

IDÉES CLAIRES, IDÉES NEUVES

RAPPORT D'ACTIVITÉ 2011

04	Entretien avec Vianney Mulliez, Président du Conseil d'administration
07	Nos orientations
08	Panorama financier
10	Panorama de l'année
12	Développement : des idées claires pour avancer
14	Un développement par métiers
18	Poursuite de la croissance en Europe et en Asie
24	Commerce : des idées neuves pour réussir
26	Être au rendez-vous des attentes de nos clients
32	Nos engagements de commerçants responsables
36	Gouvernance
38	Organigramme
40	États financiers

6 JUILLET 2011

LA DATE DE NAISSANCE DE LA SIGNATURE GROUPE AUCHAN EST SYMBOLIQUE!



50 ANS APRÈS L'OUVERTURE DU PREMIER MAGASIN AUCHAN par Gérard Mulliez, cette signature rassemble toutes les entreprises qui ont été créées ou qui ont rejoint le Groupe depuis 1961 : hypermarchés, supermarchés, Immochan, Oney Banque Accord, Alinéa, e-commerce, e-Drive...

Preuve de la richesse des talents de l'entreprise, elle a été réalisée par un collaborateur de Groupe Auchan, choisie parmi plus de 750 propositions imaginées, créées par des équipes et des collaborateurs de tous les pays du Groupe.

Cette signature traduit les valeurs de l'entreprise – la confiance, le partage et le progrès –, les trois silhouettes dynamiques et un élan, stylisés, symbolisant l'humanité, le dynamisme, la solidarité, la liberté, le progrès. Elle fait également parfaitement le lien, sous forme de clin d'œil, avec l'identité de son métier historique, l'hypermarché, qui a donné son nom à l'entreprise.



2011, ANNÉE DU CINQUANTENAIRE DE GROUPE AUCHAN

Vianney Mulliez,
Président du Conseil
d'administration

QUE RETENEZ-VOUS DE CETTE ANNÉE 2011, QUI A ÉTÉ CELLE DU 50^e ANNIVERSAIRE DE GROUPE AUCHAN ?

2011 aura été finalement singulière. Année du cinquantenaire de l'entreprise, elle nous a donné l'occasion de nous rappeler son histoire et les fondements de son succès. Tout au long de l'année, nous avons célébré nos racines. Collaborateurs, clients et partenaires, nous avons partagé des moments de convivialité et d'ouverture, bien à l'image de notre Groupe et de ses valeurs.

Cet anniversaire nous a également amenés à nous projeter vers le futur, dans un environnement qui a connu de profondes transformations. Le contexte mondial a été bouleversé sur les plans économique et géopolitique, et l'année a également vu une prise de conscience croissante des problématiques environnementales.

2011 nous a donc, à plus d'un titre, donné l'opportunité de marquer notre différence.

En premier lieu, nous avons fait le maximum pour être au rendez-vous des attentes de nos clients et remplir notre mission de commerçant discount, dans un environnement où leur pouvoir d'achat est sous pression. Nous avons renforcé l'écoute clients, les relations de proximité et notre professionnalisme. C'est ainsi que nous avons pu répondre au mieux aux préoccupations de nos clients.

Parallèlement, nous inscrivant dans le long terme, nous avons poursuivi une politique de développement régulier et d'innovation, à travers nos différentes entreprises et nos relais de croissance. Cela en augmentant significativement nos investissements, qui se sont élevés à 1,6 milliard d'euros.

Enfin, l'adhésion, en début d'année, de Groupe Auchan au pacte mondial de Global Compact a été le signal fort de l'engagement de l'ensemble de l'entreprise pour aller plus loin dans ses politiques de développement durable.

QUELLES ONT ÉTÉ LES PERFORMANCES DU GROUPE EN 2011 ?

L'année s'est déroulée en deux temps. Après un premier semestre pour lequel nos performances ont globalement été au rendez-vous de nos objectifs, nos activités ont directement ressenti au second semestre la dégradation nette de

REVENUS HORS TAXES CONSOLIDÉS (Mds€)

Les revenus hors taxes consolidés du Groupe atteignent 44,4 milliards d'euros, en hausse de 4,4%. Cette progression s'explique principalement par la poursuite du développement ; les performances sont en légère hausse à comparable.



CHIFFRE D'AFFAIRES TTC SOUS ENSEIGNES (Mds€)

Le chiffre d'affaires TTC sous enseignes progresse de 6,1 % à 56,2 milliards d'euros. Il est réalisé par 639 hypermarchés et 2 412 supermarchés. Les activités franchisées se sont notamment développées cette année en France et en Espagne pour les supermarchés, qui comptent 17 magasins franchisés ou associés supplémentaires.





2011 nous a donné l'opportunité de marquer notre différence”

l'environnement économique. Celle-ci s'est poursuivie jusqu'à la fin de l'année, en particulier en zone euro. Les mesures de rigueur prises par les gouvernements européens ont affecté le pouvoir d'achat des ménages, impactant leur niveau de consommation, notamment en non alimentaire. Dans les pays européens, les plans d'actions décidés dès le printemps nous ont cependant permis de globalement bien résister.

Notre chiffre d'affaires a progressé de 2,4% en France, porté par le redressement des supermarchés et par les performances d'Auchan France, à + 1,4% au global, quasiment stables à comparable. Le développement de nouveaux formats comme le Drive a également tiré la croissance.

Dans les autres pays de la zone euro, les plus durement impactés par la crise économique, le tassement de notre chiffre d'affaires est, par ailleurs, resté contenu à - 1,3%. Dans le même temps, les marchés en croissance ont, à nouveau, connu des progressions significatives, du fait du développement et de bonnes performances à comparable. Nos pays d'Europe centrale et de l'Est et d'Asie ont vu leur chiffre d'affaires progresser de 13,6%. Ils représentent désormais 29% des revenus totaux du Groupe.

Pour l'année, les revenus hors taxes consolidés du Groupe sont en hausse de 4,4% à 44,4 milliards d'euros. Ils sont réalisés pour près de 80% par notre métier historique des hypermarchés. Leur chiffre d'affaires s'établit à 35,4 milliards d'euros, à + 4,2%. Les progressions sont également significatives pour les supermarchés, dont le chiffre d'affaires augmente de 4,6% à 7,2 milliards d'euros. Il faut aussi souligner la performance de notre activité immobilière Immochan : ses revenus ont progressé de 3,4% à 503 millions d'euros, avec un niveau de vacants réduit significativement, fruit du travail mené sur l'attractivité et la recommercialisation des galeries commerciales. Dans un contexte difficile pour l'activité de crédit, Oney Banque Accord a également vu ses résultats s'améliorer ; la diversification de ses activités y a contribué.

Du fait de la pression sur les marges et du poids des charges, notre EBITDA est cependant, pour la première fois depuis 2007, en baisse. Les politiques d'achats et de recherche d'efficacité opérationnelle ont cependant permis de contenir celle-ci à - 5,5%. L'EBITDA s'élève à 2375 millions d'euros, revenant à un niveau comparable à celui d'il y a 2 ans. Enfin, la restructuration puis l'introduction en Bourse de nos activités chinoises ont eu un effet très favorable sur notre résultat. Celui-ci inclut, en effet, les plus-values liées à ces opérations.

Notre résultat net s'élève à 857 millions d'euros, en hausse de 15,5%, une évolution qui ressortirait cependant à - 9% hors principaux éléments non récurrents des 2 exercices 2010 et 2011.

JUSTEMENT, L'AVENIR DU GROUPE SE JOUE-T-IL DÉSORMAIS À L'EST ?

La contribution aux résultats de nos activités d'Europe centrale et de l'Est et d'Asie progresse, en effet, régulièrement. Cela s'explique à la fois par les performances que nous réalisons sur ces marchés, sur lesquels nous avons su développer les formats et modèles adaptés, et par l'expansion régulière que nous y menons. En 2011, nous avons, notamment, franchi le cap des 100 hypermarchés et 90 supermarchés en Europe centrale et de l'Est. 5 hypermarchés et 12 supermarchés ont, par exemple, été ouverts en Russie. Début 2012, nous avons également saisi une opportunité de croissance externe en Hongrie, avec l'acquisition de 7 hypermarchés et leurs galeries commerciales : si elle est approuvée par les autorités de régulation de la concurrence, cette opération nous permettra de conforter nos positions dans un pays où le développement est aujourd'hui freiné. Nos performances dans les 2 derniers pays ouverts, l'Ukraine et la Roumanie, sont également prometteuses.

La Chine est, par ailleurs, devenue notre 1^{re} zone de développement pour les hypermarchés et Immochan ; nous y totalisons 230 hypermarchés, 45 hypermarchés Auchan et galeries commerciales et 185 magasins RT Mart. L'introduction en Bourse de notre filiale commune, avec le groupe Ruentex, Sun Art Retail Group, réalisée cette année, a justement vocation à financer le développement de nos activités en Chine. Celui-ci se poursuivra donc à un rythme soutenu ces prochaines années.

L'avenir du Groupe ne se jouera cependant pas exclusivement dans ces pays. Nous sommes, bien sûr, attentifs à l'ouverture possible de certains pays comme l'Inde aux investissements étrangers. Les marchés du bassin méditerranéen sont également tout à fait adaptés à nos formats et peuvent nous donner de nouvelles opportunités, notamment en franchise. C'est un mode de développement que nous souhaitons renforcer fortement ces prochaines années.

Parallèlement à ces nouvelles zones de croissance, la moitié de nos investissements reste cependant réalisée en Europe occidentale, que ce soit pour moderniser l'outil existant



J'ai confiance dans notre capacité à surmonter ces mutations et ces tensions de notre environnement”

ou pour continuer à nous développer. Rappelons que nous y avons ouvert ou transféré 6 hypermarchés en 2011 et que, début 2012, nous avons acquis les 49% que détenait notre partenaire Simon Property Group dans GCI, notre filiale immobilière en Italie ; nous la contrôlons donc désormais à 100%. Les supermarchés poursuivent également le développement, en propre et en franchise, de leur enseigne Simply Market, dont le modèle est maintenant consolidé. Oney Banque Accord conclut, chaque année, de nouveaux partenariats et innove dans le domaine des moyens de paiement.

Nous développons, par ailleurs, des relais de croissance prometteurs nous permettant de renforcer notre compétitivité. Nous totalisons notamment 87 Drive en France, dont 29 ont été ouverts au cours de l'année 2011. Ce format au modèle économique complexe, mais que nous maîtrisons désormais, sera amené à voir le jour dans d'autres pays.

Notre nouvelle activité e-commerce finalise, par ailleurs, son organisation et connaît de bonnes progressions. Elle se développera aussi progressivement à l'international. Pour Immochan, l'un de ses relais de croissance en France est sa filiale Citania, spécialiste des aménagements urbains mixtes.

De nouveaux formats sont également testés, comme A2Pas, enseigne de supermarchés d'ultraproximité à destination d'une clientèle citadine, ou Les Partisans du Goût, spécialiste des produits frais. En 2012, nous ouvrirons en région parisienne un magasin à l'enseigne Cœur de nature, proposant une offre en produits bio et verts. Traduisant notre volonté d'y poursuivre notre croissance, c'est aussi en zone euro que nous avons engagé, cette année, une nouvelle démarche, « Creative Attitude », avec nos collaborateurs. Elle a pour vocation de favoriser l'innovation, l'émergence d'entrepreneurs et la création de nouvelles activités au sein du Groupe !

COMMENT VOYEZ-VOUS CES PROCHAINES ANNÉES ?

Soyons lucides, la crise que traverse l'économie mondiale sera durable et nous vivons actuellement une mutation profonde de nos modèles de croissance dans les pays matures. Même si nous disposons des atouts pour traverser cette crise, elle doit également être une opportunité pour nous remettre en question à la mesure des changements qui nous entourent. Les démarches que nous avons engagées sur l'écoute et la relation client, notre dynamique commerciale et notre travail sur l'offre, notamment avec la mise en place d'une nouvelle organisation offre-achat, nous permettront de continuer à mieux faire notre métier de commerçant responsable, chaque jour, et de gagner la confiance de clients de plus en plus nombreux.

En matière de développement, les performances que nous réalisons dans les pays ouverts ces dernières années nous confirment que nous avons fait les bons choix et que nous sommes présents là où il faut. En zone euro, où nous sommes majoritairement propriétaires de nos activités, nos nouveaux formats, comme le Drive, offrent également des perspectives prometteuses. Le potentiel de développement de notre activité e-commerce est, quant à lui, immense.

La situation financière de l'entreprise est, par ailleurs, solide. Avec un Gearing de 24%, Groupe Auchan est l'une des entreprises les moins endettées du secteur. La maîtrise de notre endettement nous permet de maintenir notre indépendance et nous apporte une sérénité additionnelle dans ce contexte perturbé. Afin de sécuriser notre liquidité financière, nous avons procédé, en 2011, à 2 émissions obligataires : en juin, de 500 millions d'euros à 7 ans et, en novembre, de 600 millions d'euros à 5 ans. La sursouscription sur ces émissions traduit la confiance des investisseurs dans la signature Groupe Auchan. Rappelons également que nous sommes notés A par Standard & Poor's depuis 2003. En outre, notre actionariat familial, qui s'inscrit dans le long terme, ainsi que l'adhésion de nos collaborateurs actionnaires de leur entreprise nous mettent à l'abri de la volatilité des marchés financiers.

Enfin, je suis convaincu que nos racines auxquelles je faisais référence et qui ont fait notre succès, ces 50 premières années, seront également à la base de nos succès à venir. Notre vision et notre culture, communes à toutes les entreprises du Groupe, la qualité de la relation humaine que nous savons construire avec nos clients, le talent de nos équipes, motivées, engagées, très professionnelles et fidèles demeurent les premiers atouts de l'entreprise et le socle avec lequel nous allons gagner. J'ai donc pleinement confiance dans notre capacité à surmonter ces mutations et ces tensions de notre environnement.

INVESTISSEMENTS (M€)

Les investissements courants s'élèvent à 1 635 millions d'euros, en hausse de 18% par rapport à 2010.



NOS ORIENTATIONS

POURSUIVRE UN **DÉVELOPPEMENT**
RENTABLE ET DE QUALITÉ

ÊTRE AU RENDEZ-VOUS
DES **ATTENTES** DE NOS CLIENTS

NOUS ADAPTER **DURABLEMENT** DANS
UN ENVIRONNEMENT EN MUTATION

SAISIR LES **OPPORTUNITÉS**
DE CROISSANCE

FAIRE LA DIFFÉRENCE PAR
LA **QUALITÉ** DE LA RELATION HUMAINE

2011 : 44,4 MILLIARDS D'EUROS DE REVENUS

EN 2011, LE DÉVELOPPEMENT RÉGULIER MENÉ DEPUIS PLUSIEURS ANNÉES ET LES PERFORMANCES DES MARCHÉS D'EUROPE DE L'EST ET DE CHINE ONT SOUTENU LA CROISSANCE. L'IMPACT DE LA CRISE ÉCONOMIQUE EST, EN REVANCHE, PLUS MARQUÉ EN ZONE EURO.

EBITDA ⁽¹⁾ (M€)

L'EBITDA diminue de 5,5% à 2375 millions d'euros.
Il représente 5,3% des revenus consolidés.



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

RÉSULTAT D'EXPLOITATION COURANT (M€)

Le résultat d'exploitation courant est en légère hausse (+0,3%) par rapport à 2010.



RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS POURSUIVIES (M€)

Le résultat net des activités poursuivies augmente de 15,5%.
Hors principaux éléments non récurrents, son évolution ressort à -9%.



+ 4,4 %

Progression des revenus
hors taxes consolidés

+ 0,9 %

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

(1) Hors essence et à taux de change constants.

55,2 %

Part des revenus
à l'international

+ 18 %

Hausse des investissements
courants

24 %

Ratio de gearing

A

Notation Standard & Poor's
à long terme au 31 décembre 2011

RÉSULTAT NET PART DU GROUPE (M€)

Le Groupe réalise un résultat net part du groupe de 810 millions d'euros.
Il représente 1,8 % de ses revenus hors taxes consolidés.



CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT (M€)

La capacité d'autofinancement s'élève à 1 732 M€.
Elle diminue de 5,3 % par rapport à 2010.



DETTE FINANCIÈRE NETTE (M€)

La dette financière nette diminue de 2,9 %.
Elle représente 1,3 année de capacité d'autofinancement.



ÉVÈNEMENT

2011 : L'ANNÉE DU CINQUANTENAIRE !

2011, l'année du cinquantenaire de l'entreprise, a été ponctuée d'événements tant internes qu'externes. Placés sous le signe de la convivialité, de la proximité et du partage, ils ont associé collaborateurs, clients, partenaires... Ce fut le cas du « Green Day » au cours duquel chaque hypermarché et supermarché a organisé la plantation d'arbres, une démarche Erasmus d'échanges internationaux entre collaborateurs, des animations internes comme le concours pour la création du logo Groupe Auchan ou, en France, une opération « Vis mon métier » pour faire découvrir aux clients les métiers de l'hypermarché et un appel à projets commun « 50 projets pour demain » des Fondations Auchan pour la jeunesse et Simply « le goût du partage »...

CHINE

PARTENARIAT AUCHAN/RUENTEX : INTRODUCTION EN BOURSE

Les groupes Auchan et Ruentex ont procédé à la restructuration de leur partenariat puis à l'introduction en Bourse de Hong Kong de leur filiale commune Sun Art Retail Group. Malgré un contexte incertain pour les places boursières, les offres destinées au public et aux investisseurs internationaux ont été largement sursouscrites, permettant de fixer le prix final d'émission au maximum de la fourchette. Réalisée par augmentation de capital, l'introduction en Bourse a permis

de lever 819 millions d'euros, destinés à fournir à Sun Art Retail Group des ressources financières supplémentaires pour son développement en Chine. À l'issue de l'opération, 19,4% de son capital étaient détenus par des investisseurs institutionnels et par le public. L'ensemble de ces opérations a généré 386 millions d'euros de plus-values comptables dans le résultat d'exploitation 2011 de Groupe Auchan, soit 355 millions d'euros après impôt.



CINQUANTENAIRE

PRIME ANNIVERSAIRE « 50 ANS »



Point d'orgue du cinquantenaire, le 6 juillet, date anniversaire de la création de l'entreprise... Ce jour-là, l'entreprise a annoncé l'attribution d'une « prime anniversaire » équivalente à 2 jours supplémentaires de rémunération.

Les collaborateurs des pays où l'actionariat salarié est en place ont eu la possibilité de placer tout ou partie de cette prime dans le plan d'épargne entreprise et de bénéficier d'un abondement. À cette occasion, 3 200 salariés sont devenus nouveaux

actionnaires de leur entreprise. À fin 2011, 152 000 collaborateurs, soit 15 000 de plus qu'en 2010, sont actionnaires de l'entreprise. Ils détiennent 11,9% du capital du Groupe, ce qui représente un portefeuille de 1,9 milliard d'euros.

DÉVELOPPEMENT

ACCÉLÉRATION DU E-COMMERCE



Après la formalisation d'une activité dédiée en 2010, le e-commerce s'est structuré et a consolidé son modèle en France, où il réunit Auchandirect, Auchan.fr et GrosBill. Ses activités ont démarré en Pologne, à Varsovie, où l'enseigne Auchandirect a été lancée. La vente en ligne s'est également renforcée dans d'autres pays, comme

la Russie, le Portugal ou l'Espagne. Après Madrid, Alcampo l'a étendue aux agglomérations de Barcelone et Tolède. Parallèlement, le format du Drive a accéléré son développement : il totalise 92 sites, dont plus du tiers ont été ouverts au cours de l'année 2011. Parmi eux, 2 premiers AuchanDrive l'ont été au Luxembourg.

INNOVATION

CRÉATION DE L'ENSEIGNE A2PAS

L'activité supermarchés a créé, en France, l'enseigne de proximité A2Pas, à destination d'une clientèle citadine. Centrée sur les produits frais et la marque Auchan, son offre s'adapte aux particularités des quartiers. L'enseigne compte 5 premiers magasins en Île-de-France ; elle a vocation à se développer principalement en franchise.



DÉVELOPPEMENT

LE CAP DES 600 HYPERMARCHÉS FRANCHI

50 ans après l'ouverture du 1^{er} magasin Auchan par Gérard Mulliez, le métier historique de Groupe Auchan totalise plus de 600 hypermarchés : 58 ouvertures ont été réalisées au cours de l'année, situées principalement en Chine (4 Auchan et 42 RT Mart). Le cap symbolique des 100 hypermarchés a, par ailleurs, été franchi en Europe centrale et de l'Est, où 7 magasins ont été inaugurés en Russie et en Roumanie. Enfin, avec 5 ouvertures, dont 2 en France, l'Europe occidentale demeure une zone de développement de l'entreprise. À fin 2011, l'activité totalise 616 hypermarchés intégrés : 265 sont situés en Europe occidentale et 351 dans les pays d'Europe centrale et de l'Est et d'Asie.



DÉVELOPPEMENT DURABLE



ADHÉSION À GLOBAL COMPACT

Après celles d'Alcampo et d'Auchan France, l'adhésion, début 2011, de Groupe Auchan au pacte mondial de Global Compact traduit l'implication croissante de tous les acteurs de l'entreprise et l'engagement fort de tous les pays et métiers pour aller plus loin dans leurs politiques de développement durable.

DÉVELOPPEMENT

DES IDÉES CLAIRES POUR AVANCER

1961 OUVERTURE PAR GÉRARD MULLIEZ DU PREMIER MAGASIN AUCHAN À ROUBAIX (NORD DE LA FRANCE)

2011 616 HYPERMARCHÉS DANS 12 PAYS, DONT 368 EN EUROPE ET 248 EN ASIE

1976 CRÉATION D'IMMOCHAN, L'ACTIVITÉ IMMOBILIÈRE DU GROUPE

2011 320 CENTRES COMMERCIAUX GÉRÉS POUR 1,8 MILLION DE M² EN GALERIE COMMERCIALE

1981 DÉBUT DE L'INTERNATIONALISATION, EN ESPAGNE

2011 55% DES REVENUS DU GROUPE RÉALISÉS À L'INTERNATIONAL

1983 LANCEMENT DE LA CARTE ACCORD À AUCHAN PLAISIR,

EN RÉGION PARISIENNE 2011 6,8 MILLIONS DE CLIENTS

ONEY BANQUE ACCORD, DANS 10 PAYS

1996 ACQUISITION DE DOCKS DE FRANCE ET DE PÃO DE AÇÚCAR :

DÉMARRAGE DE L'ACTIVITÉ SUPERMARCHÉS 2011 PLUS DE 2400 SUPERMARCHÉS INTÉGRÉS OU FRANCHISÉS, DANS 5 PAYS

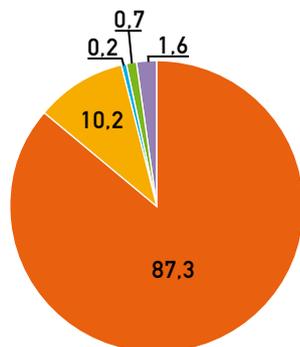
2000 CRÉATION DU FORMAT DU DRIVE EN FRANCE, À LEERS (59)

2011 ACCÉLÉRATION DU DÉVELOPPEMENT : 92 DRIVE DONT 31 OUVERTS AU COURS DE L'ANNÉE

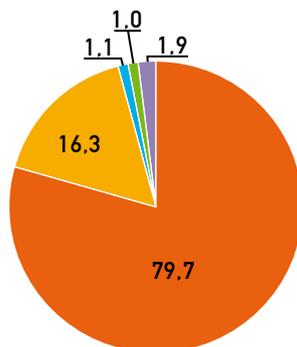
2001 CRÉATION D'AUCHANDIRECT EN RÉGION PARISIENNE

2011 LE E-COMMERCE, MÉTIER À PART ENTIÈRE DE GROUPE AUCHAN

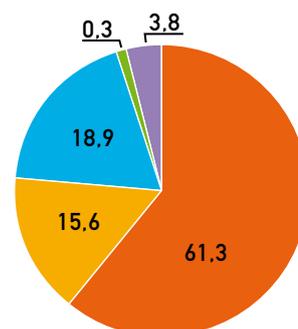
EFFECTIFS
PAR ACTIVITÉ (%)



REVENUS HORS TAXES
PAR ACTIVITÉ (%)



INVESTISSEMENTS
PAR ACTIVITÉ (%)



■ Hypermarchés

■ Supermarchés

■ Oney Banque Accord

■ Immochan

■ Autres activités

HYPERMARCHÉS

12 PAYS ET RÉGION • 616 HYPERMARCHÉS INTÉGRÉS • 35,4 MDS€ DE REVENUS (+4,2%) • 235 000 COLLABORATEURS • 23 HYPERMARCHÉS EN MANDAT DE GESTION, ASSOCIÉS OU FRANCHISÉS (TAÏWAN, FRANCE, ITALIE)

SUPERMARCHÉS

5 PAYS • 759 SUPERMARCHÉS INTÉGRÉS • 7,2 MDS€ DE REVENUS (+4,6%) • 27 500 COLLABORATEURS • 1 653 SUPERMARCHÉS ET SUPÉRETTES FRANCHISÉS OU ASSOCIÉS (ITALIE, FRANCE, ESPAGNE)

IMMOCHAN

12 PAYS ET RÉGION • 320 CENTRES COMMERCIAUX GÉRÉS (DONT 29 EN MANDAT DE GESTION) • 1,84 MILLION DE M² EN GALERIE COMMERCIALE (77% EN PROPRIÉTÉ) • 503 M€ DE REVENUS (+3,4%) • 550 COLLABORATEURS

ONEY BANQUE ACCORD

10 PAYS • 6,8 MILLIONS DE CLIENTS • 353 M€ DE PRODUIT NET BANCAIRE (-5%) • 31,7 M€ DE RÉSULTAT NET (+25%) • 2 000 COLLABORATEURS

AUTRES ACTIVITÉS

3 PAYS • 22 ALINÉA • 10 LITTLE EXTRA • E-DRIVE • E-COMMERCE • 837 M€ DE REVENUS (+17,7%) • 4 200 COLLABORATEURS

UN DÉVELOPPEMENT PAR MÉTIERS

Groupe Auchan est organisé en métiers autonomes et complémentaires. À ses activités cœur de métier historiques – hypermarchés, supermarchés, Immochan et Banque Accord – s'est ajouté depuis 2010 un 5^e métier à part entière, le e-commerce. Ces activités travaillent en synergie pour proposer à leurs clients la solution adaptée à chaque attente de consommation.



600^e HYPERMARCHÉ

En 2011, 50 ans après l'ouverture du 1^{er} magasin Auchan par Gérard Mulliez, le métier historique de Groupe Auchan a franchi le cap des 600 hypermarchés.

58 magasins ont été ouverts au cours de l'année, situés principalement en Chine (4 Auchan et 42 RT Mart) et en Europe centrale et de l'Est (7 ouvertures). Avec 5 ouvertures dont 2 en France, les pays matures d'Europe occidentale demeurent cependant une zone de développement de l'activité. Ces ouvertures, réalisées par croissance organique, mode de développement privilégié de l'entreprise, portent à 616 le nombre total d'hypermarchés à fin 2011. En incluant les agrandissements, 550 000 m² ont, au total, été créés. Plus de 40% des investissements de l'activité ont, cependant, été dédiés au maintien et à la modernisation des sites existants, notamment en zone euro. Au total, les hypermarchés ont représenté plus de 60% des investissements du Groupe en 2011. Alors qu'il y a

seulement 5 ans, 60% des hypermarchés étaient localisés en zone euro, l'équilibre s'est désormais quasiment inversé avec une proportion de 57% du parc située en dehors de l'Europe occidentale : l'Asie compte 248 hypermarchés, essentiellement en Chine continentale, et l'Europe centrale et de l'Est totalise plus de 100 hypermarchés Auchan. Chaque hypermarché opte pour le format et le modèle adaptés à sa zone de chalandise, comme l'illustrent les deux ouvertures réalisées cette année en France. À Sarcelles (95), l'hypermarché de 10 000 m² de surface de vente a une vocation de proximité et propose un très large choix alimentaire, notamment plus de 3 000 références de produits du monde, une grande sélection de téléphones mobiles au sein d'un pôle technologie et une offre textile centrée sur le bébé. À Tourcoing (59), l'enseigne urbaine Auchan City a dédié l'essentiel de ses 4 000 m² de surface de vente à l'offre alimentaire, proposant ainsi une gamme équivalente à celle d'un hypermarché de 10 000 m².

Pour le non alimentaire, l'accent a été mis sur certains rayons afin de répondre à tous les besoins du quotidien. En Russie également, Auchan a continué de développer ses différents formats, selon ses zones d'implantation. Parallèlement aux 4 ouvertures d'hypermarchés Auchan de 9 000 à 12 000 m² de surface de vente, l'entreprise a inauguré un 15^e magasin sous son enseigne urbaine Auchan City. Sur une surface de vente de 5 000 m² en moyenne, celle-ci consacre près de la moitié de son offre aux produits frais.



HYPERMARCHÉS

Avec 58 ouvertures en 2011, les hypermarchés ont franchi le cap symbolique des 600 magasins : 57 % d'entre eux sont désormais situés en dehors de la zone euro.

SUPERMARCHÉS : CONSOLIDATION

Pour les supermarchés, le développement s'est déroulé principalement en Europe centrale et de l'Est : 19 ouvertures (7 en Pologne et 12 en Russie) y portent le parc à 90 magasins. En zone euro, la priorité a été donnée à la poursuite du redressement de l'activité et à la consolidation du parc de magasins. Après avoir évolué en 2010 pour être mieux en phase avec l'environnement local et les attentes de la clientèle, le modèle Simply a continué d'être affiné. De l'ultraproximité à un rôle de grande attraction, chaque magasin adopte le positionnement commercial et l'offre adaptés à son environnement. En France, l'enseigne a, notamment, fait évoluer plus finement ses assortiments localement en différenciant attentes urbaines et attentes rurales. Parallèlement à la consolidation du modèle Simply, les 11 ouvertures réalisées cette année en France incluent

5 premiers magasins à l'enseigne A2Pas, situés à Paris et dans sa proche banlieue. Ce nouveau format de proximité à destination d'une clientèle citadine propose 4 000 à 5 500 références sur une surface optimisée de moins de 500 m². Dans une ambiance conviviale, l'offre est centrée autour des produits frais et de la marque Auchan, et adaptée aux particularités des quartiers. Fonctionnant avec une équipe resserrée et favorisant l'emploi de proximité, elle a vocation à se développer principalement en franchise dans les grandes villes. En 2012, l'enseigne verra par exemple le jour à Lille (59). Enfin, après un test fin 2010 sur un magasin laboratoire, Les Partisans du Goût, enseigne spécialiste des produits frais, a ouvert en France à Lille, en fin d'année. À destination d'une clientèle exigeante et en quête de produits de qualité, l'enseigne s'est inspirée du commerce traditionnel en incluant notamment des stands de fabrication. Ses quelque 1 000 m² de surface de vente sont entièrement consacrés aux métiers de bouche et aux produits régionaux.

IMMOCHAN : PROJETS D'ENVERGURE

Dans un contexte de marché de l'immobilier plus tendu et de recul de la consommation des ménages, la priorité d'Immochan a été, en 2011, de maintenir et de développer l'attractivité de ses centres commerciaux. Les actions menées ont joué un rôle clé pour générer du trafic et fidéliser les clients, notamment le renforcement du commerce événementiel ; celui-ci a pris la forme de stands et de kiosques dans les galeries et d'animations commerciales. Un important travail de recommercialisation a également été effectué dans les galeries. À fin 2011, les vacants ont baissé de 7 000 m² et de 0,6 point à 2,8% (3,4% en 2010), revenant à des niveaux d'avant la crise financière de 2008. 6 centres commerciaux ont, par ailleurs, été ouverts cette année par Immochan, en accompagnement des hypermarchés Auchan en Chine et en Russie. En incluant les agrandissements, 42 000 m² de surface GLA⁽¹⁾ ont été créés en 2011, portant à 1,84 million de m² les surfaces globales en galerie commerciale, pour 320 centres commerciaux. Parallèlement, Immochan a travaillé à la préparation de projets majeurs : 2012 verra notamment l'ouverture de Zenia Boulevard (Alicante) en Espagne et d'Aquarelle (Volgograd) en Russie et le lancement de grands projets de centres commerciaux en Roumanie, en Ukraine et en France. Afin de pouvoir continuer d'accompagner

(1) Gross leasing area.

l'accélération du développement du Groupe et maintenir son rythme d'investissements, Immochan réalise certains projets d'envergure soit en co-investissement, soit dans la perspective d'une cession totale ou partielle. Immochan assure alors sa mission de promoteur et commercialisateur jusqu'à la concrétisation du projet et en conserve ensuite la gestion. Certains actifs matures pourront également être cédés afin de financer de nouveaux projets.

IMMOCHAN

Immochan gère 320 centres commerciaux. Il est propriétaire de la majorité d'entre eux (234 galeries, soit 77% des surfaces GLA), alors que 57 centres commerciaux sont en location et 29 en mandat de gestion.

E-COMMERCE : ACCÉLÉRATION

Après la formalisation d'une activité dédiée en 2010, le e-commerce s'est structuré et poursuit la consolidation de son modèle en France, où il réunit Auchandirect, GrosBill et Auchan.fr. L'activité a également démarré à l'international avec le lancement de l'enseigne Auchandirect en Pologne, à Varsovie. La vente en ligne continue également de se développer dans d'autres pays, comme l'Espagne, le Portugal ou la Russie.

Formule permettant la commande et le paiement en ligne pour une livraison dans le coffre du véhicule, le Drive a, quant à lui, accéléré son développement : portant à 92 le nombre total de sites, 31 ouvertures ont eu lieu cette année, principalement en France, où le format a vu le jour, mais également au Luxembourg, où 2 premiers sites ont été ouverts. Afin de répondre au mieux aux différents besoins de consommation, 2 formats sont développés : soit par adossement à un hypermarché, soit en implantation en solo.

ONEY BANQUE ACCORD : DIVERSIFICATION DE L'ACTIVITÉ

En 2011, Oney Banque Accord a évolué dans un contexte économique et financier mouvementé, tout particulièrement pour le crédit.

Pour compenser cet impact, les autres secteurs d'activité de la banque ont été largement développés jusqu'à représenter plus d'un tiers des revenus d'Oney Banque Accord à fin 2011.

De nouveaux produits d'assurance ont été lancés avec succès dans de nombreux pays, comme le Portugal, la Pologne, la Hongrie, l'Espagne ou encore la Roumanie. En Italie, Oney a repositionné son activité en cédant ses encours et en devenant apporteur d'affaires à ses 2 partenaires. En Espagne, après la prise de contrôle à 100% de ses activités en 2010, la banque a créé les conditions du retour à la croissance.

Le GIE Armoney, créé en 2010 à parité avec Crédit Mutuel Arkéa, est pleinement opérationnel et propose aux enseignes la gestion de leur monétique.

De nouveaux partenariats ont également été conclus avec des enseignes de la distribution spécialisée, notamment Krys et Decathlon.fr en France, et Freeport et Throttleman au Portugal.

Les gammes de cartes accessibles à tous ont été largement développées. Celles-ci permettent de répondre à tous les besoins de financement en proposant à chaque client une solution adaptée, du prépayé à la carte bancaire. Après le Portugal, ces nouvelles gammes de cartes ont été déployées en 2011 en Pologne et lancées dans les hypermarchés Auchan en Chine.

ONEY BANQUE ACCORD

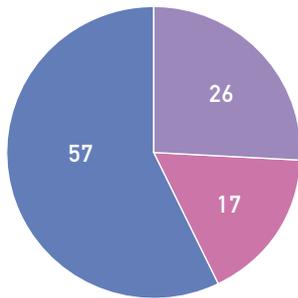
Renforcement des activités d'assurance, d'épargne... Les activités hors crédit représentent désormais plus du tiers des revenus.

RENFORCEMENT DE LA FRANCHISE

La franchise a continué à se développer en Europe occidentale, principalement pour les supermarchés. Déjà très présente en Italie, elle se renforce significativement en France et démarre en Espagne. Elle totalise 1 653 magasins franchisés ou associés dans ces 3 pays, soit 17 points de vente supplémentaires par rapport

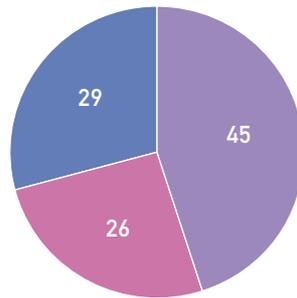
à l'année précédente. Les contrats d'approvisionnement ont également été développés, en particulier vers les DOM-TOM. Ils évolueront au printemps 2012 en contrats de franchise et se traduiront par l'ouverture outre-mer des premiers supermarchés à l'enseigne Simply. En Italie, un 7^e hypermarché Auchan franchisé a, par ailleurs, été ouvert dans le sud du pays (Basilicate).

EFFECTIFS
PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE (%)



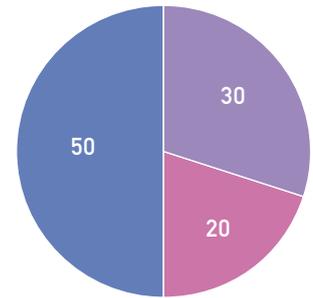
■ France

REVENUS HORS TAXES
PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE (%)



■ Europe occidentale hors France

INVESTISSEMENTS
PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE (%)



■ Europe centrale et de l'Est, Asie

PRÉSENCE À L'INTERNATIONAL

En Europe centrale et de l'Est, le Groupe a ouvert son 100^e hypermarché et accéléré le développement des supermarchés.



En Europe occidentale, les investissements ont porté majoritairement sur la modernisation de l'outil. Tous les métiers, en particulier les hypermarchés et la vente en ligne, ont poursuivi leur développement.

En Asie, le Groupe a poursuivi le développement rapide de ses activités. Sun Art, structure du partenariat Auchan-Ruentex en Chine, est désormais cotée en Bourse à Hong Kong.

POURSUITE DE LA CROISSANCE EN EUROPE ET EN ASIE

En 2011, Groupe Auchan a poursuivi sa politique de croissance régulière sur ses zones de développement privilégiées en Europe et en Asie, prioritairement par croissance organique. Le développement a été particulièrement dynamique en Chine. Les activités de e-commerce et le Drive se sont également renforcés, principalement en France.



CROISSANCE ORGANIQUE

L'entreprise a maintenu, en 2011, un rythme de développement régulier de ses différentes activités.

Les investissements ont porté pour 57% sur l'expansion, mais demeurent, parallèlement, très significatifs sur le maintien et la modernisation de l'outil. Ceux-ci ont représenté 43% des investissements de l'année.

En France, par exemple, l'hypermarché d'Arras (62) et sa galerie commerciale ont été transférés.

Même si la croissance organique demeure son mode de développement privilégié, l'entreprise saisit également les opportunités de croissance externe ; cela a notamment été le cas début 2012 en Hongrie, avec l'acquisition de 7 hypermarchés, sous réserve de l'approbation des autorités de la concurrence.

DÉVELOPPEMENT ÉQUILIBRÉ

Les investissements réalisés en 2011 sont équilibrés entre les différentes zones de développement.

50% des investissements ont été réalisés dans les pays matures d'Europe occidentale, où 5 hypermarchés et 31 Drive ont été ouverts. L'activité supermarchés a poursuivi la restructuration de son parc de magasins intégrés, avec 24 ouvertures et 32 fermetures ou cessions. L'activité e-commerce a également continué à se structurer et à s'étoffer. 50% des investissements, en hausse de 38%, ont, par ailleurs, été réalisés en Europe centrale et de l'Est et en Asie, où l'entreprise a poursuivi le développement rapide de ses activités. 46 hypermarchés (4 Auchan et 42 RT Mart) ont notamment été ouverts en Chine, et 19 supermarchés en Pologne et Russie. En 2011, les pays d'Europe centrale et de l'Est et d'Asie ont représenté 88% des surfaces créées par les hypermarchés et supermarchés et 64% de celles ouvertes en galerie commerciale.

L'EUROPE OCCIDENTALE

265

HYPERMARCHÉS

669

SUPERMARCHÉS

194

CENTRES COMMERCIAUX

4

FILIALES ONEY BANQUE
ACCORD

E-COMMERCE, E-DRIVE,
ALINÉA, LITTLE EXTRA

115 000

COLLABORATEURS

FRANCE

126 hypermarchés (117 Auchan, 1 Auchan City, 7 Les Halles d'Auchan, 1 Prixbas par Auchan) et 46 AuchanDrive
15,2 Mds€ de chiffre d'affaires HT consolidé (+1,4 %)

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

409 supermarchés : 268 intégrés (dont 254 Simply Market, 5 A2Pas, 2 Les Partisans du Goût et 4 Auchan), 60 franchisés et 81 associés

Immochan : 108 centres commerciaux (dont 5 en mandat de gestion)

Banque Accord France, Oney France : 4 millions de clients

E-commerce : Auchandirect, GrosBill, Auchan.fr

E-drive : 40 Chronodrive et 1 AuchanDrive (hors Parcs d'activités commerciales)

22 Alinéa et Alinéa.fr

10 Little Extra

69 800 collaborateurs

ESPAGNE

53 hypermarchés Alcampo, Alcampo.es

252 supermarchés : 125 intégrés Simply, 16 franchisés Simply et 111 supérettes associées

Immochan : 30 centres commerciaux

AccordFin

16 300 collaborateurs

PORTUGAL

33 hypermarchés : 23 Jumbo et 10 Pão de Açúcar, @Jumbo

Immochan : 9 centres commerciaux

Oney

9 100 collaborateurs

ITALIE

52 hypermarchés dont 51 Auchan, 1 DriveAuchan
7 hypermarchés franchisés Auchan appartenant à AZ SpA

1 661 supermarchés : 276 intégrés (dont 86 Punto Sma, 144 Simply, 45 Iper Simply et 1 Auchan), 499 franchisés et 886 associés

GCI ⁽¹⁾ : 46 centres commerciaux (dont 2 en mandat de gestion)

Oney SpA

18 900 collaborateurs

(1) Gallerie Commerciali Italia détenue à 51 % par Immochan et à 49 % par Simon Property Group. À compter du 9 janvier 2012, Immochan détient 100 % de GCI.

LUXEMBOURG

1 hypermarché Auchan

Immochan : 1 centre commercial

E-commerce : 2 AuchanDrive

660 collaborateurs

OUVERTURE DE 5 HYPERMARCHÉS

L'Europe occidentale totalise 265 hypermarchés à fin 2011, dont 5 ont été ouverts au cours de l'année : 2 en France (le 1^{er} magasin sous l'enseigne urbaine Auchan City à Tourcoing et Auchan Sarcelles), 2 en Espagne (Alcampo Séville et Tolède) et 1 au Portugal (Jumbo Portimão). Les investissements ont également porté sur la modernisation de l'outil existant. En France, le magasin d'Arras a notamment été transféré. De nouvelles stations essence ont également été ouvertes en Espagne et au Portugal. Enfin, en Italie, un 7^e hypermarché Auchan franchisé a été inauguré dans le sud du pays (Basilicate).

HYPERMARCHÉS

5 ouvertures d'hypermarchés ont été réalisées en 2011, et le magasin d'Arras, en France, a été transféré.

IMMOCHAN, PARTENAIRE DES DIFFÉRENTS FORMATS

Immochan a donné la priorité en 2011 aux investissements sur les galeries commerciales existantes.

Près de 70 commerces ont été ouverts en Europe occidentale, notamment en France à Clermont Nord ou au Portugal à Famalicão. En Italie, Immochan a annoncé, début 2012, le rachat des 49 % que son partenaire Simon Property Group détenait dans leur filiale commune Gallerie Commerciali Italia (GCI). Cette opération porte de 51 % à 100 % la part d'Immochan dans le capital de GCI et lui permettra de continuer à assurer pleinement sa mission d'accompagnement du développement des hypermarchés Auchan en Italie.

Partenaire privilégié des différents formats du Groupe, Immochan a également poursuivi en France le développement de sa filiale Citania, spécialiste

des aménagements urbains mixtes. Plusieurs projets se concrétisent avec Chronodrive au sud de Lille, au sein d'un ensemble tertiaire, avec Oney Banque Accord pour la réalisation de son nouveau siège social prévue à Croix en 2014, ou avec Simply Market à Ivry-sur-Seine, Romainville et Saint-André-lez-Lille.

SUPERMARCHÉS : CONSOLIDATION

La restructuration et la consolidation du parc de supermarchés intégrés se sont poursuivies avec 26 ouvertures/acquisitions, principalement en France et en Italie, et 34 passages en franchise, fermetures ou cessions. Afin de répondre au plus près des attentes de la clientèle, le travail mené sur l'affinement des typologies de magasins et la stabilisation du modèle Simply Market s'est poursuivi. En France, l'activité a été réorganisée en 4 Directions générales afin de gagner en réactivité et en adaptation à l'environnement : elle comprend 3 entreprises régionales (Ouest, Nord-Est et Sud), ainsi qu'une Direction générale Nouveaux métiers, dont la vocation est d'accompagner le développement de nouvelles enseignes ou formes de commerce. Celles-ci comprennent l'enseigne d'ultraproximité A2Pas, dont les 5 premiers magasins ont été ouverts à Paris et en région parisienne, ainsi que l'enseigne spécialiste des produits frais Les Partisans du Goût, créée à Lille (59). Mode d'exploitation plus approprié pour certains sites, la franchise a continué à se renforcer en Italie, en Espagne et en France. Dans ce pays, certains magasins sont désormais exploités par d'anciens collaborateurs qui ont saisi l'opportunité de devenir entrepreneurs indépendants. Ils bénéficient alors d'une offre de services spécifiques, notamment en termes de formation. Les supermarchés totalisent 1 653 magasins en franchise ou en association dans les 3 pays.



SUPERMARCHÉS

Afin de mieux s'adapter à l'environnement, les supermarchés en France se sont réorganisés en 4 Directions générales : 3 entreprises régionales et 1 Direction des Nouveaux métiers.

DÉVELOPPEMENT DE LA VENTE EN LIGNE

Après la formalisation d'une structure dédiée au e-commerce, regroupant en France Auchandirect, Auchan.fr et GrosBill, l'activité s'est structurée en 5 univers produits : alimentaire, produits techniques, maison/déco, loisirs/culture et habillement.

GrosBill, l'enseigne de vente de produits high-tech sur Internet et en webstore a, par ailleurs, ouvert son 9^e site à Paris : l'enseigne y a adopté un nouveau format, plus petit, plus convivial et plus tendance.

La vente en ligne a également continué à se renforcer en Espagne. Après Madrid, Alcampo a développé la vente en ligne de produits alimentaires dans 2 nouvelles agglomérations, Barcelone et Tolède. Au Portugal, Jumbo a démarré la vente en ligne pour son enseigne Box d'électroménager et produits techniques. En France, l'activité e-commerce de Simply Market s'est recentrée sur les zones à forte densité de population en Île-de-France. Les activités de Drive ont, par ailleurs, continué à se développer. 29 sites ont été ouverts en France : 12 Chronodrive, 16 AuchanDrive à proximité d'un hypermarché Auchan et un premier site à l'enseigne AuchanDrive implanté en solo, à Dijon. 2 premiers AuchanDrive ont également été ouverts au Luxembourg.

DRIVE

90 Drive en Europe occidentale dont 31 ouverts en 2011 : 29 en France et les 2 premiers AuchanDrive au Luxembourg.

ONEY BANQUE ACCORD : POURSUITE DU DÉVELOPPEMENT

Afin d'accompagner leurs activités de e-commerce, Oney Banque Accord a développé auprès de ses enseignes partenaires sa solution de e-paiement en 3 ou 4 fois sans frais.

De nouveaux partenariats ont également été engagés, notamment en France avec la chaîne d'optique Krys ou au Portugal avec Freeport, le plus grand outlet d'Europe, situé à Lisbonne.

En Italie, Oney a poursuivi le développement des activités de Nectar, le programme multienseignes de fidélisation et de gestion de la relation clients, créé en 2010.

Un partenariat a, par ailleurs, été conclu avec Unicredit et Agos pour l'exercice des activités de crédit en magasin. Les activités d'assurance se sont également développées, notamment au Portugal et en Espagne.

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

351

HYPERMARCHÉS

90

SUPERMARCHÉS

126

CENTRES COMMERCIAUX

6

FILIALES ONEY BANQUE
ACCORD

154 000

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

27 supermarchés Simply Market

Immochan : 20 centres commerciaux

Accord Finance

E-commerce : Auchandirect

12 200 collaborateurs

HONGRIE

12 hypermarchés Auchan

Immochan : 11 centres commerciaux

Oney

4 900 collaborateurs

ROUMANIE

9 hypermarchés Auchan

Oney

3 300 collaborateurs

RUSSIE

48 hypermarchés ⁽¹⁾ : 32 Auchan, 14 Auchan City, 2 Radouga

63 supermarchés Atak

Immochan : 25 centres commerciaux

BA Finans

24 400 collaborateurs

(1) Fermeture en 2011 d'AuchanCity Kuntsevo-Moscou pour travaux ; réouverture prévue en 2013.

UKRAINE

8 hypermarchés Auchan

Immochan : 3 centres commerciaux

Oney

3 700 collaborateurs

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

CHINE CONTINENTALE

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

185 hypermarchés RT Mart ⁽¹⁾

Immochan : 45 centres commerciaux ⁽¹⁾

Oney Accord Business Consulting

101 300 collaborateurs

(1) Partenariat avec Ruentex : à l'issue de l'introduction en Bourse, le 27 juillet 2011, 35,7% du capital sont détenus directement ou indirectement par Groupe Auchan.

TAÏWAN

18 hypermarchés RT Mart, 2 RT-Drive

4 hypermarchés RT Mart et 1 RT-Drive en mandat de gestion

Immochan : 22 centres commerciaux (dont 3 en mandat de gestion)

4 700 collaborateurs



HYPERMARCHÉS

Les hypermarchés ont franchi le cap des 100 magasins en Europe centrale et de l'Est. 48 d'entre eux sont situés en Russie, où les activités ont démarré il y a 10 ans.

100^e HYPERMARCHÉ EN EUROPE CENTRALE ET DE L'EST

7 ouvertures ont été réalisées en 2011, permettant de franchir le cap des 100 hypermarchés dans les 5 pays d'Europe centrale et de l'Est où l'activité est présente :

2 premiers hypermarchés en propriété en Roumanie (à Constanta et Craiova, lequel est implanté dans un centre commercial comprenant des moyennes surfaces) et 5 en Russie (4 Auchan à Ufa, Kazan, Samara-Yagodnaya et Cheliabinsk et 1 Auchan City à Novossibirsk). En Russie, le magasin Auchan City de Kuntsevo-Moscou a, par ailleurs, été fermé pour travaux de reconstruction et d'agrandissement.

En Hongrie, les investissements 2011 ont porté sur l'agrandissement des magasins d'Óbuda et de Kecskemét. Un accord a été conclu avec le groupe Louis Delhaize pour le rachat, début 2012, de 7 hypermarchés Cora

en Hongrie et de leurs galeries commerciales.

Sous réserve de l'approbation des autorités, cette opération de croissance externe permettra à Auchan de conforter ses positions en Hongrie et de se développer dans de nouvelles régions. L'enseigne totalisera 19 hypermarchés dont 12 sur la capitale et Immochan deviendra ainsi le 1^{er} opérateur hongrois en nombre de centres commerciaux.

IMMOCHAN : POURSUITE DU DÉVELOPPEMENT

En 2011, près de 60 commerces ont été créés en galerie commerciale, en particulier en Russie, en accompagnement des hypermarchés Auchan ouverts à Kazan et à Samara, et en Hongrie, avec l'extension de la galerie de

Kecskemét. Immochan a également poursuivi ses projets de développement de parcs d'activités commerciales en Pologne et en Hongrie, notamment à Maglód.

Immochan a, par ailleurs, préparé le développement de ses activités en Roumanie. Des projets de création de centres commerciaux de 50 à 70 boutiques avec un hypermarché Auchan ont démarré et une 1^{re} galerie d'une vingtaine de boutiques ouvrira fin 2012 à Giulești, en accompagnement d'un hypermarché Auchan. Depuis le début 2012, Immochan assure la gestion des galeries de Titan et Pitești, et sa filiale roumaine a été créée.

En 2012, un projet d'envergure verra également le jour en fin d'année, à Volgograd, en Russie : Immochan y ouvrira le centre commercial Aquarelle, comprenant 1 hypermarché Auchan, 200 boutiques et les enseignes Leroy Merlin, Decathlon et Media Markt.

E-COMMERCE

Lancement d'Auchandirect en Pologne, à Varsovie.

DÉVELOPPEMENT DES SUPERMARCHÉS EN POLOGNE ET EN RUSSIE

Après avoir finalisé en 2010 leur transformation à l'enseigne **Simply Market**, les supermarchés ont repris leur développement en Pologne : avec 7 ouvertures

(3 à Varsovie et 4 dans les régions du sud du pays), l'enseigne compte désormais 27 magasins points de vente.

En Russie, Atak a poursuivi son développement rapide ; l'enseigne totalise 63 magasins dont 12 ouverts en 2011 à Moscou et dans sa région.

RESTRUCTURATION ET INTRODUCTION EN BOURSE DU PARTENARIAT EN CHINE

Partenaires en Chine depuis 2000, les groupes Auchan et Ruentex ont procédé, avec succès, le 27 juillet, à l'introduction à la Bourse de Hong Kong de leur filiale commune **Sun Art Retail Group**. Destinée à fournir

des ressources financières supplémentaires pour le développement, l'opération a été réalisée par augmentation de capital et a permis de lever 819 millions d'euros. À l'issue de l'opération, 19,4% du capital, constituant le flottant, étaient détenus par des investisseurs institutionnels internationaux et par le public.

En 2011, 4 hypermarchés Auchan et 42 RT Mart ont été ouverts, portant leur nombre total à 230 magasins (45 Auchan et 185 RT Mart). Chaque nouvel hypermarché Auchan est doté d'une galerie commerciale de 30 à 50 boutiques, pour un total de 170 commerces créés par Immochan au cours de l'année 2011 ou début 2012.

ONEY BANQUE ACCORD : DÉVELOPPEMENT DES GAMMES DE CARTES

Après l'avoir testée en 2010, **Oney Banque Accord** a déployé en Pologne sa nouvelle gamme de cartes bancaires internationales, classique ou prépayée, portant chacune le programme de fidélité **Skarbonka de l'enseigne**. L'offre en produits d'assurance

y a également été renforcée, ainsi qu'en Roumanie et en Hongrie.

En Chine, c'est une nouvelle gamme de cartes de paiement pour tous qui a été lancée en 2011 : la carte Auchan Red Bird se décline désormais en carte bancaire traditionnelle et en carte prépayée.

L'activité cartes cadeaux a également démarré dans les hypermarchés RT Mart.

ONEY BANQUE ACCORD

Développement des gammes de cartes de paiement adaptées à chaque mode de consommation, de la carte prépayée à la carte bancaire internationale.

COMMERCE

DES IDÉES NEUVES POUR RÉUSSIR

UNE IDÉE À DÉVELOPPER A2PAS, NOUVELLE ENSEIGNE DE PROXIMITÉ À DESTINATION D'UNE CLIENTÈLE URBAINE : SON OFFRE EST CENTRÉE SUR LES PRODUITS FRAIS ET LES PRODUITS À MARQUE AUCHAN.

UNE IDÉE D'AVANCE LE DRIVE, SERVICE PROPOSANT LA COMMANDE ET LE PAIEMENT EN LIGNE POUR UNE LIVRAISON DANS LE COFFRE DU VÉHICULE.

UNE IDÉE DE BON SENS AUCHAN FRANCE DÉVELOPPE SES « SOLUTIONS MOINS CHÈRES » DE PRODUITS VENDUS À MOINS DE 1 EURO : BIOLOGIQUES, FRUITS ET LÉGUMES, BOUCHERIE, SURGELÉS.

UNE IDÉE PARTAGÉE 2011, CINQUANTENAIRE DE L'ENTREPRISE : UNE ANNÉE PONCTUÉE DE MANIFESTATIONS PLACÉES SOUS LE SIGNE DE LA CONVIVIALITÉ ET ASSOCIANT COLLABORATEURS, CLIENTS, PARTENAIRES...

UNE IDÉE INNOVANTE LANCEMENT DANS LES 5 PAYS D'EUROPE OCCIDENTALE D'UNE DÉMARCHE « CREATIVE ATTITUDE », DESTINÉE À FAVORISER L'ÉMERGENCE D'ENTREPRENEURS ET LA CRÉATION DE NOUVELLES ACTIVITÉS.

UNE IDÉE RESPONSABLE ADHÉSION DE GROUPE AUCHAN AU PACTE MONDIAL DE GLOBAL COMPACT : UN ENGAGEMENT FORT DE TOUS LES PAYS ET MÉTIERS POUR ALLER PLUS LOIN DANS LEURS POLITIQUES DE DÉVELOPPEMENT DURABLE.

FRANCE

+ 2,4 %

CROISSANCE DES REVENUS EN FRANCE ⁽¹⁾

La progression des revenus hors taxes consolidés ressort à + 2,4 % en France pour atteindre 19,9 milliards d'euros, soit 45 % des revenus totaux du Groupe. Cette évolution est portée essentiellement par la confirmation de la relance de l'activité des supermarchés. Le modèle Simply Market a été consolidé et le parc de magasins a, parallèlement, poursuivi sa restructuration. Le développement des formats de Drive participe également à la croissance.

Le chiffre d'affaires des hypermarchés s'élève, quant à lui, à 15,2 milliards d'euros hors taxes, en légère hausse (+ 1,4 %) sous l'effet favorable de l'essence et des bonnes performances d'AuchanDrive. Il est quasiment stable à magasins comparables hors essence (- 0,6 %).

Les activités non alimentaires se ressentent du recul des dépenses dans ce domaine. Le travail engagé par Alinéa sur l'évolution de son modèle lui a cependant permis de résister à comparable et de progresser au global, grâce aux ouvertures réalisées ces dernières années. Little Extra a également vu son chiffre d'affaires progresser.

France

(1) Évolution des revenus hors taxes consolidés, toutes activités.

EUROPE OCCIDENTALE HORS FRANCE

- 1,3 %

LÉGÈRE BAISSÉ DES REVENUS EN EUROPE OCCIDENTALE ⁽¹⁾

L'Europe du Sud a été durement touchée par la dégradation de la situation économique. Les plans de rigueur mis en place par les gouvernements en Italie, au Portugal et en Espagne incluent, notamment, des mesures sur les impôts, les salaires ou les retraites, affectant lourdement le pouvoir d'achat des ménages. Dans ce contexte difficile, les revenus du Groupe en Europe occidentale (hors France) atteignent 11,4 milliards d'euros. Les ouvertures réalisées au cours de l'année et l'effet favorable de l'essence ont permis de compenser partiellement le recul des performances à comparable. Du fait de la contraction des dépenses non alimentaires, les hypermarchés ont été plus impactés, alors que les supermarchés ont globalement mieux résisté.

Pour l'année, l'Europe occidentale (hors France) représente 26 % des revenus hors taxes consolidés totaux du Groupe.

Espagne, Italie, Portugal, Luxembourg

(1) Évolution des revenus hors taxes consolidés, toutes activités.

EUROPE CENTRALE ET DE L'EST ET ASIE

+ 13,6 %

HAUSSE RÉGULIÈRE DES REVENUS EN EUROPE CENTRALE ET DE L'EST ET EN ASIE ⁽¹⁾

Le développement soutenu et la résistance des performances à comparable dans la majorité des pays expliquent la progression de 13,6 % des revenus hors taxes consolidés de la zone Europe centrale et de l'Est et Asie. Moins affectée par la crise que la zone euro, l'Europe centrale et de l'Est contribue significativement à la croissance. Subissant par répercussion la crise en zone euro et du fait des tensions inflationnistes, la Chine a connu un ralentissement de son rythme de croissance en fin d'année. La progression du chiffre d'affaires de Sun Art demeure cependant significative, notamment du fait de l'expansion soutenue. Pour l'année, les activités de l'ensemble de la zone Europe centrale et de l'Est et Asie totalisent 13 milliards d'euros de revenus consolidés et représentent 29 % des revenus totaux du Groupe.

Pologne, Hongrie, Roumanie, Russie, Ukraine, Chine continentale, Taïwan

(1) Évolution des revenus hors taxes consolidés, toutes activités.

ÊTRE AU RENDEZ-VOUS DES ATTENTES DE NOS CLIENTS

En 2011, un certain nombre de pays où le Groupe est présent ont dû faire face à un ralentissement de l'économie. Dans ce contexte très difficile, les enseignes ont démontré leur capacité de commerçants discount à répondre aux nouvelles exigences des consommateurs, en faisant évoluer leur offre, en innovant, en renforçant les relations de proximité avec leurs clients.



ENVIRONNEMENT DE CRISE

Dès le milieu de l'année 2010, la consommation des ménages s'est ressentie des mesures de rigueur prises par les gouvernements de certains pays de la zone euro et d'Europe centrale. La situation économique est cependant restée globalement satisfaisante jusqu'au 1^{er} trimestre 2011. L'année a, ensuite, connu un 2^e trimestre plus tendu, puis a été marquée par une rupture franche après l'été. Le durcissement de la crise économique s'est alors traduit par une multiplication des plans de rigueur en Europe, qui ont durement impacté le pouvoir d'achat des ménages. Ces derniers ont vu leurs inquiétudes accentuées par la détérioration de l'environnement général. Les arbitrages de consommation ont affecté, en premier lieu, les dépenses non alimentaires. Les ménages ont donné la priorité aux achats du quotidien, notamment alimentaires.

UNE PRIORITÉ : LE POUVOIR D'ACHAT

Dans ce contexte de crise, les consommateurs sont extrêmement sensibles aux prix et la priorité des enseignes de Groupe Auchan a été de remplir pleinement leur rôle de commerçant discount. Leur vocation commune, « améliorer le pouvoir d'achat et la qualité de vie du plus grand nombre de clients », ancrée dans l'histoire de l'entreprise depuis 50 ans, est, plus que jamais, d'actualité. Afin de répondre à toutes les préoccupations de pouvoir d'achat, les enseignes ont adopté un positionnement prix très offensif sur toute la largeur de leurs gammes. Elles ont également renforcé leur offre en produits les moins chers de l'assortiment. Hypermarchés et supermarchés développent notamment des espaces de vente en vrac de produits sans emballage. Au Portugal, par exemple, ce rayon self-discount regroupe plus de 600 références. En Italie, il est positionné environ 5% moins cher que les premiers prix.

Ces actions ont contribué à renforcer le positionnement prix des enseignes. En France, Auchan a nettement amélioré son image prix, confortant sa 2^e place.

En Pologne, tout en étant leader en choix aux yeux de ses clients, Auchan apparaît depuis plusieurs années en tête des classements prix.

En Espagne, pays lourdement impacté par la crise, Alcampo a été, une nouvelle fois, reconnu comme étant l'enseigne d'hypermarchés la moins chère à la fois par ses clients, par l'OCU⁽¹⁾ et par l'Observatoire des prix du ministère de l'Économie.



HYPERMARCHÉS

Auchan France a poursuivi le développement de ses « solutions moins chères » : l'enseigne propose en permanence « 50 produits bio à moins de 1 € », une offre de produits à moins de 1 euro sur les fruits et légumes, les morceaux du boucher et, depuis 2011, les surgelés. Au Portugal, Jumbo a également renforcé son offre en produits alimentaires à 1 euro. En Chine, Auchan a développé, en 2011, une offre à 1 yuan en fruits et légumes et à 5 yuans en boucherie.

DYNAMIQUE COMMERCIALE

Cette politique prix s'est également concrétisée par un renforcement des actions promotionnelles dans tous les pays. En Hongrie, Auchan a diminué le prix de vente moyen sur les produits en promotion, malgré un niveau d'inflation élevé. En Italie, Auchan a été particulièrement offensif sur les produits alimentaires et Simply Market a mené, lors du lancement de sa marque propre, une opération « 1 produit gratuit pour 1 acheté »

(1) Organisation de consommateurs et usagers.

sur plus de 100 produits. En France également, l'enseigne a proposé des réductions allant jusqu'à 50 % à partir de 3 produits achetés.

Rendez-vous incontournables des hypermarchés, très attendus de leurs clients, les grands saisonniers ont été l'occasion pour les enseignes de démontrer leur capacité de discounting et de faire la différence. Reconnue comme étant l'enseigne leader dans ce domaine, Auchan a creusé son avantage concurrentiel en les renforçant dans un certain nombre de pays, par exemple les saisonniers non alimentaires en Ukraine. En France, Auchan s'est positionné comme l'enseigne d'hypermarchés la moins chère sur le marché de la rentrée des classes. Les prix moyens de son rayon papeterie ont diminué de près de 5%, malgré la hausse des coûts des matières premières comme le papier. Lors de son opération « 100% rentrée », environ 60% de l'offre a été proposée à des prix inférieurs à ceux de l'année précédente.

L'enseigne s'est également placée en leader incontesté en prix sur les jouets. De la fin octobre à la mi-décembre, elle a proposé une sélection de produits de marques nationales avec une réduction de 25% pour les clients détenteurs de la carte de fidélité Waaoh ! Afin de dynamiser le commerce, les enseignes ont également innové en créant de nouvelles opérations commerciales.

SUCCÈS DE LA MARQUE AUCHAN

Développés dans tous les pays, où ils sont proposés à des prix de 20% à 30% moins chers que les grandes marques, les produits à marque propre offrent la meilleure réponse en termes de rapport qualité/prix.

Leurs gammes ont été renforcées significativement, notamment dans les pays où ils ont été lancés plus récemment, comme la Roumanie et l'Ukraine.

Ils totalisent jusqu'à 15 000 références chez Auchan France. C'est également une offre centrée sur les produits à marque Auchan que propose la nouvelle enseigne de proximité A2Pas, en France.

En Italie, Simply Market a lancé une gamme de produits à sa marque ; elle inclut aussi des produits haut de gamme Passioni Simply et biologiques, Bio Simply. Parallèlement, ses premiers prix Pouce ont adopté la marque Simply Basic.

ALINÉA

Alinéa, l'enseigne d'ameublement et de décoration, a organisé une opération inédite de plus d'un mois, en 3 vagues successives, Alinéamania : « 100% remboursés sur 30 produits », « 100% gratuits » (un produit gratuit pour un achat parmi 30 incontournables) et un « 4^e produit offert » pour 3 achetés.

CONSOMMER RESPONSABLE

Le développement d'une offre issue de modes de production durables constitue l'un des axes prioritaires de la politique de développement durable de l'entreprise.

De la France, où Auchan a développé une gamme large de produits à sa marque Auchan Mieux-Vivre, à la Chine, où l'enseigne référence près de 2 500 produits durables, cette offre prend, dans tous les pays, une place conséquente. Elle intègre des gammes de produits biologiques, écologiques, équitables...

Après la France, le Luxembourg, l'Espagne et l'Italie, une gamme de produits Auchan Mieux-Vivre sans gluten a été lancée au Portugal.

En Espagne, Alcampo commercialise près de 400 références de produits biologiques et a déployé les espaces bio, désormais présents dans 29 de ses 53 hypermarchés.

L'enseigne a également développé sa marque Alcampo Production contrôlée, incluant des produits issus d'une production totalement intégrée sur un même site

« J'élève, je produis, je fabrique ». L'offre bio a également été renforcée en Roumanie, chez Simply Market

en Pologne, ainsi qu'à Taiwan, où la demande en légumes bio est croissante. RT Mart y propose, par ailleurs, 150 références de produits Better living ainsi qu'une offre en volaille, viande et poissons issus d'élevages raisonnés. Celle-ci est dotée du label gouvernemental de traçabilité et de moindre impact sur l'environnement. Au cours de l'année, l'enseigne a organisé 2 opérations commerciales sur le thème de la bonne alimentation.

En Europe occidentale, les politiques en faveur de la bonne alimentation sont également menées à travers les programmes nutrition développés par les enseignes.

Au Portugal, compte tenu du contexte économique, il a porté, en 2011, sur le thème « l'alimentation saine et économique ».

ANCRAGE LOCAL

Afin de proposer une offre adaptée aux spécificités locales, les enseignes engagent, dans tous les pays, des partenariats avec les PME et producteurs locaux.

Ils ont, notamment, été développés en 2011 par Auchan en Chine, au Portugal et en Russie. Dans ce pays, la démarche de partenariat avec des producteurs locaux démarrée il y a un an a été déployée dans toutes les villes où l'enseigne est implantée. En France, Auchan organise, chaque année, des rencontres en région avec les PME.

En 2011, à l'occasion de ses 50 ans, l'enseigne a également lancé une opération « 50 ans, 50 partenariats » valorisant son engagement auprès des PME, des producteurs et des prestataires locaux.

L'hypermarché d'Arras a, par exemple, signé une charte de partenariat avec 54 fournisseurs locaux : près de 800 produits locaux et régionaux sont présents dans les linéaires du nouvel hypermarché. Simply Market a, de son côté, organisé un salon avec la Feef⁽²⁾ pour rencontrer les PME et faciliter le référencement.

Ces partenariats ont contribué au renforcement de l'offre en produits locaux et régionaux. Cela a, par exemple, été le cas en 2011 pour Auchan en Italie ou Simply Market en Pologne. En Espagne, Alcampo et Simply Market ont développé des programmes pour proposer des fruits et légumes de saison fraîchement récoltés, directement issus du producteur, sans intermédiaire. De son côté, Atak Russie travaille avec des producteurs locaux pour développer une offre à marque propre en produits carnés. Pour renforcer la coopération, des opérations peuvent au besoin être organisées par les enseignes pour aider les producteurs en cas de surproduction ou de problèmes climatiques. Cela a par exemple concerné les choux ou les melons d'eau en Chine.

PARTENARIATS PME

Les PME sont également des partenaires privilégiés des enseignes dans l'élaboration de leurs gammes de produits à marque propre. Chez Auchan France, par exemple, 75% des produits à marque Auchan sont fabriqués par des PME. Des actions sont, par ailleurs, menées pour accompagner les PME dans le développement de leurs activités à l'export. Auchan Italie a organisé, pour les acheteurs internationaux des enseignes de Groupe Auchan, un salon à Milan pour valoriser le « Made in Italy » et favoriser l'exportation des produits italiens, en particulier ceux des PME locales. En 2011, cela s'est concrétisé par l'exportation de 600 produits italiens vers les autres pays où le Groupe est implanté.

OPTIMISATION DES ORGANISATIONS

Indissociables de la politique discount, les actions sur la maîtrise des coûts et l'optimisation des organisations ont été renforcées. Le projet « Oxygen » a, par exemple, pour vocation de rationaliser les achats indirects ; 75 millions d'euros ont été économisés en 2011.

(2) Fédération des entreprises et entrepreneurs de France.

Les démarches d'efficacité opérationnelle engagées en Europe occidentale ont également été poursuivies. Pour pouvoir proposer les prix de vente les plus bas, les équipes achats se sont mobilisées pour améliorer les conditions d'achat. Les démarches de convergence se concrétisant par le développement de gammes communes entre les pays ont été développées, et une nouvelle organisation offre-achat a été mise en place. Parallèlement, la qualité des produits et les conditions sociales de fabrication demeurent des priorités de l'entreprise. Pour partager dans chaque pays et métier une stratégie et des outils communs, une « Vision Qualité Groupe » a notamment été lancée en 2011. Elle concerne toute la chaîne, des fournisseurs jusqu'aux magasins, bien au-delà des simples exigences réglementaires ; 170 audits sociaux ont, par ailleurs, été menés au cours de l'année.

192 000

clients de 430 hypermarchés ont participé à une même enquête clientèle. Selon les pays, de 85% à 97% des clients font confiance à leur enseigne, une proportion globalement stable par rapport à l'année précédente.

ÉCOUTE ET CONNAISSANCE CLIENTS

Afin de répondre au plus près de leurs attentes, les démarches d'écoute clients se sont poursuivies.

Des avancées significatives ont été réalisées ces dernières années dans ce domaine, notamment grâce à la mise en place de nouveaux outils. Questionnaires de satisfaction, « parcours client » accompagnant des clients le temps de leurs courses, tables rondes, écoute en caisse ou entretiens à domicile, l'écoute prend différentes formes et permet d'identifier les actions

à mener prioritairement. Chez Simply Market en Italie, cela s'est, par exemple, concrétisé par une meilleure gestion de l'attente aux caisses et le démarrage d'un travail sur les produits frais.

Lancée en 2008 par Auchan France, « La voix des clients » permet aujourd'hui de répondre à la quasi-totalité des demandes clients de façon personnalisée. Cette démarche place le client au cœur de la stratégie commerciale. C'est, par exemple, sur la base de retours issus de « La voix des clients », qu'Auchan France a pris l'initiative de lancer la « garantie prix affiché » : si le prix en caisse est supérieur au prix affiché en rayon, Auchan s'engage à rembourser le produit. Cette initiative vient renforcer l'image prix et préserver la confiance des clients dans l'enseigne.

Pour aller plus loin, Auchan France a lancé « La voix des commerçants » complétant « La voix des clients », elle donne la parole aux managers. Après avoir été testée dans la région sud en 2010, elle a été généralisée en 2011 à tous les sites.

Une démarche « Et si j'étais client », consistant à vivre l'expérience client, a aussi été lancée en 2011 par l'école des ventes d'Oney University. L'écoute clients a également été structurée et centralisée en 2011 chez Auchan en Hongrie et en Italie ou chez Simply Market en France, avec la mise en place de plateformes. En Roumanie, Auchan a développé sur son site Internet un questionnaire de satisfaction en ligne ; chaque mois, près de 300 clients y répondent spontanément.

RELATIONS DE PROXIMITÉ

Le développement progressif des outils de CRM a permis d'établir des relations personnalisées avec les clients, en faisant preuve de considération personnelle, avec chacun. En Italie, le programme de fidélité multienseignes Nectar, lancé en 2010 et dont Oney Banque Accord est actionnaire, réunit 8,4 millions de porteurs de cartes, dont plus des deux tiers sont des clients d'Auchan ou de Simply Market. Ils réalisent une part croissante du chiffre d'affaires des deux enseignes. La mise en place, en 2011, des premiers outils de connaissance clients

DYNAMIQUE DE PROGRÈS PERMANENTE

Pour aller plus loin, avec ses collaborateurs, dans les démarches d'innovation, le Groupe a lancé, dans ses 5 pays de la zone euro, démarche « Creative Attitude ».

Sa vocation : favoriser l'émergence d'entrepreneurs et la création de nouvelles activités, en donnant à chacun l'opportunité d'exprimer son envie de créer et innover, puis de participer à la mise en œuvre des meilleures idées. Début 2012, 40 collaborateurs, cadres et employés de l'Union européenne, ont ainsi été retenus parmi plus de 1 000 candidats pour participer à des « Creative Expeditions » : celles-ci leur permettront d'aller à la rencontre de créateurs d'entreprises et d'innovations, notamment

en Californie, avec un objectif : valoriser les hommes et les projets, et faire émerger les meilleures idées à concrétiser.

Au sein de son laboratoire, Banque Accord France étudie également, en permanence, de nouvelles idées. Parmi elles, 2 innovations initiées par des collaborateurs, pour renforcer la sécurisation lors du paiement. La première, Natural Security, est un procédé réunissant la technologie sans contact à moyenne distance et la biométrie avec l'utilisation de l'empreinte digitale et du réseau veineux du doigt ou de la main. La seconde, Flash Et Pay, est une nouvelle solution de mobile, simple et sécurisée, utilisable en magasin et sur Internet. Elle permet au client, à l'aide de son téléphone mobile, d'effectuer son paiement, d'utiliser des bons de réduction en caisse, de « cagnotter » sur sa carte de fidélité...

a permis de leur proposer des offres ciblées. Simply Market a lancé en Espagne une nouvelle carte de fidélité et un club Simply dédié, avec des offres personnalisées.

Les enseignes ont également mené des actions pour agir sur la convivialité et la qualité de contact.

En France, la formation « Commerçant et accueillant », lancée il y a 1 an par Simply Market dans le cadre de sa démarche « Happy clients », a été suivie par plus de 6 600 collaborateurs.

Internet donne également l'opportunité de développer de nouvelles façons d'entrer en relation avec les clients. Les enseignes ont développé progressivement leur présence sur les réseaux sociaux. De la France, où Auchan compte plus de 140 000 fans sur sa page Facebook, à Taïwan où celle de RT Mart est passée



HYPERMARCHÉS

Portraits d'hôtesse... Afin de valoriser ce métier auprès du grand public et souligner le talent de ses hôtesse, Auchan France leur a dédié, pendant l'été, une campagne dans les magazines féminins : 4 doubles pages pour 4 portraits d'hôtesse Auchan, avec, pour chaque portrait, un thème abordé : écoute clients, conseil et assistance, accompagnement aux caisses rapides, utilisation de la carte Auchan.

de 6 000 fans à fin 2010 à près de 30 000 1 an après, les enseignes ont créé, via les réseaux sociaux, un contact direct avec leurs clients.

Les enseignes développent aussi des relations commerciales par SMS, notamment, cette année, Auchan en Pologne ou Oney Banque Accord en Espagne. De nouvelles applications iPhone ont également été créées, par exemple par Auchan en Italie, et RT Mart à Taïwan. L'application développée par Banque Accord en France permet de gérer les comptes, effectuer un virement, faire opposition, trouver un distributeur de billets du réseau Banque Accord... De son côté, Auchan France propose les applications *My Auchan* pour avoir toutes les informations sur son magasin, *My prix Auchan* pour comparer les prix, *My shop list* pour établir sa liste de courses, *AuchanDrive* et, depuis 2011, *Auchan Traiteur*.

IMMOCHAN

126 centres commerciaux, notamment la totalité des galeries en Italie, en Pologne et en Hongrie, disposent de leur propre site Internet. Leur vocation est de développer progressivement des fonctionnalités interactives. Et pour satisfaire chaque client, le centre commercial Alegro Alfragide, au Portugal a, par exemple, offert à ses clients seniors des cours pour apprendre à utiliser Internet et Facebook !

CINQUANTENAIRE : CONVIVIALITÉ ET PARTAGE

Parfaite illustration de sa volonté de développer des relations de proximité, l'entreprise a souhaité, pour son cinquantenaire, associer ses collaborateurs, partenaires et clients à l'événement en organisant un programme de manifestations, sous le signe de la convivialité et du partage. Ponctuant l'année 2011,

elles ont témoigné de la relation privilégiée et de la réelle proximité que l'enseigne entretient avec ses clients et partenaires, bien au-delà de la relation commerciale.

Les hypermarchés ont notamment accueilli des rassemblements de producteurs locaux, organisé chaque mois des opérations de reprise et de recyclage de produits usagés, mis en scène des *flashmobs*, fait découvrir à leurs clients les métiers de l'hypermarché... L'une des opérations emblématiques de l'année du cinquantenaire a été

le « Green Day », au cours duquel chaque hypermarché du Groupe dans le monde a financé la plantation de 50 arbres, et chaque supermarché, de 5 arbres. Ces opérations ont été menées en partenariat avec des collectivités locales, écoles, associations, ONG... En France, 1 300 arbres ont, par exemple, été plantés par les supermarchés, et 5 000 par les hypermarchés. Auchan en Italie a travaillé avec le WWF, tout comme Alcampo en Espagne, qui a participé à la reforestation, avec 3 000 plantes autochtones, d'une zone déboisée près de Tolède. À Taïwan, l'opération a été organisée au sein du parc littoral de Taitung.

En Chine, Auchan a travaillé avec une ONG pour donner naissance, dans le désert de Mongolie, à une forêt portant le nom... Auchan !

HYPERMARCHÉS

2011, l'année du cinquantenaire... En France, une soixantaine d'hypermarchés mais également les équipes logistique ont proposé à leurs clients de venir découvrir les métiers de l'hypermarché en participant à une expérience « Vis mon métier ». Une dizaine de métiers ont été mis à l'honneur, notamment ceux d'hôtesse de caisse ou de boulangers-pâtisseries.

Le *flashmob* organisé dans la galerie d'Auchan Valence (26) a, quant à lui, réuni 1 400 personnes, collaborateurs d'Auchan, commerçants de sa galerie commerciale, clients, associations...

152 000

collaborateurs actionnaires

11 630

tonnes de réduction des emballages
sur les produits à marque Auchan
depuis 2004

68

projets associatifs soutenus
par la Fondation Auchan pour
la jeunesse dans 3 pays

COLLABORATEURS

269 000 SOURCES D'IDÉES : AGIR EN EMPLOYEUR RESPONSABLE PROPOSANT DES MÉTIERS POUR TOUS LES PROFILS, DÉVELOPPER UNE CULTURE DE DIVERSITÉ ET DE RESPONSABILISATION, DE PARTAGE AVEC L'ACTIONNARIAT SALARIÉ, ET DE PROGRÈS POUR TOUS.

PARTENAIRES

PROGRESSER, UNE IDÉE D'ENSEMBLE : S'IMPLIQUER DANS DES RELATIONS COMMERCIALES DE QUALITÉ, PARTAGER NOS ENGAGEMENTS EN MATIÈRE DE RESPONSABILITÉ SOCIALE ET SOCIÉTALE ET DE RESPECT DE L'ENVIRONNEMENT, EN DÉVELOPPANT DES PARTENARIATS ÉQUILIBRÉS ET DURABLES.

CLIENTS

UNE AUTRE IDÉE DU POUVOIR D'ACHAT : RÉDUIRE L'IMPACT DE LA CONSOMMATION, PROPOSER UNE OFFRE DE PRODUITS DURABLES, PROMOUVOIR UNE ALIMENTATION Saine ET ÉQUILIBRÉE EN DÉVELOPPANT UNE OFFRE ACCESSIBLE ET ADAPTÉE.

ENVIRONNEMENT

CULTIVER NOS IDÉES : VALORISER NOS DÉCHETS D'ACTIVITÉ, MAÎTRISER NOS CONSOMMATIONS D'ÉNERGIE EN FIXANT DES OBJECTIFS DE RÉDUCTION, INTÉGRER DES PRINCIPES DE CONSTRUCTION DURABLE LORS DE LA CONCEPTION DES BÂTIMENTS.

SOLIDARITÉ

NOUS AVONS IDÉE DES AUTRES : CONTRIBUER À LA VIE SOCIALE AUTOUR DE NOS MAGASINS ET ÊTRE UN ACTEUR DE L'INTÉGRATION SOCIALE, RELAYER DES CAMPAGNES NATIONALES ET RÉAGIR AUX SITUATIONS D'URGENCE.

NOS ENGAGEMENTS DE COMMERÇANTS RESPONSABLES

En 2011, Groupe Auchan a continué de faire progresser ses politiques de développement durable envers ses collaborateurs, ses partenaires, ses clients, la société civile et pour l'environnement. Traduisant l'implication croissante de tous les acteurs de l'entreprise, l'année a également été marquée par son adhésion au pacte mondial de Global Compact.



ADHÉSION À GLOBAL COMPACT

2011 aura été une année clé dans l'avancée des politiques de développement durable de Groupe Auchan. Après Alcampo en 2002 et Auchan France en 2004, l'adhésion du Groupe, en début d'année, au pacte mondial de Global Compact traduit l'engagement fort de tous les pays et métiers de l'entreprise pour aller plus loin dans leurs politiques de développement durable. Auchan Pologne et Simply Market en France ont également adhéré en 2011. Tous vont converger dans une démarche de progrès sur les 10 principes proposés par Global Compact.

LE DÉVELOPPEMENT DE L'ENTREPRISE ET DES HOMMES

« Améliorer le pouvoir d'achat et la qualité de vie du plus grand nombre de clients, avec des collaborateurs responsables, professionnels, passionnés et considérés » : les collaborateurs sont au cœur de la vision d'entreprise. Groupe Auchan mène une politique de responsabilisation forte et de partage, favorisant

la diversité et le développement professionnel. Auchan France a, notamment, articulé son projet social autour de 8 grandes orientations : diversité, hommes et projets, rémunération, actionnariat, santé et conditions de travail, dialogue social, emploi et compétences, et commerçants. En 2011, les effectifs totalisent 269 000 collaborateurs. Pour anticiper et accompagner son développement rapide et l'évolution de ses métiers, l'entreprise a poursuivi ses démarches de gestion prévisionnelle pour l'emploi et a renforcé les programmes de détection et de gestion des talents.

La formation demeure également une priorité ; elle porte notamment sur les métiers et le management. À la fois pour la formation et les futurs recrutements, les enseignes travaillent étroitement avec les écoles et universités. En Russie, Auchan et Atak ont démarré un partenariat avec l'ambassade de France en Russie, l'Espeme, école supérieure du groupe EDHEC en France, et l'université d'État russe de commerce et d'économie.

Afin de préparer les équipes de demain, tout en soutenant le projet individuel des collaborateurs, les démarches de détection et de gestion des talents ont continué à être développées. Elles se font notamment par le biais des « people review » ou de programmes dédiés. Elles incluent des programmes à destination des hauts potentiels, permettant d'accompagner le développement accéléré du Groupe et de préparer les futures équipes de direction. Depuis 2006, le programme Auchan International Management forme tous les ans une vingtaine de collaborateurs à haut potentiel. Pour former les dirigeants de demain, des échanges ont également lieu entre les pays ; des collaborateurs d'Auchan Russie et d'Auchan Chine ont pris des postes à responsabilité en France et au Luxembourg. La politique de responsabilisation forte, ancrée dans l'entreprise, contribue aussi à développer la promotion interne ; chez Auchan Chine, par exemple, tous les chefs de secteur et directeurs de magasin en sont issus.

FIERTÉ D'APPARTENANCE

L'année 2011 a été ponctuée de manifestations célébrant le cinquantenaire de Groupe Auchan.

Des événements, comme le « Green Day », le concours interne pour la création du logo Groupe Auchan, les *flashmobs*, la démarche « Creative Attitude »... ont associé les collaborateurs des différents pays, métiers et cultures, renforçant leur fierté d'appartenance à l'entreprise et leur faisant prendre pleinement la mesure de sa dimension internationale.



ACTIONNARIAT

15 000 collaborateurs sont devenus actionnaires du Groupe en 2011. Au total, 152 000 collaborateurs détiennent 11,9% du capital de l'entreprise.

Point d'orgue de l'année, le 6 juillet, date anniversaire de l'ouverture du 1^{er} magasin Auchan par Gérard Mulliez, a été fêté simultanément dans les 12 pays du Groupe. Ce jour-là, l'entreprise a annoncé l'attribution d'une « prime anniversaire 50 ans » équivalente à 2 jours supplémentaires de rémunération. Pour les pays où l'actionnariat salarié est en place, les collaborateurs ont eu la possibilité de verser tout ou partie de cette prime dans le plan d'épargne entreprise et de bénéficier d'un abondement par l'entreprise : 72% des ayants droit ont fait ce choix, traduisant leur confiance dans l'entreprise. À cette occasion, 3 200 collaborateurs sont devenus nouveaux actionnaires de leur entreprise. Cette année, l'actionnariat salarié a, par ailleurs, été lancé avec succès pour les supermarchés en Italie ; 77% des ayants droit y ont souscrit. Il le sera en 2012 pour les collaborateurs d'Oney, au Portugal. À fin 2011, 152 000 collaborateurs, soit 15 000 de plus que l'année précédente, ont fait le choix de s'associer aux performances de l'entreprise et détiennent 11,9% du capital du Groupe, soit plus de 1,9 milliard d'euros.

Le développement des réseaux sociaux a également contribué à développer les liens entre salariés et favoriser les échanges au sein de l'entreprise. En France, Mysimplymarket, le réseau social des supermarchés, créé en 2009, réunit 2 000 collaborateurs. AuchanCnous, lancé début 2011 par Auchan France, compte plus de 6 000 membres. Auchan Portugal a créé Entre nós et Oney Banque Accord, MyOneyZ. Permettant de mesurer les progrès et d'identifier les actions à mener prioritairement, des baromètres d'opinion interne continuent, par ailleurs, d'être organisés régulièrement par les enseignes, par exemple en 2011 chez Auchan en Italie ou Alcampo en Espagne.

FAVORISER LA DIVERSITÉ

L'entreprise a également poursuivi ses actions pour favoriser la diversité et l'égalité des chances, à la fois pour développer les échanges et la diversité culturelle et pour lutter contre les discriminations. À l'occasion de son cinquantenaire, l'entreprise a, par exemple, lancé une opération « Erasmus », permettant à 80 collaborateurs russes, français, espagnols, portugais et italiens d'élargir leur horizon professionnel, d'échanger sur leurs expériences et de comprendre des cultures différentes. Afin d'éviter toute discrimination liée au genre, faire évoluer les mentalités et favoriser un meilleur équilibre vie professionnelle-vie privée, des plans d'égalité hommes/femmes sont mis en place. Après Auchan France en 2010, ils ont été conclus, en 2011, chez Alcampo en Espagne et chez Simply Market en France et en Espagne. Auchan Chine demeure précurseur dans ce domaine, puisque 46% des postes d'encadrement y sont occupés par des femmes.

Les politiques en faveur de l'intégration de personnes handicapées se traduisent par des taux d'emploi le plus souvent supérieurs aux seuils obligatoires. En Ukraine, il atteint par exemple 5,2% pour un seuil légal fixé à 4%.

SUPERMARCHÉS

En France, le programme Handicap de Simply Market a fêté ses 10 ans d'existence. L'enseigne a été choisie par l'Agefiph pour illustrer sa campagne en faveur de l'emploi des travailleurs handicapés. Elle compte aujourd'hui 750 collaborateurs handicapés, accompagnés avec des équipements adaptés comme des tablettes numériques, des écrans surdimensionnés, des commandes vocales...

DÉVELOPPEMENT DURABLE : DES AVANCÉES CONCRÈTES

La synergie internationale développement durable, créée il y a 3 ans, a poursuivi ses actions sur la réduction des consommations d'énergie, la valorisation des déchets et le développement de l'offre en produits responsables. En 2011, son travail a également porté sur la réduction des emballages et l'écoconception des produits à marque Auchan, la bonne alimentation et l'écriture d'une politique forêt. À titre d'exemple, les actions menées se sont concrétisées chez Alcampo, en Espagne, par une réduction de près de 5,5% des consommations d'eau, un taux de tri des déchets de 63%, en amélioration de 4 points, et une réduction de 30 tonnes des emballages de produits à marque propre. La sensibilisation et la formation des équipes ont contribué à ces avancées. En Italie, Auchan a lancé un bulletin d'information interne bimensuel sur les problématiques de responsabilité sociale.

Lors de l'ouverture ou de la rénovation de leurs magasins, les enseignes adoptent des démarches globales d'écoconception. En France, après son transfert, l'hypermarché d'Arras a réduit sa consommation énergétique de moitié. Avec le raccordement au réseau de sa centrale photovoltaïque, Auchan Montauban, désormais à énergie passive, est devenu le centre commercial le plus économe en énergie de l'Hexagone. La Commission européenne l'a sélectionné comme partenaire officiel de la campagne « Énergie durable pour l'Europe ». En Italie, une dizaine de magasins pilotes Simply Market sont entièrement développement durable, tant dans leur écoconception que dans l'offre commerciale. En 2011, l'enseigne a travaillé à l'extension de la démarche à d'autres points de vente.

IMMOCHAN

La charte de qualité environnementale des centres commerciaux a été adoptée par Immochan dans 8 pays. Elle engage l'ensemble des galeries marchandes dans une démarche environnementale exigeante.

SOLIDARITÉ : UN ENGAGEMENT QUOTIDIEN

Les engagements de l'entreprise vis-à-vis de la société civile se concrétisent chaque jour via le don alimentaire et le soutien financier d'associations : SOS Villages

d'enfants en Pologne, en Hongrie et en Roumanie, le Téléthon en Italie... En Espagne, Alcampo a renouvelé ses campagnes « Aucun enfant sans jouet » et « Un jouet – une illusion » en faveur des enfants. En Pologne, Auchan soutient ATD Quart Monde depuis 3 ans. En France, Simply Market a organisé la 6^e édition de l'opération « Quartiers d'énergie », accueillant 529 associations locales. À l'occasion du cinquantenaire de l'entreprise, un « Citizen Day » a été organisé par Auchan France pour offrir 50 000 heures de bénévolat : les salariés ont pu proposer leur aide à des associations, sur leur temps de travail, tout en étant rémunérés par l'entreprise. L'entreprise a également renforcé les actions qu'elle mène à travers ses différentes fondations. Créée en France en 1996, la Fondation Auchan pour la jeunesse a étendu son périmètre à l'ensemble des hypermarchés du Groupe. Sa vocation demeure l'action auprès des jeunes en difficulté, proches des sites Auchan ; des premiers projets ont été soutenus en Pologne et en Chine.

En 2011, à l'occasion du cinquantenaire de l'entreprise, elle s'est associée, en France, à la Fondation Simply, « le goût du partage » pour lancer un appel à projets commun « 50 projets pour demain ». La fondation Génération Auchan, créée par Auchan Russie en 2011, et le « Projet humanitaire » mené au Portugal depuis 10 ans ont également pour vocation de soutenir des projets en faveur des enfants et des jeunes. Auchan Portugal fêtera, par ailleurs, en 2012, les 20 ans de sa fondation Pão de Açúcar-Auchan, destinée à venir en aide à ses collaborateurs en difficulté et à leurs familles. Dans un autre domaine, la Fondation Immochan pour l'entrepreneuriat social, en France, a soutenu 22 projets depuis 2 ans, notamment via un apport de compétences. En partenariat avec l'leseg, elle a créé Creenso, le Prix national de la Création d'une entreprise sociale, ainsi qu'un module de formation à l'entrepreneuriat social.

GOUVERNANCE

GRUPE AUCHAN EST DOTÉ D'UN CONSEIL D'ADMINISTRATION ET D'UN COMITÉ EXÉCUTIF. LES 4 MÉTIERS HISTORIQUES DE L'ENTREPRISE – HYPERMARCHÉS, SUPERMARCHÉS, IMMOBILIER ET BANQUE – AINSI QUE LES RESSOURCES HUMAINES, LA FINANCE ET LE CONTRÔLE DE GESTION SONT REPRÉSENTÉS AU SEIN DU COMITÉ EXÉCUTIF.

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION ET LE COMITÉ EXÉCUTIF SONT PRÉSIDÉS PAR VIANNEY MULLIEZ.

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



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

Jean-Louis Clavel

Christophe Dubrulle

Bertrand Leclercq

Arnaud Mulliez
Représentant de AUSSPAR

Louis Mulliez

Muriel Van der Wees



ORGANIGRAMME

AU 15 MARS 2012

<p>HYPERMARCHÉS</p> <p>Philippe Baroukh, Directeur général</p>	<p>FRANCE Arnaud Mulliez, Président Henri Mathias, Vice-Président Vincent Mignot, Directeur général</p> <p>LUXEMBOURG Patrick Bodin, Président François Remy, Directeur Auchan Luxembourg</p>	<p>ESPAGNE Patrick Coignard, Président Pedro Alonso, Directeur général</p> <p>PORTUGAL Patrick Coignard, Président Americo Ribeiro, Directeur général</p>
<p>SUPERMARCHÉS</p> <p>Philippe Saudo, Directeur général</p>	<p>FRANCE Philippe Saudo, Président Serge Lalleman, Directeur général Nord-Est Hervé Huet, Directeur général Ouest Éric Galant, Directeur général Sud Jean-Philippe Grabowski, Directeur général Nouveaux métiers</p>	<p>ESPAGNE Philippe Saudo, Président Gilbert Infantès, Directeur général</p>
<p>ONEY BANQUE ACCORD</p> <p>Jérôme Guillemard, Président Jean-Pierre Viboud, Directeur général</p>	<p>FRANCE Gilles Marion, Directeur général</p>	<p>ESPAGNE Denis Mardon, Directeur général</p> <p>PORTUGAL Nicolas Dreyfus, Directeur général</p>
<p>IMMOCHAN</p> <p>Benoît Lheureux, Président Éric Deleplanque, Directeur général</p>	<p>FRANCE Hervé Motte, Directeur général</p>	<p>ESPAGNE Valentin Serrano, Directeur général</p> <p>PORTUGAL Mario Costa, Directeur général</p>
<p>ALINÉA</p> <p>Alexis Mulliez, Président Philippe Detavernier, Directeur général</p>	<p>E-DRIVE</p> <p>Christophe Dubrulle, Président</p>	<p>E-COMMERCE</p> <p>Arnaud Mulliez, Président Daniel Malouf, Directeur général</p>

ITALIE

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

POLOGNE

François Colombié,
Président
Marek Szeib,
Directeur général

HONGRIE

Henri Mathias,
Président
Dominique Ducoux,
Directeur général

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

TAÏWAN

Bruno Mercier,
Président
Thierry Macquart,
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

HONGRIE

Corinne Hochart,
Directeur général

RUSSIE

Franck Duprez,
Directeur général

**ONEY INSURANCE LTD
ONEY LIFE LTD**

Brigitte Galliez,
Directeur général

POLOGNE

Stéphane Schersach,
Directeur général

CHINE CONTINENTALE

Tang Loaec,
Directeur général

ITALIE

**Gallerie Commerciali Italia
(GCI)**
Edoardo Favro,
Directeur général

POLOGNE

Benoît Charles,
Directeur général

RUSSIE

Michel Chaize,
Directeur général

HONGRIE

Michel Chaize,
Directeur général

ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE CONSOLIDÉE

Exercices clos au 31 décembre 2011 et 2010

ACTIFS (en M€)	2011	2010
Goodwill	3 753	3 635
Autres immobilisations incorporelles	115	100
Immobilisations corporelles	8 874	8 847
Immeubles de placement	3 103	2 996
Participations dans les sociétés mises en équivalence	57	68
Crédits à la clientèle – activité de crédit	892	1 002
Autres actifs financiers non courants	268	298
Dérivés actifs non courants	228	163
Actifs d'impôts différés	197	187
Actifs non courants	17 487	17 296
Stocks	3 752	3 536
Crédits à la clientèle – activité de crédit	1 682	1 616
Créances clients	421	390
Créances d'impôt exigible	43	44
Autres créances courantes	2 329	2 093
Dérivés actifs courants	116	99
Trésorerie et équivalents de trésorerie	2 649	1 913
Actifs détenus en vue de la vente	0	0
Actifs courants	10 992	9 691
Total des Actifs	28 479	26 987

CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS (en M€)	2011	2010
Capital social	633	632
Primes liées au capital	1 914	1 893
Réserves et résultats – part du groupe	6 336	5 763
Capitaux propres – part du groupe	8 883	8 288
Intérêts ne donnant pas le contrôle	403	183
Total capitaux propres	9 286	8 471
Provisions	163	223
Emprunts et dettes financières non courantes	4 140	3 222
Dettes finançant l'activité de crédit	893	697
Dérivés passifs non courants	16	46
Autres dettes non courantes	100	89
Passifs d'impôts différés	510	537
Passifs non courants	5 822	4 814
Provisions	199	188
Emprunts et dettes financières courantes	1 063	1 186
Dettes finançant l'activité de crédit	1 364	1 629
Dérivés passifs courants	9	21
Dettes fournisseurs	7 697	7 704
Dettes d'impôt exigible	56	89
Autres dettes courantes	2 983	2 885
Dettes associées à des actifs détenus en vue de la vente	0	0
Passifs courants	13 371	13 702
Total des Capitaux propres et Passifs	28 479	26 987

COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

(en M€)	2011	2010
Produits des activités ordinaires	44 373	42 492
Coût des ventes	(34 134)	(32 553)
Marge commerciale	10 239	9 939
Charges de personnel	(4 927)	(4 717)
Charges externes	(2 829)	(2 661)
Amortissements, provisions et dépréciations	(1 160)	(1 273)
Autres produits d'exploitation	14	46
Autres charges d'exploitation	0	0
Résultat d'exploitation courant	1 337	1 334
Autres produits et charges opérationnels	110	0
Résultat d'exploitation	1 447	1 334
<i>Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie</i>	23	14
<i>Coût de l'endettement financier brut</i>	(134)	(112)
Coût de l'endettement financier net	(111)	(98)
Autres produits financiers	25	40
Autres charges financières	(78)	(59)
Résultat des sociétés intégrées avant impôt	1 283	1 217
Charge d'impôt	(418)	(466)
Quote-part du résultat net des sociétés mises en équivalence	(8)	(9)
Résultat net des activités poursuivies	857	742
Résultat net d'impôt des activités arrêtées ou en cours de cession	0	0
Résultat net	857	742
- dont résultat net - part du groupe	810	705
- dont résultat net attribuable aux intérêts ne donnant pas le contrôle	47	37
Résultat net par action des activités poursuivies, part du groupe (en €)		
- de base	25,73	22,42
- dilué	25,70	22,39

TABLEAU CONSOLIDÉ DES FLUX DE TRÉSORERIE NETTE

(en M€)	2011	2010
Résultat net consolidé (y compris intérêts ne donnant pas le contrôle)	857	742
Quote-part du résultat net des sociétés mises en équivalence	8	9
Dividendes reçus (titres non consolidés)	(1)	(17)
Coût de l'endettement financier net	111	98
Charge d'impôt (y compris impôts différés)	418	466
Dotations nettes aux amortissements, provisions et dépréciations (à l'exception de celles liées à l'actif circulant)	1 205	1 152
Charges et produits liés aux paiements en actions sans contrepartie en trésorerie	9	4
Autres produits et charges sans contrepartie en trésorerie	0	0
Plus et moins-values de cession, nettes d'impôt, et badwill	(296)	(47)
Capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier net et impôt	2 311	2 407
Impôt versé	(468)	(480)
Intérêts financiers versés	(190)	(230)
Autres éléments financiers	79	132
Capacité d'autofinancement après coût de l'endettement financier net et impôt	1 732	1 829
Variation du besoin en fonds de roulement	(240)	121
Variation des postes relatifs à l'activité de crédit	(28)	(16)
Flux net de trésorerie généré par l'activité	1 464	1 934
Décaissements liés aux acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles et des immeubles de placement	(1 572)	(1 391)
Encaissements liés aux cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles et des immeubles de placement	43	222
Décaissements liés aux titres non consolidés, y compris titres mis en équivalence	(20)	(25)
Encaissements liés aux titres non consolidés, y compris titres mis en équivalence	28	48
Décaissements liés aux regroupements d'entreprises nets de la trésorerie acquise	(3)	(2)
Cessions d'activités nettes de la trésorerie cédée	0	2
Dividendes reçus (titres non consolidés)	1	17
Variation des prêts et avances consentis	(163)	(20)
Flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissement	(1 686)	(1 149)
Sommes reçues des actionnaires lors d'augmentations de capital	22	10
Rachats et reventes d'actions propres	(12)	(2)
Dividendes mis en paiement au cours de l'exercice	(218)	(218)
Acquisitions et cessions d'intérêts sans prise ou perte de contrôle ⁽¹⁾⁽²⁾	380	5
Variation de la dette financière nette	490	(867)
Flux net de trésorerie lié aux opérations de financement	662	(1 072)
Incidence des variations de cours des devises ⁽³⁾	77	21
Variation de la trésorerie nette	517	(266)
Trésorerie nette d'ouverture	1 450	1 716
Trésorerie nette de clôture	1 967	1 450
Variation de la trésorerie nette	517	(266)

(1) Dont 418 M€ relatifs à l'introduction en Bourse de Sun Art Retail Group Ltd en juillet 2011.

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

(3) Dont, en 2011, incidence de l'appréciation du yuan chinois pour 54 M€ et du forint hongrois pour 21 M€.



Le rapport financier 2011 est consultable sur www.groupe-auchan.com



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