0	8 939 ⁽³⁾
15/05/2018	12/12/2019	12/12/2021	13/12/2021	11	19 260	10 085	9 175 ⁽³⁾
15/05/2018	12/12/2019	12/12/2022	13/12/2022	6	28 043	0	28 043 ⁽³⁾
15/05/2018	27/04/2020	27/04/2023	28/04/2025	46	160 033	564	159 469 ⁽⁵⁾
15/05/2018	27/04/2020	27/04/2025	28/04/2025	2	8 171	0	8 171 ⁽⁵⁾
15/05/2018	27/04/2020	31/03/2022	28/04/2022	6	8 805	0	8 805 ⁽³⁾
15/05/2018	27/04/2020	27/04/2021	28/04/2022	1	108 457	0	108 457 ⁽⁴⁾
15/05/2018	27/04/2020	27/04/2023	28/04/2023	1	4 226	0	4 226 ⁽³⁾
17/06/2020	16/12/2020	31/07/2022	17/02/2022	8	14 510	0	14 510 ⁽³⁾
TOTAL					825 119	156 789	668 330

- (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 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.
- (2) L'acquisition définitive par les bénéficiaires des actions attribuées gratuitement est soumise à une condition de présence du bénéficiaire dans l'entreprise à la date d'acquisition définitive des actions, ainsi qu'à la réalisation 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.
- (3) L'acquisition définitive par les bénéficiaires des actions attribuées gratuitement est soumise uniquement à une condition de présence du bénéficiaire dans l'entreprise à la date d'acquisition définitive des actions.
- (4) 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.
- (5) L'acquisition définitive par les bénéficiaires des actions attribuées gratuitement est soumise à une condition de présence du bénéficiaire dans l'entreprise à la date d'acquisition définitive des actions, ainsi qu'à la réalisation de trois critères de performance de l'entreprise appréciés sur une période de trois ans (2020, 2021 et 2022) : l'évolution du ratio moyen d'EBITDA/Chiffre d'affaires du Groupe portant sur 50 % de la dotation initiale, l'évolution du TSR (Total Shareholder Return) comparée à celle d'un échantillon de 9 sociétés européennes du Food Retail portant sur 30 % de la dotation initiale et un critère RSE dont la performance sera mesurée selon deux critères : la mixité correspondant aux taux de présence dans l'encadrement supérieur en 2022 en France et un critère environnemental relatif à la réduction d'émission de CO₂ en France en 2022 portant sur 20 % de la dotation initiale.

Au cours de l'exercice 2020, les plans d'attribution gratuite d'actions mis en place les 13 mai 2016, 20 avril 2017, 25 avril 2018, 13 décembre 2018 et 7 mai 2019 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 de bénéficiaires	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 2020
13/05/2016	13/05/2016	13/05/2020	13/05/2020	3	7 178	3 093	4 085 ⁽¹⁾
13/05/2016	20/04/2017	31/01/2020	01/02/2020	1	245	0	245 ⁽²⁾
13/05/2016	20/04/2017	20/04/2020	21/04/2022	61	156 307	99 209	57 098 ⁽³⁾
05/05/2017	25/04/2018	01/02/2020	26/04/2020	16	11 955	5 581	6 374 ⁽²⁾
15/05/2018	13/12/2018	01/07/2020	14/12/2020	2	2 630	1 315	1 315 ⁽²⁾
15/05/2018	13/12/2018	01/08/2020	14/12/2020	7	4 144	1 513	2 631 ⁽²⁾
15/05/2018	13/12/2018	01/12/2020	14/12/2020	10	13 088	658	12 430 ⁽²⁾
15/05/2018	07/05/2019	07/05/2020	08/05/2021	1	103 665	0	103 665 ⁽²⁾
TOTAL					299 212	111 369	187 843

(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 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 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 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.

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 2020.

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 11 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 ;

- six 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 25 septembre 2020 sous la forme d'une réunion téléphonique, compte tenu du contexte sanitaire lié à la pandémie de Covid-19, et se réunira au cours du premier semestre 2021.



Chapitre 8

Informations complémentaires

8.1. Renseignements de caractère général.....	384
8.2. Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	389
8.3. Règlement intérieur du Conseil d'administration ...	390
8.4. Responsable du Document d'enregistrement universel et du rapport financier annuel.....	400
8.5. Documents incorporés par référence	401
8.6. Document d'enregistrement universel – Table de concordance	402
8.7. Rapport financier annuel – Table de concordance ..	404
8.8. Rapport de gestion du Conseil d'administration – Table de concordance	405
8.9. Rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise – Table de concordance	406

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.

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.

8.1.1. Stipulations statutaires relatives aux organes d'administration et de direction – Règlement intérieur du Conseil d'administration

CONSEIL D'ADMINISTRATION

Composition du Conseil d'administration (*extrait de l'article 14 des statuts*)

La Société est administrée par un Conseil d'administration. Sous réserve des dispositions légales applicables en cas de fusion avec une autre société anonyme, il est composé de trois membres au moins et de dix-huit au plus, nommés par l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires.

Le Conseil comprend s'il y a lieu, conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-7 (anciennement 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, 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. 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 23 mars 2021 (cf. pages 390 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. 22-10-28 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. 22-10-28 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 ou son mandataire peut, dans les conditions légales et réglementaires, demander à tout moment au dépositaire central d'instruments financiers, soit directement à un ou plusieurs intermédiaires mentionnés à l'article L. 211-3 du Code monétaire et financier, le nom ou, s'il s'agit d'une personne morale, la dénomination sociale, la nationalité, l'année de naissance ou, s'il s'agit d'une personne morale, la date de constitution, et l'adresse postale et, le cas échéant, l'adresse électronique 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 et toute autre information prévue par les dispositions légales et réglementaires applicables.

Lorsqu'un teneur de compte identifie dans la liste qu'il est chargé d'établir à la suite d'une demande visée au premier alinéa ci-dessus, un intermédiaire mentionné au septième alinéa de l'article L. 228-1 du Code de commerce inscrit pour le compte d'un ou plusieurs tiers propriétaires, il lui transmet cette demande, sauf opposition expresse de la société ou de son mandataire lors de la demande. L'intermédiaire inscrit interrogé est tenu de transmettre les informations au teneur de compte, à charge pour ce dernier de les communiquer, selon le cas, à la Société ou son mandataire ou au dépositaire central.

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 372 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, à l'exception de celles liées à la fiducie-sûreté portant sur des actions Casinomise en place par Rallye dans le cadre du financement par Fimalac du remboursement des opérations de dérivés de Rallye.

La Société n'a pas émis de titres comportant des droits de contrôle spéciaux et il n'existe pas de mécanisme de contrôle prévu dans un éventuel système d'actionariat du personnel, quand les droits de contrôle ne sont pas exercés par ce dernier.

Les règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du Conseil d'administration ainsi qu'à la modification des statuts de la Société sont décrites aux pages 384 et suivantes.

Les pouvoirs du Conseil d'administration sont décrits pages 300 et 386. En matière d'émission d'actions, les délégations conférées au Conseil d'administration sont indiquées page 373 et en ce qui concerne le rachat d'actions, les pouvoirs du Conseil d'administration sont décrits pages 369 et 370.

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 274 (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.

(1) Fiducie-sûreté portant sur 9 468 255 actions Casino détenues par Rallye au profit de Fimalac (cf. communiqué de presse de Rallye en date du 17 juillet 2020). Conformément à la convention de fiducie-sûreté, et tant qu'aucun cas d'exigibilité anticipée au titre du financement n'aura été notifié au fiduciaire, les droits de vote attachés aux 9 468 255 actions Casino Guichard-Perrachon seront exercés par le fiduciaire agissant sur instruction de Rallye et toute distribution, notamment de dividende, sera immédiatement affectée au remboursement anticipé du financement.

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 par la loi, 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 (calcul effectué en retenant la rémunération individuelle de base et comme valeur le cours moyen pondéré de l'action de la Société du précédent exercice clos). Chaque administrateur dispose d'un délai d'un (1) an à compter de son entrée en fonction ou du renouvellement de son mandat pour porter sa détention d'actions à ce niveau minimum. Les actions de la Société que les administrateurs possèdent doivent être inscrites au nominatif pur ou administré dans les conditions fixées par la loi et les règlements. 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. 22-10-8 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 23 mars 2021.

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 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 29 mars 2021
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 2019

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 d'Enregistrement Universel de l'exercice 2019 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 29 avril 2020, sous le numéro de dépôt D.20-0403, respectivement aux pages 2 à 39, 40 à 150, 151 à 179, 40 à 47 et 151 à 154.

- 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 149, 150 à 180, 37 à 42 et 147 à 150.

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	400
1.2. Déclaration des personnes responsables	400
1.3. Déclaration d'experts	248
1.4. Déclaration relative au dépôt du document	page sommaire
2. Contrôleurs légaux des comptes	348
3. Facteurs de risques	251 à 285
4. Informations concernant l'émetteur	
4.1. Raison sociale et nom commercial de l'émetteur	384
4.2. Lieu et numéro d'enregistrement et LEI de l'émetteur	384
4.3. Date et constitution et durée de vie de l'émetteur	384
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	384
5. Aperçus des activités	
5.1. Principales activités	4 à 12, 14 et 15, 23 à 26
5.2. principaux marchés	4 à 12, 23 à 26
5.3. Événements importants dans le développement des activités	4 à 12, 21, 22, 29, 53, 54
5.4. Stratégie et objectifs	4 à 12, 14, 15, 30
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	2, 24-25, 44, 65, 67, 91 à 99 et 150,151
6. Structure organisationnelle	
6.1. Description sommaire du Groupe	3 à 12
6.2. Liste des filiales importantes	17
7. Examen de la situation financière et du résultat	
7.1. Situation financière	2, 20, 27, 28, 42 à 135, 142 à 164
7.2. Résultat d'exploitation	2, 23 à 34, 40, 41, 141
8. Trésorerie et capitaux	
8.1. Informations sur les capitaux	2, 120 à 126, 154 et 155, 372 à 381
8.2. Source et montant des flux de trésorerie de l'émetteur	44 et 45, 64 à 67, 143
8.3. Informations sur les besoins de financement et la structure de financement de l'émetteur	2, 27 et 28, 100 à 119, 153, 156 à 159
8.4. Informations concernant toute restriction à l'utilisation des capitaux ayant influé ou pouvant influencer sensiblement sur les activités de l'émetteur	116 et 117, 158, 159
8.5. Informations concernant les sources de financement attendues qui seront nécessaires pour honorer les engagements visés aux points 5.7	105, 157, 158

	Pages
9. Environnement réglementaire	384
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	23 à 26, 29, 30, 130, 161
10.2. Tendances, incertitude, contrainte, engagement ou événement raisonnablement susceptible d'influer sensiblement sur les perspectives de l'émetteur, au moins pour l'exercice en cours	30, 130, 161, 266 et 267
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	291 à 302
12.2. Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration et de Direction générale	283 à 284, 340 à 344
13. Rémunérations et avantages	
13.1. Montant de la rémunération versée et les avantages en nature	350 à 364
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	82, 156
14. Fonctionnement des organes d'administration et de direction	
14.1. Date d'expiration des mandats	292, 303 à 324
14.2. Contrats de services liant les membres du Conseil d'administration à la Société ou à l'une de ses filiales	130, 341, 343
14.3. Informations sur les comités du Conseil d'administration	332 à 338
14.4. Conformité au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur	291, 346
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	88
15.2. Participations et stock-options	85 à 87, 353, 379 à 381
15.3. Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital de l'émetteur	378
16. Principaux actionnaires	
16.1. Actionnaires détenant plus de 5 % du capital	374 à 377
16.2. Existence de droits de vote différents	374
16.3. Contrôle direct et indirect - Déclaration relative au contrôle de la Société par l'actionnaire majoritaire	374
16.4. Accord dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de contrôle	n/a
17. Transactions avec des parties liées	34, 130, 341 à 343, 347
18. Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats	
18.1. Informations financières historiques	2, 40 à 135, 141 à 164, 401
18.2. Informations financières intermédiaires et autres	n/a
18.3. Audit des informations financières annuelles historiques	35 à 39, 137 à 140
18.4. Informations financières proforma	n/a
18.5. Politique de distribution des dividendes	368
18.6. Procédures judiciaires et d'arbitrage	228, 127 à 130
18.7. Changement significatif de la situation financière ou commerciale	n/a
19. Informations complémentaires	
19.1. Capital social	372
19.2. Acte constitutif et statuts	384 à 388
20. Contrats importants	34, 157 à 159
21. Documents disponibles	384

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	141 à 164
Comptes consolidés	40 à 135
Rapport de gestion	405
Déclaration des personnes physiques qui assument la responsabilité du rapport financier annuel	400
Rapport des contrôleurs légaux des comptes sur les comptes sociaux et les comptes consolidés	137 à 140, 35 à 39
Rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise	406
Observations des Commissaires aux comptes sur le rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise	139

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 34
Activités et résultats de la Société, de ses filiales et des sociétés qu'elle contrôle	2 à 34
Indicateurs clés de performance de nature financière	2, 28
Indicateurs clés de nature non financière	14, 15, 237, 238
Événements intervenus depuis la clôture de l'exercice	29, 130
Description des principaux risques et incertitudes	263 à 285
Risques financiers liés aux effets du changement climatique et stratégie bas-carbone mise en œuvre	222 à 226, 263, 264, 279
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	252 à 262
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	111 à 119, 263, 264 et 274 à 276
Prises de participation significatives dans des sociétés ayant leur siège social en France	33
Évolution prévisible de la situation de la Société et du Groupe et perspectives d'avenir	30
Activités en matière de recherche et de développement de la Société	31
Délais de paiement des fournisseurs et des clients de la Société	32
Succursales existantes de la Société	33
Informations environnementales, sociales et sociétales	
Déclaration de performance extra-financière	172 à 175, 239 à 242
Plan de vigilance et compte rendu de sa mise en œuvre	202 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	372 à 378
Autocontrôle	375, 376
Informations sur les opérations réalisées par les dirigeants et personnes liées sur les titres de la Société	375, 376, 378
Participation des salariés au capital de la Société	378
Acquisition et cession par la Société de ses propres actions	369 à 371
Attribution gratuite et options de souscription ou d'achat d'actions des mandataires sociaux	n/a
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	32
Dividendes distribués au cours des trois derniers exercices	368
Condamnations 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	162
Rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise	406

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 2020 au Président-Directeur général	350 à 355
▪ Rémunérations versées au cours ou attribuées au titre de 2020 aux mandataires sociaux non exécutifs	360 à 362
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 2021	350, 356 à 359
▪ Politique de rémunération 2021 des mandataires sociaux non exécutifs	363
Mandats et fonctions exercés dans toute société par chaque mandataire social	303 à 324
Conventions conclues entre un dirigeant ou un actionnaire significatif et une filiale visées à l'article L. 225-37-4 du Code de commerce	347
Tableau des délégations en matière d'augmentation de capital	373
Procédure de revue des conventions courantes par le Conseil	342, 343
Modalités d'exercice de la Direction générale	299
Composition du Conseil	290, 291, 292
Conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration	328 à 346
Politique de diversité appliquée aux membres du Conseil d'administration et représentation équilibrée au sein des instances dirigeantes	293 à 296, 298, 302
Limitation des pouvoirs du Directeur général	300
Code de gouvernement d'entreprise	291, 346
Modalités relatives à la participation des actionnaires à l'Assemblée générale	387
Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	389

**Direction de la Communication financière
et des Relations investisseurs**

Lionel BENCHIMOL
Tél. : + 33 (0)1 53 65 64 17
lbenchimol@groupe-casino.fr

ou

Tél. : + 33 (0)1 53 65 24 17
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 8 h 45 à 18 h 00
Mail : paris.bp2s.service.actionnaires.nominatif@bnpparibas.com

Casino, Guichard-Perrachon

Société anonyme au capital de 165 892 131,90 euros.

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
Crédits photos : 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)