

50 ANS
DE COMMERCE
50 ANS
DE PROGRÈS

RAPPORT D'ACTIVITÉ **2010**



50 ANS DE VIE AUCHAN

50 ans de passion du client et du produit,
de défis commerciaux, d'audace et d'innovations.
50 ans au service d'un développement humain
et économique durable.
50 ans de réussite des hommes et de l'entreprise.

SOMMAIRE

- 04**
ENTRETIEN AVEC VIANNEY MULLIEZ,
PRÉSIDENT DU CONSEIL
D'ADMINISTRATION
- 07**
PROFIL
- 08**
PANORAMA FINANCIER
- 10**
PANORAMA DE L'ANNÉE
- 12**
50 ANS DE CROISSANCE
- 24**
50 ANS DE COMMERCE
- 36**
GOUVERNANCE
- 38**
ORGANIGRAMME
- 40**
ÉTATS FINANCIERS

1989

Auchan franchit les Alpes : l'Italie
2^e pays d'implantation du Groupe
en Europe du Sud, l'Italie ouvre son
premier hypermarché Auchan.

Une nouvelle activité : Alinéa
L'enseigne d'ameublement et
de décoration inaugure son
premier magasin en France.

1994

Développement durable
Création d'un comité éthique
et des premières stations vertes...
On ne parle pas encore
de développement durable...

Auchan France publiera son
premier rapport « Auchan entreprise
responsable » en 2001, et le Groupe,
son premier rapport de développement
durable externe en 2011.

1996

**L'accélération du développement :
renforcement en Europe
occidentale...**

Le rapprochement avec Docks de
France (France et Espagne) et Pão
de Açúcar (Espagne et Portugal)
marque le démarrage de l'activité
supermarchés. Le Portugal devient le
5^e pays d'implantation du Groupe.

**... et cap vers de nouveaux
marchés :**
Première implantation d'Auchan
en Europe de l'Est, en Pologne,
ouverture du centre commercial
Auchan Luxembourg et d'un premier
hypermarché au Mexique. Une année
de développement historique...

1997

L'année de l'Italie !
Auchan s'associe au groupe IFIL
en Italie.

Le Groupe se dote d'un **code
d'éthique commerciale** : 724 audits
sociaux ont été réalisés depuis 1997.

Ouverture de premiers hypermarchés
en **Argentine** et en **Thaïlande**.

1998

Auchan s'implante en Hongrie
Un premier hypermarché voit
le jour près de Budapest.

1999

**Le plus grand marché du monde :
la Chine !**

Auchan ouvre son premier
hypermarché en Chine, à Shanghai.

**Lancement des produits à marque
Auchan.**

Ils se substituent aux marques Elea,
Duveline, Casa Café, Vendôme...
pour totaliser aujourd'hui jusqu'à
14 000 références en France.

2000

Un nouveau concept : le Drive
De la France à Taïwan, le groupe
Auchan fait figure de précurseur
en inventant le Drive alimentaire.

Banque Accord crée au Portugal sa
première filiale à l'international.

1961

Le démarrage en France

Le 6 juillet, Gérard Mulliez ouvre à Roubaix (Nord) le 1^{er} magasin Auchan dans une ancienne usine de 600 m². Le quartier des « Hauts Champs » donne son nom à l'entreprise...

1968

Ouverture du premier hypermarché Auchan

À Roncq, près de Tourcoing (Nord), et en bordure de l'autoroute Lille-Gand, c'est le 1^{er} véritable hypermarché Auchan, sur 6 000 m².

1969

De l'hypermarché au centre commercial

Une galerie marchande de 30 commerces, des surfaces spécialisées et un parking sur un terrain de 100 ha, le centre commercial voit le jour à Englos (nord de la France) et c'est une première en Europe !

1976

Création d'Immochan

Une activité immobilière est créée afin d'accompagner le développement des hypermarchés. Immochan gère aujourd'hui 312 centres commerciaux dans le monde et travaille avec plus de 12 000 commerçants partenaires.

1977

Lancement de l'actionnariat salarié

Après la participation légale en 1968 et la prime de progrès en 1972, l'actionnariat salarié est lancé en France. Il est aujourd'hui adopté dans 9 pays, de l'Europe jusqu'à la Chine (en 2007) et la Russie (en 2010). 137 000 collaborateurs sont actionnaires du Groupe. Ils détiennent 11,8 % du capital du Groupe.

1981

Débuts de l'internationalisation

Alors qu'Auchan compte 29 hypermarchés en France, l'enseigne Alcampo est créée en Espagne. Aujourd'hui, Alcampo totalise 51 hypermarchés.

1983

Lancement de la carte Accord

Première filiale bancaire d'Auchan, un établissement financier est créé afin d'émettre la carte Accord.

La vie Auchan...

Le rouge-gorge niché dans le A de Auchan devient le symbole de l'enseigne. C'est la naissance de « la vie Auchan », avec, pour la première fois, une campagne de publicité : « La vie austère, la vie Auchan ».

1985

Création de l'IFE

L'Institut de Formation à l'Excellence est créé en France. 25 ans plus tard, en 2010, plus de 4,2 millions d'heures de formation ont été dispensées.

Cap vers les Amériques :

Un premier magasin ouvre en franchise dans la région de Chicago.

1987

Bonjour, Au revoir, Merci...

auquel s'ajoutera également le sourire... En 2010, 1,9 milliard de clients ont été accueillis, soit autant de sourires. Depuis 50 ans, le client est au cœur du commerce.

Création de Banque Accord,

en partenariat avec le Crédit Commercial de France.

2001

Nouvelles alliances

Le développement du Groupe en Asie se recentre sur la Chine : prise de participation majoritaire dans RT Mart à Taïwan et participations croisées en Chine continentale avec le groupe Ruentex. Une alliance est également conclue au Maroc avec l'ONA. Elle se poursuivra jusqu'en 2007.

Avec la création d'une filiale Banque Accord et l'acquisition de supermarchés, **les 4 métiers du Groupe sont désormais présents en Pologne**. Banque Accord s'implante également en Espagne.

Auchandirect voit le jour en région parisienne.

2002

En Russie :

АШАН Удар по ценам! ⁽¹⁾

L'enseigne Auchan se décline maintenant en cyrillique, avec l'ouverture de 2 premiers hypermarchés et centres commerciaux en Russie.

2003

Évolution des partenariats en Italie

Auchan et IFIL décident de mettre un terme à leur partenariat. Auchan devient propriétaire de la totalité des activités alimentaires du groupe La Rinascente. GCI est créée, détenue à 51 % par Immochan et à 49 % par Simon Property Group.

Recentrage géographique

3 zones de développement prioritaire sont définies : l'Europe occidentale, l'Europe centrale et de l'Est et l'Asie. Les activités du Mexique et des États-Unis sont cédées. Celles de l'Argentine le seront en 2005.

20 ans après la création de la carte Accord **Banque Accord démarre ses activités en Italie et en Hongrie.**

2004

Réorganisation juridique du Groupe

Groupe Auchan SA formalise son organisation en 4 principaux métiers : hypermarchés, supermarchés, Immochan et Banque Accord.

2005

Implantation des supermarchés et de Banque Accord en Russie

Les 4 principaux métiers du Groupe y sont désormais présents.

2006

Partenariat en Roumanie

Un premier hypermarché Auchan est ouvert, et Banque Accord crée sa filiale roumaine. Auchan reprendra la totalité des activités des hypermarchés en 2009.

Vianney Mulliez succède à Gérard Mulliez à la tête du Conseil de Surveillance.

2008

Tournant dans le développement en Europe de l'Est...

Les activités du Groupe démarrent en Ukraine pour les hypermarchés, Immochan et Banque Accord. En Russie, le format urbain Auchan City est créé. 50 % du chiffre d'affaires sont désormais réalisés à l'international.

Création d'une synergie développement durable au sein du Groupe.

2009

Concrétisation des projets « Réenchanter l'hyper » et Simply Market

L'année est marquée par la concrétisation du projet « Réenchanter l'hyper » en France et par la finalisation du déploiement de leur nouvelle enseigne Simply Market par les supermarchés.

2010

Création d'une branche e-commerce

Le Groupe se dote d'un 5^e métier, E-commerce, incluant en France, Auchandirect, GrosBill et Auchan.fr.

Une nouvelle gouvernance est mise en place, et l'entreprise devient une **société anonyme à conseil d'administration**, présidée par Vianney Mulliez.

(1) Le coup sur les prix !

ENTRETIEN AVEC

VIANNEY MULLIEZ

PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

IL Y A 50 ANS, LE PREMIER MAGASIN AUCHAN ÉTAIT OUVERT... QUEL REGARD PORTEZ-VOUS SUR LE PARCOURS DU GROUPE AUCHAN ?

Indéniablement, un regard de fierté partagée. Comment ne pas célébrer le projet qu'a formulé, en 1961, notre fondateur, Gérard Mulliez. D'emblée, il nous a dotés d'une vision et d'une identité forte en misant résolument sur les valeurs humaines. Depuis 50 ans, cette vision nous a guidés.

Le développement d'Auchan n'aurait pu s'accomplir sans ses équipes, celles d'hier comme celles d'aujourd'hui. Une nouvelle fois cette année, nos 262 000 collaborateurs ont démontré leur grand professionnalisme et leur capacité de mobilisation. Ils ont fait la différence dans l'écoute et la qualité de service que nous souhaitons apporter à nos clients, et ce, quels que soient les environnements dans lesquels nos activités évoluent.

Également, parce que tout en étant totalement internationale, la particularité de notre entreprise est d'avoir su préserver son mode de fonctionnement décentralisé. Depuis le premier hypermarché jusqu'à la création, en 2010, d'une activité dédiée à l'e-commerce, nous avons développé des savoir-faire dans un certain nombre de métiers. Chacun conserve cependant son autonomie, tout en travaillant en synergie et en progressant par la mutualisation des moyens.

Ce mode de fonctionnement nous assure la plus grande proximité avec nos clients. Ils sont au centre de toutes les politiques. Notre vision d'entreprise, « améliorer la qualité de vie et le pouvoir d'achat du plus grand nombre de clients », est donc aujourd'hui, plus que jamais, d'actualité.

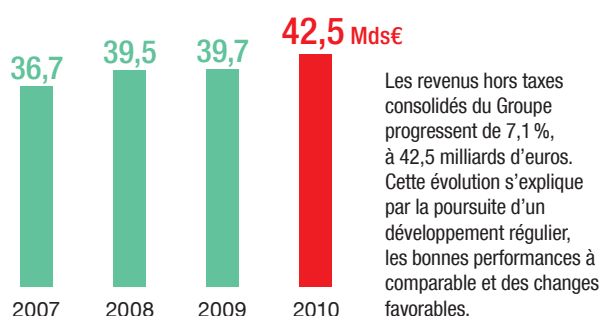


JUSTEMENT, COMMENT S'EST DÉROULÉE L'ANNÉE 2010 ?

Nos performances du premier semestre laissent augurer une grande année ! L'impact attendu sur la consommation des plans de rigueur, mis en place par les gouvernements d'un certain nombre de pays, nous laissait cependant entrevoir un second semestre incertain et difficile, ce que nous avons annoncé lors de nos résultats semestriels. Les faits ont confirmé nos anticipations : nous avons connu une seconde partie d'année plus heurtée, notamment en Europe, où la crise est plus structurelle et où le contexte économique et social est resté globalement très contraint.

Au final, traduisant la bonne tenue de nos activités, les revenus consolidés du Groupe ont cependant progressé de 7,1 % et s'élèvent à 42,5 milliards d'euros hors taxes. Cette évolution significative,

REVENUS HORS TAXES CONSOLIDÉS



certaines favorisée par les taux de change, s'explique par la poursuite du développement mais également par les performances à comparable, qui s'élèvent à 1,3 % hors essence et à changes constants.

La progression de l'EBITDA, qui s'établit à 7,1 % pour atteindre 2514 millions d'euros, traduit notre gestion rigoureuse et la solidité de notre exploitation.

Nos démarches d'efficacité opérationnelle, notre maîtrise des frais, les progrès des synergies entre les entreprises du Groupe y contribuent. Impacté par une hausse de la charge d'impôt, le résultat net augmente de 6,6 % à 742 millions d'euros et retrouve un niveau comparable à celui de 2008.

Enfin, nos équilibres financiers se sont consolidés.

Nous avons réduit notre niveau d'endettement de près de 20 %, grâce à l'amélioration de notre capacité d'autofinancement et la maîtrise de nos investissements, qui ont été réduits de 10 %. Le ratio d'endettement s'élève à 0,9 année d'EBITDA.

Afin de sécuriser notre liquidité, nous avons procédé au refinancement de crédits syndiqués à échéances 2011 et 2012 et à une opération de gestion de notre dette obligataire, nous permettant un allongement des maturités de nos ressources bancaires et obligataires et une répartition équilibrée des échéances dans le temps.

QUELLES ACTIVITÉS ONT SOUTENU LA CROISSANCE ?

Chacun de nos principaux métiers y a contribué. Les hypermarchés ont réalisé des performances solides et, dans un contexte de crise, leur politique de commerce discount est encore plus fondée. Leur image prix est d'ailleurs en amélioration dans tous les pays. Leur chiffre d'affaires augmente de 7,9 % au global et de 1,3 % à comparable, hors essence et à changes constants, avec un niveau de fréquentation en hausse dans nos pays majeurs. Les revenus d'Immochan ont également continué de progresser du fait de la résistance des revenus à comparable et des ouvertures réalisées, lui permettant de compter désormais plus de 300 centres commerciaux. Immochan a démontré sa capacité d'animation commerciale et a poursuivi sa politique d'accompagnement des commerçants impactés par la crise.

Les supermarchés et Oney Banque Accord renouent, quant à eux, avec la croissance. Le chiffre d'affaires des supermarchés est en hausse de 4 %, pour revenir à un niveau supérieur à celui de 2008.

« Nos 262 000 collaborateurs ont démontré leur grand professionnalisme et leur capacité de mobilisation. »

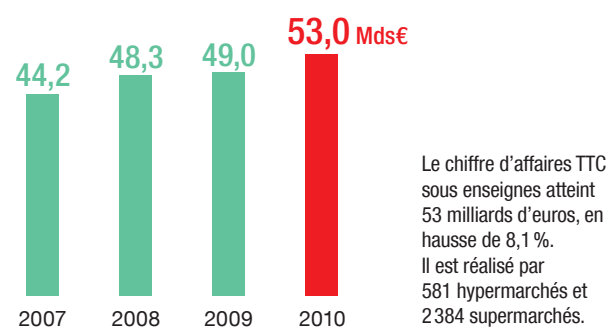
Pour Oney Banque Accord, l'amélioration des résultats s'est également confirmée, dans un environnement pourtant défavorable : le contexte de crise s'est conjugué à un durcissement des normes législatives, avec la transposition des directives européennes sur le crédit à la consommation et sur les systèmes de paiement.

L'année 2010 aura été également marquée par des avancées significatives : le développement de nos marques propres, le lancement de l'actionariat salarié, préparé de longue date pour 13 000 actionnaires d'Auchan Russie, la montée en puissance de nos politiques de développement durable...

Au-delà de ces progrès et des performances de chacun de nos métiers, il faut souligner qu'en 2010 la croissance s'est concentrée essentiellement sur trois pays majeurs du Groupe : la France, la Russie et la Chine.

En premier lieu, les revenus de la France sont en hausse de 3 %, une évolution portée par les performances des hypermarchés et par la relance commerciale des supermarchés. Le chiffre d'affaires d'Auchan France a, en effet, augmenté de 2,8 % au global et de 0,8 % à comparable hors essence. Les progressions réalisées au dernier trimestre notamment ont été remarquables. Quant aux supermarchés, le travail mené sur la consolidation du parc de magasins et sur la stabilisation du modèle Simply Market a porté ses fruits et nous permet d'envisager l'avenir avec optimisme : leur chiffre d'affaires est en hausse de plus de 4 % à comparable, hors essence.

CHIFFRE D'AFFAIRES TTC SOUS ENSEIGNES



« La croissance s'est concentrée essentiellement sur trois pays : la France, la Russie et la Chine. »

Nos enseignes d'hypermarchés et de supermarchés ont, par ailleurs, poursuivi leur croissance régulière en Russie, un marché sur lequel elles ont mis en place des modèles économiques originaux et adaptés aux besoins des clients.

Enfin, peu impactée par la crise, la Chine demeure également un marché en forte croissance où nos activités hypermarchés, immobilière et bancaire ont continué de se développer rapidement.

Les bonnes performances dans ces deux pays et la croissance du parc de magasins et de centres commerciaux expliquent l'essentiel de la progression des revenus de la zone Europe centrale et de l'Est et Asie : elle s'élève à 22,7 %.

VOTRE DÉVELOPPEMENT SE CONCENTRE-T-IL DÉSORMAIS SUR LES NOUVEAUX MARCHÉS ?

L'essentiel du développement de ces dernières années s'est déroulé dans les pays émergents, mais l'Europe occidentale est notre cœur de métier historique et reste le socle de nos entreprises. Une part significative et majoritaire de nos ressources reste donc allouée à ce périmètre : en 2010, 57 % de nos investissements lui ont été dédiés, nous permettant de maintenir la qualité de notre parc et d'y renforcer nos positions.

Parallèlement, les succès que nous rencontrons dans les pays émergents nous encouragent à y poursuivre un développement ambitieux. En 2010, nous avons ouvert 38 hypermarchés, 20 supermarchés et 11 centres commerciaux en Europe centrale et de l'Est et en Asie. 2010 a été l'année où nous avons franchi, avec notre partenaire RT Mart, le cap des 200 hypermarchés en Asie ; il y a seulement 5 ans, avec 86 magasins, nous n'en comptons pas la moitié.

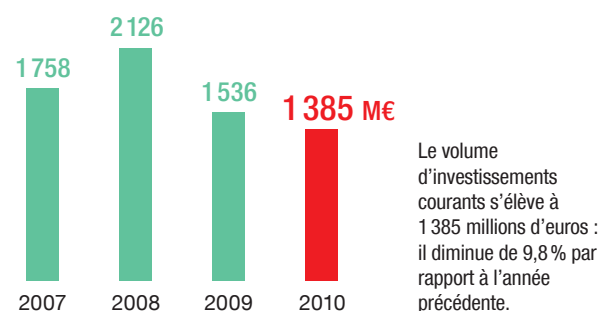
L'année 2011 sera celle du passage d'un autre cap avec l'ouverture de notre 100^e hypermarché Auchan en Europe centrale et de l'Est. Nous en comptons moins de 40 en 2005 et venons d'ouvrir notre tout premier supermarché Atak en Russie ; aujourd'hui, cette jeune enseigne compte plus de 50 magasins. Notre développement a été volontariste : en 5 ans

les revenus réalisés dans les pays d'Europe centrale et de l'Est et en Asie ont plus que doublé. Ils représentent désormais 27 % des revenus totaux du Groupe, une part équivalente à celle des pays d'Europe occidentale hors France. L'ensemble de la zone euro représente donc 73 % de nos revenus aujourd'hui.

COMMENT ABORDEZ-VOUS L'AVENIR ?

Nous sommes lucides : les perspectives sont plus favorables dans les pays émergents qu'en zone euro, où la crise n'est pas terminée et continue d'impacter fortement la consommation. La poursuite de notre politique discount demeure donc notre priorité. La baisse significative de notre niveau d'endettement nous permet également d'aborder l'année avec un bilan solide et nous donne la capacité de continuer à nous développer. Tout en maintenant nos exigences de rentabilité dans nos choix de développement, nous prévoyons d'augmenter nos investissements l'an prochain. 2011, année de notre cinquantenaire, sera celle où nous franchirons le cap symbolique des 600 hypermarchés dans le monde et où notre partenariat en Chine devrait évoluer. Nous comptons également développer nos accords de franchise et de partenariats. La réorganisation de nos métiers de l'e-commerce, au sein d'une même branche, participera au développement de ces activités et à la mise en œuvre de meilleures synergies entre nos différentes enseignes du Net. Enfin, comme cela a été le cas ces 50 dernières années, l'avenir du Groupe se construira d'abord par les femmes et les hommes de l'entreprise. Je tiens ici à les en remercier et à leur renouveler toute ma confiance.

INVESTISSEMENTS



UNE FÉDÉRATION D'ENTREPRISES DE COMMERÇANTS AUDACIEUX PARTAGEANT DES VALEURS ET DES PRINCIPES D'ACTION COMMUNS AU SERVICE D'UN DÉVELOPPEMENT HUMAIN ET ÉCONOMIQUE DURABLE

Entreprise non cotée, associant un actionnariat familial et salarié⁽¹⁾, le groupe Auchan est organisé par métiers. Son ambition est de créer et développer des entreprises **autonomes, responsables et durablement prospères.**

Portant le nom de son métier historique, l'hypermarché, démarré en 1961 par Gérard Mulliez, le groupe Auchan fonctionne comme une fédération d'entreprises, donnant toute leur autonomie à celles qui l'ont rejoint depuis 50 ans : supermarchés, Immochan, Banque Accord, Alinéa, E-Drive, E-commerce...

Ces différents métiers développent une vision et une identité forte au sein du Groupe, tout en travaillant en synergie, ce qui leur permet d'associer les atouts de la décentralisation à la puissance d'un Groupe. Ils ont en commun des valeurs, de confiance, de partage et de progrès, et une mission : améliorer le pouvoir d'achat

et la qualité de vie du plus grand nombre de clients, avec des collaborateurs responsabilisés, professionnels, passionnés et considérés.

Leurs principes d'action sont simples : d'abord le client, toujours l'équipe, avec simplicité et bon sens, dans la subsidiarité et pour le long terme. À la source du développement de ces entreprises, les femmes et les hommes sont leur première richesse. Depuis 50 ans, le groupe Auchan valorise leur capacité d'innovation en menant une politique de responsabilisation et participe au développement de chacun par le partage du savoir, du pouvoir et de l'avoir.

(1) 87,8 % du capital détenus par l'association familiale Mulliez et 11,8 % détenus par les collaborateurs.

En 2010, les revenus hors taxes consolidés du Groupe continuent de progresser régulièrement malgré l'environnement économique difficile. Ils s'élèvent à **42,5 milliards d'euros**.

+7,1 %

Croissance des revenus hors taxes consolidés

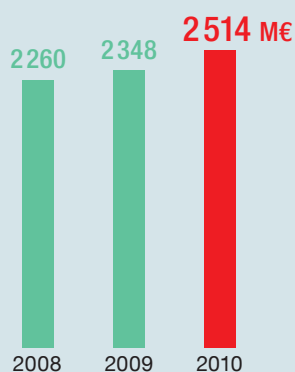
+1,3 %

Progression du chiffre d'affaires à magasins comparables⁽¹⁾

54 %

Part des revenus à l'international

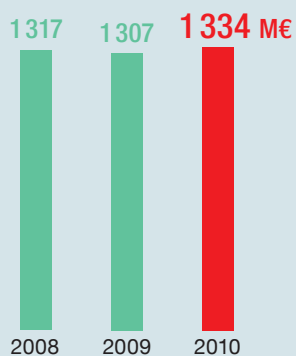
EBITDA⁽³⁾



L'EBITDA augmente de 7,1 % à 2514 millions d'euros, soit 5,9 % des revenus consolidés.

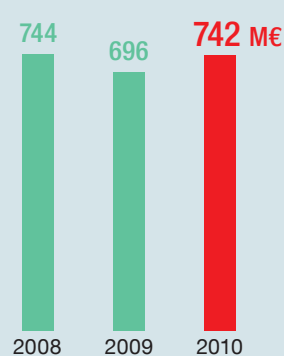
(3) Résultat d'exploitation courant hors autres produits et charges d'exploitation et hors amortissements, dépréciations et provisions.

RÉSULTAT D'EXPLOITATION COURANT



Le résultat d'exploitation courant progresse de 2,1 % à 1334 millions d'euros.

RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS POURSUIVIES



Le résultat net des activités poursuivies augmente de 6,6 % en 2010. Il revient à un niveau équivalent à celui de 2008.

+ 3,0 %

Bonne progression
des revenus en France⁽²⁾

+ 1,1 %

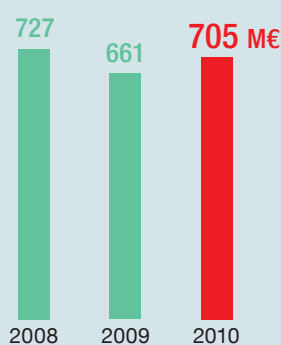
Légère hausse des revenus
en Europe occidentale
(hors France)⁽²⁾

+ 22,7 %

Croissance rapide des
revenus en Europe centrale
et de l'Est et en Asie⁽²⁾

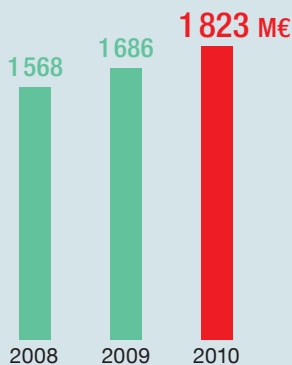
(1) Hors essence et à taux de changes constants. (2) Évolution des revenus hors taxes consolidés, toutes activités.

RÉSULTAT NET PART DU GROUPE



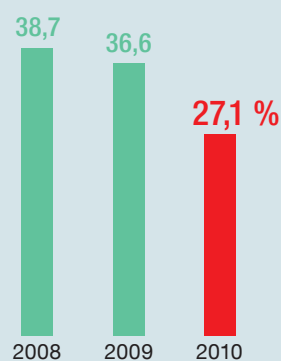
Le résultat net part du groupe est en hausse de 6,7 % à 705 millions d'euros. Il représente 1,7 % des revenus hors taxes consolidés.

CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT



La capacité d'autofinancement augmente de 8,1 % par rapport à 2009.

RATIO DE GEARING (DETTE FINANCIÈRE NETTE/CAPITAUX PROPRES)



La dette financière nette diminue de 19,5 % à 2 300 millions d'euros. Elle représente 1,3 année de capacité d'autofinancement, contre 1,7 année fin 2009.

DÉVELOPPEMENT

200^e hypermarché en Asie



Avec 30 ouvertures sur l'année, le Groupe compte plus de 200 hypermarchés en Asie. La Chine est le pays où le Groupe connaît le plus fort développement pour ses

activités hypermarchés et immobilière. Dans la perspective de son introduction à la Bourse de Hong Kong, la structure du partenariat Auchan-Ruentex est en cours de réorganisation.

Création de la branche E-commerce

Elle regroupe les activités du Groupe sur Internet et réunit en France Auchandirect, GrosBill, Auchan.fr et les services en ligne d'Auchan. Cette branche se développera ensuite également dans les autres pays et travaillera en synergie avec l'activité des Drives. Ces derniers ont réalisé 20 ouvertures et totalisent 61 sites.

Nouvelles filiales Oney Banque Accord

Avec l'acquisition de 49 % d'AccordFin, pour atteindre 100 %, Oney Banque Accord détient désormais la totalité de sa filiale espagnole. Une nouvelle entité monétique, Armoney, a également été créée en France, en partenariat avec Crédit Mutuel Arkéa.

ORGANISATION

Nouvelle gouvernance

Le 1^{er} juillet, Groupe Auchan SA est devenu une société anonyme à conseil d'administration.

Une nouvelle gouvernance a été mise en place, avec un comité exécutif présidé par Vianney Mulliez.

Les 4 métiers historiques de l'entreprise (hypermarchés, supermarchés, immobilier commercial et banque), les ressources humaines, la finance et le contrôle de gestion y sont représentés.

COMMERCE

Relance des supermarchés



La relance du chiffre d'affaires des supermarchés se confirme : il est en hausse de 4 % à 6,9 milliards d'euros. Le développement rapide d'Atak en Russie et la stabilisation du modèle Simply Market en Europe occidentale y contribuent. L'enseigne est aujourd'hui portée par 637 des 748 magasins intégrés et 124 franchisés.

France, Russie, Chine : modèles de l'hypermarché gagnant

Ces 3 pays majeurs de l'activité réalisent de bonnes performances sur leur marché. Du discount généralisé en Russie à « Réenchanter l'hypermarché » en France, chaque modèle confirme sa pertinence. En France, avec une progression à 2 chiffres, dans un climat de morosité de la consommation, le succès, en novembre, de l'opération commerciale des 25 jours est historique.



RESSOURCES HUMAINES

Déploiement de l'actionnariat salarié en Russie

13 000 collaborateurs d'Auchan Russie, soit 74 % des ayants droit, sont devenus actionnaires de l'entreprise. Au total, 137 000 collaborateurs de 9 pays détiennent 11,8 % du capital du Groupe.

DÉVELOPPEMENT DURABLE

Premier centre commercial 100 % développement durable



Auchan et Immochan ont ouvert en France, à Montauban, le premier centre commercial entièrement « développement durable ». La Commission européenne a retenu ce centre commercial comme partenaire officiel de la campagne Énergie durable pour l'Europe.



EN 1981, PREMIÈRE IMPLANTATION À L'INTERNATIONAL, EN ESPAGNE

Auchan a 20 ans, compte une trentaine d'hypermarchés en France et une activité immobilière. L'entreprise amorce son développement à l'international en ouvrant un premier hypermarché Alcampo en Espagne.



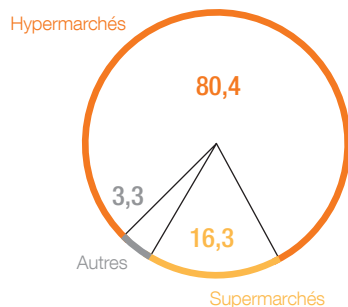
200 HYPERMARCHÉS EN ASIE EN 2010

30 années ont passé... 54 % des revenus du Groupe sont réalisés à l'international. Le groupe Auchan est présent dans 12 pays, de l'Europe à la Chine, et s'apprête à franchir le cap des 600 hypermarchés.

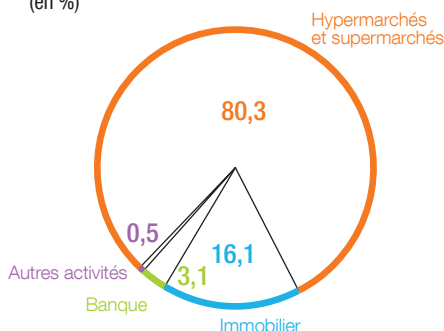
HYPERMARCHÉS	SUPERMARCHÉS	IMMOCHAN	ONEY BANQUE ACCORD	AUTRES ACTIVITÉS ⁽¹⁾
12 pays et région 559 hypermarchés intégrés Auchandirect ⁽¹⁾ , GrosBill ⁽¹⁾ , Auchan.fr ⁽¹⁾ , 30 AuchanDrive, @Jumbo... 34,2 Mds€ de revenus (+ 7,9 %) 229 000 collaborateurs 22 hypermarchés en mandat de gestion, associés ou franchisés (Taiwan, France, Italie)	5 pays 748 supermarchés intégrés 6,9 Mds€ de revenus (+ 4,0 %) 27 000 collaborateurs 1 636 supermarchés et supérettes franchisés ou associés (Italie, France, Espagne)	12 pays et région 312 centres commerciaux gérés (dont 26 en mandat de gestion) 1,8 million de m ² en galerie commerciale (74 % en propriété) 486 M€ de revenus (+ 7,1 %) 500 collaborateurs	10 pays 6,4 millions de clients (dont 4 millions en France) 372 M€ de produit net bancaire (+ 2,1 %) 25 M€ de résultat net (+ 52,4 %) 1 800 collaborateurs	1 pays 22 Alinéa 10 Little Extra 28 Chronodrive 508 M€ de revenus (+ 13,6 %) 2 800 collaborateurs

(1) À partir de 2011, l'activité E-commerce réunissant Auchandirect, GrosBill et Auchan.fr sera incluse dans les autres activités.

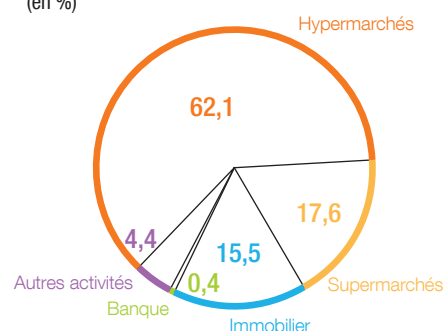
**REVENUS HORS TAXES
PAR ACTIVITÉ**
(en %)



**RÉSULTAT D'EXPLOITATION
COURANT PAR ACTIVITÉ**
(en %)



**INVESTISSEMENTS
PAR ACTIVITÉ**
(en %)



UNE ORGANISATION PAR MÉTIERS

Autonomie, complémentarité et synergies

Organisé en métiers autonomes, mais complémentaires et travaillant en synergie, le groupe Auchan a l'ambition de répondre à chaque besoin de consommation et de proposer en permanence à ses clients la solution qui leur convient : proximité du **supermarché**, attractivité de l'**hypermarché** et de sa galerie commerciale **Immochan**, assurance et services financiers de **Oney Banque Accord** et formats de vente en ligne, avec la constitution cette année d'un métier **E-commerce** à part entière. En 2010, le Groupe a consolidé ces différentes activités, essentiellement par croissance organique, son mode de développement privilégié.

VERS LES 600 HYPERMARCHÉS EN 2011...

En 2010, l'entreprise a maintenu une politique de croissance organique soutenue pour les hypermarchés, son métier historique. 62 % des investissements de l'année, soit 860 millions d'euros, lui ont été dédiés. 44 hypermarchés ont été ouverts : 6 situés en Europe occidentale, 8 en Europe centrale et de l'Est et 30 en Asie. Leur nombre a doublé en 10 ans, principalement grâce au développement en Chine et en Russie. En 2011, 50 ans après l'ouverture du premier magasin, l'activité totalisera 600 hypermarchés. D'Auchan City à Novossibirsk sur 4 800 m² de surface de vente à Auchan Gagarinski (Moscou), qui en compte

17 200 m², ces ouvertures réalisées cette année en Russie illustrent la volonté de l'entreprise de créer le format adapté à chaque zone de chalandise. Parallèlement au développement de l'enseigne Auchan sur un format de grand hypermarché, Auchan City, format discount de proximité, donne, en effet, la priorité aux produits alimentaires, répondant aux attentes d'une clientèle de centre-ville. L'enseigne totalise aujourd'hui 14 magasins situés à Moscou et dans d'autres grandes villes : Saint-Pétersbourg, Ekaterinbourg et Novossibirsk. Auchan Russie a également créé un format « Radouga » (arc-en-ciel) de petits hypermarchés pour les villes moyennes.

C'est en optant sur chaque marché pour le modèle économique approprié que les hypermarchés Auchan ont construit leurs performances solides. La démarche « Réenchanter l'hypermarché », des saisonniers puissants, des opérations commerciales fortes, comme celle des 25 jours, ont confirmé par leur succès en France le potentiel de croissance dans un marché où la consommation est stable. En Russie, en Ukraine ou en Roumanie, les magasins ont adopté le modèle du discount généralisé adapté à leur marché. Ils pratiquent une politique prix agressive et réduisent leurs coûts d'exploitation au maximum.

44 hypermarchés ouverts en 2010 :
14 en Europe et 30 en Asie.



SUPERMARCHÉS : 50 MAGASINS EN RUSSIE

En 2010, le développement des supermarchés a été mené de façon segmentée. L'expansion s'est concentrée sur la Russie et la Pologne, où respectivement 18 et 2 magasins ont été ouverts. Les performances de ces 2 pays, notamment de la Russie, qui compte maintenant plus de 50 magasins, contribuent significativement à la croissance de l'activité de la branche. En Europe occidentale, la priorité a été donnée à la poursuite du redressement de l'activité et à la consolidation du parc de magasins. Il est passé de 688 à 677 magasins. Après la conversion, en 2009, à l'enseigne et au modèle Simply, celui-ci a évolué et s'est adapté à l'environnement local. Le positionnement de chaque magasin a notamment été adapté à sa clientèle, sa concurrence et son environnement, d'un rôle d'ultraproximité en centre-ville à un rôle d'attraction pour les magasins en zone rurale. Un modèle à l'enseigne IperSimply pour l'Italie et HiperSimply pour l'Espagne a, par exemple, été adopté par respectivement 58 et 16 magasins. Sur une surface de 2 000 à 4 500 m², ils ont pour points forts les produits frais et une offre

non alimentaire renforcée dans certains univers comme le petit électroménager, l'enfant et la parfumerie.

Sur l'année, 39 magasins ont été ouverts et 30 fermés ou cédés dans les 5 pays où l'activité est présente, soit, au total, 9 points de vente supplémentaires.

RELAIS DE CROISSANCE

Afin de répondre aux évolutions et tendances de consommation, des tests commerciaux sont menés, permettant de disposer de futurs relais de croissance. Cette année, les supermarchés ont créé, en France, Partisans du goût, enseigne spécialiste des métiers de bouche. Début 2011, un premier magasin de proximité « A2pas » a, par ailleurs, été ouvert à Paris. L'enseigne d'ameublement et de décoration Alinéa et Little Extra, qui propose des produits pour la maison à petits prix, ont également continué à se développer, dans un contexte difficile de recul des dépenses non alimentaires. Les activités de vente en ligne d'Alinéa ont cependant progressé significativement.

DÉVELOPPEMENT DU E-COMMERCE

Afin d'être en phase de la manière la plus efficace avec les enjeux du e-commerce, l'entreprise a formalisé cette année la création d'une activité dédiée. Celle-ci démarre dans un premier temps en France, où elle réunit Auchandirect, GrosBill et Auchan.fr. Elle regroupe les activités sur Internet, tout en travaillant étroitement avec les enseignes de Drive. Permettant la commande

SUPERMARCHÉS

Consolidation du parc de magasins
et stabilisation du modèle Simply Market
en Europe.

E-COMMERCE

Création d'une entité dédiée regroupant en France Auchandirect, GrosBill et Auchan.fr.

et le paiement à distance et une livraison dans le coffre de la voiture, celles-ci ont poursuivi leur développement en France, où AuchanDrive et Chronodrive totalisent ensemble 58 sites. Les 2 enseignes ont mis en commun leur savoir-faire et développent des synergies dans différents domaines : offre, ressources humaines, développement, logistique, développement durable...

IMMOCHAN : LE CAP DES 300 CENTRES COMMERCIAUX GÉRÉS

Partenaire privilégié du Groupe dans le développement de ses différents formats, Immochan apporte son expertise globale de l'immobilier commercial, de la promotion à la gestion. Cette année, la priorité a été de continuer à développer les sites existants et de maintenir leur attractivité en accompagnant les commerçants impactés par la crise. Le taux de vacance (3,4 %) s'est amélioré par rapport à l'année précédente (4,8 %). Immochan a, par ailleurs, ouvert 15 centres commerciaux. Certains projets nécessitant des investissements importants ont été réalisés avec des co-investisseurs, comme les 2 centres commerciaux ouverts par GCI en Italie. Immochan reste cependant acteur dans l'ensemble du montage du projet, de

RENFORCEMENT DE LA FRANCHISE

Elle est aujourd'hui développée en France, en Espagne et en Italie, principalement par les supermarchés, sur plus de 1 600 magasins. Des supermarchés franchisés ont adopté l'enseigne Simply Market ; 49 magasins en France, 72 en Italie et, depuis cette année, les 3 premiers en Espagne. Les hypermarchés comptent, quant à eux, 8 magasins franchisés ou associés en France et 6 en Italie. Ce mode de développement continuera à se renforcer ces prochaines années.

sa conception à sa commercialisation, permettant d'assurer un projet optimal pour le succès durable du centre commercial et de l'hypermarché Auchan. En incluant les agrandissements, 106 000 m² de surface GLA ⁽¹⁾ ont, au total, été créés en 2010, ce qui reste significatif dans un contexte de marché de l'immobilier ralenti. Cela porte la surface globale en galerie commerciale à 1,8 million de m², dont 640 000 m² ont été créés au cours des 5 dernières années. Immochan est propriétaire de la majorité de ses centres commerciaux (232 galeries, soit 74 % des surfaces GLA), alors que 54 d'entre eux sont en location et 26 en mandat de gestion. La vocation d'Immochan est également d'apporter son savoir-faire aux autres formats du Groupe, notamment en France, avec l'ouverture d'un premier Chronovillage réunissant des enseignes de proximité autour d'un Chronodrive.

IMMOCHAN

640 000 M² créés
en galerie commerciale depuis 5 ans,
dont 106 000 m² en 2010.

Citania, la filiale d'Immochan France spécialiste des aménagements de programmes urbains mixtes, travaille aussi avec la branche supermarchés pour développer des programmes mixtes logements-commerces.

(1) Gross Leasing Area.

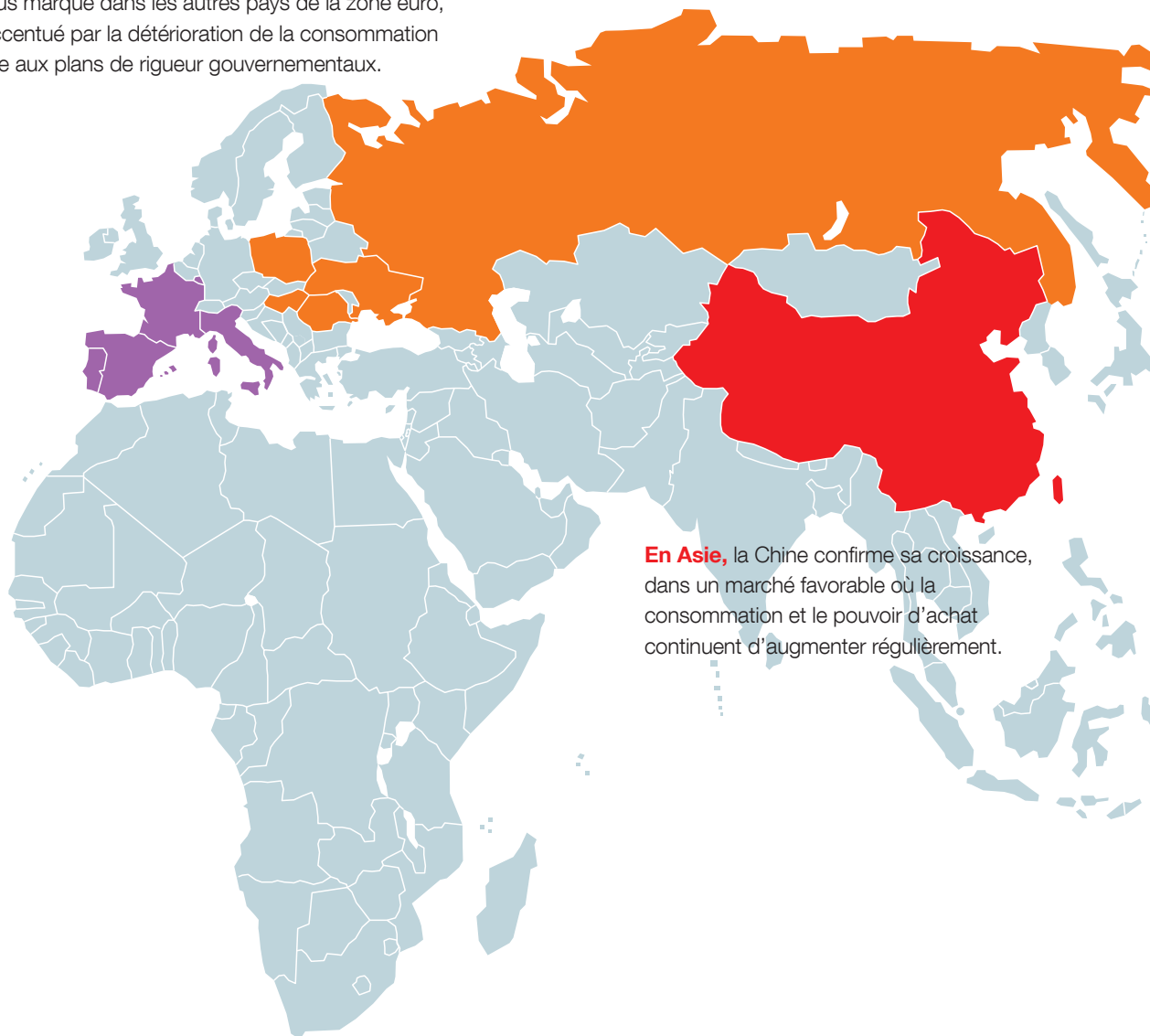
ONEY BANQUE ACCORD : 40 ENSEIGNES PARTENAIRES

En 2010, Banque Accord a continué d'assurer son rôle d'accompagnement du commerce des enseignes partenaires. L'offre en produits d'assurance a été élargie. L'activité cartes cadeaux s'est fortement développée, en particulier en Chine et en France. Le démarrage des cartes bancaires prépayées a connu une réussite remarquable, notamment en Pologne : les gammes de cartes de paiement y ont été totalement revues, afin de proposer à chaque client une solution adaptée, du paiement prépayé au crédit. Oney Banque Accord a également accéléré son activité monétique avec, dans le cadre du SEPA ⁽²⁾, la création, en coopération avec Arkéa, d'une nouvelle plateforme monétique, Armoney, à vocation européenne. En 2010, elle a réalisé le lancement de la nouvelle carte polonaise. Enfin, les solutions de fidélisation et de gestion de la relation client ont été expérimentées et développées, notamment en Italie, avec la participation dans le programme de fidélité multienseignes Nectar.

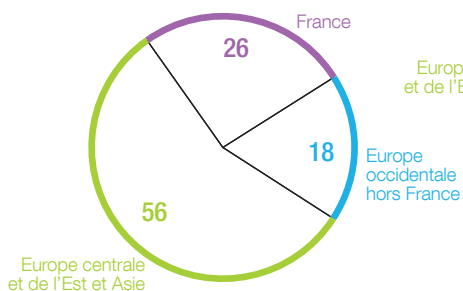
(2) Single Euro Payment Area.

En Europe occidentale, la France réalise des performances solides. L'impact de la crise est plus marqué dans les autres pays de la zone euro, accentué par la détérioration de la consommation liée aux plans de rigueur gouvernementaux.

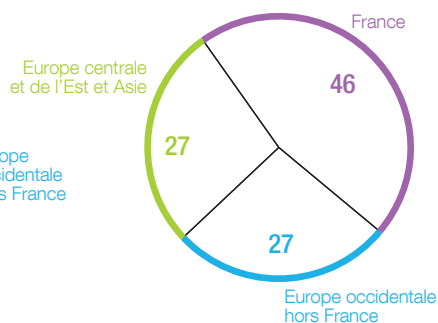
En Europe centrale et de l'Est, les progressions sont portées par la Russie. Celle-ci consolide son modèle et poursuit le développement rapide de ses activités.



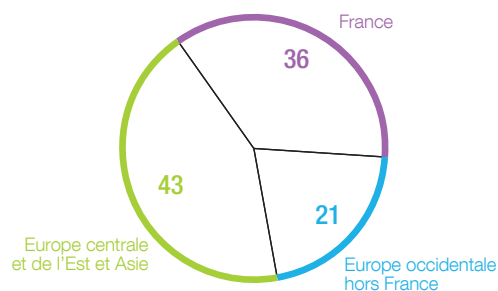
**EFFECTIFS
PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE**
(en %)



**REVENUS HORS TAXES
PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE**
(en %)



**INVESTISSEMENTS
PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE**
(en %)



UN RYTHME DE DÉVELOPPEMENT RÉGULIER

En Europe et en Asie

En 2010, les activités du Groupe ont poursuivi une croissance régulière sur ses 3 zones de développement prioritaire. Elle est particulièrement dynamique en Russie et en Chine, où s'est effectué l'essentiel du développement de l'année. Les revenus réalisés en **Europe centrale et de l'Est** et en **Asie** progressent significativement (+ 22,7 %). Ils continuent également d'augmenter en **Europe occidentale**. Pour l'année, 54 % des revenus sont réalisés à l'international, se répartissant de façon équilibrée entre les pays d'Europe occidentale et ceux d'Europe centrale et de l'Est et d'Asie.

EUROPE OCCIDENTALE

L'entreprise a renforcé ses positions sur ses marchés historiques. Bien qu'en diminution par rapport à 2009, les investissements réalisés dans ces pays continuent de représenter 57 % de ceux du Groupe. Les revenus atteignent 31 milliards d'euros, en hausse de 2,3 %. Leur évolution ressort à 3,0 % en France, où les activités sont en progression à comparable. Elle s'élève à 1,1 % dans les autres pays, essentiellement grâce aux ouvertures réalisées cette année.

EUROPE CENTRALE ET DE L'EST

Le développement s'est principalement effectué en Russie. Ensemble, Auchan et Atak y ont ouvert 24 points de vente, pour atteindre 44 hypermarchés et 51 supermarchés.

ASIE

L'entreprise a poursuivi son développement rapide sur ce marché à fort potentiel. Avec 30 ouvertures, elle compte désormais plus de 200 hypermarchés en Asie. Pour l'année, les pays d'Europe centrale et de l'Est et d'Asie ont représenté 85 % des surfaces créées par les hypermarchés et supermarchés et 48 % de celles ouvertes en galerie commerciale. 43 % des investissements du Groupe, en hausse de 11 %, ont été réalisés dans ces pays. Ce développement dynamique ainsi que l'évolution à comparable dans les 2 pays majeurs de la zone, la Russie et la Chine, ont permis aux revenus de progresser de 22,7 % à 11,5 milliards d'euros ; ceux-ci ont plus que doublé en 5 ans.

L'EUROPE OCCIDENTALE

Socle du développement

260

hypermarchés

677

supermarchés

192

centres commerciaux

4

filiales Oney Banque Accord

E-commerce, E-Drive,
Alinéa, Little Extra

114 000

collaborateurs

FRANCE

124 hypermarchés : 116 Auchan, 7 Les Halles d'Auchan, 1 Prixbas par Auchan

30 AuchanDrive, E-commerce⁽¹⁾ : Auchandirect, GrosBill, Auchan.fr
15,2 Mds€ de chiffre d'affaires HT consolidé (+2,8%)

8 hypermarchés à l'enseigne Auchan : 7 associés appartenant au groupe Schiever et 1 franchisé à Lacroix-Saint-Ouen

406 supermarchés : 275 intégrés (dont 250 Simply et 4 Auchan), 49 franchisés Simply et 82 associés

Immochan : 106 centres commerciaux (dont 3 en mandat de gestion)

Banque Accord France, **Oney France** : 4 millions de clients

22 Alinéa, **28 Chronodrive**, **10 Little Extra**

68 000 collaborateurs

ESPAGNE

51 hypermarchés Alcampo, Alcampo.es

249 supermarchés : 129 intégrés (dont 121 Simply), 3 franchisés Simply et 117 supérettes associées

Immochan : 30 centres commerciaux

AccordFin

17 000 collaborateurs

PORTUGAL

32 hypermarchés : 22 Jumbo et 10 Pão de Açúcar, @Jumbo

Immochan : 9 centres commerciaux

Oney

9 000 collaborateurs

ITALIE

52 hypermarchés, dont 51 Auchan, 1 DriveAuchan

6 hypermarchés franchisés à l'enseigne Auchan appartenant à AZ SpA

1 658 supermarchés :

273 intégrés (dont 246 Simply et 1 Auchan), 504 franchisés et 881 associés

GCI⁽²⁾ : 46 centres commerciaux (dont 2 en mandat de gestion)

So Oney SpA

20 000 collaborateurs

LUXEMBOURG

1 hypermarché Auchan

Immochan : 1 centre commercial

600 collaborateurs

(1) À compter de 2011, les revenus de l'activité e-commerce seront inclus dans les autres activités. (2) Galerie Commerciali Italia détenue à 51 % par Immochan et à 49 % par Simon Property Group.

En 2010, l'entreprise a continué à se développer sur ses marchés historiques d'Europe occidentale à travers ses différentes activités : 6 hypermarchés et 4 centres commerciaux y ont notamment été ouverts et les supermarchés ont consolidé leur format Simply Market. Les formats de e-commerce et de Drive se sont également renforcés, principalement en France.

HYPERMARCHÉS : POURSUITE DU DÉVELOPPEMENT

6 hypermarchés ont été ouverts dans les pays d'Europe occidentale où le Groupe est présent :

1 en France (Le Kremlin-Bicêtre), 3 en Italie (Napoli Argine, Porte di Catania, Palermo Carini), 1 en Espagne (Cádiz Jerez) et 1 au Portugal (Jumbo Coina). 85 000 m² de surface de

vente ont été créés au total, avec les agrandissements. En France, le magasin de Montauban a notamment été transféré et agrandi. Celui de Mulhouse a été transformé à l'enseigne Prixbas par Auchan, format de discount en test. L'ouverture de stations essence en Italie et au Portugal a également contribué à la croissance dans ces pays. Afin de renforcer son volume d'achat,

Auchan France a conclu un contrat de partenariat avec METRO Cash & Carry France sur le développement des produits économiques et à marque propre. Enfin, les enseignes ont préparé les ouvertures de 2011, notamment celle du premier magasin urbain, Auchan City, en France, à Tourcoing.

IMMOCHAN : DÉVELOPPEMENT MULTIFORMATS

Les hypermarchés inaugurés en Italie à Napoli Argine et à Porte di Catania sont situés dans des centres commerciaux gérés par GCI. La participation détenue dans la galerie de Porta di Roma a, par ailleurs, été cédée. Immochan a également réalisé les ouvertures

de Cádiz Jerez en Espagne et de Montauban en France – ce centre commercial et son hypermarché sont les premiers du Groupe à être 100 % «développement durable». Un strip mall a, de plus, été ouvert à Avignon sud (84) à proximité de l'hypermarché Auchan. Le premier Chronovillage a été créé à Halluin, près de Tourcoing (59) : il comprend 1 Chronodrive et 7 enseignes de proximité, dont le premier magasin Partisans du goût, spécialiste des métiers de bouche, créé par les supermarchés. Enfin, Citania va réaliser à Ivry-sur-Seine (94), en partenariat avec BNP Paribas, un programme comprenant des logements, un supermarché Simply Market et une vingtaine de commerces et de services de proximité.

71 % des surfaces gérées en galerie commerciale par Immochan : l'Europe occidentale demeure le socle de son activité.

SIMPLY MARKET : STABILISATION

Après avoir été finalisé en 2009 en France et, pour les magasins urbains en Espagne, le déploiement de l'enseigne Simply s'est achevé en 2010 en Italie et, pour les magasins périphériques, en Espagne. La priorité a été donnée cette année à la stabilisation du modèle et à la consolidation du parc de magasins. 19 ont été ouverts, incluant l'acquisition de 5 supermarchés Eroski en Castille-la Manche (Espagne), et 30 ont été cédés ou fermés. En France,

6 ouvertures d'hypermarchés et transfert du magasin de Montauban en France.



tout en restant dans le périmètre des supermarchés, les magasins de Péronne (80) et de Corbeil-Essonnes (91) sont passés à l'enseigne Auchan, adaptée à leur zone de chalandise et à leur superficie. La vente en ligne sur Simplymarket.fr a été étendue à 50 magasins de la région parisienne. Enfin, le développement des activités franchisées s'est poursuivi dans les 3 pays. Les supermarchés y totalisent 1 636 magasins en association ou en franchise. Parmi eux, 124 franchisés portent l'enseigne Simply Market. L'Espagne a ouvert, cette année, ses 3 premiers magasins Simply en franchise.

VENTE EN LIGNE : RENFORCEMENT

Au sein de la nouvelle branche E-commerce, Auchandirect a démarré ses activités à Marseille. GrosBill, l'enseigne de vente de produits high-tech sur Internet et en magasin, a ouvert son 8^e magasin en France, à Toulouse. La vente en ligne s'est également renforcée en Espagne et au Portugal. Les enseignes de Drive ont réalisé 20 ouvertures en France : AuchanDrive s'est implanté

à côté de 8 hypermarchés Auchan, et 12 Chronodrive ont été ouverts. En 2011, Auchan Italie ouvrira un 2^e Drive à Buccinasco (Milan).

ONEY BANQUE ACCORD : 100 % EN ESPAGNE

En 2010, Oney Banque Accord a élargi son offre de produits et services pour répondre plus globalement aux besoins des consommateurs et de ses enseignes partenaires, notamment par le lancement d'un programme de fidélité multienseignes avec Nectar en Italie, le déploiement de cartes accessibles à tous au Portugal et le développement des produits d'assurance en France. Avec l'acquisition de 49 % d'AccordFin en Espagne, pour atteindre 100 %, Oney Banque Accord détient désormais la totalité du capital de ses filiales d'Europe occidentale. En France, Banque Accord a créé Armoney, entité monétique commune, avec le Crédit Mutuel Arkéa, et a participé au démarrage des travaux pour la mise en place d'un registre national du crédit aux particuliers.

ALINÉA ET LITTLE EXTRA : NOUVELLES OUVERTURES

Little Extra s'est implanté à Lille, Roques-sur-Garonne (Toulouse) et Béziers et a fermé son magasin de Melun. Alinéa a réalisé 3 ouvertures sur l'année, à Blagnac (Toulouse), Saint-Orens (Toulouse) et Limoges.

L'EUROPE CENTRALE ET DE L'EST ET L'ASIE

Les marchés en croissance

299

hypermarchés

71

supermarchés

120

centres commerciaux

6

filiales Oney Banque Accord

148 000

collaborateurs

POLOGNE

26 hypermarchés Auchan : 22 détenus à 100 % et 4 détenus par Schiever Polska, filiale à 50 % du groupe Auchan et à 50 % du groupe Schiever

20 supermarchés Simply Market

Immochan : 20 centres commerciaux

Accord Finance

12 000 collaborateurs

HONGRIE

12 hypermarchés Auchan

Immochan : 11 centres commerciaux

Oney

5 000 collaborateurs

ROUMANIE

7 hypermarchés Auchan

Oney

3 000 collaborateurs

RUSSIE

44 hypermarchés : 28 Auchan, 14 Auchan City, 2 Radouga

51 supermarchés Atak

Immochan : 23 centres commerciaux

BA Finans

22 000 collaborateurs

UKRAINE

8 hypermarchés Auchan

Immochan : 3 centres commerciaux

Oney

4 000 collaborateurs

Participation de 21,2 % dans le capital d'Anthousa, société détenant les supermarchés Furshet

CHINE CONTINENTALE

41 hypermarchés Auchan⁽¹⁾, Auchan.com.cn

143 hypermarchés RT Mart⁽¹⁾

Immochan⁽¹⁾ : 41 centres commerciaux

Accord Business Consulting

98 000 collaborateurs

TAÏWAN

18 hypermarchés RT Mart, 3 RT-Drive (dont 1 en mandat de gestion)

4 hypermarchés RT Mart en mandat de gestion

Immochan : 22 centres commerciaux (dont 4 en mandat de gestion)

4 000 collaborateurs

(1) Partenariat avec Ruentex : 67,2 % pour l'activité hypermarchés Auchan Chine et centres commerciaux Immochan, et 33,6 % pour l'activité hypermarchés RT Mart détenus directement ou indirectement par le groupe Auchan.

Cette année, 38 hypermarchés et 11 centres commerciaux ont été ouverts. Le rythme de développement est notamment resté soutenu en Chine et en Russie. Dans ce pays, les supermarchés totalisent désormais 51 magasins. Oney Banque Accord a également poursuivi le développement de ses activités dans les différents pays.

DÉVELOPPEMENT SOUTENU EN RUSSIE

En 2010, le développement en Europe centrale et de l'Est s'est concentré sur la Russie.

6 hypermarchés y ont été ouverts au cours de l'année : 2 magasins urbains à l'enseigne Auchan City (Moscou et Novossibirsk) et 4 Auchan, dont 2 à Moscou et 2 en région (Voronej

et Saint-Pétersbourg). L'hypermarché de Voronej comprend une jardinerie Auchan Jardin, la 3^e de l'enseigne et la première en région. La vente en ligne est également testée depuis cette année, à Moscou et dans sa région, sur une gamme de produits d'ameublement et de jardin. Immochan a créé 33 commerces

en galerie (Moscou Vegas et Moscou Gagarinski).

5 ans après sa création, Atak a poursuivi son développement rapide à Moscou et dans les régions proches de la capitale : avec 18 ouvertures sur l'année, l'enseigne totalise 51 supermarchés.



50^e supermarché Atak ouvert en Russie.



EUROPE CENTRALE : CONSOLIDATION DES ACTIVITÉS

Dans les autres pays de la zone, après une année 2009 de développement dynamique, la priorité a été donnée à la consolidation des activités dans un contexte de crise. 2 hypermarchés ont été inaugurés, en Ukraine, à Lviv, et en Pologne, à Gliwice. Ce dernier est situé dans une galerie commerciale Immochan de 50 boutiques. 2 supermarchés ont également été ouverts en Pologne, où les 20 magasins portent désormais l'enseigne Simply Market. Premier pays de la zone pour Immochan, la Pologne a poursuivi ses projets de développement de parcs d'activités commerciales. Des projets sont également en cours en Hongrie. La Roumanie a préparé les ouvertures de ses prochains hypermarchés, en particulier à Constanta et à Craiova. Ce dernier comprendra un parc d'activités commerciales réunissant les enseignes spécialisées Décathlon, Kiabi, Leroy Merlin et Norauto. Enfin, Oney Banque Accord a testé avec succès, dans 3 hypermarchés Auchan en Pologne, une nouvelle gamme de cartes bancaires internationales, classique ou prépayée, portant chacune le programme de fidélité Skarbonka de l'enseigne ; elles seront déployées

en 2011. Un nouveau partenariat a été signé avec Leroy Merlin en Ukraine, et des gammes de produits d'assurance ont été développées en Pologne et en Hongrie. Dans toute la zone, l'année a été marquée par un développement accéléré de l'offre commerciale en accompagnement du développement des enseignes partenaires.

200^e HYPERMARCHÉ EN ASIE

Auchan a réalisé 6 ouvertures en Chine continentale : Zhengjiang et Haimen (province du Jiangsu), Shaoxin (province du Zhejiang), Chengdu-Huayang (province du Sichuan), Jinshan (Shanghai) et Ma An Shan (province de l'Anhui). L'enseigne continue également de tester la vente en ligne dans 2 magasins, à Shanghai et à Suzhou. Tous les hypermarchés Auchan ouverts cette année sont situés dans des centres commerciaux comprenant chacun plus de 50 boutiques, soit au total 352 commerces créés. Immochan totalise désormais près de 2 600 baux en Chine, pays qui se place au premier rang du développement réalisé en 2010 et confirme son rôle majeur au sein de la filiale immobilière du Groupe. Ruentex, le partenaire d'Auchan en Chine, a ouvert 22 hypermarchés RT Mart. La structure juridique du

partenariat entre les deux entreprises est en cours de réorganisation, dans la perspective de son introduction à la Bourse de Hong Kong. Le principal objectif de celle-ci sera de donner des ressources financières supplémentaires pour le développement des deux enseignes.

Avec près de 2 600 baux dans 23 centres commerciaux. La Chine est le premier pays du développement d'Immochan en 2010.

Oney Banque Accord a étendu avec succès son offre de cartes prépayées démarrée en 2009, en partenariat avec China UnionPay Data Services, et a poursuivi le déploiement de la Dragon Card, désormais proposée dans plus de 100 magasins RT Mart. Le Groupe a par ailleurs repris son développement à Taïwan, où 2 hypermarchés RT Mart et galeries commerciales ont été ouverts (Fongshan et Tofen). L'hypermarché de Bade, jusqu'alors sous mandat de gestion, a été racheté. Ces 30 ouvertures en Chine continentale et à Taïwan ont permis au Groupe de franchir cette année le cap symbolique des 200 hypermarchés en Asie. Enfin, à Dubaï, en raison du contexte économique difficile, le groupe Nakheel, avec lequel un partenariat avait été noué en 2008, a décidé de stopper son activité distribution et a fermé l'hypermarché ouvert sous l'enseigne Auchan en 2009.

200 HYPERMARCHÉS EN ASIE

30 ouvertures en 2010 : 6 Auchan et 22 RT Mart en Chine continentale, et 2 RT Mart à Taïwan.



EN 1987,
AUCHAN INVENTE LE
« BONJOUR, AU REVOIR,
MERCI... »

Auchan invente le BAM et lui ajoutera également le sourire. Bien plus qu'une formule, il place la relation client au cœur du commerce.



262 000 COLLABORATEURS PASSIONNÉS, AU SERVICE D'1,9 MILLIARD DE CLIENTS ⁽¹⁾ EN 2010

Ils partagent la passion d'un commerce audacieux qui progresse, innove, évolue en permanence, avec un objectif : la satisfaction du client.

(1) Tickets de caisse.

UNE VOCATION DE COMMERÇANTS

Au cœur de la vie de nos clients

Depuis 50 ans, la vocation des enseignes du Groupe et de ses 262 000 **collaborateurs** est d'accompagner la vie quotidienne des **clients** en améliorant leur pouvoir d'achat. Ceux-ci sont au cœur du commerce, à l'origine de toutes les prises de décision et politiques. À **l'écoute** de leurs attentes, les métiers évoluent en permanence et se fixent de nouvelles ambitions, pour construire un **commerce audacieux**. Avec succès, puisque le nombre de clients continue de progresser à comparable. En 2010, ils sont 1,9 milliard⁽¹⁾ à avoir effectué leurs achats dans les magasins du Groupe ou sur ses sites de e-commerce.

(1) Tickets de caisse.

DE LA VIE AUCHAN À AUCHANDRIVE...

Inventé par les hypermarchés dans les années 1980, le thème de la Vie Auchan est toujours d'actualité : Auchan demeure aujourd'hui synonyme d'enseigne du plus grand choix et du « tout sous le même toit » qui a fait sa renommée. Son modèle de l'hypermarché est cependant résolument tourné vers l'avenir. Il gagne en modernité, propose des assortiments renouvelés et crée de nouveaux services, avec un objectif : satisfaire les clients en répondant à leurs nouvelles attentes et priorités. Les hypermarchés développent une offre alimentaire large et de qualité,

pour tous les pouvoirs d'achat. Ils travaillent également au renforcement de leurs gammes non alimentaires en se positionnant sur certains marchés, avec l'ambition d'y être leaders. Tant en alimentaire qu'en non-alimentaire, les « partis pris d'enseigne », par exemple, en France, le Bio, les fruits et légumes, la cave ou la librairie, ont continué d'être déployés. Les opérations commerciales qui ponctuent l'année et les saisonniers sont aussi un point fort, créant l'événement en surprenant les clients par une offre innovante et différenciante. Les enseignes investissent également de nouveaux marchés, comme, le

jardin, la santé-beauté ou la téléphonie mobile... Cette année, un 3^e magasin Auchan Jardin a été ouvert en Russie. Au Portugal, les hypermarchés Jumbo développent des espaces nutrition-santé et bien-être et des rayons optique; en 2010, ils ont démarré une offre en audiologie. En France, Auchan Télécom a lancé la Auchan Box, offre triple play très haut débit, et Auchan.fr a démarré la vente en ligne d'automobiles en partenariat avec l'un des leaders du secteur, Auto-IES.com.

En France, lancement de la Auchan Box, offre Triple Play très haut débit. Auchan Télécom est le premier MVNO à couvrir l'ensemble des activités d'opérateur « quintuple play ».

Pour le métier de proximité du supermarché, le prix, la rapidité, la qualité du frais et le haut niveau de la relation sont les clés du succès et de la satisfaction client. Cette année, les assortiments des magasins Simply Market ont été affinés et différenciés. Pour s'inscrire pleinement dans l'environnement des magasins et répondre à une demande des clients, l'offre s'est enrichie de produits locaux, régionaux, ethniques, premium... En Italie, les magasins ont, par exemple, renforcé leur offre en produits régionaux. En développant ses activités de e-commerce, le Groupe concrétise sa stratégie multicanal, avec l'objectif de proposer à ses clients une

INNOVATIONS TECHNOLOGIQUES

Gagner du temps, s'informer, effectuer ses achats en toute sécurité... les innovations technologiques contribuent à faire progresser le commerce. En France et depuis cette année en Russie, Auchan a développé des applications pour iPhone permettant aux utilisateurs d'obtenir toutes les informations sur leur magasin. En France, celle d'AuchanDrive offre les mêmes fonctionnalités que le site Internet : paiement en ligne ou à la borne et choix du Drive pour le retrait des commandes.

Auchan et Oney Banque Accord sont actionnaires de Natural Security : grâce à une technologie moyenne distance, le client s'authentifie en posant son doigt sur le terminal de paiement, sans manipuler sa carte bancaire.

61 Drive en France, en Italie et à Taiwan. Ce format associe la commande sur Internet au retrait des achats sur place, directement livrés dans le coffre de la voiture.



« multisolution courses » : achats en magasin, commande en ligne et livraison à domicile ou dans le coffre de la voiture, retrait dans les magasins et points relais. Complémentaire de l'offre et des services de l'hypermarché, le concept du Drive connaît des progressions remarquables.

ONEY BANQUE ACCORD : UNE RÉPONSE À CHAQUE BESOIN DE FINANCEMENT

C'est aussi la vocation d'Oney Banque Accord d'accompagner la vie quotidienne de ses clients et de les fidéliser, en facilitant leurs achats. Pour cela, elle développe des gammes de moyens de paiement adaptées à chaque mode de consommation, leur propose des services financiers et non financiers à forte valeur ajoutée

(assurance, épargne, services) et leur donne accès à des solutions de financement. L'objectif de Oney Banque Accord est qu'aucun client ne ressorte d'un magasin sans avoir trouvé une réponse à un besoin de financement, notamment pour l'achat d'un bien essentiel à la vie de tous les jours, comme le lave-linge ou le réfrigérateur... De la carte prépayée à la carte bancaire, la nouvelle gamme de cartes mise en place au Portugal répond à tous les besoins des clients; elle donne également accès au programme de fidélité des magasins Jumbo. En Pologne également, Accord Finance déploiera en 2011 sa nouvelle gamme de cartes de paiement bancaire et internationale. Elle inclura le programme de fidélité d'Auchan, Skarbonka. Enfin, Banque Accord France a fait évoluer sa carte bancaire Auchan : celle-ci permet l'accès au paiement en 3 fois directement sur le terminal de paiement, partout dans le monde. Offerte à tous les nouveaux clients, cette nouvelle fonctionnalité est une première sur le marché français et sera ouverte à tous les porteurs en 2011.

Oney Banque Accord, une solution pour tous : nouvelles gammes de cartes de paiement en France, au Portugal et en Pologne.

IMMOCHAN : CONCEVOIR DES LIEUX DE VIE

Commerçant au service des clients et des commerçants, Immochan conçoit des lieux de vie et d'expériences où le client se rend pour faire ses courses, mais également pour partager des moments de détente, de convivialité, d'apprentissage, individuellement ou en famille. Pour cela, lors de chaque création ou agrandissement, Immochan réalise des études de marché sur les tendances de consommation, analyse la zone de chalandise et prend en compte les évolutions socioculturelles et les nouvelles demandes de mixité commerce-loisirs. Des concepts et enseignes innovants et différenciants sont ainsi proposés, tout en recherchant le bon équilibre entre enseignes internationales, nationales et locales : en Europe, 26 % des baux sont conclus avec des enseignes locales.



En France, Immochan est également précurseur dans le développement de concepts de centres commerciaux multicanaux, avec l'objectif de conquérir de nouveaux marchés grâce aux nouvelles technologies. Le canal Internet est un vecteur de communication, d'information,

AUSHOPPING :

Premier centre commercial virtuel lancé en 2011. Son objectif est de réunir 600 boutiques d'ici à 5 ans.

d'identité des centres commerciaux : leurs sites permettent de relayer les actualités, les animations, promotions et services : covoiturage, prospectus numériques, offres d'emploi... En fin d'année, le couponing en ligne et une rubrique communautaire ont été développés. Pour aller plus loin, Immochan lancera en France, en 2011, Aushopping, centre commercial virtuel en 3D. Le visiteur pourra s'y promener, effectuer ses achats, tout en échangeant avec les autres promeneurs et les e-commerçants, profiter des animations proposées et consulter le comparateur de prix.

ÉCOUTE ET CONNAISSANCE CLIENTS

Afin de construire avec eux une relation de proximité et de qualité, l'écoute clients est encore renforcée dans tous les pays et métiers, sous différentes formes. Des tables rondes sont, par exemple, organisées dans tous les hypermarchés en Ukraine ou au Portugal. Certaines enseignes sont présentes sur les réseaux sociaux, par exemple RT Mart à Taiwan dont la page Facebook réunit 10 000 membres. 16 000 collaborateurs en France et plus de 11 000 en Espagne ont, par ailleurs, suivi la formation « Si j'étais client », créée en 2009. Après avoir déployé sa démarche qualité écoute clients, « La voix des clients », et parce

que les collaborateurs en magasin sont les premiers observateurs des comportements et attentes de consommation, Auchan France a lancé cette année « La voix des commerçants ». Testée dans la région Sud, cette démarche sera déployée en 2011. Elle permet de structurer la remontée des suggestions venant des magasins, pour une meilleure collaboration avec les Directions produits. Les enquêtes clientèle permettent également de mesurer les avancées et d'identifier les points à améliorer : cette année, celle menée auprès de 212 000 clients de 401 hypermarchés et supermarchés fait ressortir un niveau de satisfaction globale en progression dans tous les pays. Immochan en réalise également dans ses centres commerciaux. En Italie, ces derniers sont, par ailleurs, tous équipés de solutions de comptage du nombre de visiteurs. Cette démarche d'écoute permanente est au centre de la relation de proximité que la filiale immobilière du Groupe développe avec ses partenaires commerçants ; des « flashes satisfaction » sont adressés aux commerçants des galeries commerciales et parcs d'activités.

LES « PARCOURS CLIENTS »

Au cours desquels les managers accompagnent des clients durant leurs courses sont en place dans tous les pays.

SIMPLY MARKET : HAPPY CLIENTS, UNE DÉMARCHE GLOBALE

Chez Simply Market, la qualité de l'écoute clients a contribué à faire évoluer avec succès le positionnement de l'enseigne. La démarche Happy Clients place le client au cœur de l'entreprise, avec l'objectif de faire de l'« esprit client » une démarche naturelle pour développer une relation forte et durable. Une formation « Commerçants et accueillants » a notamment été lancée. La démarche inclut également, depuis cette année, un programme de fidélité. Les points « Happy » cumulés lors des achats, notamment de produits à marque propre, donnent droit à des bons de réduction ou à la possibilité de faire appel à des services de proximité à des conditions préférentielles. Ils peuvent également être convertis en euros et abondés par l'enseigne, pour effectuer un don à une association partenaire du magasin.

Les outils de CRM ⁽¹⁾ se sont affinés et développent une communication directe et personnalisée, notamment par le biais d'offres ciblées. En Italie, plus de 6 millions de clients d'Auchan ou de Simply Market détenteurs de la carte Nectar, programme de fidélité multienseignes lancé en début d'année, se voient proposer des offres exclusives. En France, dans le cadre de sa démarche Happy Clients, Simply Market a créé cette année son premier programme de fidélité. En Espagne, les clients peuvent recevoir des offres via le site Internet du « club Simply ».

PROGRESSER PAR LES ORGANISATIONS

Une gestion rigoureuse et la maîtrise des coûts sont indissociables d'un commerce qui progresse et soutiennent la politique discount. L'entreprise a, par exemple, démarré un projet appelé « Oxygen » de rationalisation des achats indirects. Des démarches d'efficacité opérationnelle ont été engagées notamment en France, en Italie et en Espagne. Elles visent à gagner en professionnalisme et en productivité, tout en améliorant les conditions de travail et en renforçant le management de proximité. Elles incluent une gestion optimisée des stocks et des ruptures. Les synergies renforcées dans tous les métiers et pays ont, par ailleurs, été très porteuses, particulièrement dans le domaine des achats. Elles contribuent

à la construction de stratégies d'offre et d'achat pertinentes et sources de différenciation. Cette année, Auchan Production non alimentaire a développé une offre commune aux différents pays. Afin d'améliorer les méthodes et compétences, une université Auchan offre-achat est en cours de création. Elle formera les acheteurs aux processus définis pour la construction de l'offre, l'achat de la gamme et son implantation. Le Groupe porte également une attention particulière aux conditions sociales de fabrication des produits qu'il commercialise : 105 audits sociaux ont ainsi été réalisés en 2010, soit 724 depuis le lancement de la démarche, en 1997.



EXIGENCES DE QUALITÉ

La qualité des produits et la sécurité alimentaire sont une priorité. Les enseignes engagent des démarches de certification de qualité, notamment ISO 45011, ISO 9000 ou ISO 9001 en Italie et en Espagne. En France, Auchan

est devenu le premier distributeur à obtenir le statut d'opérateur économique agréé (OEA). Cette certification accordée par les douanes est un gage de qualité, de sécurité et de sûreté de la chaîne d'approvisionnement. En Chine, Auchan Zhongyuan est le 1^{er} hypermarché chinois à obtenir la certification ISO 20000 pour la qualité de ses produits frais. Au Portugal, plus de 730 fournisseurs en produits frais et en PGC ont obtenu le visa de qualité développé par l'enseigne ; près de 600 audits externes ont été réalisés, et 7 680 produits alimentaires analysés. L'enseigne a également inauguré une nouvelle plateforme « marée », près du port de Peniche (région Centre), ce qui permet de réduire à une douzaine d'heures le délai entre la pêche et la livraison du poisson en magasin. Immochan a conçu ses propres outils de suivi de la qualité : en France, Qualicentre vérifie chaque année 200 points tout au long du parcours du client dans le centre commercial ; des évaluations intermédiaires sont également réalisées 3 fois par an, sur une trentaine de critères. En Pologne, un audit mensuel est réalisé dans les galeries commerciales sur plus de 100 points de sécurité, maintenance, nettoyage...

(1) Customer Relationship Management.

PERTINENCE ET DYNAMIQUE COMMERCIALE

Une offre discount et innovante

Premiers prix, marques propres, produits régionaux et issus de modes de production durables, les enseignes développent une offre moderne et adaptée à tous les pouvoirs d'achat. Dans un contexte de crise, le rapport qualité-prix demeure la première priorité des consommateurs.

DÉFENSE DU POUVOIR D'ACHAT

« Améliorer le pouvoir d'achat et la qualité de vie du plus grand nombre de clients » : la raison d'être du groupe Auchan répond plus que jamais aux préoccupations de consommateurs, encore plus sensibles aux prix dans un contexte de crise économique. Les gammes incluent une offre renforcée en premiers prix, parmi lesquels les produits Pouce. Ils comptent près de 1 900 références en France, et leur packaging a été revu pour gagner en modernité. Des espaces de vente en vrac sont également proposés, dans les hypermarchés et supermarchés, répondant à la fois aux préoccupations de pouvoir d'achat et aux souhaits de consommer responsable, par la réduction des emballages. Après les hypermarchés européens, où ils sont présents depuis 2005, un premier Auchan en Chine s'est équipé du self-discount. Ce rayon connaît un réel succès en Ukraine : 1 client sur 5 y effectue un achat. En Italie, le vrac s'est développé dans une quarantaine de supermarchés : 500 tonnes de céréales, fruits secs, légumes, bonbons, produits d'entretien... ont été vendues à des prix en moyenne inférieurs de 50 % à ceux des produits emballés.

Ce positionnement discount offensif permet aux hypermarchés de se classer premiers en prix dans la quasi-totalité des pays. Cela a, par exemple, été le cas d'Alcampo cette année, dont le positionnement a été reconnu par les enquêtes clientèle, par l'Observatoire des prix du ministère de l'Économie et par l'OCU⁽¹⁾. Cette stratégie discount inscrite dans la durée porte ses fruits : l'enseigne continue de progresser en nombre de clients, dans un contexte économique pourtant très difficile.

MODES DE PRODUCTION DURABLES

Le développement d'une offre issue de modes de production durables est l'un des axes de travail prioritaires de la politique de développement durable du Groupe. Les gammes incluent des produits biologiques, écologiques et équitables, pour lesquels la demande est croissante, tant en alimentaire, qu'en non alimentaire. En France, chaque Simply Market en propose au minimum 500 références, et Auchan Montauban, hypermarché entièrement « développement durable », commercialise 2 000 produits bio et équitables. À Taiwan, RT Mart a renforcé son offre en légumes biologiques et développé une offre issue d'élevages

raisonnés, en poissonnerie et en volaille. L'objectif est de développer prioritairement l'offre en produits à marque propre, dont le cœur est la marque Auchan Mieux-vivre. Ses gammes se sont enrichies de produits sans gluten en Espagne et en Italie, ainsi que de produits biologiques et issus du commerce équitable en Italie. Une démarche d'écoconception a également été adoptée pour les emballages de tous les produits à marque propre.

En France, chaque supermarché Simply Market propose au minimum 500 références de produits bio, équitables, écologiques ou locaux.

Afin de rendre accessible à tous la consommation de ces produits, les enseignes s'engagent également sur les prix. En France, Auchan s'est engagé dans une démarche de discount responsable. L'enseigne propose « 50 produits bio à moins de 1 € », des produits du quotidien essentiellement à sa marque. Depuis 2009, elle développe une offre de fruits et légumes à moins de 1 euro. Cette initiative a été reprise, cette année, à Taiwan, avec une offre à moins, de 19 dollars taiwanais (0,50 euro). Pour une consommation responsable, les enseignes mènent des actions de sensibilisation des collaborateurs et des clients. Auchan Hongrie a créé un site Internet dédié à sa politique de responsabilité sociale ; l'enseigne y présente ses actions et donne des conseils pratiques.

(1) Organisation de consommateurs et usagers.

RENFORCEMENT DE LA MARQUE AUCHAN

Les produits Auchan sont désormais proposés dans tous les pays, totalisant jusqu'à plus de 14 000 références chez Auchan France. L'offre a démarré en Ukraine, à des prix environ 20 % inférieurs à ceux des marques leaders, pour une qualité équivalente. Elle s'est développée en Roumanie et en Russie, avec le partenariat d'entreprises locales. Ils réalisent, dans tous les pays, une part croissante du chiffre d'affaires. C'est également une offre centrée sur les produits à marque propre que propose la nouvelle enseigne de proximité A2pas ouverte début 2011 en région parisienne. Après Auchan France et son « club des produits Auchan », Alcampo a créé cette année un club de la marque.



Elle commercialise plus de 400 produits liés aux économies d'énergie et à la protection de l'environnement et a diffusé une brochure sur la bonne alimentation. Axe de travail commun à toutes les enseignes, des informations nutritionnelles figurent sur les produits à marque propre. Certains pays se sont investis dans des programmes nutrition, notamment en Europe occidentale. Un programme « Vie plus saine » a, par exemple, démarré cette année chez Simply Market, en Espagne ; il inclut la création d'une chaire en partenariat avec l'université San Jorge de Saragosse.

OFFRE ADAPTÉE AUX SPÉCIFICITÉS LOCALES

Les enseignes travaillent étroitement avec les PME et les producteurs locaux pour développer l'offre en produits régionaux. Afin de leur donner de la visibilité, Auchan France a créé un balisage spécifique « produit dans notre région ». En Russie, la décentralisation des achats a permis de renforcer l'offre locale en hypermarché et Atak compte 40 fournisseurs locaux. En Italie, au Portugal et en France, des gammes de produits régionaux à marque propre existent également depuis plusieurs années. En Espagne, Alcampo a proposé plus de 1 500 références de plus de 250 producteurs locaux à l'occasion de 6 opérations commerciales et a développé une offre de fruits de saison tout juste récoltés, « del árbol a la mesa » (de l'arbre à la table). Simply Market travaille avec des petits producteurs locaux à Saragosse pour proposer les produits à la vente moins de 24 heures après la cueillette. La proximité avec les producteurs est aussi la vocation de Partisans du goût, l'enseigne créée cette année en France.



PARTENARIATS PME

Les enseignes travaillent étroitement avec les PME, notamment pour l'élaboration de leurs produits à marque propre. Afin de renforcer la coopération, Auchan a démultiplié, en France, ses rencontres Auchan-PME en région. Simply Market a organisé son premier salon des produits, en partenariat avec la Feef⁽²⁾. L'entreprise accompagne également les PME dans le développement de leurs activités à l'export vers les pays d'implantation du Groupe. Une opération a ainsi été menée cette année en Russie.

700 PRODUITS « AUCHAN MIEUX-VIVRE » EN FRANCE :

Environnement, biologique, équitable et sans gluten. Plus de 200 nouvelles références créées en 2010.

(2) Fédération des entreprises et entrepreneurs de France.

262 000 COLLABORATEURS

La réussite du commerce par le développement des femmes et des hommes

La réussite du Groupe et de son commerce repose avant tout sur la qualité de ses équipes. Celles-ci sont la première force de l'entreprise et lui permettent de construire durablement sa différence.

ACCOMPAGNEMENT DE LA CROISSANCE

En 2010, 19 000 emplois ont été créés, portant les effectifs du Groupe à 262 000 collaborateurs. Ils sont situés pour une part croissante en Europe centrale et de l'Est ou en Asie : du fait du développement rapide de ces pays, elle dépasse 56 %, contre 30 % il y a 5 ans. Dans les pays matures d'Europe occidentale, des démarches de gestion prévisionnelle de l'emploi anticipent et accompagnent les évolutions de l'entreprise et la transformation de ses métiers. Soutenant le développement, 4,2 millions d'heures de formation ont été dispensées cette année. Les taux de formation atteignent jusqu'à plus de 90 % en Chine ou en Ukraine. Le e-learning a continué d'être développé, notamment à Taïwan, où 28 % de la formation sont dispensés par ce moyen, ou en Hongrie, où il est opérationnel dans tous les magasins. Les formations aux métiers et au management demeurent des axes de travail prioritaires. Que ce soit pour leurs recrutements ou pour leurs formations, les enseignes travaillent étroitement avec les écoles et les universités : de nouveaux partenariats ont été conclus dans tous les pays.

ONEY BANQUE ACCORD :

Après l'école du crédit en 2009, où près de 70 % de ses collaborateurs ont été formés, Oney University a complété son offre avec 2 nouvelles écoles : Management et Ventes.

GESTION DES TALENTS

En 2010, le Groupe a renforcé sa politique de gestion des talents et a adopté une définition commune. De l'Europe jusqu'à la Chine, des processus de détection des talents ont été développés, tant en externe qu'en interne, notamment par le biais des « people review » ou de programmes dédiés. Leur vocation est d'assurer le développement des activités, tout en étant attentif au projet individuel de chacun : ils encouragent et soutiennent le développement professionnel, par le biais d'un management de proximité. Chaque année, le programme Auchan International Management à destination des hauts potentiels est suivi par une promotion d'environ 25 personnes. Depuis sa création en 2006, une centaine de participants de tous les pays et métiers l'ont intégré ;

50 % d'entre eux ont, par la suite, été nommés à des postes de direction. En 2010, la formation « Fire 2 » pour les futurs directeurs financiers a été entièrement renouvelée, en partenariat avec l'Edhec Business School.

PROGRESSER PAR LA RESPONSABILISATION

Par son organisation décentralisée, l'entreprise favorise un management participatif et de proximité. Cette politique de responsabilisation forte contribue au développement professionnel des collaborateurs. Les taux de promotion interne atteignent en moyenne 32 % pour les hypermarchés. Permettant d'acquérir des compétences dans différents métiers, les « parcours en zigzag » sont également favorisés.



ÉCOUTE ET ÉCHANGES

Le développement des réseaux sociaux internes, plateformes de discussion et d'échanges, contribue à faire progresser les hommes et le commerce. « Mysimplymarket » a été créé fin 2009 en France, « Mysimply » lancé en 2010 par les supermarchés en Italie et « AuchanCnous » par Auchan

France début 2011. En Roumanie, afin de favoriser les échanges, des « comités Agora » ont été mis en place dans chaque hypermarché ; tous les métiers du magasin y sont représentés. Parallèlement, depuis 10 ans, des baromètres d'opinion internes continuent d'être menés régulièrement, par exemple, en 2010, pour sa 5^e édition chez Auchan France ou pour la 1^{re} fois en Ukraine, 2 ans après la création de l'enseigne : près de 93 % des collaborateurs y ont répondu.

MYSIMPLYMARKET :

Une communauté de près de 1500 membres. Le site a reçu une mention spéciale du Cegos (prix Intranet 2010) pour son caractère innovant et son accessibilité.



AMÉLIORER LES CONDITIONS DE TRAVAIL

Cette écoute permet notamment d'identifier les points à améliorer en matière de conditions de travail. Dans ce domaine, Auchan Portugal a, par exemple, lancé un projet Sécurité interne : son objectif est de renforcer l'efficacité des services de santé, hygiène et sécurité au travail. L'entreprise

ACTIONNARIAT SALARIÉ

En 2010, plus de 17 000 collaborateurs sont devenus actionnaires du Groupe. Parmi eux, 13 000 en Russie, où l'actionnariat a été déployé avec succès cette année : 74 % des ayants droit y ont souscrit. La majorité des pays ont vu le nombre de collaborateurs actionnaires augmenter, ce qui témoigne de leur confiance dans l'entreprise. Chez Alcampo, 72 % d'entre eux ont effectué un versement volontaire, un record depuis le lancement de l'actionnariat dans l'enseigne, remarquable en période de crise. Au total, 137 000 collaborateurs de 9 pays détiennent 11,8 % du capital du Groupe. En 2011, l'actionnariat salarié sera lancé pour les supermarchés en Italie.

est également attentive à favoriser l'équilibre vie professionnelle/vie privée. Des actions ont été engagées cette année au Portugal ou en Italie, notamment pour une plus grande flexibilité dans l'organisation du temps de travail. Certaines enseignes développent également des services, comme des crèches, ou des systèmes de couverture sociale. En Ukraine, Auchan a lancé un programme prévention santé sur le thème du VIH : une charte de non-discrimination des personnes atteintes du virus sera signée en 2011.

DIVERSITÉ ET ÉGALITÉ DES CHANCES

L'entreprise a la volonté de lutter contre les discriminations et de favoriser l'égalité des chances, et notamment l'emploi des femmes, des seniors et des personnes en situation de handicap. En 2010, Auchan France a conclu un premier accord de 3 ans en faveur de l'égalité hommes/femmes et a été reconnu pour sa démarche en faveur de la mixité. Des initiatives ont également été prises en Espagne ou au Portugal, alors que les pays d'Europe de l'Est et la Chine sont précurseurs dans ce domaine : 7 des 22 hypermarchés Auchan en Pologne et 14 sur 41 en Chine sont dirigés par des femmes. Dans les supermarchés polonais, l'encadrement féminin en magasin atteint 56 %. Les enseignes mènent, par ailleurs, une

politique active en faveur de l'intégration de personnes handicapées. Les taux d'emploi sont souvent supérieurs au minimum légal, par exemple en Ukraine ou en Espagne, où Alcampo a renouvelé son accord avec la fondation ONCE sur la formation et le recrutement de personnes handicapées. L'engagement de l'entreprise dans ce domaine a été, à nouveau, récompensé par les pouvoirs publics, comme en Hongrie ou au Portugal. En Chine, Auchan a reçu une distinction du gouvernement central pour sa politique en faveur des personnes handicapées. Enfin, Auchan France a conclu cette année une convention « 1000 chances pour l'emploi » avec l'État. Son objectif est de développer l'embauche de jeunes issus de quartiers sensibles et de les aider à intégrer le monde du travail via un système de tutorat. L'enseigne a également organisé avec succès une campagne nationale « Postulez sans CV ».

Auchan Portugal est partenaire de l'AECPEP⁽¹⁾ et a été, en 2010, la seule entreprise privée à faire un plan pour l'égalité du genre. Il est le 1^{er} distributeur du pays à avoir obtenu la certification SA8000.

(1) Année européenne de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale.

ACTEURS D'UN COMMERCE DURABLE

Notre responsabilité sociétale et environnementale

Indissociables d'un commerce responsable, les politiques environnementales comme sociétales ont continué d'être renforcées. L'entreprise a notamment élargi les actions de sa synergie développement durable.

DÉVELOPPEMENT DURABLE : UN ENJEU PRIORITAIRE

Créée fin 2008, la synergie internationale développement durable s'est fixé pour objectifs de faire progresser les politiques de développement durable dans le Groupe et d'organiser l'échange des bonnes pratiques. Ses premiers axes de travail ont porté prioritairement sur l'énergie, les déchets et l'offre issue de modes de production durables. En 2010, elle les a consolidés et élargis à la réalisation de bilans carbone, la réduction des emballages et la bonne alimentation. Dans tous ces domaines, afin de faire évoluer les mentalités, les actions de sensibilisation et de formation des collaborateurs ont également été renforcées. Chez Auchan Chine, par exemple, la quasi-totalité des salariés a suivi une formation au développement durable, et l'enseigne a reçu le premier prix du gouvernement pour l'innovation en matière de développement durable. De nouveaux axes ont, par ailleurs, été définis : la veille des risques internationaux et locaux, l'écriture d'une politique forêt ainsi que le projet d'adhésion à Global Compact (ONU) en 2011. Pour cela, la synergie a travaillé en 2010 à la convergence des indicateurs. Ceux-ci seront présentés dans son premier rapport de développement durable externe, qui sera publié au printemps 2011.

Adhésion du Groupe à Global Compact en février 2011 : un engagement et un progrès pour l'ensemble de l'entreprise.

AVANCÉES CONCRÈTES

Ces actions se sont traduites par des avancées concrètes, notamment la réduction de 4 % de la consommation d'électricité en moyenne sur les 416 ⁽¹⁾ hypermarchés du Groupe et l'accroissement des investissements dans le photovoltaïque. Illustrant ces engagements, le centre commercial et l'hypermarché de Blois-Vineuil ont obtenu la certification HQE ⁽²⁾; le nouveau site économise 50 % de consommation énergétique par rapport à l'ancien site. À la pointe du développement durable, le nouvel hypermarché de Montauban a également été inauguré cette année. Immochan a, par ailleurs, formalisé l'ensemble de ses « engagements développement durable » dans une charte. Les actions sur la gestion des déchets se sont traduites par une amélioration des taux de valorisation. Au Portugal, il est passé de 70 % à 80 % et en France de 66 % à 79 % pour les hypermarchés.

(1) Hors RT Mart Chine. (2) Haute qualité environnementale.

La distribution de sacs de caisse jetables a, de plus, continué de diminuer fortement, par exemple, de 10 % chez Alcampo, en Espagne. Elle est remplacée par la commercialisation de sacs écologiques à prix très accessibles. En Italie, Auchan propose des sacs réutilisables au bénéfice de WWF, après avoir été la première enseigne à stopper la distribution de sacs plastique dès juillet 2009. Enfin, l'offre en produits écolabellisés à marque Auchan et en produits bio s'est renforcée, et 7 enseignes ont organisé des opérations commerciales sur le thème du développement durable. Les politiques en faveur de la bonne alimentation ont essentiellement été

Chaque mois, Auchan France met à l'honneur une initiative de Développement durable.





Montauban, 1^{er} centre commercial entièrement «développement durable», écologique et responsable solidaire. À chaque étape, tout a été pensé pour limiter son impact sur l'environnement : écoconstruction, traitement de l'air et de l'eau, gestion des consommations, panneaux photovoltaïques, éclairage naturel optimisé, meubles froids sans rejet de CO₂, système de climatisation sans chaudière, récupération des eaux de pluie, station verte pour la récupération des déchets... Le chantier a également fait l'objet d'une traçabilité totale sur 100 % des déchets et sur leur recyclage. Ce centre commercial 100 % développement durable a été retenu comme partenaire officiel de la campagne Énergie durable pour l'Europe.

menées via les programmes nutrition développés en Europe occidentale, en partenariat avec des nutritionnistes et organismes officiels. Elles incluent des actions de sensibilisation et d'éducation des enfants, notamment via les clubs Rik & Rok, l'édition de guides de conseils... Parallèlement, la majorité des pays ont développé un étiquetage nutritionnel sur leurs produits à marque propre.

9 magasins Simply Market en Italie, dont 7 ouverts ou transformés à l'enseigne cette année, sont « développement durable » : économies d'énergie, utilisation de produits recyclés, offre large en produits respectueux de l'environnement, implication sociale.

SOCIÉTÉ CIVILE : UN ENGAGEMENT QUOTIDIEN

L'engagement du Groupe vis-à-vis de la société civile se concrétise chaque jour, que ce soit via le don alimentaire ou le soutien financier d'associations telles que SOS Villages d'enfants, la Croix-Rouge ou la fondation IUVE... Le plus souvent en faveur de l'enfance en difficulté et de la santé, les actions sont prioritairement menées sur le long terme : Simply Market est, par

exemple, partenaire du Téléthon en Italie, depuis 2002. Par le biais de son projet humanitaire, Auchan Portugal a aidé plus de 10 000 enfants, dans les zones proches de ses magasins. En Russie, depuis sa création, en 2008, l'enseigne Auchan City vend des sacs de caisse « verts » au bénéfice d'orphelinats et d'une fondation. Les actions se concrétisent également par le biais de fondations d'entreprise. En France, la Fondation Auchan pour la jeunesse a soutenu cette année 29 projets dans les domaines de l'éducation, de l'insertion professionnelle, de la lutte contre la précarité et de la santé. Depuis sa création, en 1996, plus de 320 projets ont été financés. La Fondation Simply, le goût du partage a pour vocation d'aider des projets en faveur de l'accès à l'alimentation des plus démunis et de l'éducation à l'équilibre alimentaire : en 2010, elle a financé une vingtaine de projets associatifs, dont une douzaine en partenariat avec l'association Andes⁽³⁾. Immochan France a également démarré les actions de sa Fondation Immochan pour l'entrepreneuriat social qui favorise la création et le développement d'entreprises sociales en leur apportant

un mécénat de compétences et financier. 8 premiers projets ont été soutenus. Les enseignes apportent également des aides d'urgence dans les pays où elles sont implantées. En 2010, par exemple, les pays d'Europe centrale victimes d'inondations, la Pologne, la Roumanie et la Hongrie, en ont bénéficié. En Chine, Auchan a signé un partenariat de 3 ans avec la Croix-Rouge de Pengzhou destiné à soutenir une école de la ville, dans la continuité du secours apporté depuis le séisme survenu dans le Sichuan, il y a 2 ans. Enfin, en début d'année, compte tenu de l'ampleur de la catastrophe, un soutien avait également été apporté à Haïti.

19 hypermarchés certifiés à la norme ISO 14001 : 5 en France, 1 en Hongrie, 5 au Portugal et 8 en Espagne. Dans ce pays, le centre commercial Colmenar l'a obtenue cette année.

(3) Association nationale de développement des épiceries solidaires.

UNE NOUVELLE GOUVERNANCE

au 1^{er} juillet 2010

Le 1^{er} juillet 2010, Groupe Auchan SA a adopté une structure de gouvernance à conseil d'administration. Un comité exécutif a été créé, en remplacement du directoire : les 4 métiers historiques du Groupe ainsi que les ressources humaines, la finance et le contrôle de gestion y sont représentés. Le Conseil d'administration et le Comité exécutif sont présidés par Vianney Mulliez.

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'administration détermine les orientations stratégiques de l'entreprise et s'assure de leur mise en œuvre par le Comité exécutif. Il définit la vision d'entreprise, fixe les règles de gouvernance, nomme et accompagne les dirigeants. Il alloue les ressources entre les différents métiers, veille à la propriété et à la sécurité des actifs, ainsi qu'à la maîtrise des risques. Le Conseil d'administration crée les conditions de la pérennité de l'entreprise et d'une croissance durable.

Vianney Mulliez,
Président
Daniel Bacrot
Christophe Dubrulle
Bertrand Leclercq
Arnaud Mulliez,
représentant de AUSSPAR
Louis Mulliez
Muriel Van der Wees



1



2



3



4



5



6



7



8

LE COMITÉ EXÉCUTIF

Le Comité exécutif fait vivre la vision d'entreprise et ses valeurs. Il porte les projets globaux du Groupe, organise et soutient l'efficacité des synergies. Il propose au Conseil d'administration la stratégie de développement, en fonction des perspectives de croissance, de rentabilité et de risque. Il favorise la création des ressources humaines et financières et en soumet les allocations au Conseil d'administration.

1. Vianney Mulliez

Président

2. Philippe Baroukh

Directeur général hypermarchés

3. Patrick Bodin

Directeur de la planification et du contrôle de gestion

4. Philippe Gracia

Directeur des ressources humaines

5. Jérôme Guillemard

Président de Banque Accord

6. Benoît Lheureux

Président d'Immochan

7. Xavier de Mézerac

Directeur financier

8. Philippe Saudo

Directeur général supermarchés

ORGANIGRAMME

au 17 mars 2011

HYPERMARCHÉS

Philippe Baroukh,
Directeur général

France

Arnaud Mulliez,
Président
Henri Mathias,
Vice-Président
Vincent Mignot,
Directeur général

Luxembourg

Philippe Detavernier,
Président
François Remy,
Directeur Auchan Luxembourg

Espagne

Patrick Coignard,
Président
Pedro Alonso,
Directeur général

Portugal

Patrick Coignard,
Président
(à compter du 1^{er} avril 2011)
Americo Ribeiro,
Directeur général

SUPERMARCHÉS

Philippe Saudo,
Directeur général

France

Philippe Saudo,
Président
Serge Lalleman,
Directeur général Nord Est
Tina Schuler,
Directeur général Ouest
Éric Galant,
Directeur général Sud
Jean-Philippe Grabowski,
Directeur général nouveaux métiers

Espagne

Philippe Saudo,
Président
Gilbert Infantès,
Directeur général

ONEY BANQUE ACCORD

Jérôme Guillemard,
Président
Jean-Pierre Viboud,
Directeur général

France

Gilles Marion,
Directeur général

Espagne

Denis Mardon,
Directeur général

Portugal

Nicolas Dreyfus,
Directeur général

IMMOCHAN

Benoît Lheureux,
Président
Éric Deleplanque,
Directeur général

France

Hervé Motte,
Directeur général

Espagne

Valentin Serrano,
Directeur général

Portugal

Mario Costa,
Directeur général

ALINÉA

Alexis Mulliez,
Président
Didier Dubois,
Directeur général

E-DRIVE

Christophe Dubrulle,
Président

E-COMMERCE

Arnaud Mulliez,
Président
Daniel Malouf,
Directeur général

Italie

Philippe Le Grignou,
Président,
Administrateur délégué
Christian Ipert,
Directeur général

Pologne

François Colombié,
Président
Marek Szeib,
Directeur général

Hongrie

Henri Mathias,
Président
Dominique Ducoux,
Directeur général
(à compter du 1^{er} avril 2011)

Roumanie

Philippe Le Grignou,
Président
Patrick Espasa,
Directeur général

Russie

François Colombié,
Président
Jean-Pierre Germain,
Directeur général

Ukraine

François Colombié,
Président
Gérard Gallet,
Directeur général

Chine continentale

Auchan
Bruno Mercier,
Président
Olivier Soulé de Bas,
Directeur général
RT Mart
Peter Huang,
Directeur général
Taiwan
Bruno Mercier,
Président
Jean-François Simon,
Directeur général

Italie

Philippe Saudo,
Président,
Administrateur délégué
Antonello Sinigaglia,
Directeur général

Pologne

Philippe Delalande,
Président
Yves Lierley,
Directeur général

Russie

Philippe Delalande,
Président
André Pollet,
Directeur général

Italie

Thierry Vinualez,
Directeur général

Europe centrale et de l'Est

Franck Duprez,
Directeur général

Hongrie

Corinne Hochart,
Directeur général

Pologne

Stéphane Schersach,
Directeur général

Russie

Éric de Beauchamp,
Directeur général

Chine continentale

Tang Loaec,
Directeur Général
Oney Insurance Ltd
Oney Life Ltd
Brigitte Galliez,
Directeur général

Italie

Gallerie Commerciali Italia (GCI)
Stephen Sterrett,
Président
Benoît Lheureux,
Administrateur délégué
Edoardo Favro,
Directeur général

Pologne

Benoît Charles,
Directeur général

Hongrie

Michel Chaize,
Directeur général
(à compter du 1^{er} juin 2011)

Russie

Michel Chaize,
Directeur général

ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE CONSOLIDÉE

ACTIFS (en M€)	2010	2009
Goodwill	3 635	3 608
Autres immobilisations incorporelles	100	76
Immobilisations corporelles	8 847	8 658
Immeubles de placement	2 996	2 781
Participations dans les sociétés mises en équivalence	68	81
Crédits à la clientèle – activité de crédit	1 002	1 059
Autres actifs financiers non courants	298	461
Dérivés actifs non courants	163	146
Actifs d'impôts différés	187	166
Actifs non courants	17 296	17 036
Stocks	3 536	3 140
Crédits à la clientèle – activité de crédit	1 616	1 599
Créances clients	390	378
Créances d'impôt exigible	44	42
Autres créances courantes	2 093	2 163
Dérivés actifs courants	99	106
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 913	2 027
Actifs détenus en vue de la vente	0	0
Actifs courants	9 691	9 455
Total des actifs	26 987	26 491

CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS (en M€)	2010	2009
Capital social	632	632
Primes liées au capital	1 893	1 893
Réserves et résultats – part du groupe	5 763	5 147
Capitaux propres – part du groupe	8 288	7 672
Intérêts ne donnant pas le contrôle	183	141
Total capitaux propres	8 471	7 813
Provisions	223	239
Emprunts et dettes financières non courantes	3 222	3 770
Dettes finançant l'activité de crédit	697	709
Dérivés passifs non courants	46	32
Autres dettes non courantes	89	89
Passifs d'impôts différés	537	531
Passifs non courants	4 814	5 370
Provisions	188	157
Emprunts et dettes financières courantes	1 186	1 299
Dettes finançant l'activité de crédit	1 629	1 671
Dérivés passifs courants	21	34
Dettes fournisseurs	7 704	7 131
Dettes d'impôt exigible	89	72
Autres dettes courantes	2 885	2 944
Dettes associées à des actifs détenus en vue de la vente	0	0
Passifs courants	13 702	13 308
Total des capitaux propres et passifs	26 987	26 491

COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

(en M€)	2010	2009
Produits des activités ordinaires	42 492	39 671
Coût des ventes	(32 553)	(30 294)
Marge commerciale	9 939	9 377
Charges de personnel	(4 717)	(4 436)
Charges externes	(2 661)	(2 541)
Amortissements, provisions et dépréciations	(1 273)	(1 130)
Autres produits d'exploitation	46	37
Autres charges d'exploitation	0	0
Résultat d'exploitation courant	1 334	1 307
Autres produits et charges opérationnels	0	0
Résultat d'exploitation	1 334	1 307
<i>Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie</i>	<i>14</i>	<i>27</i>
<i>Coût de l'endettement financier brut</i>	<i>(112)</i>	<i>(152)</i>
<i>Coût de l'endettement financier net</i>	<i>(98)</i>	<i>(125)</i>
Autres produits financiers	40	8
Autres charges financières	(59)	(57)
Résultat des sociétés intégrées avant impôt	1 217	1 133
Charge d'impôt	(466)	(382)
Quote-part du résultat net des sociétés mises en équivalence	(9)	(55)
Résultat net des activités poursuivies	742	696
Résultat net d'impôt des activités arrêtées ou en cours de cession	0	0
Résultat net	742	696
– dont résultat net – part du groupe	705	661
– dont résultat net attribuable aux intérêts ne donnant pas le contrôle	37	35
Résultat net par action des activités poursuivies – part du groupe (en €)		
– de base	22,42	20,97
– dilué	22,39	20,95

TABLEAU CONSOLIDÉ DES FLUX DE TRÉSORERIE NETTE

(en M€)	2010	2009
Résultat net consolidé (y compris intérêts ne donnant pas le contrôle)	742	696
Quote-part du résultat net des sociétés mises en équivalence	9	55
Dividendes reçus (titres non consolidés)	(17)	(1)
Coût de l'endettement financier net	98	125
Charge d'impôt (y compris impôts différés)	466	382
Dotations nettes aux amortissements, provisions et dépréciations (à l'exception de celles liées à l'actif circulant)	1 152	992
Charges et produits liés aux paiements en actions sans contrepartie en trésorerie	4	5
Autres produits et charges sans contrepartie en trésorerie	0	0
Plus et moins – valeurs de cession, nettes d'impôt, et goodwill	(53)	(23)
Capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier net et impôt	2 401	2 231
Impôt versé	(480)	(420)
Intérêts financiers versés	(230)	(231)
Autres éléments financiers	132	106
Capacité d'autofinancement après coût de l'endettement financier net et impôt	1 823	1 686
Variation du besoin en fonds de roulement	121	(187)
Variation des postes relatifs à l'activité de crédit	(16)	5
Flux net de trésorerie généré par l'activité	1 928	1 504
Décaissements liés aux acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles et des immeubles de placement	(1 391)	(1 600)
Encaissements liés aux cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles et des immeubles de placement	228	104
Décaissements liés aux titres non consolidés, y compris titres mis en équivalence	(25)	(31)
Encaissements liés aux titres non consolidés, y compris titres mis en équivalence	48	19
Décaissements liés aux regroupements d'entreprises nets de la trésorerie acquise ⁽¹⁾	(2)	(8)
Cessions d'activités nettes de la trésorerie cédée ⁽¹⁾	2	0
Dividendes reçus (titres non consolidés)	17	1
Variation des prêts et avances consentis	(20)	76
Flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissement	(1 143)	(1 439)
Sommes reçues des actionnaires lors d'augmentations de capital	10	14
Rachats et ventes d'actions propres	(2)	(34)
Dividendes mis en paiement au cours de l'exercice	(218)	(112)
Acquisitions et cessions d'intérêts minoritaires sans prise ou perte de contrôle ⁽²⁾	5	(19)
Dette financière nette	(867)	(144)
Flux net de trésorerie lié aux opérations de financement	(1 072)	(295)
Incidence des variations de cours des devises ⁽³⁾	21	(14)
Variation de la trésorerie nette	(266)	(244)
Trésorerie nette d'ouverture	1 716	1 960
Trésorerie nette de clôture	1 450	1 716
Variation de la trésorerie nette	(266)	(244)

(1) Après reclassements, conformément à l'amendement d'IAS 7 découlant de la révision d'IAS 27.

(2) Dont variation des engagements de rachat de titres auprès des actionnaires minoritaires.

(3) Dont, en 2010, incidence de l'appréciation du yuan chinois pour 16 millions d'euros et du rouble russe pour 3 millions d'euros.



Direction de la communication en charge du développement durable – 92, rue Réaumur – 75002 Paris

Tél. : 01 58 65 08 08 – Fax : 01 58 65 08 15

www.groupe-auchan.com