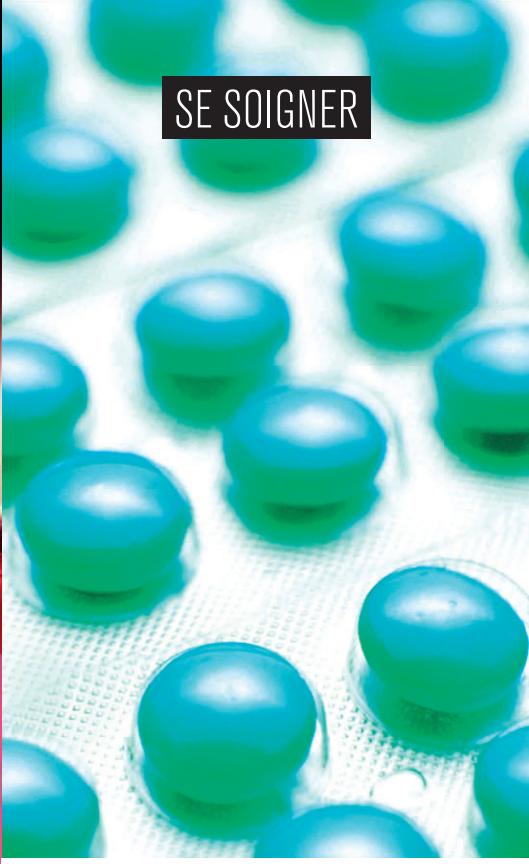




S'ÉQUIPER



SE SOIGNER



CONSOMMER

Document de Référence 2013



distributeur de marques





Société anonyme à Conseil de surveillance et Directoire
Au capital social de 10 277 498 euros
Siège social : 18, rue Troyon – 92 316 Sèvres
552 056 152 RCS Nanterre

DOCUMENT DE REFERENCE 2013

incluant le Rapport financier annuel



Le présent Document de Référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 23 avril 2014, conformément à l'article 212-13 de son Règlement général. Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'AMF. Ce document a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de ses signataires.

Des exemplaires du présent Document de Référence sont disponibles sans frais au siège social de CFAO :
18, rue Troyon – 92316 Sèvres – France.

Ce Document de Référence peut également être consulté sur les sites internet de CFAO (www.cfaogroup.com) et de l'Autorité des marchés financiers (www.amf-france.org).

Remarques générales

Le présent Document de Référence est également constitutif :

- du rapport financier annuel devant être établi et publié par toute société cotée dans les quatre mois de la clôture de chaque exercice, conformément à l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier et à l'article 222-3 du Règlement général de l'AMF ; et

- du rapport de gestion annuel du Directoire de la Société devant être présenté à l'assemblée générale des actionnaires approuvant les comptes de chaque exercice clos, conformément aux articles L. 225-100 et suivants du Code de commerce.

Une table de concordance (voir le chapitre 26) permet d'identifier les éléments d'information afférents à ces deux rapports.

Incorporations par référence

En application de l'article 28 du Règlement européen no 809/2004 de la Commission, les informations suivantes sont incluses par référence dans le présent Document de Référence :

- les comptes consolidés et les comptes sociaux pour 2012 et les rapports d'audit correspondant figurant aux pages 212 à 301 (incluses) du Document de Référence de l'exercice 2012 enregistré le 15 avril 2013 par l'AMF sous le numéro D. 13-0358 ;
- les informations financières « Examen de la situation financière et du résultat du Groupe » figurant aux pages 91 à 115 du Document de Référence de l'exercice 2012 enregistré le 15 avril 2013 par l'AMF sous le numéro D. 13-0358 ;

- les comptes consolidés et les comptes sociaux pour 2011 et les rapports d'audit correspondant figurant aux pages 206 à 295 (incluses) du Document de Référence de l'exercice 2011 enregistré le 6 avril 2012 par l'AMF sous le numéro R. 12-009 ;
- les informations financières « Examen de la situation financière et du résultat du Groupe » figurant aux pages 108 à 135 du Document de Référence de l'exercice 2011 enregistré le 6 avril 2012 par l'AMF sous le numéro R. 12-009.

Définitions

Dans le présent Document de Référence, et sauf indication contraire dans certains chapitres :

- le terme « CFAO » ou « la Société » renvoie à la société anonyme CFAO ;

- le terme « Groupe » renvoie à CFAO et ses filiales ;
- le terme « Maghreb » renvoie à l'Algérie, au Maroc et à la Tunisie, étant précisé que le Groupe n'est présent qu'en Algérie et au Maroc ;

■ le terme « Afrique subsaharienne francophone » renvoie aux pays suivants :

Bénin*	Djibouti	Mauritanie*
Burkina Faso*	Gabon*	Niger*
Burundi	Gambie*	Rwanda
Cameroun*	Guinée Bissau*	São Tomé et Príncipe*
République centrafricaine*	Guinée Equatoriale*	Sénégal*
Comores	Guinée Conakry*	Tchad*
République Démocratique du Congo*	Madagascar*	Togo*
Côte d'Ivoire*	Mali*	

* Pays dans lesquels le Groupe est présent.

■ le terme « Afrique subsaharienne anglophone et lusophone » renvoie aux pays suivants :

Afrique du Sud	Kenya*	Seychelles
Angola*	Lesotho*	Sierra Leone
Botswana	Liberia*	Soudan
Cap Vert	Malawi*	Swaziland
Erythrée	Mozambique	Tanzanie*
Ethiopie	Namibie	Zambie*
Ghana*	Nigeria*	Zimbabwe*
Île Maurice ⁽¹⁾	Ouganda*	

* Pays dans lesquels le Groupe est présent.

(1) L'île Maurice a été incluse en 2012 dans la zone anglophone, alors que CFAO la classait auparavant dans « Collectivités Territoriales Françaises d'Outre-Mer et Autres. »

■ le terme « Collectivités Territoriales Françaises d'Outre-Mer et Autres » renvoie aux pays et territoires suivants :

Départements et régions d'Outre-Mer	Collectivités Territoriales Françaises d'Outre-Mer		Autres territoires français d'Outre-Mer	Autres
	Collectivités d'Outre-Mer			
Guadeloupe*	Polynésie française*		Nouvelle Calédonie*	Vietnam*
Guyane*	Saint Pierre et Miquelon		Clipperton	Suisse*
Martinique*	Wallis et Futuna		Terres australes et antarctiques françaises	Danemark*
Réunion*	Mayotte			Inde*
	Saint Martin*			Camodge*
	Saint Barthélémy			

* Territoires dans lesquels le Groupe est présent.

Le lecteur est invité à se reporter au chapitre 6 du présent Document de Référence pour une présentation des pays et des zones géographiques décrits ci-dessus dans lesquels le Groupe est présent. L'attention du lecteur est également attirée sur le fait que le classement des pays et territoires ci-dessus correspond au classement utilisé par le Groupe pour la présentation de ses états financiers, mais qu'il peut être différent du classement géopolitique traditionnel pour certains pays (notamment pour la Gambie, la Guinée Bissau et São Tomé et Príncipe).

■ Le terme « territoires » désigne un pays ou une Collectivité Territoriale Française d'Outre-Mer.

■ Sauf indication contraire, quand il se rapporte au Groupe ou à l'une de ses divisions, le terme « chiffre d'affaires » (et les informations afférentes) désigne un chiffre d'affaires hors chiffre d'affaires intra-groupe.

Informations sur le marché

Le présent Document de Référence contient des informations sur les marchés du Groupe et sa position concurrentielle, y compris des informations relatives à la taille des marchés et aux parts de marché. Sauf indication contraire, ces informations sont des estimations du Groupe et ne sont fournies qu'à titre indicatif. A la connaissance du Groupe, il n'existe aucun rapport externe faisant autorité couvrant ou traitant, de manière exhaustive et globale, des marchés du Groupe dans les zones où il opère.

En conséquence, le Groupe a procédé à des estimations fondées sur un certain nombre de sources incluant des enquêtes internes, des études et statistiques de tiers indépendants (en particulier l'INSEE, Global Insight, Groupement pour l'Elaboration et la Réalisation de Statistiques et Intercontinental Marketing Services (IMS) Health) ou de fédérations professionnelles de distributeurs spécialisés (telles que le Comité des Constructeurs Français

d'Automobiles, l'Association des Importateurs de Véhicules Automobiles au Maroc et le Groupement des Poids Lourds et Camions au Maroc) et des données obtenues auprès de ses filiales opérationnelles.

Ces différentes études, estimations, recherches et informations que le Groupe considère comme fiables, n'ont pas été vérifiées par des experts indépendants. Le Groupe ne donne aucune garantie sur le fait qu'un tiers utilisant d'autres méthodes pour réunir, analyser ou compiler des données de marché aboutirait au même résultat. De plus, les concurrents du Groupe pourraient définir ces marchés économiques et géographiques d'une façon différente. Dans la mesure où les données relatives aux parts de marché et aux tailles de marché figurant dans le présent Document de Référence ne sont que des estimations du Groupe, elles ne constituent pas des données officielles.

Informations prospectives

Le présent Document de Référence contient des indications sur les perspectives et axes de développement du Groupe. Ces indications sont parfois identifiées par l'utilisation du futur, du conditionnel et de termes à caractère prospectif tels que « considérer », « envisager », « penser », « avoir pour objectif », « s'attendre à », « entendre », « devoir », « ambitionner », « estimer », « croire », « souhaiter », « pouvoir », ou, le cas échéant, la forme négative de ces mêmes termes, ou toute autre variante ou terminologie similaire. Ces informations ne sont pas des données historiques et ne doivent pas être interprétées comme des garanties que les faits et données énoncés se produiront.

Ces informations sont fondées sur des données, des hypothèses et des estimations considérées comme raisonnables par le Groupe. Elles sont susceptibles d'évoluer ou d'être modifiées en raison des incertitudes liées notamment à l'environnement économique, financier, concurrentiel et réglementaire. Ces informations sont mentionnées dans différentes sections du présent Document de Référence et contiennent des données relatives aux intentions, estimations et objectifs du Groupe concernant, notamment, le marché, la stratégie, la croissance, les résultats, la situation financière, la trésorerie et les prévisions du Groupe.

Les informations prospectives mentionnées dans le présent document sont données uniquement à la date du présent Document de Référence. A l'exception de toute obligation légale ou réglementaire qui lui serait applicable, le Groupe ne prend aucun engagement de publier des mises à jour des informations prospectives contenues dans le présent Document afin de refléter tout changement dans ses objectifs ou dans les événements, conditions ou circonstances sur lesquels sont fondées ces informations prospectives.

Le Groupe opère dans un environnement concurrentiel et en évolution rapide. Il peut donc ne pas être en mesure d'anticiper tous les risques, incertitudes ou autres facteurs susceptibles d'affecter son activité, leur impact potentiel sur son activité ou encore dans quelle mesure la matérialisation d'un risque ou d'une combinaison de risques pourrait avoir des résultats significativement différents de ceux mentionnés dans toute information prospective, étant rappelé qu'aucune de ces informations prospectives ne constitue une garantie de résultats réels.

Facteurs de risques

Les investisseurs sont invités à lire attentivement les facteurs de risque décrits au chapitre 4 « Facteurs de risques » du présent Document de Référence avant de prendre toute décision d'investissement. La réalisation de tout ou partie de ces risques est susceptible d'avoir un effet défavorable sur les activités, les

résultats, la situation financière ou les perspectives du Groupe. En outre, d'autres risques, non encore identifiés ou considérés comme non significatifs par le Groupe à la date de dépôt du présent Document de Référence, pourraient également avoir un effet défavorable.

Sommaire

Le sommaire du présent Document de Référence suit la nomenclature indiquée à l'Annexe I du Règlement européen no 809/2004 en application de la Directive européenne dite « Directive Prospectus » 2003/71/CE.

1	ATTESTATION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT DE REFERENCE INTEGRANT LE RAPPORT FINANCIER ANNUEL <small>RFA</small>	9	7	ORGANISATION DU GROUPE	67
	1.1 Responsable du Document de Référence	9	7.1	Organigramme simplifié du Groupe au 31 décembre 2013	68
	1.2 Attestation du responsable du Document de Référence	9	7.2	Société mère, filiales et participations	69
2	CONTROLEURS LEGAUX DES COMPTES	11	8	PROPRIETES IMMOBILIERES, USINES ET EQUIPEMENTS	75
	2.1 Commissaires aux comptes titulaires	11	8.1	Immobilisations corporelles importantes existantes ou planifiées	75
	2.2 Commissaires aux comptes suppléants	11	8.2	Environnement et développement durable	76
	2.3 Montant des honoraires des Commissaires aux comptes pour 2012 et 2013	12	9	EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIERE ET DU RESULTAT DU GROUPE <small>RFA</small>	77
3	INFORMATIONS FINANCIERES SELECTIONNEES	13	9.1	Présentation générale	78
	Informations financières sélectionnées du compte de résultat	13	9.2	Comparaison des résultats du Groupe pour les exercices clos aux 31 décembre 2012 et 2013 et situation financière	85
	Passage du résultat opérationnel courant à l'EBITDA	14	9.3	Analyse du chiffre d'affaires, de la marge brute et du résultat opérationnel courant par division pour les exercices 2012 et 2013	88
	Informations financières sélectionnées du bilan du Groupe	15	9.4	Principes comptables importants en IFRS	92
	Informations financières sélectionnées du tableau des flux de trésorerie du Groupe	15	9.5	Changements de méthodes comptables	94
	Autres données opérationnelles sélectionnées	15	10	TRESORERIE ET CAPITAUX DU GROUPE <small>RFA</small>	95
4	FACTEURS DE RISQUES <small>RFA</small>	17	10.1	Présentation générale	96
	4.1 Risques relatifs à l'environnement économique et réglementaire	18	10.2	Ressources Financières	96
	4.2 Risques relatifs aux activités du Groupe	22	10.3	Présentation et analyse des principales catégories d'utilisation de la trésorerie du Groupe	98
	4.3 Risques relatifs au Groupe	26	10.4	Analyse des flux de trésorerie	100
	4.4 Risques de marchés	28	11	RECHERCHE ET DEVELOPPEMENT, BREVETS ET LICENCES	105
	4.5 Gestion des risques	32			
	4.6 Assurances	32	12	INFORMATIONS SUR LES TENDANCES ET OBJECTIFS	107
5	INFORMATIONS CONCERNANT L'EMETTEUR	35	12.1	Tendances et évolutions récentes	107
	5.1 Histoire et évolution de la Société	36	12.2	Perspectives d'avenir à moyen terme	107
	5.2 Investissements	36	13	PREVISIONS OU ESTIMATIONS DU BENEFICE	109
6	APERÇU DES ACTIVITES DU GROUPE	39			
	6.1 Présentation générale	40	14	GOUVERNEMENT DE L'ENTREPRISE	111
	6.2 Présentation des activités par division	43	14.1	Structure du gouvernement d'entreprise <small>RFA</small>	112
	6.3 Atouts concurrentiels	49	14.2	Conflits d'intérêts	124
	6.4 Présentation du marché	52			
	6.5 Stratégie	58			
	6.6 Réglementation	61			

15	REMUNERATION ET AVANTAGES	125
15.1	Rémunérations des mandataires sociaux 	126
15.2	Montants des sommes provisionnées ou constatées pour pensions, retraites ou autres avantages	138
15.3	Opérations sur titres effectuées par les mandataires sociaux de la Société	138
16	ROLE ET ACTIVITES DES ORGANES DE DIRECTION ET DE CONTROLE 	139
16.1	Rapport du Président du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise, le contrôle interne et la gestion des risques	140
16.2	Rapport des commissaires aux comptes établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce sur le rapport du Président du Conseil de surveillance de CFAO	152
16.3	Observations du Conseil de surveillance sur le rapport de gestion et sur les comptes de l'exercice 2013	153
17	RAPPORT SOCIAL ET DEVELOPPEMENT DURABLE	155
17.1	Politique en faveur de la santé	156
17.2	Politique en faveur de l'éducation	157
17.3	Un partenariat renforcé avec les Organisations non gouvernementales	157
17.4	La transparence des affaires	158
17.5	Rapport social	159
17.6	Participations et options de souscription et d'achat d'actions	163
17.7	Accords prévoyant une participation des salariés dans le capital de l'émetteur	163
17.8	Le management environnemental	163
18	ACTIONNAIRES PRINCIPAUX	177
18.1	Actionnariat de la Société 	178
18.2	Droits de vote	180
18.3	Actionnaires principaux	180
18.4	Accords entre actionnaires	180
19	OPERATIONS AVEC DES APPARENTES	181
19.1	Opérations avec le groupe Kering (anciennement PPR)	182
19.2	Opérations avec le groupe TTC	182
19.3	Conventions et engagements réglementés	182
20	INFORMATIONS FINANCIERES CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIERE ET LES RESULTATS DE L'EMETTEUR 	187
20.1	Informations financières historiques	188
20.2	Informations financières pro forma	188
20.3	Etats financiers	189
20.4	Vérification des informations financières	269
20.5	Date des dernières informations financières	271
20.6	Informations financières intermédiaires et autres	271
20.7	Politique de distribution des dividendes	271
20.8	Procédures judiciaires et d'arbitrage	271
20.9	Changement significatif de la situation financière ou commerciale	272
21	OPERATIONS AFFERENTES AUX TITRES DE LA SOCIETE 	273
21.1	Capital social	274
21.2	Actes constitutifs et statuts	278
21.3	Marché des titres	281
22	CONTRATS IMPORTANTS	283
23	INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, DECLARATIONS D'EXPERTS ET DECLARATIONS D'INTERETS	285
24	DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC	287
25	INFORMATIONS SUR LES PARTICIPATIONS	289
26	TABLEAUX DE CONCORDANCE DU DOCUMENT DE REFERENCE	291

(La présente page est laissée en blanc intentionnellement).

ATTESTATION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT DE REFERENCE INTEGRANT LE RAPPORT FINANCIER ANNUEL

1

1.1 Responsable du Document de Référence

Monsieur Richard Bielle, Président du Directoire.

1.2 Attestation du responsable du Document de Référence

Sèvres, le 22 avril 2014

« J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent Document de Référence sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de CFAO SA et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et le rapport de gestion du Directoire contenu dans le présent Document de Référence comme précisé dans les tableaux de concordance figurant au chapitre 26 du présent Document de Référence, présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats, et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

J'ai obtenu des contrôleurs légaux des comptes une lettre de fin de travaux, dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes données dans le présent Document de Référence ainsi qu'à la lecture d'ensemble du Document de Référence. »

Monsieur Richard Bielle
Président du Directoire

(La présente page est laissée en blanc intentionnellement).

2

CONTROLEURS LEGAUX DES COMPTES

2.1 Commissaires aux comptes titulaires

Deloitte & Associés

185, avenue Charles de Gaulle – 92200 Neuilly-sur-Seine

Représenté par Alain Penanguer.

- Nommé Commissaire aux comptes titulaire lors de l'assemblée générale des actionnaires du 26 mai 1992, le dernier mandat renouvelé lors de l'assemblée générale des actionnaires du 17 mai 2010, et expirant à l'issue de l'assemblée générale des actionnaires appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015.

KPMG

3, cours du Triangle, Immeuble le Palatin – 92939 La Défense Cedex

Représenté par Hervé Chopin.

- Nommé Commissaire aux comptes titulaire dans le contexte de l'introduction en bourse de la Société en 2009, lors de l'assemblée générale des actionnaires du 5 octobre 2009 et dont le mandat expirera à l'issue de l'assemblée générale des actionnaires devant se tenir en 2015 et appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2014.

2.2 Commissaires aux comptes suppléants

BEAS

185, avenue Charles de Gaulle - 92200 Neuilly-sur-Seine

Représenté par Alain Pons.

- Nommé Commissaire aux comptes suppléant lors de l'assemblée générale ordinaire des actionnaires du 24 mai 2004, le mandat renouvelé lors de l'assemblée générale du 17 mai 2010, expirant à l'issue de l'assemblée générale des actionnaires devant se tenir en 2016 et appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015.

KPMG Audit IS

3, cours du Triangle, Immeuble le Palatin – 92939 La Défense Cedex

Représenté par François Caubrière.

- Nommé Commissaire aux comptes suppléant lors de l'assemblée générale ordinaire des actionnaires du 12 juin 2013, pour la durée restant à courir du mandat de son prédécesseur, Monsieur François Chevreux, démissionnaire en 2012, soit jusqu'à l'issue de l'assemblée générale des actionnaires devant se tenir en 2015 appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2014.

2.3 Montant des honoraires des Commissaires aux comptes pour 2012 et 2013

(en milliers d'euros)	DELOITTE				KPMG			
	Montant (HT)		%		Montant (HT)		%	
	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012
Audit								
• Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés								
Emetteur (CFAO SA)	234	201	16 %	17 %	234	201	19 %	21 %
Filiales intégrées globalement	956	941	76 %	77 %	767	714	71 %	75 %
Sous-total	1 190	1 142	92 %	94 %	1 001	915	90 %	96 %
Autres prestations rendues par les réseaux aux filiales intégrées globalement								
• Juridique, fiscal, social	62	73	8 %	6 %	75	35	10 %	4 %
Sous-total	62	73	8 %	6 %	75	35	10 %	4 %
TOTAL	1 252	1 215	100 %	100 %	1 076	950	100 %	100 %

3

INFORMATIONS FINANCIERES SELECTIONNEES

Les tableaux suivants présentent des informations financières consolidées et, pour le compte de résultat, par segment, ainsi que d'autres données opérationnelles du Groupe. Ces données financières ont été tirées des états financiers consolidés audités du Groupe préparés conformément aux normes IFRS.

Informations financières sélectionnées du compte de résultat

COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ SIMPLIFIÉ CFAO GROUPE

(en millions d'euros) (sauf pourcentages)	2009	2010	2011	2012	2013
Produits des activités ordinaires	2 582,0	2 676,2	3 123,7	3 585,2	3 628,1
Marge brute	577,3	613,7	705,5	792,8	813,1
<i>En pourcentage du chiffre d'affaires</i>	<i>22,4 %</i>	<i>22,9 %</i>	<i>22,6 %</i>	<i>22,1 %</i>	<i>22,4 %</i>
Résultat opérationnel courant avant redevance PPR (désormais Kering)*	216,6	223,2	256,3	290,3	269,0
<i>En pourcentage du chiffre d'affaires</i>	<i>8,4 %</i>	<i>8,3 %</i>	<i>8,2 %</i>	<i>8,1 %</i>	<i>7,4 %</i>
Résultat opérationnel courant	211,0	223,2	256,3	290,3	269,0
<i>En pourcentage du chiffre d'affaires</i>	<i>8,2 %</i>	<i>8,3 %</i>	<i>8,2 %</i>	<i>8,1 %</i>	<i>7,4 %</i>
Résultat net de l'ensemble consolidé	121,2	140,3	170,6	171,2	144,4
Résultat net part du Groupe	90,3	100,2	121,1	114,0	100,4

* Voir la section 9.1.3.5 du présent Document de Référence pour plus d'informations sur la définition du résultat opérationnel courant.

VENTES ET RÉSULTATS OPÉRATIONNELS PAR DIVISION DE CFAO

(en millions d'euros) (sauf pourcentages)	2009	2010 ⁽¹⁾	2010 ⁽²⁾	2011	2012	2013
Division CFAO Automotive						
Produits des activités ordinaires	1 451,4	1 537,6	1 527,4	1 891,7	2 188,2	2 049,0
Résultat Opérationnel courant	118,1	120,1	117,6	141,1	161,3	129,8
En pourcentage du chiffre d'affaires de la division	8,1 %	7,8 %	7,7 %	7,5 %	7,4 %	6,3 %
Nombre de véhicules neufs vendus	66 728	64 873	64 873	82 095	95 063	78 237
Division Eurapharma						
Produits des activités ordinaires	740,8	809,6	809,6	864,5	969,2	1 103,4
Résultat Opérationnel courant	60,1	71,4	71,4	75,8	84,0	93,8
En pourcentage du chiffre d'affaires de la division	8,1 %	8,8 %	8,8 %	8,8 %	8,7 %	8,5 %
Division CFAO Industries						
Produits des activités ordinaires	279,9	221,1	–	–	–	–
Résultat Opérationnel courant	44,3	50,3	–	–	–	–
En pourcentage du chiffre d'affaires de la division	15,8 %	22,8 %	–	–	–	–
CFAO Technologies						
Produits des activités ordinaires	110,0	107,8	–	–	–	–
Résultat Opérationnel courant	4,1	6,7	–	–	–	–
En pourcentage du chiffre d'affaires de la division	3,8 %	6,2 %	–	–	–	–
CFAO Industrie, Equipements & Services						
Produits des activités ordinaires	–	–	339,1	367,4	427,6	475,5
Résultat Opérationnel courant	–	–	59,6	67,1	78,3	79,5
En pourcentage du chiffre d'affaires de la division	–	–	17,6 %	18,3 %	18,3 %	16,7 %
Holding						
Résultat opérationnel courant ⁽³⁾	(15,7)	(25,3)	(25,3)	(27,6)	(33,3)	(34,1)

(1) Au périmètre des divisions de 2010.

(2) Pro forma au périmètre des divisions de 2011.

(3) Y compris la redevance versée à Kering (anciennement PPR) jusqu'en 2009. Il est rappelé que dans le cadre d'un contrat d'assistance conclu le 28 septembre 1995, le Groupe a payé une redevance annuelle à son actionnaire principal, PPR, jusqu'à l'admission des actions de la Société sur le marché Euronext Paris en décembre 2009. Cette redevance était versée au titre, d'une part, d'une mission de conseil et d'assistance technique et d'appui menée par le groupe PPR (désormais Kering) dans la réalisation d'opérations complexes et, d'autre part, de la fourniture par le groupe PPR d'opportunités de développement, d'affaires ou de facteurs de réduction des coûts. Cette redevance correspondait chaque année à 0,24 % du chiffre d'affaires annuel du Groupe. Depuis l'introduction en bourse de la Société, certains éléments antérieurement pris en charge par le groupe PPR, notamment la communication investisseurs, la gestion des couvertures de change et des politiques d'assurances, et les charges liées aux plans d'options de souscription et d'attribution d'actions gratuites, sont désormais directement pris en charge par CFAO.

Note : La Division CFAO Industries, Equipment et Services, intègre à partir de 2010 les activités des Divisions Industries et Technologies. L'activité de location est sortie en 2011 du périmètre Automotive

pour rejoindre cette Division. Inversement, une activité d'assemblage de deux-roues au Maroc, jusqu'en 2010 dans la Division Industries, a rejoint en 2011 le périmètre de la Division Automotive.

Passage du résultat opérationnel courant à l'EBITDA

(en millions d'euros)	2009	2010	2011	2012	2013
Résultat opérationnel courant	211,0	223,2	256,3	290,3	269,0
Dotations amortissements immobilisations incorporelles	(2,5)	(3,1)	(3,8)	(4,4)	(4,2)
Dotations amortissements terrains et constructions	(5,1)	(6,1)	(6,4)	(7,4)	(8,6)
Dotations amortissements matériels et installations	(24,3)	(26,2)	(30,1)	(34,2)	(38,6)
Dotations amortissements autres immobilisation corporelles	(7,8)	(7,6)	(7,9)	(8,7)	(7,8)
Dotations provisions sur actif non courant	(0,1)	0,0	(0,5)	(0,2)	(0,1)
EBITDA	250,6	266,3	304,9	345,2	328,4

Informations financières sélectionnées du bilan du Groupe

(en millions d'euros)	Au 31 décembre				
	2009	2010	2011	2012	2013
TOTAL ACTIF	1 714,1	1 918,3	2 315,1	2 624,3	2 603,5
dont trésorerie et équivalents de trésorerie	127,8	133,1	251,8	199,3	211,5
TOTAUX	570,9	646,7	739,1	818,9	853,9
Passif non courant	183,9	132,8	131,1	194,0	153,8
dont emprunts et dettes financières à long-terme	149,6	99,0	93,5	149,8	109,0
Passif courant	959,3	1 138,8	1 445,0	1 611,4	1 595,7
dont emprunts et dettes financières à court terme	240,2	234,6	350,3	426,5	506

Informations financières sélectionnées du tableau des flux de trésorerie du Groupe

(en millions d'euros)	Pour l'exercice clos le 31 décembre				
	2009	2010	2011	2012	2013
Capacité d'autofinancement avant impôts, dividendes et intérêts	240,6	274,3	314,4	339,6	334,5
Variation du Besoin en Fonds de roulement	36,2	17,1	0,8	(164,7)	(33,0)
Flux nets liés aux activités opérationnelles	203,1	231,0	241,0	100,1	214,2
Acquisitions nettes d'immobilisations corporelles et incorporelles	(64,2)	(61,1)	(70,0)	(89,6)	(88,6)
Flux nets liés aux activités d'investissement	(38,8)	(66,6)	(89,9)	(137,7)	(105,0)
Flux nets de trésorerie liés aux activités de financement	27,5	(162,6)	(120,7)	(99,3)	(160,5)
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE NETS DES DÉCOUVERTS BANCAIRES	192,6	(4,2)	26,7	(136,6)	(47,5)

Autres données opérationnelles sélectionnées

EBITDA

L'EBITDA correspond au résultat opérationnel courant augmenté des dotations nettes aux amortissements et provisions sur actif opérationnel non courant, comptabilisées en résultat opérationnel courant. L'EBITDA n'est pas un agrégat comptable normé répondant à une définition unique généralement acceptée. Il ne doit pas être considéré comme un substitut au résultat opérationnel, au résultat net ou aux flux de trésorerie, ou encore à une mesure de liquidité. L'EBITDA peut être calculé de façon différente pour d'autres sociétés ayant une activité similaire ou différente de celle

du Groupe. Ainsi, l'EBITDA calculé par le Groupe peut ne pas être comparable à celui calculé par d'autres émetteurs.

Les montants d'EBITDA de la holding dans le tableau ci-dessous sont indiqués après paiement d'une redevance au groupe PPR jusqu'en 2009, afin de rendre les informations comparables (voir chapitre 9, section 9.1.3.5 pour plus d'informations sur le résultat opérationnel courant).

(en millions d'euros)	Pour l'exercice clos le 31 décembre				
	2009	2010 ⁽¹⁾	2010 ⁽²⁾	2011	2012
Division CFAO Automotive	139,1	143,1	136,7	162,4	182,3
Division Eurapharma	65,0	76,3	76,3	81,1	91,7
Division CFAO Industries	56,2	63,7	-	-	-
CFAO Technologies	5,5	7,8	-	-	-
CFAO Industrie, Equipment & Services	-	-	77,9	88,4	103,8
Holding	(15,2)	(24,7)	(24,7)	(27,0)	(32,6)
TOTAL	250,6	266,3	266,3	304,9	345,2
					328,4

(1) Au périmètre des divisions de 2010.

(2) Pro forma au périmètre des divisions de 2011.

L'évolution de l'EBITDA avant paiement de la redevance à PPR (jusqu'en 2009) a été la suivante :

(en millions d'euros)	Pour l'exercice clos le 31 décembre				
	2009	2010	2011	2012	2013
EBITDA	256,3	266,3	304,9	345,2	328,4
% du CA	9,9 %	10,0 %	9,8 %	9,6 %	9,1 %

Jusqu'en 2009, CFAO bénéficiait d'un certain nombre de services auprès de PPR (désormais Kering) en contrepartie du paiement d'une redevance annuelle. Suite à l'introduction en bourse, le Groupe a dû prendre en charge des frais supplémentaires liés à son nouveau statut en tant que société indépendante. Certains

de ces montants étaient auparavant inclus dans la redevance annuelle (voir la section 9.1.3.5 du Document de Référence). La présentation de l'EBITDA après paiement de la redevance PPR permet donc une comparaison plus pertinente.

Autres données

(en millions d'euros)	Au 31 décembre				
	2009	2010	2011	2012	2013
Cash-flow libre opérationnel (CFLO) ⁽¹⁾⁽⁵⁾	139,0	169,9	171,0	10,5	125,6
Endettement financier net ⁽²⁾	(262,0)	(200,5)	(192,0)	(377,0)	(403,5)
Capitaux engagés ⁽³⁾	837,3	800,0	926,6	1 055,3	1 302,1
Besoin en fonds de roulement	401,7	383,2	397,0	572,1	604,7
Besoin en fonds de roulement en % du CA	15,6 %	14,3 %	12,7 %	16,0 %	16,7 %
Retour sur capitaux engagés (ROCE) ⁽³⁾⁽⁴⁾⁽⁵⁾	24,2 %	28,9 %	27,8 %	26,5 %	20,4 %

(1) Le CFLO est égal aux flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles minorés des acquisitions nettes d'immobilisations corporelles et incorporelles. Pour plus d'informations sur le calcul du CFLO, voir la section 10.4.4 « Cash-flow libre opérationnel » du présent Document de Référence.

(2) La notion d'endettement financier net utilisée par le Groupe est constituée de l'endettement financier brut incluant les intérêts courus non échus diminué de la trésorerie nette, telle que définie par la recommandation du Conseil national de la comptabilité no 2009-R-03 du 2 juillet 2009. L'endettement financier net inclut les instruments de couverture de juste valeur constatés au bilan relatifs aux obligations et aux dettes bancaires. Ces instruments couvrent totalement ou partiellement les risques de taux d'intérêt sur cette dette. Pour plus d'informations sur le calcul de l'endettement financier net, voir la section 10.4.5 « Variation de l'endettement financier net » du présent Document de Référence. Le Groupe n'a pas à ce jour d'instruments de couverture du taux d'intérêt.

(3) Les capitaux engagés (soit le total des immobilisations incorporelles et corporelles, des dépôts et cautionnements et du besoin en fonds de roulement, minoré des provisions pour risques et charges) sont calculés sur la base de la moyenne des positions de clôture mensuelle.

(4) Le ROCE correspond au rapport entre (1) le résultat opérationnel retraité du résultat sur cession d'actifs financiers et les capitaux engagés.

(5) Le CFLO et le ROCE ne sont pas des agrégats comptables normés répondant à une définition unique généralement acceptée. Ils ne doivent pas être considérés comme des substitutes au résultat opérationnel, au résultat net ou aux flux de trésorerie, ou encore à une mesure de liquidité. Le CFLO et le ROCE peuvent être calculés de façon différente pour d'autres sociétés ayant une activité similaire ou différente de celle du Groupe. Ainsi, le CFLO et le ROCE calculés par le Groupe peuvent ne pas être comparables à ceux calculés par d'autres émetteurs.

4

FACTEURS DE RISQUES

4.1	Risques relatifs à l'environnement économique et réglementaire	18		4.3	Risques relatifs au Groupe	26
4.1.1	Un environnement macro-économique difficile	18		4.3.1	Risques liés à la stratégie de croissance externe et au développement de nouvelles activités	26
4.1.2	Des activités sur des marchés ou pays émergents et pré-émergents d'Afrique	18		4.3.2	Une liberté restreinte du fait de l'existence de partenariats et d'actionnaires minoritaires	27
4.1.3	Des risques de change dus aux opérations en devises	19		4.3.3	Risques financiers dans l'hypothèse d'une couverture d'assurance insuffisante	27
4.1.4	Les contrôles des changes	19		4.3.4	Risques liés aux litiges	27
4.1.5	Des restrictions à l'importation	20		4.3.5	Capacité des filiales opérationnelles du Groupe et de la Société à dégager des profits et verser des dividendes	28
4.1.6	Des restrictions liées aux investissements étrangers	20				
4.1.7	Un environnement juridique et réglementaire instable	20				
4.1.8	Difficultés d'obtention de licences, permis ou agréments nécessaires aux activités du Groupe	21				
4.1.9	Risque d'extorsion de fonds et de violation des lois et réglementations anti-corruption	21				
4.1.10	Risque de fraude des employés du Groupe	22				
4.1.11	Des risques fiscaux liés à l'implantation géographique du Groupe	22				
4.1.12	La perception du risque dans les marchés africains par les investisseurs	22				
4.2	Risques relatifs aux activités du Groupe	22		4.4	Risques de marchés	28
4.2.1	Un nombre relativement limité de fournisseurs	22		4.4.1	Risques de change	28
4.2.2	Risque résultant de la répartition du capital de CFAO	23		4.4.2	Risques de taux d'intérêt	31
4.2.3	Liquidité des actions CFAO	24		4.4.3	Risque de liquidité	31
4.2.4	Une concurrence exacerbée sur le continent africain	24		4.4.4	Risque de contrepartie	31
4.2.5	Risque lié au recrutement, à la fidélisation et à la formation d'une main-d'œuvre compétente	24				
4.2.6	Risque lié à l'évolution de l'industrie manufacturière automobile	24				
4.2.7	Risques matériels et financiers liés à l'importation et l'exportation de produits	25				
4.2.8	Le fonctionnement des infrastructures de distribution	25				
4.2.9	Le risque de crédit des clients du Groupe	25				
4.2.10	L'évolution des réglementations relatives aux prix des produits pharmaceutiques	25				
4.4.11	Risques liés aux processus de fabrication	26				
				4.5	Gestion des risques	32
				4.6	Assurances	32
				4.6.1	Présentation générale	32
				4.6.2	Politique de prévention des risques	32
				4.6.3	Politique du Groupe en matière d'assurances	32
				4.6.4	Principaux programmes d'assurances	33

Les investisseurs sont invités à lire attentivement les facteurs de risques décrits au chapitre 4 « Facteurs de risques » du présent Document de Référence avant de prendre toute décision d'investissement. Ces risques sont, à la date de dépôt du présent document, ceux dont le Groupe estime que la réalisation pourrait avoir un effet défavorable significatif sur son activité, sa situation financière, ses résultats ou ses perspectives. En outre, d'autres risques, non encore identifiés à la date de dépôt du présent Document de Référence ou dont la réalisation n'est pas considérée, à cette même date, comme susceptible d'avoir un effet défavorable significatif sur le Groupe, son activité, sa situation financière, ses résultats et ses perspectives, peuvent exister ou survenir.

4.1 Risques relatifs à l'environnement économique et réglementaire

4.1.1 Un environnement macro-économique difficile

Le Groupe conduit l'essentiel de ses activités dans des marchés ou pays émergents et pré-émergents aux économies souvent volatiles et imprévisibles, sensibles aux situations politiques locales ainsi qu'à de multiples facteurs externes dont le niveau d'investissement direct étranger, les aides au développement, les marchés des matières premières et des autres produits d'exportation.

Un environnement économique volatile et imprévisible, des taux de croissance faibles ou négatifs, une évolution défavorable du prix d'une matière première, la dévaluation du franc CFA, une inflation importante ou des variations des taux d'intérêt et des taux de change ont eu par le passé et pourraient continuer à avoir des effets négatifs sur l'économie des pays où le Groupe opère, et ainsi avoir un impact négatif significatif sur les activités, les résultats, la situation financière, et les perspectives du Groupe.

Le Groupe estime que sa présence dans 33 pays d'Afrique, dans 7 collectivités territoriales d'outre-mer, au Vietnam et au Danemark, contribue à réduire le risque que des évolutions macro-économiques défavorables dans un seul pays puissent avoir un impact important sur ses résultats. Cependant, certains pays contribuent de manière importante aux résultats du Groupe. Les pays et collectivités territoriales d'Outre-mer représentant plus de 5 % du chiffre d'affaires en 2013 du Groupe sont les suivants : l'Algérie (14,8 %), le Congo (8,5 %), la Réunion (6,7 %), le Cameroun (6,4 %), les Antilles (6,2 %) et la Côte d'Ivoire (5,4 %). Ces 6 territoires ont ensemble généré 48,0 % du chiffre d'affaires en 2013.

4.1.2 Des activités sur des marchés ou pays émergents et pré-émergents d'Afrique

La croissance future du Groupe dépend en grande partie du développement économique des marchés émergents ou pré-émergents du continent africain sur lesquels il est présent, et dont les niveaux de développement et les performances économiques peuvent être très variés.

Comme cela est indiqué dans la section 6.4 « Présentation du marché » du présent Document de Référence, le Groupe estime que le marché africain offre un environnement globalement porteur en raison notamment du taux de croissance généralement

élevé du PIB ces dernières années, de l'émergence d'une classe moyenne et du faible taux de motorisation et de dépenses de santé dans la plupart des pays d'Afrique où le Groupe est présent.

Le Groupe ne peut néanmoins donner aucune assurance que ces pays continueront à connaître des taux de croissance élevés ou que leur niveau de développement sera suffisant pour soutenir la croissance des activités du Groupe, que la classe moyenne africaine verra son pouvoir d'achat augmenter, ou que des progrès suffisants au niveau des infrastructures (principalement des réseaux routiers) seront réalisés, ce qui pourrait avoir un effet négatif significatif sur les activités, les résultats, la situation financière, et les perspectives du Groupe.

Les pays dans lesquels le Groupe est présent peuvent aussi connaître des troubles politiques ou sociaux, des situations de guerre, des actes terroristes ou d'autres phénomènes de violence, des carences d'infrastructures matérielles, et des risques de pertes en raison d'expropriations, de nationalisations, de confiscations des actifs et des biens ou encore de restrictions pour les investissements étrangers et de rapatriement des capitaux investis. Ces troubles politiques ou sociaux sont fréquents dans certains pays où le Groupe est présent, et peuvent avoir un effet négatif significatif sur les activités, les résultats, la situation financière, et les perspectives du Groupe.

A l'heure actuelle, certains des pays où le Groupe est présent connaissent des situations complexes, notamment dans les pays du Sahel, au Nigeria, au Kenya ou en République Centrafricaine.

Même si la situation s'est progressivement apaisée au Mali durant l'année 2013, les mouvements observés de groupes djihadistes, notamment vers le Sud de la Libye contribuent à détériorer la situation sécuritaire des pays du Sahel, particulièrement du Niger et potentiellement du Tchad. Les ventes du Groupe dans ces deux pays en 2013 ont représenté 1,6 % du chiffre total consolidé.

La situation sécuritaire au Nigeria reste difficile. Le Groupe y renforce actuellement son exposition dans le pays avec le développement d'une activité de distribution de produits de grande consommation. Les ventes du Groupe au Nigeria ont représenté 3,9 % du chiffre total consolidé en 2012 et 4,1 % en 2013.

La Centrafrique connaît aujourd'hui une grave crise politique générant notamment des violences urbaines et une insécurité forte rendant difficiles les activités du Groupe dans le pays. Les ventes de CFAO en Centrafrique ont représenté 0,2 % du chiffre total consolidé en 2012 comme en 2013.

Enfin, au Kenya, les déplacements aux frontières de la Somalie, de l'Ethiopie et du Soudan continuent d'être difficiles compte tenu des situations conflictuelles dans ces pays, et le risque terroriste reste sérieux après l'attaque dont a fait l'objet le centre commercial de Westgate à Nairobi en septembre 2013. Les ventes du Groupe au Kenya ont représenté 3,2 % du chiffre total consolidé en 2012 et 3,5 % en 2013.

Des tensions sociales ou politiques restent significatives également dans de nombreux pays et notamment en Côte d'Ivoire, en République Démocratique du Congo, à Madagascar, en Algérie et en Guinée Conakry.

Ces tensions peuvent également survenir lors d'échéances électorales dans certains des pays où le Groupe est présent, et dans ce cas ralentir les activités économiques et commerciales des pays concernés. La seule perspective d'une échéance électorale peut amener les administrations étatiques ou collectivités publiques à réduire leurs dépenses ou l'octroi de crédits, ce qui peut également ralentir les activités économiques du pays.

Des élections présidentielles sont prévues en 2014 en Algérie et en Guinée Bissau. Ces échéances électorales et les événements qui pourraient leur être liés pendant un temps parfois long, pourraient avoir un impact sur les activités et les résultats du groupe CFAO.

Compte tenu de cet environnement potentiellement instable, CFAO est très attentif aux risques pays, qu'elle analyse tout particulièrement avant de s'implanter sur un nouveau territoire. CFAO a également, et depuis de nombreuses années compte tenu de l'ancienneté de ses implantations, mis en place un dispositif de sécurité adapté à chacun des environnements où elle opère, visant à protéger en premier lieu son personnel, sa réputation et ses actifs. Ce dispositif comprend une veille sur les situations politiques et sociales de chacun des pays concernés, dans la perspective de tenter d'anticiper les difficultés.

Compte tenu de la complexité ci-dessus mentionnée de certains territoires, le groupe CFAO ne peut pas exclure un usage impropre des produits qu'il distribue.

4.1.3 Des risques de change dus aux opérations en devises

Le Groupe achète ses produits en yens, en dollars et en euros et les vend principalement en euros et devise assimilée (Franc CFP), en francs CFA et dans d'autres devises locales. Le Groupe établit ses comptes en euros. Si les monnaies dans lesquelles le Groupe achète les produits qu'il distribue et les matières premières qu'il utilise pour la fabrication de produits manufacturés s'apprécient par rapport aux monnaies locales dans lesquelles le Groupe réalise ses ventes, le Groupe pourrait ne pas être en mesure d'augmenter suffisamment ses prix dans ces devises locales pour maintenir ses marges ou répercuter ces coûts supplémentaires. De plus, toute augmentation des prix de vente du Groupe visant à répercuter ces coûts pourrait avoir un effet négatif sur le volume des ventes du Groupe.

Par ailleurs, les résultats du Groupe étant publiés en euros, l'appréciation de l'euro par rapport aux devises dans lesquelles le Groupe réalise ses ventes pourrait, dans les états financiers du Groupe, diminuer la valeur en euros de ces ventes, et la dépréciation de l'euro pourrait, dans les états financiers du

Groupe, augmenter la valeur en euros des achats effectués par le Groupe. De plus, les obligations du Groupe (y compris les dettes) peuvent être libellées dans des monnaies autres que l'euro, exposant le Groupe au risque de change pour ses charges financières. L'incapacité du Groupe à répondre efficacement aux fluctuations des taux de changes pourrait avoir un effet négatif significatif sur ses activités, ses résultats, sa situation financière, et ses perspectives. (Pour davantage d'informations concernant le risque de change et les outils utilisés pour le gérer, voir la section 4.4.1 ci-après « Risques de change » du présent Document de Référence).

Le Groupe est implanté dans 14 pays dont la monnaie est le Franc CFA (pour le détail des pays voir le tableau section 4.4.1.1). Bien que le Franc CFA bénéficie actuellement d'une parité avec l'euro sur la base d'un taux de change fixe, il est possible que le Franc CFA soit dévalué ou qu'il soit mis fin à sa parité avec l'euro, ce qui pourrait avoir un effet négatif significatif sur les résultats du Groupe. La dévaluation en 1994 du Franc CFA a eu un impact négatif important sur les revenus du Groupe et son résultat opérationnel courant dans les pays qui ont été touchés par celle-ci, et plusieurs années ont été nécessaires pour que les niveaux des ventes reviennent à leurs niveaux d'avant dévaluation.

Par ailleurs, même avant la dévaluation du Franc CFA, les économies de nombreux pays de la zone Franc CFA – et, par voie de conséquence, les ventes du Groupe dans ces pays – avaient été négativement affectées par certaines mesures prises par les pays de la zone afin de soutenir le Franc CFA. Une dévaluation future du Franc CFA ou des mesures visant à soutenir le Franc CFA (il convient de souligner que les autorités monétaires concernées n'envisagent pas une telle hypothèse pour l'heure), ainsi que d'autres mesures de politique monétaire similaires dans les autres pays dans lesquels le Groupe exerce ses activités, pourraient avoir un impact négatif significatif sur ses activités, ses résultats, sa situation financière et ses perspectives.

4.1.4 Les contrôles des changes

La capacité du Groupe à générer des flux de trésorerie opérationnels au niveau de CFAO (société holding du Groupe) et à payer des dividendes repose sur la capacité de ses filiales à lui transférer des fonds. De nombreux pays africains dans lesquels le Groupe opère ont mis en place des contrôles des changes ou ont des marchés des changes peu liquides, restreignant ainsi la convertibilité de la monnaie locale en monnaies étrangères et les transferts de fonds à l'étranger ou empêchant ponctuellement la distribution de dividendes à une société mère à l'étranger. Le Groupe est notamment soumis à cette réglementation dans les pays significatifs suivants : les pays appartenant à la zone franc CFA (pour le détail des pays voir le tableau de section 4.4.1.1), l'Algérie, le Nigeria et le Maroc.

Bien que ces contrôles n'aient généralement pas généré de problèmes opérationnels significatifs, un alourdissement des mesures à l'avenir ne peut être exclu. Ces contrôles, ainsi que d'autres qui pourraient être mis en place à l'avenir, pourraient limiter la capacité des filiales du Groupe à transférer des fonds à CFAO. Par ailleurs, dans certains pays, le Groupe a connu, et pourrait connaître à l'avenir, des difficultés à convertir des montants importants de monnaies locales en monnaies étrangères en raison notamment de marchés des changes peu liquides.

De plus, comme les flux monétaires de certains pays restent très dépendants de l'exportation de certaines matières premières, la capacité à convertir ces monnaies peut être dépendante du calendrier des paiements de ces exportations, obligeant le Groupe à organiser ses opérations de changes en fonction de ces contraintes. Le Groupe ne peut donner aucune garantie que des restrictions supplémentaires de contrôle des changes ne seront pas à l'avenir mises en place et que ces restrictions ne limiteront pas la capacité des filiales du Groupe à transférer des fonds à CFAO ce qui pourrait avoir un effet défavorable sur les activités, les résultats, la situation financière et les perspectives du Groupe.

Le Groupe tient compte de cet environnement de contrôle des changes dans sa gestion des opérations courantes et dans son analyse préalable lorsqu'il doit décider de nouvelles implantations.

4.1.5 Des restrictions à l'importation

Une part significative de l'activité du Groupe repose sur la distribution de produits dans des pays différents des pays de production. De ce fait, le Groupe doit respecter les règles et les restrictions d'importation, dont les droits de douanes.

Certains pays où le Groupe est présent peuvent décider de limiter plus avant les importations, en mettant en place de nouveaux quotas, conditions pour l'obtention de quotas, droits de douanes et autres barrières à l'importation, ou faire évoluer ceux déjà existants de manière plus restrictive. Ces changements pourraient entraver la capacité du Groupe à importer de manière pérenne dans certains pays les produits qu'il distribue ou les produits nécessaires à ses activités, et notamment des véhicules, des produits pharmaceutiques ou des pièces détachées, à des prix raisonnables, ce qui pourrait également avoir un effet négatif significatif sur ses activités, ses résultats, sa situation financière et ses perspectives. Ainsi en Algérie, pour répondre aux exigences de la réglementation afin d'obtenir le renouvellement de ses quotas d'importation, le Groupe a effectué en 2012 un investissement dans le secteur de la production pharmaceutique.

L'offre de produits de l'activité CFAO Technologies comprend certains matériels pouvant parfois être considérés par les pays depuis lesquels ils sont exportés comme du matériel dit « à double usage civil-militaire » en raison des algorithmes cryptés qu'ils contiennent. Les difficultés à obtenir les bonnes autorisations d'exportation ont pu et pourront encore dans l'avenir entraîner d'importants retards dans la livraison et la vente de ces matériels.

4.1.6 Des restrictions liées aux investissements étrangers

En outre, le Groupe est soumis à la réglementation des investissements directs étrangers dans ses pays d'implantation. Des mesures destinées à favoriser les investissements étrangers, comme des mesures fiscales incitatives, ont été mises en œuvre par certains pays, et leur suppression ou leur arrivée à échéance pourrait avoir un effet négatif sur les résultats du Groupe (pour d'avantage d'information concernant ce sujet, voir la section 6.6.4 du chapitre 6 du présent document). Certaines mesures ou exemptions fiscales accordées peuvent être remises en cause de manière discrétionnaire par les autorités locales dans certains

pays, ce qui peut créer une insécurité fiscale pouvant impacter de manière importante les résultats de CFAO. Des restrictions nouvelles ou supplémentaires aux investissements directs étrangers pourraient également être imposées dans certains pays, ce qui pourrait avoir pour conséquence une augmentation des coûts supportés par le Groupe.

En Algérie, des changements importants ont eu lieu ces dernières années en ce qui concerne la réglementation des investissements étrangers. Notamment, une nouvelle obligation de condition d'actionnariat algérien minimum de 51 % pour les entreprises engagées dans des activités d'importation et de revente en l'état (« activités de commerce extérieur ») est entrée en vigueur en janvier 2014. Cette obligation ne s'applique pas à l'heure actuelle aux sociétés déjà immatriculées ; elle rend plus contraignante la possibilité de création de nouvelles entités et donc de nouveaux développements dans le pays si des partenaires locaux n'étaient pas trouvés, ainsi que les possibilités de restructuration des entités locales du Groupe, de modification de leur actionnariat ou de leurs organes de direction, si cela s'avérait nécessaire.

Cette condition d'actionnariat algérien minimum est également de 51 % pour les activités de production de biens et services. A cette condition s'ajoute de manière générale un droit de préemption de l'Etat ou des entreprises publiques algériennes, en cas de cession d'une participation dans une société algérienne réalisée par un actionnaire étranger ou au profit d'un actionnaire étranger ainsi qu'une obligation pour les importateurs d'installer une activité industrielle et/ou semi-industrielle dans un délai maximum de trois ans.

Un projet de loi, à l'étude au Ghana au cours de l'année 2013, visait à encadrer l'investissement étranger dans le pays et à attribuer à l'Etat ghanéen une part du capital des sociétés étrangères. A la connaissance du Groupe et à la date de dépôt du présent Document de Référence, ce projet est abandonné.

De nouvelles restrictions sur les investissements déjà réalisés ou futurs en Algérie ou dans d'autres pays pourraient avoir un effet négatif significatif sur les activités, les résultats, la situation financière, et les perspectives du Groupe.

4.1.7 Un environnement juridique et réglementaire instable

Les activités de négoce du Groupe, notamment les produits et services qu'il vend, sont soumises à des dispositions législatives et réglementaires variées dans les pays où il est présent.

Les faiblesses des systèmes juridiques et des lois dans certains de ces pays sont la source d'un climat d'incertitude pour les investissements et les affaires, en raison de contraintes légales fluctuantes, parfois coûteuses, incohérentes ou contradictoires, du faible budget des systèmes judiciaires, d'interprétations juridiques lacunaires et/ou de réglementations insuffisantes. Ces faiblesses sont susceptibles d'avoir un effet négatif sur les conditions économiques des pays où le Groupe est présent. Ces éléments pourraient également conduire à l'interruption de certaines activités du Groupe ou à l'augmentation des coûts opérationnels dans les pays en question. L'évolution des dispositions législatives et réglementaires dans ces pays, que le Groupe n'est pas systématiquement en mesure d'anticiper, pourrait affecter de

manière défavorable et significative ses activités, ses résultats, sa situation financière, et ses perspectives.

Les autorités gouvernementales ont un pouvoir largement discrétionnaire dans de nombreux marchés où le Groupe est présent, et elles ont parfois utilisé ce pouvoir de façon imprévisible. De plus, de nombreux gouvernements de ces pays ont le pouvoir, dans certains cas, d'interférer dans l'exécution des contrats, ou de déclarer la nullité ou de mettre fin à ces contrats par voie réglementaire ou par décret gouvernemental. Ces décisions gouvernementales pourraient inclure le retrait de licences, la rétention de permis, des poursuites pénales et des actions civiles. Une telle situation peut entraîner des risques de dommages pour le Groupe en cas de remise en cause d'accords passés ou d'agrément donnés (pour d'avantage d'informations concernant ce sujet, voir également la section 6.6.4 précisant que la société des Brasseries du Congo fait l'objet d'une convention d'établissement décrite au chapitre 6 « Aperçu des activités du Groupe » du présent Document de Référence).

Ainsi, dans certains pays, lorsque le contexte économique s'est avéré difficile et afin de combler les déficits de revenus qui ont pu en résulter, les autorités ont pu imposer de nouvelles réglementations, notamment fiscales et douanières, de façon parfois imprévisible.

4.1.8 Difficultés d'obtention de licences, permis ou agréments nécessaires aux activités du Groupe

En raison de son offre diversifiée de produits et de services, le Groupe est soumis aux réglementations imposées par des autorités gouvernementales nationales, régionales ou locales et/ou des autorités réglementaires dans les pays où il est présent, et ce pour la majeure partie de ces activités. Ces réglementations peuvent lui imposer d'obtenir des agréments ou licences de la part desdites autorités pour exercer ses activités.

Par exemple, dans certains pays, le Groupe doit obtenir des licences pour la vente de produits pharmaceutiques, comme en Algérie et dans la majorité des pays anglophones et lusophones d'Afrique sub-saharienne dans lesquels la Division Eurapharma développe des activités. De plus, dans certains pays, l'importation elle-même est sujette à l'obtention d'une licence délivrée par le gouvernement. Ces licences sont sujettes à contrôle, interprétation, modification ou résiliation par les autorités compétentes. Un retard dans l'obtention de ces licences peut avoir un impact important sur le chiffre d'affaires du Groupe, en ralentissant les importations programmées. Le Groupe ne peut donner aucune assurance que les autorités compétentes ne vont pas prendre des mesures qui pourraient avoir un impact négatif sur ces licences, permis ou agréments ou sur la capacité du Groupe à distribuer ses produits et services, telles que l'augmentation des frais administratifs pour l'obtention de ces autorisations ou la limitation de la gamme de produits ou services que le Groupe est autorisé à fournir.

Certains pays, comme le Nigeria, mènent une réflexion avancée sur la possibilité d'exiger des importateurs d'automobiles d'opérer dans le pays une activité d'assemblage de véhicules. Si une décision était prise dans ce sens, elle aurait un impact sur l'organisation de l'activité de distribution automobile du Groupe dans le pays.

4.1.9 Risque d'extorsion de fonds et de violation des lois et réglementations anti-corruption

Les lois et réglementations anti-corruption en vigueur dans de nombreux pays interdisent aux sociétés de procéder directement ou indirectement à des paiements à des fonctionnaires, agents publics ou à des membres des gouvernements aux fins d'obtenir ou de poursuivre des relations commerciales. Le Groupe a des activités dans certains pays où la corruption et l'extorsion de fonds sont considérées comme répandues, pays dans lesquels il vend notamment certains produits et services aux gouvernements et entités publiques ou parapubliques, et pays dans lesquels ses activités requièrent des agréments, autorisations ou formalités auprès des administrations publiques. Du fait de ses activités dans ces pays, le Groupe est donc exposé au risque de paiements ou d'octroi d'avantages occultes par ses employés, consultants ou agents en violation des lois et réglementations anti-corruption notamment en réponse à des demandes ou tentatives d'extorsion.

Dans le passé, le Groupe a été confronté à des cas avérés ou allégués de telles violations des lois et réglementations anti-corruption et/ou d'extorsion de fonds. Pour ces raisons, le Groupe a développé des programmes de prévention et de formation ainsi que des procédures internes aux fins de diffuser les bonnes pratiques et de dissuader de telles infractions. Toutefois, ces programmes de prévention et de formation pourraient s'avérer insuffisants, et des employés, consultants et agents du Groupe ont pu être ou pourraient être engagés dans des pratiques pour lesquelles le Groupe ou ses dirigeants pourraient être tenus responsables.

Certaines des lois et réglementations anti-corruption peuvent requérir également la tenue de livres et de registres et la mise en place de contrôles, de procédures et de règlements intérieurs adaptés pour contribuer à s'assurer que les activités des entités considérées ne donnent pas lieu à des cas de corruption ou de malversation ou d'extorsion de fonds. En raison de la forte variété et de la complexité de ces lois et réglementations locales et du mode décentralisé selon lequel les entités du Groupe opèrent sur les différents pays et marchés, il existe également un risque que, dans tel ou tel contexte particulier, le Groupe soit le cas échéant présumé responsable de certains manquements à ces exigences ; tel pourrait notamment être le cas d'un manquement aux obligations en matière de documentation ou de reporting.

Les manquements à ces lois et réglementations anti-corruption pourraient ainsi nuire à la bonne réputation du Groupe et, le cas échéant, l'exposer à des procédures administratives ou judiciaires, elles-mêmes susceptibles d'aboutir à des condamnations pénales et civiles, y compris l'interdiction éventuelle d'exercer des activités avec des fournisseurs ou clients situés dans certains pays, ce qui pourrait affecter défavorablement et significativement les activités, les résultats, la situation financière et les perspectives du Groupe.

A la date de dépôt du présent Document de Référence, le Groupe ne connaît pas de procédure administrative ou judiciaire significative au titre de la violation de lois anti-corruption ou d'extorsion de fonds.

4.1.10 Risque de fraude des employés du Groupe

Le Groupe a une structure décentralisée avec des opérations dans des marchés émergents et pré-émergents où les standards éthiques de pratiques commerciales pourraient ne pas être uniformément matures. Malgré les efforts du Groupe en termes de formation et de contrôle interne, le Groupe a connu dans le passé et pourrait connaître dans le futur des cas de fraude de ses employés, dont des cas de détournement ou d'abus de biens sociaux. Ces cas seraient susceptibles d'affecter défavorablement les résultats du Groupe. Un cas de fraude s'est révélé au sein d'une des sociétés du Groupe au Maroc au cours de l'année 2013. L'impact net que cette fraude aura sur les résultats ne sera pas significatif aux bornes du Groupe.

A la date de dépôt du présent Document de Référence, le Groupe ne connaît pas d'autres cas de fraude de la part de ses employés qui pourraient avoir un impact significatif sur ses résultats ou sa situation financière.

4.1.11 Des risques fiscaux liés à l'implantation géographique du Groupe

En tant que groupe commercial multinational gérant des flux internationaux importants, le Groupe est soumis à la législation fiscale d'un grand nombre de pays à travers le monde ; il structure et conduit globalement son activité au regard d'obligations réglementaires diverses et de ses objectifs commerciaux, financiers et fiscaux. Dans la mesure où les réglementations fiscales, notamment en matière de prix de transfert, des juridictions dans lesquelles le Groupe opère ne prévoient pas toujours de solutions claires, définitives ou même pérennes, les régimes fiscaux dont les sociétés du Groupe bénéficient, tout comme les interprétations des réglementations fiscales locales

sur lesquelles ils peuvent être fondés, peuvent ne pas perdurer, ce qui peut remettre en question l'organisation et la conduite des activités du Groupe. Ces réglementations et ces interprétations par les autorités fiscales locales sont susceptibles non seulement d'être modifiées, mais aussi d'être mises en œuvre de manière incohérente, ce qui pourrait avoir un effet négatif sur le taux effectif d'imposition du Groupe ainsi que sur ses résultats.

Par ailleurs, certaines des sociétés du Groupe sont actuellement soumises à des contrôles et redressements fiscaux opérés par les autorités gouvernementales de différents pays, parmi lesquels la France, en matière d'impôts sur le chiffre d'affaires, de TVA, d'impôt sur les bénéfices et d'autres impôts. Le montant global des provisions pour litiges fiscaux s'élève à 16,5 millions d'euros au 31 décembre 2013 et à 11,5 millions d'euros au 31 décembre 2012. Si ces contrôles ou redressements, dont certains ont fait l'objet de provisions (pour d'avantages d'informations, voir la section 20.8.1 « Litiges fiscaux » du présent Document de Référence), étaient confirmés, ou si le Groupe venait à faire l'objet d'autres redressements, cela pourrait affecter de manière défavorable la trésorerie du Groupe, sa liquidité et sa capacité à verser des dividendes (voir la note 26 « Provisions » de l'Annexe aux états financiers consolidés).

4.1.12 La perception du risque dans les marchés africains par les investisseurs

Des crises économiques dans un ou plusieurs marchés émergents ou pré-émergents, en Afrique ou ailleurs pourraient rendre difficile l'accès au financement ou réduire l'appétit général des investisseurs pour les instruments financiers d'émetteurs opérant dans les pays africains, y compris quand les activités de ces émetteurs sont conduites dans des pays qui ne seraient pas directement touchés par ces crises.

4.2 Risques relatifs aux activités du Groupe

4.2.1 Un nombre relativement limité de fournisseurs

Une grande partie des opérations du Groupe dépend de sa capacité à négocier et à maintenir des contrats et des relations d'affaires avec les constructeurs automobiles et les sociétés pharmaceutiques. Bien que le Groupe maintienne depuis longtemps des relations avec la plupart de ses fournisseurs, les accords du Groupe avec ces derniers sont généralement conclus pour des durées déterminées et, en conséquence, font l'objet de renouvellement et de renégociation périodiques, la tendance des principaux constructeurs automobiles étant notamment à la réduction de la durée des accords de distribution. Le non-renouvellement de ces contrats est donc un risque.

Par ailleurs, les industries automobile et pharmaceutique ont connu une consolidation importante au cours de ces dernières années, et une nouvelle consolidation dans ces industries pourrait avoir lieu. Il se peut qu'à la suite d'un rapprochement entre des fournisseurs, ceux-ci cherchent à modifier leurs modes de distribution existants, par exemple en choisissant un distributeur unique pour un territoire ou une zone ou en décidant, pour des raisons stratégiques, d'entrer ou de sortir d'un marché particulier.

Le Groupe ne peut donner aucune assurance que ses fournisseurs continueront à l'avenir d'accepter le renouvellement de leurs accords avec le Groupe à des conditions acceptables pour ce dernier, que ces accords seront renouvelés ou ne seront pas résiliés de façon anticipée, ou que le Groupe restera, en pratique, le seul distributeur des produits d'un fournisseur dans les pays couverts par un accord donné. La résiliation anticipée ou le non-renouvellement des principaux accords de distribution du Groupe

pourraient avoir un effet défavorable significatif sur les activités, les résultats, la situation financière, et les perspectives du Groupe (pour d'avantage d'informations, voir également la section suivante « Risque résultant de la répartition du capital de CFAO »)

Compte tenu du nombre limité de fournisseurs, le Groupe peut être sujet à des carences de fournisseurs qui peuvent elles-mêmes entraîner des pertes d'exploitation. En effet, la localisation de la production des fournisseurs dans des régions du monde où peuvent survenir des dommages à leurs installations, comme au Japon ou en Thaïlande ces dernières années, est un facteur de risque pour les approvisionnements du Groupe. Même si le Groupe bénéficie de couvertures d'assurance qui englobent ses pertes d'exploitation résultant de carences de fournisseurs dans certains pays, ces couvertures pourraient ne pas être suffisantes, et les carences pourraient avoir un impact négatif sur les revenus du Groupe.

4.2.2 Risque résultant de la répartition du capital de CFAO

A la suite de la cession de la participation de PPR dans la Société et de l'OPA subséquente lancée par Toyota Tsusho Corporation (TTC) sur les actions CFAO, qui a clôturé le 17 décembre 2012, TTC détient 97,59 % du capital et des droits de vote de CFAO, à la date de dépôt du présent Document de Référence.

A fin décembre 2013, TTC était détenue à hauteur de 21,73 % par la société japonaise Toyota Motor Corporation et à hauteur de 11,20 % par la société japonaise Toyota Industries Corporation, elle-même détenue à hauteur de 23,51 % de ses droits de vote par Toyota Motor Corporation à la même date. TTC est une société indépendante cotée sur les bourses de Tokyo et de Nagoya, qui n'est pas contrôlée au sens de la loi française ou japonaise, par une tierce partie. Ni Toyota Motor Corporation, ni Toyota Industries Corporation, ni aucun de leurs dirigeants ne sont membres du *Board of Directors* de TTC. Par ailleurs, la Commission européenne a indiqué dans sa décision du 13 novembre 2012 autorisant l'OPA sur CFAO que « TTC ne faisait pas partie du groupe Toyota au sens du Règlement de la Commission Européenne sur les concentrations, car elle n'est pas contrôlée par une quelconque société du groupe Toyota, directement ou indirectement. » Il convient de souligner que TTC est une société de négoce japonaise opérant dans plusieurs secteurs d'activité en dehors du secteur automobile, comme le négoce de métaux, d'équipements, de produits chimiques, de produits alimentaires, de produits électroniques et autres.

Certains des accords de distribution du Groupe contiennent des clauses relatives aux changements de contrôle, qui pourraient néanmoins être invoquées par certains partenaires pour résilier ces accords, du fait du succès de l'OPA de TTC sur les actions CFAO.

Certains fournisseurs pourraient également ne pas renouveler leurs contrats de distribution, sans invoquer spécifiquement une clause de changement de contrôle, parce que TTC serait considéré par eux comme un affilié de Toyota Motor Corporation.

A la date de dépôt du présent Document de Référence, plusieurs fournisseurs de CFAO ont formellement demandé la résiliation ou ont informé du non-renouvellement des accords de distribution automobile, invoquant la prise de contrôle de CFAO par TTC. Ces accords ont représenté 11,0 % du chiffre d'affaires consolidé et 8,9 % de la marge brute de CFAO en 2013. Ces résiliations ou non-renouvellements de contrats ont pris effet ou prendront effet, suivant les pays, à des dates s'échelonnant entre fin décembre 2013 et fin décembre 2014. Par ailleurs, à la demande du groupe Renault Nissan, CFAO étudie un projet de cession de son réseau de distribution des véhicules Nissan au Maroc. CFAO réaffirme toutefois sa stratégie de distribution multimarque et sa volonté de poursuivre le développement de sa Division CFAO Automotive notamment en Afrique de l'Est. Pour cela, le Groupe étudie les possibilités de nouer de nouveaux accords de distribution en remplacement de ceux existant avec ces marques. En ce sens, des discussions très positives sont d'ores et déjà en cours avec plusieurs grandes marques. Du fait de ce changement de contrôle, le groupe CFAO peut rencontrer plus de difficultés pour conclure de nouveaux accords ou pour développer de nouvelles opportunités dans le domaine de la distribution automobile.

L'acquisition par TTC de la majorité du capital de CFAO a été soumise à autorisation en matière de contrôle des concentrations dans plusieurs pays. L'autorisation de l'autorité européenne de la concurrence a été obtenue avant la fin de l'OPA. Cependant, à la date de dépôt de ce présent Document de Référence, l'autorisation définitive a été refusée en Tanzanie. Les activités Automotive dans ce pays représentent environ 0,8 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe en 2013. En ce qui concerne l'autorisation en Zambie, elle a été obtenue pour ce pays en février 2014. En Tanzanie, TTC a fait appel de cette décision. Si TTC et CFAO ne parvenaient pas à obtenir cette dernière autorisation de la part des autorités de la concurrence concernée, CFAO pourrait devoir faire face au risque de devoir réduire ses parts de marché dans ce pays, ce qui pourrait avoir des conséquences négatives sur son chiffre d'affaires consolidé et ses résultats.

TTC détient à ce jour la majorité du capital et des droits de vote lui donnant le contrôle de CFAO et une influence sur la stratégie et le développement des affaires du groupe CFAO. Du fait de l'importance de sa participation, TTC est en mesure d'imposer ses positions au sein des assemblées générales ordinaires et extraordinaires, et notamment de nommer et révoquer les membres du Conseil de surveillance et de révoquer les membres du Directoire de la Société. Néanmoins, il convient de souligner qu'à la date de dépôt du présent Document de Référence, le Directoire de CFAO est composé de 4 membres, l'un d'entre eux seulement venant du groupe TTC, et que le Conseil de surveillance de CFAO est composé majoritairement de membres indépendants (4 membres indépendants sur 7 membres du Conseil de surveillance).

Enfin, l'entrée du groupe CFAO dans le périmètre de TTC pourrait exiger certains ajustements en termes de procédures et de méthodes de travail qui pourraient détourner l'attention de la Direction de la gestion des affaires courantes au niveau opérationnel ou financier, et qui pourraient avoir certains impacts sur les résultats du Groupe.

4.2.3 Liquidité des actions CFAO

Compte tenu du pourcentage important du capital de CFAO détenu par TTC, la liquidité des actions CFAO est réduite. Le prix par action peut en conséquence ne pas refléter complètement la valeur de l'entreprise. Il est impossible de garantir que des opérations sur le capital de CFAO pourront augmenter la liquidité des actions ou même qu'une décision de la Direction de la Société sera prise en ce sens.

Bien que TTC ait indiqué dans sa note d'information relative à l'OPA sur les actions CFAO son intention de garder CFAO cotée sur Euronext Paris sauf en cas de mise en œuvre d'un retrait obligatoire, et qu'elle a décidé en février 2013 de ne pas mettre en œuvre un tel retrait à la suite de l'offre, il ne peut pas être exclu que TTC décide finalement de retirer les actions CFAO de la cote conformément à la réglementation française applicable.

4.2.4 Une concurrence exacerbée sur le continent africain

L'environnement concurrentiel du Groupe varie selon les segments, les produits distribués et les pays et régions dans lesquels il opère. Dans des marchés où le Groupe est le distributeur principal ou pour les pays dans lesquels il bénéficie de parts de marché importantes, il pourrait être dans l'impossibilité de maintenir ses parts de marché. Les économies des pays africains où le Groupe est présent se développent fortement à l'heure actuelle et deviennent pour certaines d'entre elles matures, créant une forte attractivité pour le continent. En conséquence, des distributeurs nouveaux souhaitent entrer en permanence sur ces marchés, et dans certains cas, des producteurs prennent la décision de distribuer leurs produits directement ou à travers des filiales propres, ces deux phénomènes intensifiant la concurrence de manière générale.

Bien que le Groupe soit souvent, en pratique, le seul distributeur d'un fabricant dans un pays ou une région, les accords avec ces fabricants contiennent rarement des clauses d'exclusivité, ce qui peut laisser la voie à une mise en concurrence. Cette concurrence accrue pourrait obliger le Groupe à dépenser des ressources plus importantes pour avoir ou maintenir des clients ou à réduire ses prix pour éviter de perdre des clients.

Dans l'activité CFAO Automotive, le Groupe peut faire face à une concurrence importante de vendeurs de véhicules d'occasion. Dans des pays comme l'Algérie où il existe des restrictions réglementaires sur l'importation de voitures d'occasion, de telles restrictions pourraient être supprimées dans le futur, entraînant une concurrence accrue.

De façon générale, les parts de marché prépondérantes de CFAO sur certains de ses marchés pourraient être remises en cause par le renforcement général de la concurrence sur le continent africain.

Pour Eurapharma, les autorités réglementaires pourraient chercher à stimuler la concurrence en accordant des agréments supplémentaires à des nouveaux acteurs ou à réduire les prix des médicaments en réduisant les marges payées aux distributeurs en gros.

Dans l'activité Boissons, la société des Brasseries du Congo bénéficie d'une forte position de marché liée au fait que ses deux brasseries de Brazzaville et de Pointe Noire étaient les deux seules du pays. Un projet de brasserie concurrente a vu le jour en 2013 avec un démarrage de la production mi-décembre, entamant ainsi la position dominante de la société des Brasseries du Congo sur le marché de la bière au Congo. Cette concurrence nouvelle influera sur les résultats de cette société sans qu'on puisse pour l'instant mesurer l'impact que la présence de cette nouvelle unité aura sur l'activité des Brasseries du Congo.

4.2.5 Risque lié au recrutement, à la fidélisation et à la formation d'une main-d'œuvre compétente

Le succès du Groupe dépend dans une large mesure de sa capacité à attirer et à fidéliser du personnel de production, de vente et de direction qualifié, et toute difficulté à retenir ces employés pourrait perturber ses activités. La croissance future du Groupe nécessite qu'il continue à mettre en œuvre et à améliorer ses systèmes de management, opérationnels et financiers, et continue de fidéliser, recruter et former du nouveau personnel, ce qui pourrait peser sur l'infrastructure administrative et opérationnelle du Groupe.

L'incapacité du Groupe à retenir ces personnes clés et à gérer sa croissance efficacement pourrait remettre en question sa capacité à réaliser ses objectifs. De manière générale, le Groupe n'a pas d'accords de non-concurrence en place pour empêcher ses dirigeants ou ses employés qui quittent le Groupe de rejoindre un concurrent. La perte des services du personnel actuel, l'incapacité à recruter du personnel technique et de direction clé dans les délais après le départ de ses employés pour la concurrence pourraient avoir un impact négatif significatif sur les activités, les résultats, la situation financière, et les perspectives du Groupe.

4.2.6 Risque lié à l'évolution de l'industrie manufacturière automobile

La performance des activités de CFAO Automotive du Groupe dépend du succès de ses constructeurs fournisseurs clés. Le Groupe attend de ses fournisseurs constructeurs des véhicules qu'ils lui fournissent au moment opportun une gamme de produits attractive et de haute qualité afin de satisfaire les demandes de ses clients. Le succès du Groupe dépend de la bonne situation financière de ses fournisseurs, de la conception et de la mise sur le marché par eux de produits nouveaux, de leur réputation, de leur gestion, de leurs coûts de fabrication et de leurs relations industrielles.

Les constructeurs proposent également des garanties et, dans certains cas, des contrats de services aux clients, ce qui permet aux points de vente du Groupe d'offrir des prestations pour des véhicules vendus sous garantie par les constructeurs qu'ils facturent directement au constructeur. Le Groupe peut donc avoir des créances recouvrables vis-à-vis de constructeurs du fait de ces prestations. Le Groupe dépend également des constructeurs dans d'autres domaines et à des degrés divers, notamment en ce qui concerne les pièces de recharge, la formation technique ou la documentation commerciale.

4.2.7 Risques matériels et financiers liés à l'importation et l'exportation de produits

Le Groupe importe des produits et des marchandises de nombreux pays, et coordonne leur livraison sur 278 sites en 2013, répartis sur 5 continents. De ce fait, la capacité du Groupe à servir ses clients de manière compétitive repose sur sa capacité à importer et exporter ses produits efficacement dans les délais. Le Groupe a recours à de multiples formes de transport pour acheminer ses produits sur ses marchés, notamment les transports routier, aérien et maritime. Les produits du Groupe sont souvent confiés à des transporteurs tiers pendant des périodes longues, allant de 5 jours pour des produits d'origine européenne à destination d'Afrique du Nord à 90 jours pour des produits d'origine japonaise à destination de pays enclavés d'Afrique subsaharienne, la moyenne pondérée étant de 30 jours.

L'importation et l'exportation de ces produits peuvent être perturbées par les pénuries de matières premières, les arrêts du travail, les grèves, la pénurie de conteneurs, la faillite des entreprises de transport, l'augmentation des contrôles des importations, les conditions climatiques difficiles et les incidents, la dégradation ou la destruction des marchandises dans le processus de livraison. L'allongement des délais d'importation ou d'exportation de produits ou l'augmentation du prix des frais d'approche, pour quelque raison que ce soit, notamment la disponibilité et le coût du carburant, les réglementations de ces activités, la concurrence dans les transports, la piraterie ou les pénuries de main-d'œuvre, pourraient avoir un effet négatif sur la capacité du Groupe à satisfaire ses clients, ce qui pourrait avoir un effet défavorable significatif sur ses activités, ses résultats, sa situation financière, et ses perspectives.

Par ailleurs, le fait d'avoir des délais d'en moyenne 6 mois en règle générale entre la commande des véhicules, pour ce qui concerne le secteur automobile, et la livraison, accentue le besoin d'anticipation du groupe CFAO et son risque de disposer de produits non adaptés aux besoins du marché.

4.2.8 Le fonctionnement des infrastructures de distribution

Le fonctionnement efficace des infrastructures de distribution du Groupe est un facteur clé de son succès. Le Groupe distribue ses produits aux clients directement du fabricant et à travers des filiales de distribution ou des plateformes situées majoritairement en Afrique, mais également en France, en Italie, en Belgique, au Portugal, au Danemark ou en Inde. La capacité du Groupe à satisfaire les attentes des clients, à gérer les stocks, à conclure des ventes et à atteindre ses objectifs dépend du bon fonctionnement de ses infrastructures dédiées à la distribution, de la fiabilité de son système d'achat centralisé et de sa chaîne logistique, du développement ou de l'expansion de ses capacités de distribution et de l'exécution par les tiers (notamment ceux impliqués dans le transport des marchandises vers et depuis les infrastructures de distribution) de services dans les délais.

Le fonctionnement du système de distribution du Groupe pourrait être interrompu par des pannes électriques, des failles de sécurité, des problèmes liés aux technologies de l'information, des catastrophes naturelles, ou des problèmes liés à une instabilité géopolitique dans un ou plusieurs pays menaçant ou empêchant la libre circulation des marchandises, ayant un effet défavorable significatif sur les activités, les résultats, la situation financière, et les perspectives du Groupe.

4.2.9 Le risque de crédit des clients du Groupe

Bien que le Groupe ait un ensemble de clients diversifiés en termes de géographie et de secteurs d'activité et qu'aucun client ne représente plus d'1 % de son chiffre d'affaires, le Groupe fait face au risque de non-paiement ou de délai de paiement de ses clients. Bien que le Groupe tente de maîtriser cette exposition grâce à des garanties ou assurances, et au contrôle du paiement à l'échéance, il est impossible d'éliminer ce risque qui est amplifié par les crises. En particulier, le modèle de gestion des risques pourrait mal anticiper l'effet d'une crise sur les clients, et le Groupe pourrait ainsi ne pas constituer de provisions suffisantes. Des risques de non-paiement pourraient résulter d'événements ou de circonstances difficiles à déceler, prévoir ou évaluer, en particulier dans le climat économique actuel, et compte tenu de l'instabilité politique, sociale ou monétaire de certains pays. La matérialisation de ces risques de crédit pourrait avoir un effet défavorable sur les résultats du Groupe.

4.2.10 L'évolution des réglementations relatives aux prix des produits pharmaceutiques

Dans les Collectivités Territoriales Françaises d'Outre-Mer, le prix des produits pharmaceutiques commercialisés par le Groupe est soumis à une réglementation étatique (marge réglementée). Il peut arriver que l'Etat modifie cette réglementation, de façon à limiter le niveau des dépenses de santé. Par exemple, en 2011, un nouveau dispositif réglementaire a été adopté en France, visant à réduire la marge des grossistes-répartiteurs en métropole.

Dans les 14 pays d'Afrique subsaharienne francophone (y compris la Mauritanie) dans lesquels le Groupe est présent ainsi qu'en Algérie, le prix du médicament est généralement réglementé, ainsi que les marges à différents stades du processus de distribution. Toute réduction de la marge que le Groupe peut réaliser sur ces marchés pourrait avoir un effet défavorable significatif sur ses activités, ses résultats, sa situation financière, et ses perspectives.

En outre, les gouvernements ou des assureurs privés pourraient prendre des mesures pour réduire les dépenses de produits pharmaceutiques ou le remboursement des dépenses de santé, ce qui pourrait avoir un effet négatif sur les activités, les résultats, la situation financière, et les perspectives du Groupe.

4.4.11 Risques liés aux processus de fabrication

Le Groupe fabrique certains produits dans ses installations de production, dont des boissons, des produits en plastique, des deux roues, et des produits pharmaceutiques. Bien que le Groupe ait une assurance qui couvre ces installations, dont une pour interruption des opérations, une perte de tout ou partie de ses installations du fait d'un accident, d'une panne, d'un incendie, d'une inondation, d'une explosion, de mouvements sociaux ou de guerre civile, de conditions climatiques ou d'autres catastrophes naturelles, ou de dommages causés à l'environnement du fait de ses activités industrielles, que ce soit sur le court ou le long terme, pourrait avoir un effet défavorable significatif sur les activités, les résultats, la situation financière, et les perspectives du Groupe.

La Division Eurapharma du Groupe doit par ailleurs se conformer à un ensemble de réglementations spécifiques (voir section 6.6 du présent Document de Référence), du fait de son activité de

distribution et de fabrication de produits pharmaceutiques. Une non-conformité à ces réglementations très strictes pourrait avoir des conséquences négatives importantes sur les activités et les revenus de la Division, et engager éventuellement sa responsabilité en cas de malfaçon ou défaut dans les produits pharmaceutiques produits, tant vis-à-vis des autorités de santé publique concernées que des consommateurs.

D'importants problèmes d'alimentation en eau rencontrés par les Brasseries du Congo début 2013 ont fortement perturbé la production de la filiale, entraînant sur le premier semestre un volume de ventes plus faible qu'attendu. Ces difficultés, aujourd'hui résolues, soulignent l'importance de l'accès à l'eau dans le cycle de production des brasseries et les risques liés à d'éventuels dysfonctionnements dans cet accès. Au cours du second semestre 2013, les conditions d'approvisionnement sur le réseau public ont été améliorées et les Brasseries du Congo ont engagé un plan de sécurisation de son approvisionnement et d'augmentation de ses capacités de réserves.

4.3 Risques relatifs au Groupe

4.3.1 Risques liés à la stratégie de croissance externe et au développement de nouvelles activités

La stratégie du Groupe repose en partie sur la croissance externe, par le biais d'acquisitions et sur le développement de nouvelles activités. En 2013, le Groupe a annoncé la création d'une nouvelle activité CFAO Retail qui a pour ambition de créer et développer plusieurs dizaines de centres commerciaux en Afrique subsaharienne sur une période de dix ans. Le Groupe a également décidé en 2013 d'accélérer le développement de son activité de distribution en gros au Nigeria, notamment avec la signature de contrats de distribution avec Pernod Ricard et Ferrero.

CFAO pourrait ne pas être en mesure d'évaluer correctement les perspectives de ces projets, ni de les mener à bien dans les conditions initialement prévues, ni d'identifier des cibles attractives ou de conclure des transactions au moment opportun et dans des conditions satisfaisantes. La bonne réalisation des acquisitions, et le succès des nouvelles activités dépendent de facteurs divers dont les conditions économiques et le climat général des affaires, mais aussi de la négociation des conditions satisfaisantes, des capacités financières du Groupe, de la présence d'équipes capables de gérer correctement les nouveaux projets et de faciliter l'intégration des entités acquises.

Dans le domaine de la distribution de véhicules, le Groupe peut également devoir faire face lors de l'acquisition d'activités de

distribution de certaines marques sur certains territoires à la perte de marques concurrentes, ou à des demandes de renégociation de contrats par les fournisseurs de ces marques concurrentes sur les territoires concernés et même sur d'autres territoires, ce qui peut impacter négativement les résultats du Groupe.

De plus, le Groupe pourrait avoir recours à la dette pour financer ses développements et ses acquisitions, cette dette pouvant diminuer ses résultats ou ne pas être négociable à des conditions satisfaisantes. Des acquisitions peuvent comporter d'autres risques ou difficultés liés à la pénétration de marchés nouveaux pour le Groupe, à la perturbation des opérations du Groupe, à l'incapacité à conserver le personnel clé des entités acquises, à la dégradation des relations avec les fournisseurs ou les clients, ou à la mauvaise évaluation financière ou commerciale des entités acquises.

De plus, le développement de nouvelles activités ou l'intégration d'entités nouvelles dans le Groupe pourraient entraîner des coûts substantiels, et détourner l'attention de la Direction de la gestion des affaires courantes ou d'autres problèmes opérationnels ou financiers. Des dépenses, difficultés et retards imprévus pourraient entraver la croissance du Groupe, l'empêcher de réaliser des synergies et l'obliger à diriger ses ressources vers le processus d'intégration ou vers ses activités nouvelles et non pas vers des domaines plus profitables. Les entités acquises et les nouvelles activités pourraient faire peser sur le Groupe des obligations imprévues ou plus lourdes que prévues, ce qui pourrait avoir un effet négatif sur ses résultats, sa situation financière et ses perspectives.

4.3.2 Une liberté restreinte du fait de l'existence de partenariats et d'actionnaires minoritaires

Le Groupe conduit certaines de ses activités, dont son activité Boissons au Congo et la partie distribution alimentaire de sa nouvelle activité CFAO Retail, à travers des partenariats. Les accords relatifs à ces partenariats prévoient parfois des droits de première offre, des droits de préemption, réciproques ou non, ou des options d'achat ou de vente qui pourraient limiter la capacité du Groupe à percevoir une valeur optimale pour son investissement dans le cadre d'une vente de sa participation à un tiers ou à un partenaire. Par ailleurs, ces accords peuvent inclure des droits de veto sur certaines décisions relatives aux opérations du partenariat qui pourraient empêcher le Groupe de mettre en œuvre sa stratégie, ce qui pourrait avoir un effet défavorable significatif sur ses activités, ses résultats, sa situation financière, et ses perspectives.

Par ailleurs, le Groupe a des actionnaires minoritaires dans de nombreuses filiales dans toutes ses divisions. Les accords avec les actionnaires minoritaires incluent généralement des clauses de préemption, d'agrément, ainsi que des engagements en matière de représentation au sein des organes sociaux des sociétés en question.

Avoir des actionnaires minoritaires pourrait restreindre également la liberté d'action du Groupe à certains égards, comme en cas de restructurations ou pour la distribution de dividendes. En outre, le Groupe réalise une partie de ses activités pharmaceutiques auprès de filiales locales dans lesquelles des participations minoritaires sont détenues par les pharmaciens locaux. Les statuts de ces sociétés et les accords conclus par le Groupe avec ces pharmaciens ne prévoient généralement pas de mécanismes de liquidité – notamment en cas de départ à la retraite d'un pharmacien – permettant au Groupe de racheter la participation minoritaire de ces derniers et de la rétrocéder aux pharmaciens en activité. Des difficultés à renouveler l'actionnariat de ces sociétés pourraient nuire aux efforts du Groupe en vue de fidéliser des pharmaciens en leur offrant de telles participations.

4.3.3 Risques financiers dans l'hypothèse d'une couverture d'assurance insuffisante

Beaucoup de pays où le Groupe est présent ont connu par le passé des instabilités monétaires, une inflation élevée, des troubles d'ordre politique et social, des guerres et/ou des actes de terrorisme, et il peut s'avérer impossible ou trop coûteux de contracter des polices d'assurance couvrant l'ensemble de ces risques pour les activités du Groupe et ses actifs. Si les polices d'assurance du Groupe s'avéraient insuffisantes, la situation financière du Groupe et ses résultats pourraient pâtir des pertes liées aux risques inhérents à la poursuite d'activités dans lesdits pays.

Le Groupe est également exposé aux risques inhérents à ses activités. Même si le Groupe a souscrit une assurance responsabilité civile, les actions en responsabilité aboutissent parfois à des paiements importants, dont une part n'est pas prise en charge par l'assurance.

4.3.4 Risques liés aux litiges

Le Groupe est partie ou impliqué directement ou indirectement dans des litiges en matière fiscale, civile et pénale (voir la section 20.8 « Procédures judiciaires et d'arbitrage »). En particulier, certaines filiales du Groupe sont concernées par des procédures de redressement fiscal, notamment en Algérie (voir la section 20.8.1 « Litiges fiscaux »). La Société est également partie à des procédures devant le Tribunal de commerce engagées par les actionnaires minoritaires de la SCoA (fusionnée avec CFAO en 1997), qui tendent notamment à la voir condamner au paiement des dommages et intérêts très significatifs. La Société est également visée dans différentes plaintes pénales connexes à ce litige commercial (voir la section 20.8.2 « Litiges civils et pénaux »). En l'état actuel de ces procédures, le Groupe n'est en mesure de prédire de façon certaine ni l'issue ni les conséquences financières qu'il pourrait supporter en raison de ces litiges, qui, ensemble, pourraient avoir un impact significatif sur sa situation financière ou ses résultats dans le futur.

Il n'existe pas d'autre procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage, y compris toute procédure dont la Société a connaissance, qui est en suspens ou dont elle est menacée, susceptible d'avoir ou ayant eu au cours des 12 derniers mois des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité du groupe CFAO.

Le Groupe a établi des provisions relatives à certains des litiges fiscaux ; il n'a pas établi de provisions relatives aux litiges décrits à la section 20.8.2 « Litiges civils et pénaux ».

Cependant, le Groupe ne peut pas exclure que de nouvelles procédures gouvernementales, judiciaires ou d'arbitrage, voient le jour à raison d'événements ou de faits qui ne seraient pas connus ou dont le risque associé n'est pas encore déterminable ou quantifiable. Ces litiges pourraient avoir un impact significatif sur la situation financière ou les résultats du Groupe. En particulier, et sans que cela soit exhaustif, le Groupe pourrait être confronté à des actions en responsabilité liées à la vente ou au stockage de ses produits.

Si le risque de responsabilité à raison d'un produit non conforme ou défectueux est principalement assumé par le fabricant du produit et si la Société a souscrit diverses polices d'assurance pour se couvrir contre ce risque, le plafond de garantie souscrit pourrait se révéler insuffisant pour couvrir les dommages et/ou les frais judiciaires, notamment en ce qui concerne la responsabilité du Groupe qui pourrait être engagée du fait de son activité nouvelle de fabrication de produits pharmaceutiques au sein de sa Division Eurapharma. Toute action en responsabilité ou toute autre action aboutissant à une condamnation du Groupe pourrait avoir un impact significatif sur sa situation financière ou ses résultats et pourrait également l'empêcher d'obtenir de nouvelles polices d'assurances dans des conditions favorables ou raisonnables.

Enfin, certains des produits distribués par la Division Eurapharma sont stockés et transportés dans des conditions spécifiques, notamment en chambre froide pour certains vaccins et produits à base d'insuline. Le non-respect de ces conditions de stockage pourrait conduire à la perte des stocks ou à un rappel des produits, avec pour conséquences un effet négatif sur la réputation du Groupe ou de possibles actions en responsabilité et donc des conséquences négatives pour les opérations et résultats d'Eurapharma.

4.3.5 Capacité des filiales opérationnelles du Groupe et de la Société à dégager des profits et verser des dividendes

CFAO est une société holding qui conduit directement ou indirectement la majorité de ses opérations par l'intermédiaire de ses filiales opérationnelles. Ces filiales opérationnelles détiennent la plupart des actifs du Groupe et fournissent pratiquement tous les revenus et les flux de trésorerie du Groupe. Si les revenus provenant des filiales opérationnelles venaient à diminuer, les bénéfices et la trésorerie du Groupe seraient affectés, et le Groupe pourrait être dans l'impossibilité de remplir ses obligations ou de verser des dividendes. Les flux de trésorerie du Groupe ont principalement pour source le paiement de dividendes, les frais de gestion, les redevances, les intérêts et remboursements de prêts intra-groupe par les filiales opérationnelles.

La capacité des filiales opérationnelles du Groupe à effectuer ces versements dépend de considérations liées à leur activité, des limites réglementaires françaises et locales, et des relations avec les autres actionnaires, dans le cas où les filiales sont détenues en

commun avec des partenaires locaux. De plus, le Groupe pourrait à l'avenir être soumis à des mesures de contrôle des changes qui limitent le transfert de fonds depuis les filiales opérationnelles vers la Société holding, comme en Algérie où certaines restrictions à la distribution de dividendes existent.

Le Groupe ne peut donner aucune assurance aux investisseurs que ses filiales opérationnelles seront en mesure de lui distribuer une quantité suffisante de liquidités. Toute défaillance ou incapacité des filiales opérationnelles du Groupe à effectuer des versements aux autres filiales du Groupe pourrait avoir des effets défavorables significatifs sur la capacité du Groupe à distribuer des dividendes, rembourser sa dette et remplir ses autres obligations, ce qui pourrait porter atteinte de manière significative aux activités, aux résultats, à la situation financière, et aux perspectives du Groupe.

La Société a pour objectif de distribuer annuellement des dividendes, sans que cela ne crée d'obligations pour la Société à cet égard. Le montant des dividendes futurs dépendra de nombreux facteurs à l'appréciation de la Direction, dont notamment les objectifs stratégiques du Groupe, sa situation financière, les restrictions contractuelles qui lui sont applicables, ses opportunités de développement et les dispositions légales en vigueur.

4.4 Risques de marchés

Le Groupe a mis en place une organisation qui permet de gérer de façon centralisée les risques de marché. Au sein du Groupe, la gestion de ces risques est placée sous la responsabilité de la Direction financière. Le Groupe estime que le positionnement du suivi de cette activité en tête du Groupe permet une mise en œuvre plus efficace de la politique de risques. Des informations complémentaires sur ces risques figurent à la note 30 aux états financiers consolidés dans le chapitre 20 du présent Document de Référence.

4.4.1 Risques de change

4.4.1.1 Présentation Générale

La politique de gestion du risque de change du Groupe consiste à réduire le risque de change intrinsèque à l'activité des entités du Groupe, notamment en mettant en place des couvertures de change à terme couvrant les risques liés aux transactions commerciales libellées en devises (voir note 30.2 aux états financiers consolidés au chapitre 20 du présent document).

Le Groupe vend ses produits en euros et devises assimilées (francs pacifique XPF), francs CFA, et autres devises locales et prépare ses états financiers en euros. Les achats du Groupe, en revanche, sont effectués en yen, en dollars américains et en euros. Ces variations exposent le Groupe à plusieurs risques de change, notamment :

- la valeur de l'euro pourrait se déprécier entre la date où le Groupe place une commande auprès d'un fournisseur en yen japonais, dollar américain ou une autre devise, et la date du règlement de la commande, si bien que le montant du paiement serait plus élevé en euros. Pour minimiser ce risque, au moment

de passer une commande en yen, en dollars américains ou d'autres devises auprès d'un fournisseur, le Groupe met en place des couvertures d'achat à terme pour un montant équivalent à 100 % du montant de la commande confirmée et à l'échéance de paiement. Cette politique permet notamment à la Division CFAO Automotive d'anticiper dès la commande l'impact possible d'un niveau élevé des devises d'achat sur le coût des véhicules vendus et le cas échéant d'ajuster sa politique de prix de manière à réduire l'impact des parités de change sur les marges brutes. Toute augmentation de prix en devise locale pourrait entraîner une baisse des ventes ;

■ les devises locales dans lesquelles les ventes sont faites pourraient se déprécier contre l'euro (devise d'achat ou devise dans laquelle l'exposition à la devise d'achat a été convertie à travers les achats à terme décrits ci-dessus), nécessitant un montant plus élevé en devise locale pour couvrir le prix d'achat. Pour minimiser ce risque, le Groupe prend plusieurs mesures :

- *au niveau des centrales d'achats* : les centrales d'achats facturent les filiales locales dans la monnaie forte la plus corrélée à la monnaie locale applicable, et dès la réception d'une commande client confirmée, mettent en place des contrats de vente à terme pour 100 % de la valeur des commandes confirmées et à l'échéance de paiement par les filiales locales. La centrale d'achats se protège ainsi contre une dévaluation de la monnaie forte de facturation par rapport à l'euro entre la date de facturation des filiales et la date de paiement,

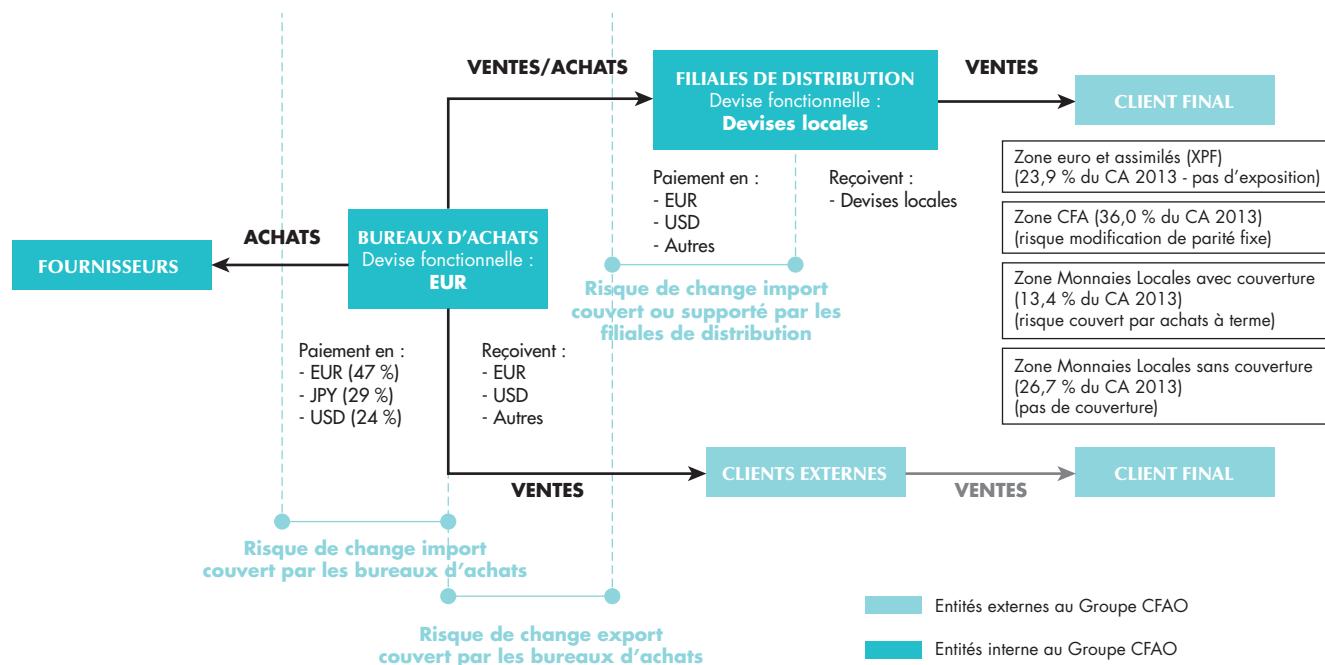
- *au niveau des filiales locales* : les filiales locales doivent soit couvrir, quand cela est possible, soit supporter le risque d'une dévaluation de la monnaie locale dans laquelle elles

facturent leurs clients contre la devise forte dans laquelle elles sont facturées par la centrale d'achat entre la date de la commande et la date de paiement.

- dans la zone euro et assimilés (voir tableau ci-après ligne « Collectivités Territoriales Françaises d'Outre-Mer ») (23,9 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2013), les filiales locales facturent les clients en euro ou en franc pacifique, pour lequel la parité avec l'euro est fixe. Il n'y a pas d'exposition au risque de variation de taux de change et ces montants ne font pas l'objet de couverture.
- dans la zone CFA (voir tableau ci-après ligne « Afrique francophone – zone CFA ») (36,0 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2013), les filiales locales facturent les clients en franc CFA, une monnaie pour laquelle la parité contre l'euro est fixe. Ces filiales locales n'ont pas de risque de fluctuations de change et ne font pas l'objet d'instruments de couverture. Ces filiales ne peuvent pas exclure ni se couvrir contre la possibilité d'un changement de la parité fixe. Voir la section 4.1 ci-avant « Des risques de change dus aux opérations en devises ».
- dans les pays hors zone CFA et zone euro et assimilés où il est possible de couvrir le risque de change entre la monnaie locale et la monnaie forte (Maroc, Kenya et Ile Maurice) (13,4 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2013), les filiales du Groupe mettent en place des contrats d'achat à terme pour un montant équivalent au prix d'achat des marchandises auprès des centrales d'achats et à l'échéance de paiement prévue. De cette manière, elles se protègent contre le risque d'une dévaluation de la monnaie locale contre la devise forte d'achats.

Présentation schématique illustrant la politique de couverture de change du Groupe :

POLITIQUE DE COUVERTURE DE CHANGE DU GROUPE CFAO



Devises de facturation par les centrales d'achats

Les centrales d'achats facturent les filiales locales dans les monnaies fortes estimées être les plus corrélées aux monnaies locales applicables, comme indiqué dans le tableau ci-dessous.

Localisation géographique de la filiale	Monnaie de facturation de la centrale d'achats	Pays / Territoire / Département
Collectivités Territoriales Françaises d'Outre-Mer	Euro	Réunion, Guyane, Nouvelle Calédonie, Martinique, Guadeloupe, Polynésie Française, Saint Martin
Afrique francophone – zone CFA	Euro	Bénin, Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Sénégal, Togo, Cameroun, RCA, Congo (Brazzaville), Guinée Equatoriale, Gabon, Mali, Niger, Tchad, Guinée Bissau
Afrique anglophone	Dollar américain	Zambie, Malawi, Kenya, Nigeria, Ghana, Zimbabwe, Gambie, Ouganda
	Euro	Maroc
Maghreb	Dollar américain	Algérie
Afrique – autres pays	Dollar américain, Euro, Yen japonais*	Guinée, Congo (RDC), Mauritanie, île Maurice, Sao Tomé, Madagascar, Tanzanie

* Selon le cas.

4.4.1.2 Instruments de couverture

Dans le cadre de l'application de la norme IAS 39, les instruments de couverture utilisés contre le risque de change ont été analysés au regard des critères d'éligibilité à la comptabilité de couverture.

Pour davantage d'informations, voir la note 30.2 « Exposition aux risques de change » du chapitre 20 du présent Document de Référence.

Analyse de sensibilité au risque de change

Pour davantage d'informations, voir la note 30.2 « Exposition aux risques de change » du chapitre 20 du présent Document de Référence.

4.4.1.3 Gestion de risque de change pour les investissements opérationnels

Afin de limiter le risque de pertes de change sur le financement de ses investissements opérationnels, le Groupe cherche en général à les financer soit par des flux de capitaux propres en devises locales soit par l'endettement en monnaie locale.

4.4.1.4 Risque de change rémanant après couverture

Malgré ses efforts pour couvrir systématiquement son risque de change dans tous les cas où cela est possible, le Groupe ne peut pas éliminer totalement son exposition à de telles fluctuations de change. Notamment, en dépit des couvertures souscrites, des risques subsistent :

- pour les filiales hors zone CFA opérant dans les marchés n'offrant pas de possibilités de couverture à terme de la devise locale par rapport à la monnaie d'achat auprès des centrales d'achats (ce qui est le cas pour la plupart des pays d'Afrique dans lesquels le Groupe opère), le Groupe n'est pas en mesure de se couvrir contre les variations des taux de change entre ces devises ;

■ dans la zone CFA, le Groupe ne peut pas se couvrir contre ni exclure la possibilité d'un changement de la parité entre le franc CFA et l'euro (voir la section 4.1 ci-avant « Des risques de change dus aux opérations en devises ») ;

■ le Groupe passe souvent des commandes au niveau des centrales d'achat sans avoir au préalable une commande client. Dans les cas où la vente au client final intervient après le terme de la couverture de change associée, le Groupe est exposé au risque de variation du taux de change entre la fin de la couverture et la date de vente ;

■ même si le Groupe arrive à se couvrir intégralement ou partiellement à travers des instruments de change contre des variations de change entre la date d'une commande auprès du fournisseur et la date de versement par le client final du montant correspondant en monnaie locale, il n'en demeure pas moins nécessaire pour le Groupe de fixer ses prix en monnaie locale en fonction du prix d'achat couvert ainsi obtenu. Bien que le Groupe ait une politique d'ajustement des prix de vente en devises locales pour intégrer l'impact de la variation de la parité de change, compte tenu des conditions de marché dans un pays et le niveau de la concurrence, le Groupe n'est pas toujours capable d'augmenter ses prix suffisamment en monnaie locale pour maintenir son taux de marge brute.

Le Groupe ne pouvant pas éliminer entièrement l'exposition aux fluctuations de taux de change, son chiffre d'affaires, son taux de marge brute, ainsi que ses résultats sont exposés à ces fluctuations, et notamment à la parité yen/euro et dollar/euro ainsi qu'aux parités dollar, euro et yen contre les autres devises dans lesquelles les ventes du Groupe sont libellées. Pour plus d'informations sur ces risques, voir la section 9.1.2.2 « Les variations des taux de change » du présent Document de Référence et la note 30.2 « Exposition aux risques de change » des états financiers consolidés annuels.

4.4.2 Risques de taux d'intérêt

Le Groupe est exposé aux risques de taux d'intérêt, principalement sur son crédit syndiqué qui comporte des taux d'intérêts variables. La dette des filiales du Groupe en devises locales est à taux fixe pour les financements à moyen terme et ne comporte généralement pas d'indexation de taux pour le financement court terme qui n'est pas de type confirmé. Le Groupe n'utilise pas à date d'instrument financier pour la gestion de ce risque de taux d'intérêt.

Pour davantage d'informations, voir la note 30.1 « Exposition aux risques de taux d'intérêt » du chapitre 20 du présent Document de Référence.

4.4.3 Risque de liquidité

(Pour davantage d'informations, voir la note 30.5 aux états financiers consolidés au chapitre 20 du présent Document de Référence).

La plupart des instruments financiers non dérivés du Groupe, qui consistent principalement en des dettes fournisseurs et d'autres dettes financières, ont des échéances à moins d'un an. Les flux de trésorerie prévisionnels liés aux intérêts à payer sont calculés jusqu'à l'échéance contractuelle des dettes auxquelles ils se rattachent. Les intérêts futurs à taux variables sont figés sur la base du taux d'intérêt au 31 décembre 2013.

Par le passé, pour faire face à ces obligations, le Groupe a eu recours principalement à sa trésorerie disponible, ses flux d'activités d'exploitation et des emprunts en compte courant auprès de PPR. Au moment de son introduction en bourse fin 2009, le Groupe avait mis en place une ligne de crédit syndiqué de 300 millions d'euros pour remplacer et rembourser le financement historiquement fourni par PPR. Cette ligne syndiquée auprès des principales banques de CFAO et d'une maturité initiale de trois ans a été étendue d'un an en 2010 et à nouveau d'un an en 2011. CFAO a signé en décembre 2013 avec un groupe de 12 banques un nouveau crédit revolving de 400 millions d'euros. Ce crédit a pour objet le financement des besoins généraux d'exploitation du Groupe et le refinancement du crédit syndiqué de 300 millions d'euros décrit ci-dessus.

Pour plus d'informations sur les sources de liquidité du Groupe voir le chapitre 10 « Trésorerie et capitaux du Groupe » du présent Document de Référence.

Compte tenu de l'instabilité économique mondiale actuelle et de ses conséquences sur chacun des marchés sur lesquels le Groupe opère, il est difficile d'assurer que le Groupe sera à l'avenir toujours en mesure de respecter certaines de ses obligations au titre de contrat de crédit, et en particulier les clauses restrictives ou « covenants » décrites au chapitre 10 « Trésorerie et capitaux ». D'autres circonstances dans les pays où le Groupe déploie ses activités, et en particulier des circonstances politiques pourraient avoir comme effet indirect d'empêcher CFAO de respecter ces covenants. Or, un manquement à ces clauses pourrait constituer un cas de défaut au titre d'un contrat de crédit, ce qui pourrait

autoriser les prêteurs au titre dudit contrat à prononcer l'exigibilité anticipée de l'ensemble des montants empruntés, des intérêts et des accessoires au titre de ce contrat. En cas d'exigibilité anticipée des sommes dues au titre d'un contrat de crédit, il est possible que l'actif ne suffise pas à en assurer le remboursement intégral. A la date de dépôt du présent Document de Référence, et compte tenu de l'environnement économique et politique à cette date, la Société considère qu'il est peu probable que les covenants ne soient pas respectés lors de la prochaine échéance contractuelle d'évaluation des ratios, soit au 30 juin 2014, et n'est pas en mesure de se prononcer de manière formelle sur les échéances ultérieures.

Il est également possible que ces engagements restrictifs ou covenants aient comme conséquence de réduire la flexibilité du Groupe dans la conduite de ses activités. Les principaux risques de réduction de la flexibilité du Groupe concernent notamment : sa capacité à saisir des opportunités commerciales ; sa capacité à planifier son expansion et/ou à céder certains de ses actifs avec souplesse ; sa capacité à obtenir des financements supplémentaires allant au-delà des engagements déjà souscrits, afin de couvrir notamment ses besoins en fonds de roulement, ses investissements, ses acquisitions potentielles et ses refinancements ; et le fait qu'il puisse être contraint de consacrer une partie significative de ses flux de trésorerie au paiement des sommes dues au titre du contrat de crédit, réduisant ainsi sa capacité à utiliser ses flux de trésorerie à d'autres fins.

Enfin, le contrat de crédit syndiqué prévoit la possibilité pour des prêteurs d'exiger le remboursement anticipé des sommes dues et d'annuler ses ouvertures de crédit en cas de perte de contrôle (au sens des dispositions de l'article L. 233-3 I du Code de commerce) de son actionnaire contrôlant.

Le risque de liquidité peut également résulter de difficultés locales dans les pays d'implantation du Groupe pour transférer des fonds sous forme de dividende ou de paiement à partir de la filiale locale vers la holding, pour des raisons de politique de change ou de politique économique du pays concerné, les fonds pouvant alors être indisponibles (voir note 27.2 aux états financiers consolidés et section 4.3 ci-dessus « Risques relatifs au Groupe » « Capacité des filiales opérationnelles du Groupe et de la Société à dégager des profits et verser des dividendes »).

4.4.4 Risque de contrepartie

Le Groupe est exposé à un risque de contrepartie lié à son utilisation de produits dérivés pour gérer son exposition aux risques de change (voir notes 30.4 et 30.2 aux états financiers consolidés au chapitre 20 du présent document). Le Groupe a pour stratégie de minimiser son exposition au risque de contrepartie en ne s'engageant qu'avec des établissements de première catégorie et en répartissant les transactions parmi les institutions sélectionnées dans une limite de montant qui leur est affectée. Les contreparties des opérations de produits dérivés sont incluses dans les procédures de gestion du risque de crédit : chacune d'elles fait l'objet d'autorisations régulièrement mises à jour en montant et en maturité.

4.5 Gestion des risques

Le Groupe associe étroitement le contrôle interne et la gestion des risques. Les dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques du Groupe reposent sur un ensemble de moyens, de procédures et d'actions adaptés visant à s'assurer que les mesures nécessaires sont prises pour maîtriser (i) les activités, l'efficacité des opérations et l'utilisation efficiente des ressources ; et (ii) les risques susceptibles d'avoir un impact significatif sur le patrimoine ou la réalisation des objectifs de l'entreprise, qu'ils soient de nature opérationnelle ou financière ou de conformité aux lois et réglementations.

Dans le cadre de ses procédures de contrôle interne et de suivi des risques, le Groupe élabore une cartographie des principaux risques auxquels il est exposé. Pour chaque risque identifié, le Groupe apprécie la probabilité de la survenance du risque et son impact potentiel. Les procédures de gestion des risques sont décrites plus en détail au chapitre 16 du présent Document de Référence dans le rapport du Président du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise et le contrôle interne.

4.6 Assurances

4.6.1 Présentation générale

En matière d'assurance, le Groupe dispose de polices d'assurance souscrites directement par lui (et/ou ses filiales) qui sont, soit intégrées dans des programmes internationaux tels la couverture des risques de transport des marchandises, les risques de dommages aux biens et pertes d'exploitation, ou encore les risques de responsabilité civile, soit établies en police unique telles la police d'assurance responsabilité civile des mandataires sociaux ou la police d'assurance construction.

Les couvertures d'assurance du Groupe ont une étendue comparable à celles dont il bénéficiait préalablement l'année précédente (voir section 4.6.4 ci-après « Principaux programmes d'assurances » pour une description des couvertures). Les différentes polices ont été souscrites au cours des derniers mois à des conditions tarifaires sensiblement équivalentes à celles de la période précédente. Le Responsable des assurances du Groupe participe à l'identification, la quantification des conséquences et la réduction des risques soit en préconisant des mesures de prévention pour les risques qui peuvent être éliminés ou réduits par ces moyens, soit en prévoyant des modalités de financement, et notamment le transfert à l'assurance, pour les risques à caractère exceptionnel, de forte amplitude potentielle et de faible fréquence.

Chaque filiale du Groupe a la charge de fournir au Responsable des assurances les informations nécessaires à l'identification et à la quantification des risques et de mettre en œuvre les moyens utiles pour assurer la continuité des activités en cas de sinistre. Sur ces bases, le Responsable des assurances négocie avec les acteurs majeurs de l'industrie de l'assurance et de la réassurance pour mettre en place les couvertures les plus adaptées aux besoins de couverture des risques.

4.6.2 Politique de prévention des risques

Les actions de prévention, de précaution et de protection des risques, décentralisées au niveau des filiales, sont destinées à recenser, évaluer et réduire l'exposition, l'occurrence et l'intensité des sinistres, grâce à l'expertise des valeurs en risque.

Ses actions passent par l'audit des principaux sites opérationnels et le suivi des recommandations émanant des professionnels de la sécurité, un programme d'ingénierie prévention des risques visant à réduire l'exposition des exploitations au risque incendie en particulier, des procédures de contrôle interne et la formation du personnel en matière de risque de détournement et la mise en place de plans appropriés de secours dans certaines entités du Groupe. La mise en place de cette politique est plus ou moins développée suivant l'analyse des risques supportés.

4.6.3 Politique du Groupe en matière d'assurances

La politique du Groupe concernant le transfert des risques significatifs aux compagnies d'assurance est déterminée en particulier par le meilleur équilibre économique entre les couvertures de risques, les primes et l'auto-assurance du Groupe ; et l'offre, les contraintes du marché de l'assurance et les réglementations locales.

Dans le cadre de sa politique d'assurance, le Groupe privilégie l'approche « tous risques sauf », déterminée en fonction de l'appréciation des conséquences financières pour le Groupe de sinistres possibles, notamment en matière de responsabilité civile (dommages corporels ou matériels causés à des tiers du fait des produits, des installations et du matériel) ; dommages matériels résultant d'incendies, d'explosions, de dégâts des eaux, d'émeutes, de terrorisme, de guerres, ou autres ; et pertes d'exploitation consécutives à un dommage direct.

La mise en place de couvertures d'assurance est basée sur la détermination, par site et par société concernée, du niveau de couverture nécessaire pour faire face à la survenance, raisonnablement estimée, de risques de responsabilité, de dommages ou autres. Cette appréciation prend en compte les évaluations faites par les assureurs en tant que souscripteurs des risques du Groupe. Les risques non assurés sont ceux pour lesquels il n'existe pas d'offre de couverture sur le marché de l'assurance ou ceux pour lesquels l'offre d'assurance a un coût disproportionné par rapport à l'intérêt potentiel de l'assurance.

Les risques sont gérés dans le cadre de la politique générale du Groupe en matière de gestion des risques et d'une manière que le Groupe estime similaire avec les pratiques en vigueur au sein de groupes français ou étrangers de taille équivalente à celle du Groupe exposés à des risques comparables à ceux relatifs aux activités du Groupe.

Les principaux programmes d'assurances auxquels a souscrit le Groupe centralisent les achats de couvertures d'assurances auxquelles adhère, selon les cas et sous réserve de la réglementation locale, l'ensemble ou une partie des filiales du Groupe. Ces couvertures sont souscrites avec le concours de courtiers en assurance de dimension internationale, spécialisés dans la couverture de grands risques, auprès d'assureurs reconnus dans le secteur de l'assurance des risques industriels. Le montant des primes d'assurance est en principe pris en charge par les filiales du Groupe sur la base de critères tels que le montant des capitaux assurés ou la part du chiffre d'affaires des filiales dans le chiffre d'affaires total du Groupe, à l'exception notamment des primes d'assurance responsabilité civile des mandataires sociaux et risques de guerre qui ne sont pas répercutées sur les filiales.

En complément des principaux programmes d'assurance du Groupe, certaines filiales opérationnelles ont souscrit à des polices individuelles d'assurance en fonction des risques spécifiques propres à leur activité (construction, automobiles, etc.). Le montant des primes comptabilisées en 2013 en charges d'exploitation (hors assurance transport de marchandise enregistrée en coût des ventes) s'est élevé à 8 millions d'euros.

4.6.4 Principaux programmes d'assurances

Les principaux programmes d'assurance auxquels a souscrit le Groupe pour couvrir les risques auxquels il est confronté dans ses activités sont décrits ci-après.

■ **Dommages et pertes d'exploitation :** Le Groupe a mis en place un programme d'assurances dommages et pertes d'exploitation. Cette couverture est entrée en vigueur au 1^{er} juillet 2010 et a été renouvelée depuis. Ces polices assurent le Groupe notamment

contre les dommages résultant d'incendies, d'explosions, de dégâts des eaux, de vols, d'événements naturels atteignant les biens propres (immeubles/mobilier/matériel/marchandises/installations informatiques) et ceux mis à la charge du Groupe, et contre les pertes d'exploitation consécutives à ces dommages, pour une durée estimée nécessaire pour une reprise normale d'activité. Le montant total des dommages indemnisés au titre de ces polices varie en fonction du risque et de la zone géographique considérés. Ainsi, ce montant est plafonné à 100 millions d'euros par sinistre résultant d'incendies, d'explosions ou de dégâts des eaux en France, et à 50 millions ou 20 millions d'euros par sinistre du même type survenant dans les Collectivités Territoriales Françaises d'Outre-Mer et en Afrique. Ces montants ont été fixés en fonction des évaluations de sinistre maximum que pourrait subir le Groupe.

■ **Risque de crédit :** Le Groupe s'assure seulement au cas par cas pour les ventes des centrales d'achat à des tiers.

■ **Transport de marchandises :** Le Groupe a souscrit une police d'assurance en vigueur jusqu'au 31 décembre 2014 concernant le transport de marchandises dans les différentes zones géographiques où il opère. Cette police couvre notamment les risques d'avaries, de vols ou d'événements majeurs, y compris des faits de guerre, lors des opérations de transport réalisées par les filiales opérationnelles du Groupe, et ce depuis la remise des marchandises par les fournisseurs jusqu'à la prise de livraison par le destinataire. Le montant des dommages indemnisés au titre de cette police est plafonné à 25 millions d'euros par sinistre.

■ **Responsabilité civile :** Le Groupe a mis en place un programme d'assurances responsabilité civile, pour les risques d'exploitation et les risques après livraison ou prestation couvrant les dommages causés aux tiers du fait de l'activité de l'ensemble de ses filiales. Le montant des dommages indemnisés au titre de cette police est plafonné à 100 millions d'euros par sinistre et par an. Le montant des primes au titre de cette assurance est pris en charge par les filiales au prorata de leur chiffre d'affaires. Le Groupe a également souscrit le même type de police d'assurance responsabilité civile pour couvrir spécifiquement ses activités dans la zone Afrique. Le montant des dommages indemnisés au titre de ces polices spécifiques est plafonné à 150 000 euros par sinistre.

■ **Responsabilité civile des mandataires sociaux :** Le Groupe a souscrit une police d'assurance pour couvrir la responsabilité civile de ses mandataires sociaux. Cette police couvre notamment le montant de l'indemnisation due par le/les dirigeant(s) du Groupe aux tiers résultant d'une réclamation à l'égard des dirigeants du Groupe à la suite d'une faute (non intentionnelle) engageant leur responsabilité civile personnelle ou solidaire.

(La présente page est laissée en blanc intentionnellement).

5

INFORMATIONS CONCERNANT L'EMETTEUR

5.1	Histoire et évolution de la Société	36
5.1.1	Dénomination commerciale et légale de la Société	36
5.1.2	Adresse du siège	36
5.1.3	Forme juridique, constitution et législation applicable	36
5.1.4	Historique du Groupe	36
5.2	Investissements	36
5.2.1	Investissements réalisés depuis 2008	36
5.2.2	Principaux investissements en cours de réalisation	38
5.2.3	Principaux investissements à envisager	38

5.1 Histoire et évolution de la Société

5.1.1 Dénomination commerciale et légale de la Société

CFAO

Direction générale et les organes d'administration, de gestion et de surveillance, voir le chapitre 14 « Gouvernement d'entreprise » du présent Document de Référence.

CFAO est immatriculée auprès du Registre du commerce et des sociétés de Nanterre sous le numéro B 552 056 152. La Société a été constituée le 4 avril 1907. La durée de la Société est fixée de manière à expirer le 3 avril 2042, sauf cas de dissolution anticipée ou de prorogation.

5.1.2 Adresse du siège

18, rue Troyon
92316 Sèvres, France
Tél. : +33 (0)1 46 23 56 56

5.1.4 Historique du Groupe

Pour d'avantages d'informations sur l'historique du Groupe, voir le chapitre 6 « Aperçu des activités du Groupe », section 6.1 « Présentation générale ».

5.1.3 Forme juridique, constitution et législation applicable

CFAO est une société anonyme de droit français (à Directoire et à Conseil de surveillance) régie par les dispositions du Livre II du Code de commerce. Pour d'avantage d'informations sur la

5.2 Investissements

Les investissements décrits ci-dessous sont relatifs aux acquisitions et cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles. Les acquisitions de sociétés réalisées par le Groupe au cours des trois dernières années sont décrites au chapitre 7 « Organigramme », section 7.2.4 « Acquisitions et cessions réalisées au cours des trois dernières années ».

5.2.1 Investissements réalisés depuis 2008

Au cours de la période 2009-2013, le montant total des investissements opérationnels bruts du Groupe s'est élevé à 406,6 millions d'euros.

Ces investissements ont été décidés en fonction des principales priorités suivantes :

- plan de modernisation et d'extension du réseau de concessions automobiles en Afrique subsaharienne, au Maghreb et dans les territoires français d'Outre-mer ;

- plan d'investissement, assorti d'une incitation fiscale, dans les outils de production de l'activité Boissons pour permettre une augmentation des capacités. Un premier plan d'investissement a été mis en route dès 2002 et a été finalisé en 2008 ; ces investissements ont permis de doubler la capacité de production. Un second plan a été mis en route en 2009 et un troisième est en cours depuis janvier 2012 ;
- plan d'investissement dans les systèmes d'information pour doter la Division CFAO Automotive d'un système d'information dédié à ce métier ;
- plan d'investissement dans des parcs de véhicules destinés à la location, pour un montant de 9 millions d'euros en 2010, 10,7 millions d'euros en 2011, 14,8 millions d'euros en 2012 et 12,3 millions d'euros en 2013.

Le tableau ci-dessous détaille les investissements opérationnels bruts par division pour les années 2009 à 2013 :

(en millions d'euros)	CFAO Automotive	Division Eurapharma	CFAO Industries	CFAO Technologies	Equipement & Services	CFAO Industries holding & autres	Total général
31 décembre 2013							
Acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles brutes	24	14,5			57,2	4,0	99,7
Modernisation et extension réseau	15,4	9,5			2,1	3,8	30,8
Parc de véhicules de location	-	-			12,3	-	12,3
Outilage et matériels techniques	5,4	4,4			7,3	0,2	17,3
Systèmes d'information	2,8	0,8			0,7	-	4,3
Brasserie du Congo	-	-			34,7	-	34,7
Autres	0,4	(0,2)			0,1	-	0,3
31 décembre 2012							
Acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles brutes	35	11,4			45,7	2,2	94,3
Modernisation et extension réseau	22,3	6,1			2,0	1,6	32
Parc de véhicules de location	-	-			14,8		14,8
Outilage et matériels techniques	8,9	4,6			7,7	0,2	21,4
Systèmes d'information	3,1	0,8			0,3	0,4	4,6
Brasserie du Congo	-	-			20,9		20,9
Autres	0,5	-				-	0,5
31 décembre 2011							
Acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles brutes	21,8	6,8			44,9	0,5	74,1
Modernisation et extension réseau	10,4	2,9			4,6		17,9
Parc de véhicules de location	-	-			10,7		10,7
Outilage et matériels techniques	5,2	3,1			4,0	0,1	12,4
Systèmes d'information	4,7	0,8			0,6	0,3	6,4
Brasserie du Congo	-	-			25,0		25,0
Autres	1,5	-				0,1	1,6
31 décembre 2010							
Acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles brutes	31,6	7,4	28,8	0,9		0,6	69,3
Modernisation et extension réseau	14,1						14,1
Parc de véhicules de location	9,0						9,0
Outilage et matériels techniques	3,5						3,5
Systèmes d'information	5,1	1,1	0,4	0,2		0,4	7,2
Brasserie du Congo			24,8				24,8
Autres	(0,1)	6,3	3,6	0,7		0,2	10,7
31 décembre 2009							
Acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles brutes	29,9	6,1	32,4	0,7		0,2	69,3
Modernisation et extension réseau	14,1						14,1
Outilage et matériels techniques	6,7						6,7
Systèmes d'information	5,0	1,2	0,4	0,1		0,1	6,8
Brasserie du Congo			29,9				29,9
Autres	4,1	4,9	2,1	0,6		0,1	11,8

En 2013, les cessions d'immobilisations corporelles se sont élevées à 11,2 millions d'euros.

5.2.2 Principaux investissements en cours de réalisation

Les principaux investissements en cours du Groupe sont les suivants :

- expansion et modernisation des points de vente du réseau CFAO Automotive ;
- investissements complémentaires dans les outils de production de l'activité Boissons au Congo ;
- investissements d'extension de capacité de distribution du réseau Eurapharma ;
- poursuite du plan d'investissement dans les systèmes d'information des filiales ;
- montée en puissance du plan d'investissement dans les parcs de véhicules destinés à être loués ;
- montée en puissance du plan d'investissement de CFAO Equipment.

5.2.3 Principaux investissements à envisager

A la date de dépôt du présent Document de Référence, aucun investissement financier significatif n'a fait l'objet d'engagement ferme vis-à-vis de tiers.

Par ailleurs, le Groupe estime qu'en 2014 ses investissements opérationnels nets consisteront principalement :

- d'une part, en la poursuite
 - des investissements de modernisation et d'extension du réseau CFAO Automotive et du réseau Eurapharma pour un montant d'environ 25 millions d'euros chacun, soit un montant global d'environ 50 millions d'euros,
 - des investissements de CFAO Retail (construction de centres commerciaux) en Côte d'Ivoire, au Nigeria et au Cameroun, soit un montant global d'environ 40 millions d'euros,
- d'autre part, en la poursuite
 - d'un programme d'investissements d'extension des capacités de production et de distribution des Brasseries du Congo et de modernisation des usines de produits plastiques pour un montant global d'environ 25 millions d'euros, et
 - des investissements liés à la montée en puissance des sociétés de location et de distribution d'équipements, soit un montant global d'environ 25 millions d'euros,

le tout représentant près de 140 millions d'euros. Le flux de trésorerie que génèrent les activités permettra de financer une partie de ces investissements. Ils pourraient également nécessiter un financement spécifique.

6

APERÇU DES ACTIVITÉS DU GROUPE

6.1	Présentation générale	40	6.5	Stratégie	58
6.1.1	Présentation générale des activités	40	6.5.1	Maintenir une croissance organique élevée de ses métiers actuels	59
6.1.2	Historique du groupe	42	6.5.2	Optimiser l'efficacité et la rentabilité opérationnelle	60
6.2	Présentation des activités par division	43	6.5.3	Poursuivre le développement géographique de ses différents métiers	60
6.2.1	CFAO Automotive	43	6.5.4	Mettre son savoir-faire au service du développement de nouveaux métiers principalement en Afrique	60
6.2.2	Eurapharma	45	6.5.5	Poursuivre une politique de croissance externe ciblée	60
6.2.3	CFAO Industries, Equipement et Services	47	6.6	Réglementation	61
6.3	Atouts concurrentiels	49	6.6.1	Activités pharmaceutiques	61
6.3.1	Des positions de leader en Afrique et dans les Collectivités Territoriales Françaises d'Outre-Mer	49	6.6.2	Contrôle des changes	63
6.3.2	Un positionnement concurrentiel unique sur les marchés clés du Groupe	50	6.6.3	Réglementation concernant les flux de marchandises	64
6.4	Présentation du marché	52	6.6.4	Réglementation concernant les investissements directs étrangers	65
6.4.1	L'Afrique et les Collectivités Territoriales Françaises d'Outre-Mer, zones géographiques de référence du Groupe, sont des marchés porteurs pour le Groupe	52	6.6.5	Responsabilité du fait des produits	66
6.4.2	Une position privilégiée des acteurs de référence dans les zones géographiques clés du Groupe	54			
6.4.3	Des facteurs structurels de croissance des marchés de référence du Groupe	55			

6.1 Présentation générale

6.1.1 Présentation générale des activités

S'équiper. Se soigner. Consommer.

Par chacune de ses expertises, CFAO répond à des besoins essentiels sur le continent africain où le Groupe dispose d'une expérience de plus de 125 ans. Il y occupe des positions de leader (hors Afrique du Sud) dans la distribution automobile et pharmaceutique. Il se développe de façon continue dans la distribution de matériels d'équipement et de biens de consommation courante ainsi que dans les nouvelles technologies de l'information et des télécommunications.

CFAO opère dans quatre principales zones géographiques : l'Afrique subsaharienne francophone, l'Afrique subsaharienne anglophone et lusophone, hors Afrique du Sud, le Maghreb et les Collectivités Territoriales Françaises d'Outre-Mer. Le Groupe dispose d'une présence dans 33 pays d'Afrique (Île Maurice comprise) et 7 Collectivités Territoriales Françaises d'Outre-Mer. Il est également présent au Vietnam, et depuis peu au Cambodge à travers la distribution automobile. Le Groupe dispose aussi d'une présence indirecte au Danemark et en Inde où sont localisées les deux plateformes de stockage et d'acheminement de Missionpharma, société achetée par Eurpharma en 2012. En France métropolitaine, CFAO opère essentiellement à travers des ventes directes à l'exportation.

Distributeur des plus grandes marques mondiales dans ses métiers, CFAO affiche sa différence par une offre de services avant et après-vente répondant aux plus hauts niveaux de standards internationaux, une amélioration permanente de ses dispositifs opérationnels (show-rooms, magasins, entrepôts, ateliers, équipements, systèmes d'information...) et une chaîne d'approvisionnement capable de servir rapidement des marchés éloignés des centres de production.

En 2013, un projet de développement de centres commerciaux en Afrique a été lancé et un nouveau département CFAO Retail a été créé. Il aura vocation à mener à bien ce projet, notamment au travers d'un partenariat noué avec le groupe Carrefour pour la partie distribution alimentaire. Cette nouvelle activité, avec l'objectif à dix ans d'un chiffre d'affaires d'un milliard d'euros, viendra renforcer le volet Consommer déjà constitué des activités de production et de distribution de boissons et de produits plastiques.

CFAO développe son activité sur différents segments de marché regroupés en 2013 en trois divisions telles que décrites ci-dessous.

CFAO Automotive

Le Groupe, à travers sa Division CFAO Automotive, est l'un des principaux importateurs-distributeurs de véhicules automobiles particuliers et utilitaires en Afrique (hors Afrique du Sud) et dans les Collectivités Territoriales Françaises d'Outre-Mer. Il achète, stocke, importe et distribue des véhicules produits par plus d'une trentaine de grands constructeurs automobiles mondiaux. Le Groupe dispose, dans ce domaine d'activité, de plus de 90 ans d'expérience. CFAO Automotive bénéficie d'un réseau d'implantations et de concessions qui couvre

32 pays situés au Maghreb (Algérie, Maroc) et en Afrique subsaharienne, dont l'Île Maurice, dans quatre Collectivités Territoriales Françaises d'Outre-Mer et au Vietnam. Outre la vente de gammes complètes de véhicules neufs de tourisme et utilitaires, de camions et de deux roues, CFAO Automotive offre des services diversifiés allant des services après-vente à la vente de pièces de rechange et de pneumatiques. CFAO Automotive a représenté 56,5 % du chiffre d'affaires total consolidé du Groupe en 2013.

Eurapharma

Le Groupe, à travers sa Division Eurapharma, est l'un des principaux importateurs-distributeurs de produits pharmaceutiques en Afrique, hors Afrique du Sud, et dans les Collectivités Territoriales Françaises d'Outre-Mer ainsi qu'à Madagascar. Eurapharma se démarque par une palette de services dédiés à ses clients amont, les laboratoires et aval, les pharmaciens. Eurapharma compte parmi ses clients les plus grands laboratoires internationaux. S'appuyant sur plus de 60 ans d'expérience, Eurapharma jouit d'une position de leader sur ses marchés historiques, l'Afrique subsaharienne francophone, où Eurapharma est présent dans 14 pays, et les Collectivités Territoriales Françaises d'Outre-Mer. Eurapharma bénéficie également d'une présence importante sur des marchés investis plus récemment en Afrique subsaharienne anglophone et lusophone, dont le Nigeria où Eurapharma a pris pied en 2012 à travers l'acquisition d'Assene, devenue Assenelaborex, ainsi qu'en Algérie. En juillet 2012, Eurapharma a pris une participation majoritaire dans la société Missionpharma, leader mondial des kits de santé et fournisseur majeur des opérateurs africains de santé publique. La Division Eurapharma a représenté 30,4 % du chiffre d'affaires total consolidé du Groupe en 2013.

CFAO Industries, Equipment et Services

Cette division regroupait à fin 2013 les activités Industries, Equipment, Location et Technologies :

— **CFAO Industries** est principalement constitué de l'activité boissons en République du Congo, où le Groupe possède et exploite deux brasseries, à Pointe-Noire et à Brazzaville, dans le cadre d'un partenariat avec Heineken et estime être de très loin le principal distributeur de boissons (notamment de la marque Coca-Cola) dans ce pays. Ce pôle regroupe également la fabrication de produits en matière plastique (comme des rasoirs et stylos de la marque BIC®), avec quatre usines en Afrique subsaharienne produisant des produits distribués dans une quinzaine de pays de la région.

— **CFAO Equipment** est un réseau business to business dédié à la vente et la maintenance de matériels et biens d'équipement, complété d'une offre de location. Il offre une gamme étendue d'engins de travaux publics, de manutention, de matériels agricoles, de groupes électrogènes et d'ascenseurs, cette dernière activité se faisant à travers un partenariat avec Otis. Lancée en 2011 par CFAO l'activité est partenaire de grandes marques internationales dans leur secteur : JCB, LiuGong, Massey Ferguson, New Holland, FG Wilson, Hyster, Silla,

Otis et Avis. CFAO Equipement est implanté dans huit pays d'Afrique : au Cameroun, Congo, Gabon, Ghana, Nigeria, Sénégal, en Côte d'Ivoire et RDC. CFAO Equipement bénéficie également du maillage du groupe CFAO en Afrique, ce qui lui permet d'opérer déjà dans 21 pays du continent. En 2013, ce nouveau réseau dédié a finalisé son travail de structuration de ses dispositifs opérationnels et de ses équipes avec l'ambition de répondre efficacement aux besoins d'équipement des entrepreneurs locaux et des grands groupes internationaux actifs en Afrique présents dans le BTP, le secteur agricole et minier, l'énergie, la logistique et les transports notamment.

- Location

CFAO gère un parc de 3 100 véhicules en location courte et longue durée sur sept territoires, le Cameroun, le Congo, la Côte d'Ivoire, le Gabon, la République Démocratique du Congo, le Sénégal et Madagascar. Pour mieux répondre à la demande des professionnels sur le continent africain, le groupe CFAO a décidé en 2011 de structurer son offre en l'élargissant. Outre la location courte et longue durée des véhicules de tourisme, des pick-up, des 4X4, il propose aussi à la location du matériel d'équipement : engins de travaux publics, manutention, groupes électrogènes. Toutes ces offres sont regroupées sous une même enseigne commerciale : **LOXEA**. Elles complètent les franchises que détient le Groupe auprès d'Avis, Budget et Hertz pour la location de courte durée de véhicules.

- CFAO Technologies :

Crée en 2002, la Division CFAO Technologies a opéré en 2012 un recentrage de son activité. Le pôle est désormais dédié à l'intégration de produits et solutions informatiques, de réseaux et télécommunications à haute valeur ajoutée,

notamment l'infogérance des postes de travail et des automates bancaires et le métier d'opérateur en radiocommunications.

La Division CFAO Industries, Equipement et Services a représenté, en 2013, 13,1 % du chiffre d'affaires total consolidé du Groupe.

En 2013, le Groupe a décidé la création d'une nouvelle activité **CFAO Retail** mentionnée plus haut ainsi que du développement d'une activité de distribution de produits de grande consommation (nouvelle activité **FMCG**, *Fast Moving Consumer Goods*) au Nigeria, sur la base d'un réseau de distribution déjà existant. Le Groupe souhaite aujourd'hui renforcer ce réseau dans le pays et élargir l'offre de produits distribués, notamment au travers de nouveaux accords signés en 2013 avec les groupes Pernod Ricard et Ferrero. L'activité CFAO Retail n'a pas eu de chiffre d'affaires en 2013 et l'activité FMCG a réalisé un chiffre d'affaires de 2,5 millions d'euros en 2013.

Début 2014, une nouvelle organisation des activités du Groupe a été décidée et mise en place. Elle vise d'une part un renforcement des synergies entre les activités **Equipement et Location** et les activités **Automotive** et d'autre part un regroupement plus clair autour des trois grands secteurs stratégiques « S'équiper, Se soigner et Consommer ». Ainsi, les activités **Equipement et Location** seront en 2014 regroupées au sein de la division **Automotive** rebaptisée **Automotive, Equipement et Location**. Par ailleurs, les activités de ce périmètre au Nigeria et au Ghana sont désormais intégrées à la zone géographique Afrique subsaharienne francophone, rebaptisée Afrique de l'Ouest, la zone Afrique subsaharienne anglophone et lusophone devenant Afrique de l'Est.

Pour l'exercice 2013, le chiffre d'affaires consolidé du Groupe s'est établi à 3 628,1 millions d'euros.

EVOLUTION DE LA RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ACTIVITÉ ET PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE EN 2010, 2011, 2012 ET 2013

	2013		2012		2011		2010 ⁽¹⁾		2010 ⁽²⁾	
	(en M€)	(en % du CA)	(en M€)	(en % du CA)	(en M€)	(en % du CA)	(en M€)	(en % du CA)	(en M€)	(en % du CA)
CFAO Automotive	2 049,0	56,5 %	2 188,2	61,0 %	1 891,7	60,5 %	1 527,4	57,1 %	1 537,6	57,5 %
Eurapharma	1 103,4	30,4 %	969,2	27,0 %	864,5	27,7 %	809,6	30,2 %	809,6	30,2 %
CFAO Industries									221,1	8,3 %
CFAO Technologies									107,8	4,0 %
CFAO Industries, Equipement et Services	475,5	13,1 %	427,6	12,0 %	367,4	11,8 %	339,1	12,7 %		
TOTAL	3 628,1	100,0 %	3 585,2	100,0 %	3 123,7	100,0 %	2 676,2	100,0 %	2 676,2	100,0 %
Afrique subsaharienne francophone	1 446,7	39,9 %	1 357,9	37,9 %	1 239,9	39,7 %	1 128,2	42,2 %	1 128,2	42,2 %
Collectivités Territoriales Françaises d'Outre-Mer et Autres	743,0	20,5 %	717,2	20,0 %	729,6	23,3 %	568,9	21,3 %	568,9	21,3 %
Maghreb	694,0	19,1 %	809,3	22,6 %	599,6	19,2 %	509,2	19,0 %	509,2	19,0 %
Afrique subsaharienne anglophone et lusophone	498,4	13,7 %	505,6	14,1 %	392,8	12,6 %	331,7	12,4 %	331,7	12,4 %
Autres Europe ⁽³⁾	245,9	6,8 %	195,1	5,4 %	161,8	5,2 %	138,2	5,1 %	138,2	5,1 %
TOTAL	3 628,1	100,0 %	3 585,2	100,0 %	3 123,7	100,0 %	2 676,2	100,0 %	2 676,2	100,0 %

(1) Pro forma au périmètre des divisions 2011.

(2) Au périmètre des divisions de 2010.

(3) France (export) et Danemark (Missionpharma).

Le tableau ci-dessous présente les principaux territoires du Groupe en termes de chiffre d'affaires en 2013. Les chiffres concernant le résultat opérationnel courant de chacune des divisions du Groupe sont indiqués ci-après dans la description des activités.

Pourcentage du CA 2013	
1. Algérie	14,8 %
2. Congo	8,5 %
3. Réunion	6,7 %
4. Cameroun	6,4 %
5. Antilles	6,2 %
6. Côte d'Ivoire	5,4 %
7. France Export ⁽¹⁾	4,8 %
8. Maroc	4,3 %
9. Nigeria	4,1 %
10. Nouvelle Calédonie	4,0 %
11. Kenya	3,5 %
12. Sénégal	3,5 %
13. Gabon	3,4 %
14. RDC	2,5 %
15. Mali	2,4 %
16. Burkina Faso	2,3 %
17. Danemark ⁽²⁾	2,0 %

(1) Le Chiffre d'affaires France Export représente le chiffre d'affaires généré par les ventes à l'exportation réalisées par les centrales d'achat du Groupe.

(2) Le Chiffre Danemark correspond au chiffre d'affaires de la société danoise Missionpharma.

6.1.2 Historique du groupe

CFAO partage avec l'Afrique une histoire depuis plus de 160 ans. Le Groupe trouve son origine dans la création des Etablissements Verminck à Marseille en 1852 qui prendront le nom de CFAO en 1887. Au cours de la seconde partie du XIX^e siècle, le Groupe a déployé ses activités dans les principaux marchés d'Afrique de l'Ouest, notamment le Sénégal, la Guinée, la Gambie, la Côte d'Ivoire, le Nigeria et la Sierra Leone. Il était alors engagé principalement dans le commerce de produits alimentaires et de consommation courante tels que les arachides, le cacao, le savon, les huiles, le caoutchouc, le café, le gingembre, le cuir, le tabac, les montres, l'alcool et la cire. Son activité africaine de distribution automobile a débuté en 1913.

Au cours des années 1920 et 1930, le Groupe a étendu ses activités au Cameroun, au Gabon, au Togo et à la République Démocratique du Congo. En 1939, ses équipes comptaient 11 000 personnes dont 1 000 expatriés ; en 1948, il disposait de plus de 360 points de vente dans 19 pays. Au cours des trois décennies qui suivront, le Groupe a significativement développé son activité de distribution automobile et s'est diversifié dans d'autres domaines, à l'exemple de l'industrie du plastique, devenant ainsi une véritable multinationale de services et de négoce. A la fin des années 50, le Groupe a quitté son siège historique de Marseille pour emménager à Paris. Il a poursuivi sa stratégie de diversification et s'est lancé notamment dans l'exploitation de supermarchés en Afrique et en France. Au milieu des années 70, le Groupe était ainsi présent sur 3 continents

(Afrique, Europe et Etats-Unis) avec un portefeuille diversifié d'activités et son chiffre d'affaires avoisinait alors les 4 milliards de francs (soit environ 610 millions d'euros).

L'année 1990 a été marquée par la prise de contrôle par offre publique du Groupe par Pinault SA (devenue ultérieurement Pinault Printemps Redoute puis PPR, puis Kering), à la suite de laquelle le Groupe est devenu une branche de Pinault SA centrée sur les activités africaines. Le Groupe a entamé alors une réorganisation de ses activités dans un contexte économique général assez difficile.

En 1994, le Groupe est parvenu à surmonter la crise du franc CFA (qui fut dévalué de 50 % par rapport au franc au cours du mois de janvier 1994), qui déstabilisa fortement les économies des pays membres de la zone CFA et entraîna des difficultés sérieuses pour de nombreux acteurs. Après s'être remis de cette crise, le Groupe a décidé de reprendre sa stratégie de renforcement dans ses métiers et ses zones d'activité clés. Ainsi, en 1996, le Groupe a racheté SCOA, un de ses concurrents historiques, et a poursuivi l'activité de distribution pharmaceutique de sa principale filiale, Eurapharma, qui a été intégrée avec succès au sein de CFAO.

Depuis la fin des années 90, le Groupe s'est développé, autant par croissance organique que par croissance externe, dans de nouvelles zones géographiques en s'appuyant sur ses positions fortes dans ses métiers principaux et ses zones géographiques historiques. Dans le secteur automobile, le Groupe a créé ou acquis des établissements dans de nouvelles régions, notamment dans certains pays d'Afrique subsaharienne anglophone et lusophone (comme le Kenya et le Nigeria), au Maghreb et plus récemment au Vietnam. La division automobile a aussi renforcé sa présence en Afrique subsaharienne francophone et dans les Collectivités Territoriales Françaises d'Outre-Mer. Le Groupe a procédé à des investissements conséquents en termes humains (par des efforts de formation et de recrutement), commerciaux et d'infrastructures pour moderniser et développer ses réseaux de distribution et ses sites de production. Dans le secteur pharmaceutique, le Groupe, par l'intermédiaire d'Eurapharma, s'est implanté dans de nouvelles régions, telles que l'Algérie et le Kenya, et a développé de nouvelles activités, dont le pré-wholesale (en 2001) et le métier d'agent distributeur (en 2000). En 2011, Eurapharma a pris pied pour la première fois dans la production pharmaceutique en prenant une participation de 49 % dans une unité en Algérie, Propharmal. Le Groupe a enfin développé de nouvelles activités comme, par exemple, dans le secteur des nouvelles technologies avec **CFAO Technologies** en 2002 ou dans la distribution de matériels d'équipement avec **CFAO Equipment** pour profiter du fort développement attendu des infrastructures, du BTP et des marchés agricoles.

L'année 2009 a marqué un premier tournant pour le Groupe avec son introduction en bourse le 3 décembre au prix d'introduction de 26 euros par action suite à la cession par PPR de 57,94 % du capital et des droits de vote de CFAO. 2012 s'est traduite, quant à elle, par le changement d'actionnaire de référence de CFAO suite à la cession des 42 % que PPR détenait dans le capital de CFAO et à l'offre publique d'achat lancée par la Sogo Shosha (maison de commerce au portefeuille d'activités diversifiées) japonaise Toyota Tsusho Corporation, OPA au terme de laquelle TTC détenait 97,8 % du capital et des droits de vote de CFAO. Cette participation est 97,5 % à fin décembre 2013.

L'année 2013 a été marquée par le lancement du projet de création de plusieurs dizaines de centres commerciaux en Afrique, en partenariat avec le groupe Carrefour pour la partie distribution alimentaire. Une nouvelle activité **CFAO Retail**, en charge de ce développement a vu le jour au cours de l'année 2013.

Fin 2013, Richard Bielle a été nommé à nouveau à la tête du Directoire, en remplacement d'Alain Viry.

6.2 Présentation des activités par division

6.2.1 CFAO Automotive

Le Groupe est l'un des principaux importateurs-distributeurs de véhicules automobiles particuliers et utilitaires dans les pays d'Afrique et les Collectivités Territoriales Françaises d'Outre-Mer où il opère. Il dispose d'un réseau de concessions couvrant l'Afrique subsaharienne francophone, l'Afrique subsaharienne anglophone et lusophone, les Collectivités Territoriales Françaises d'Outre-Mer et le Vietnam. Il a plus de 90 ans d'expérience dans la vente d'automobiles en Afrique. Son expérience passée ainsi que sa présence établie lui donnent une excellente visibilité des marchés locaux et ont fait sa réputation dans le secteur et auprès de la clientèle.

Le Groupe vend une gamme complète de véhicules neufs de tourisme et utilitaires, des camions et des deux roues, et développe une offre complète de services couvrant les services après-vente, la vente de pièces de rechange et de pneumatiques. Le Groupe assemble également des motocyclettes et des cyclomoteurs au Maroc. Il exerce cette activité en partenariat avec Peugeot depuis plus de 40 ans et assemble annuellement plus de 10 000 cyclomoteurs Peugeot sur son site marocain.

Le Groupe assemble également des camions au Maroc et au Kenya. Le Groupe dispose de nombreux points de vente et de service après-vente, dont une très grande majorité détenus en propre, le réseau d'agents affiliés au Groupe étant concentrés au Maghreb et au Nigeria. **CFAO Automotive** évolue, d'une part, sur des marchés essentiellement business to business (entreprises privées et publiques, ONG, administrations) en Afrique subsaharienne et, d'autre part, sur des marchés grand public de taille plus importante dans les Collectivités et Territoires d'Outre-Mer et au Maghreb.

CFAO Automotive a vendu, en 2013, 78 237 véhicules automobiles neufs (contre 95 063 en 2012 et 82 095 en 2011) dont 12 338 poids lourds et utilitaires. En 2013, CFAO Automotive a dégagé un chiffre d'affaires de 2 049 millions d'euros, (soit 56,5 % du chiffre d'affaires total consolidé du Groupe) et un résultat opérationnel courant de 129,7 millions d'euros (soit 48,2 % du résultat opérationnel courant du Groupe).

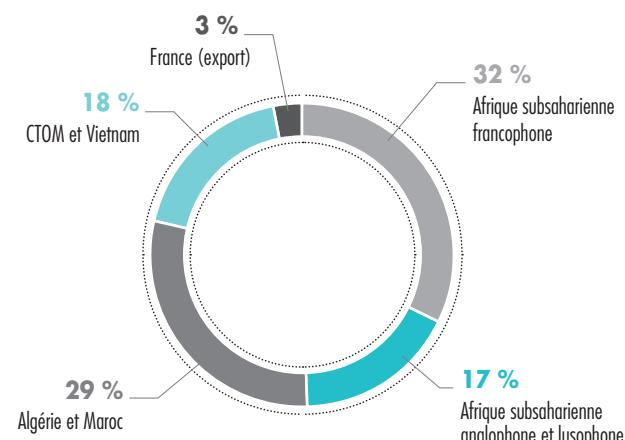
6.2.1.1 Présence Géographique

Le Groupe vend des véhicules automobiles dans 32 pays à travers le Maghreb, l'Afrique subsaharienne francophone, l'Afrique subsaharienne anglophone et lusophone, quatre Collectivités Territoriales Françaises d'Outre-Mer, (Guyane, Nouvelle-Calédonie, Réunion, Tahiti), au Vietnam et depuis peu au Cambodge. Sa principale zone d'activité historique se situe

en Afrique subsaharienne francophone, où il est présent dans 19 pays (notamment le Cameroun, la République du Congo, la Côte d'Ivoire et le Sénégal) et où il a vendu ses premiers véhicules en 1913. Le Groupe est aussi présent de longue date dans certains pays de l'Afrique subsaharienne anglophone et lusophone comme le Nigeria et le Ghana. Depuis 2000, le Groupe a fortement étendu sa présence géographique en s'implantant dans 19 nouveaux pays. Ses nouvelles implantations dans des marchés considérés comme ayant un fort potentiel, en particulier au Maghreb, ont considérablement contribué à sa croissance. Ainsi, ses activités en Algérie et au Maroc représentent le premier marché du Groupe en termes de nombre de véhicules vendus avec 38 172 véhicules vendus en 2013 dans ces deux pays (en forte baisse par rapport à 2012, année record avec 52 807 véhicules vendus), soit 48,8 % du nombre total de véhicules vendus par le Groupe en 2013, un poids qui s'explique par le fait que sur ces marchés, les clientèles y sont en grande majorité des particuliers et génèrent donc, grâce à une classe moyenne qui augmente, des volumes de ventes plus importants que sur des marchés business to business.

Le Groupe considère sa présence dans un grand nombre de pays d'Afrique comme un atout stratégique en ce qu'elle lui permet de bénéficier d'opportunités de croissance sur le marché africain tout en réduisant l'incidence sur ses résultats des crises politiques, économiques et de marché pouvant survenir dans certains pays spécifiques. Il estime également que sa couverture géographique lui offre une position privilégiée auprès des constructeurs automobiles, leur permettant d'avoir accès à travers un partenariat unique à des zones importantes mais composées de multiples marchés qui individuellement seraient trop petits et lointains.

Le graphique ci-dessous présente la répartition du chiffre d'affaires 2013 de **CFAO Automotive** par zone géographique.



6.2.1.2 Produits et services

Le tableau ci-dessous présente le chiffre d'affaires généré par la vente des principaux produits et services de la Division CFAO Automotive en 2013 et leur pourcentage du total de son chiffre d'affaires.

	2013	
	(en millions d'euros)	(%)
Véhicules Légers	1 271,9	62,1 %
Véhicules d'occasion	50,7	2,5 %
Poids Lourds et Equipements Industriels	413,3	20,2 %
Services, Pièces de rechange et Pneumatiques	268,1	13,1 %
2 Roues et Autres	44,9	2,1 %
TOTAL	2 049,0	100 %

Les principaux produits et services du Groupe dans le segment automobile sont :

- **véhicules légers** : Le Groupe vend des véhicules légers dans chacun des marchés dans lesquels il est implanté. Les véhicules légers sont des véhicules dont le poids est inférieur à 3,5 tonnes, ce qui inclut les véhicules de tourisme et les véhicules utilitaires. La vente de véhicules neufs constitue la majeure partie des ventes du Groupe. Le Groupe a vendu 65 899 véhicules légers neufs en 2013, générant un chiffre d'affaires de 1 271,9 millions d'euros (62,1 % du chiffre d'affaires total de la Division **CFAO Automotive**) ;
- **véhicules d'occasion** : Les seules voitures d'occasion que vend le Groupe sont celles reprises à l'occasion de la vente de véhicules neufs, principalement à la Réunion. La revente de ces voitures d'occasion représente une très faible part du chiffre d'affaires de la Division **CFAO Automotive** (2,5 % en 2013) ;
- **véhicules lourds** : Les véhicules lourds sont des véhicules dont le poids est supérieur à 3,5 tonnes. Le Groupe ne vend que des véhicules neufs dans cette catégorie. Le Groupe a vendu 12 338 véhicules lourds en 2013. L'activité « Véhicules lourds » a généré un chiffre d'affaires de 413,3 millions d'euros en 2013 (20,2 % du chiffre d'affaires total de la division automobile) ;
- **services et pièces de recharge** : Le Groupe vend des pièces de recharge et propose des services de réparation et de maintenance pour les marques de véhicules légers et lourds qu'il vend, ainsi que des pièces de recharge et des pneumatiques (Bridgestone principalement). Ces activités ont généré 268,1 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2013, soit 13,1 % du chiffre d'affaires total de la Division **CFAO Automotive** ;
- **deux roues et autres** : Le Groupe importe et distribue des deux roues Yamaha et Suzuki et des moteurs marins (et divers autres produits et services y compris un faible montant de prestations de technologies dans des pays où l'activité **CFAO Technologies** ne dispose pas d'une filiale) dans une vingtaine de pays en Afrique subsaharienne. Ces activités ont généré 44,9 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2013, soit 2,1 % du chiffre d'affaires total de la Division **CFAO Automotive**.

6.2.1.3 Un partenariat de longue date avec les constructeurs automobiles

Le Groupe achète, stocke, importe et distribue des véhicules produits par plus d'une trentaine de constructeurs automobiles. Les marques Chevrolet, Toyota, et Nissan ont été en 2013 ses trois principales marques en nombre de véhicules vendus (voir toutefois la section 4.2.2 du chapitre 4 : « Facteurs de risques »). Le Groupe estime néanmoins que ses relations avec de nombreux constructeurs lui permettent d'offrir une gamme complète de véhicules dans chaque région et de mutualiser les risques et les contraintes d'approvisionnement ou celles liées à d'éventuelles difficultés de certains constructeurs.

Bien que ses accords avec les constructeurs automobiles contiennent rarement des clauses d'exclusivité, le Groupe est de fait le seul distributeur de chaque marque dans tous les pays où il est implanté, à l'exception du Nigeria (Mitsubishi), de l'Île Maurice (Isuzu).

Les marques que le Groupe a le plus vendues en 2013 sont Chevrolet au Maghreb, Toyota en Afrique subsaharienne francophone et Nissan en Afrique subsaharienne anglophone et lusophone. Dans les Collectivités Territoriales Françaises d'Outre-Mer et à l'Île Maurice, les marques qu'il vend le plus sont Toyota et Peugeot.

6.2.1.4 Stratégie globale de marques

Le Groupe offre à la clientèle une large gamme de véhicules dans chaque région, dont des véhicules de tourisme et des véhicules utilitaires, ce qui constitue son cœur de métier, et des camions de 3,5 à 15 tonnes et de plus de 15 tonnes, ainsi que des véhicules de luxe et des véhicules à bas prix (*lowcost*). Le Groupe a pour ambition de couvrir tous les segments de marché en ajustant son portefeuille de marques et en poursuivant l'élargissement de la présence géographique de ses partenaires stratégiques. Le Groupe cherche aussi activement à étendre son offre de véhicules *lowcost* car il estime que cela lui permettra de profiter de la croissance anticipée du nombre de propriétaires de véhicules en Afrique subsaharienne, une région qui a encore un taux de motorisation très faible.

6.2.1.5 Réseaux de distribution

A l'exception de quelques ventes directes de véhicules à partir de ses centrales d'achat, l'intégralité des ventes de véhicules par le Groupe est réalisée localement. Le réseau de **CFAO Automotive** dispose ainsi de vendeurs professionnels répartis dans ses filiales locales qui assurent la promotion et la vente des produits du Groupe dans les divers marchés sur lesquels il est présent et dont la rémunération est majoritairement constituée d'une part variable liée au nombre et aux conditions de ventes. Le Groupe dispose de la propriété ou loue, au travers de baux emphytéotiques, la plupart des points de vente du réseau **CFAO Automotive** (voir le chapitre 8 « Propriétés immobilières, usines et équipements » du présent Document de Référence) et considère qu'il s'agit d'un atout concurrentiel important notamment en termes de pérennité, de contrôle et de maintien de la qualité du réseau. Dans certains de ses marchés plus récents et de taille plus importante (Algérie, Maroc et Nigeria), le Groupe dispose également d'un réseau d'agents commerciaux qui couvre une partie des territoires de vente.

Le Groupe estime qu'il bénéficie de façon significative de l'image de marque positive générée par ses investissements dans des showrooms modernes sur la plupart des marchés. Les efforts de modernisation du réseau de **CFAO Automotive** sont jugés par le Groupe comme un facteur de différenciation importante dans la perspective de la croissance d'une classe moyenne africaine soucieuse de trouver chez ses fournisseurs des standards équivalents à ceux observés sur les marchés développés.

Dans cette perspective, le Groupe s'attache également à améliorer continuellement la qualité de son service clients. Depuis plusieurs années, le Groupe a mis en place des systèmes d'assurance qualité, lui permettant de mettre en œuvre des processus communs et une documentation standard pour ses activités de ventes et de services après-vente. 2011 a été consacrée notamment à l'optimisation de la logistique pièces de rechange avec l'objectif de pouvoir réduire les temps de réparation des véhicules à moins de 15 jours. Ce projet a conduit à la mise en place d'un stockage central de pièces détachées.

6.2.2 Eurapharma

Eurapharma est le premier groupe d'importation et de distribution de produits et de services pharmaceutiques en Afrique et dans les Collectivités Territoriales Françaises d'Outre-Mer en termes de chiffre d'affaires. S'appuyant sur plus de 60 ans d'expérience, Eurapharma jouit d'une position forte et profitable de leader sur ses marchés historiques, et d'une présence significative sur les marchés investis plus récemment. Eurapharma est actuellement présente dans 20 pays africains, à Madagascar ainsi que dans sept Collectivités Territoriales Françaises d'Outre-Mer (Guadeloupe, Guyane française, Martinique, Nouvelle Calédonie, Polynésie française, Réunion et Saint-Martin). Eurapharma est l'interlocuteur privilégié des autorités locales et des pharmacies dans ses marchés principaux, et est reconnue pour son service fiable et performant de distribution aux pharmacies et aux organismes prestataires de soins.

En 2013, la Division Eurapharma a réalisé un chiffre d'affaires de 1 103,4 millions d'euros (soit 30,4 % du chiffre d'affaires total consolidé de CFAO) et dégagé un résultat opérationnel courant de 93,8 millions d'euros (soit 34,9 % du résultat opérationnel courant du Groupe).

6.2.2.1 Les métiers principaux

L'activité d'Eurapharma est organisée autour de plusieurs métiers, dont trois principaux :

■ Activité d'importateur-grossiste/répartiteur

L'importation et l'activité grossiste-répartiteur en produits pharmaceutiques à destination des pharmacies des pays d'Afrique subsaharienne francophone et des Collectivités Territoriales Françaises d'Outre-Mer constituent le métier historique et principal d'Eurapharma. Le Groupe est le grossiste d'environ 5 000 pharmacies qu'il livre quotidiennement et se fournit auprès de 450 laboratoires.

Les achats pour l'activité d'importateur-grossiste/répartiteur du Groupe sont centralisés par sa filiale Continental Pharmaceutique. Continental Pharmaceutique assure l'entreposage des produits pharmaceutiques dans son établissement pharmaceutique de Rouen, qui totalise plus de 5 500 mètres carrés, et leur exportation au réseau de distributeurs en gros d'Eurapharma en Afrique et dans les Collectivités Territoriales Françaises d'Outre-Mer.

Le rôle de Continental Pharmaceutique vis-à-vis des pays d'Afrique subsaharienne francophone diffère légèrement de son rôle vis-à-vis des Collectivités Territoriales Françaises d'Outre-Mer. Pour les pays d'Afrique subsaharienne francophone, Continental Pharmaceutique agit en tant que négociant, expédiant des produits pharmaceutiques à destination des filiales locales grossistes-répartiteurs qui deviennent propriétaires de ces produits et les enregistrent en stock jusqu'à leur vente au client final (pharmacien).

Dans les Collectivités Territoriales Françaises d'Outre-Mer, Continental Pharmaceutique centralise et assure la coordination administrative et l'expédition des commandes passées par les filiales locales grossistes-répartiteurs auprès des laboratoires pharmaceutiques. Continental Pharmaceutique agit en tant que commissionnaire à l'achat sans devenir propriétaire du stock de produits, les laboratoires pharmaceutiques facturent ces produits aux filiales locales grossistes-répartiteurs qui deviennent propriétaires des stocks de produits qu'elles revendent par la suite aux pharmaciens. Les commandes reçues par Continental Pharmaceutique sont transmises aux laboratoires pharmaceutiques dans les 24 heures. Dans chaque marché local le Groupe dispose d'au moins un entrepôt à partir duquel sont organisées toutes les livraisons aux pharmacies.

■ Activité « pré-wholesale »

L'activité « pré-wholesale », lancée en 2000, offre des services logistiques complets à plus de 50 laboratoires pharmaceutiques, leur permettant d'externaliser les processus de prise de commandes, de livraison de facturation et de recouvrement de produits pharmaceutiques aux grossistes situés principalement en Afrique francophone, en Algérie ainsi que dans d'autres pays. Le Groupe est un spécialiste de la logistique de la distribution pharmaceutique, et prend en charge toutes les étapes de l'exportation pour les laboratoires (stockage, manutention, expédition).

Le Groupe conduit cette activité à travers ses filiales E.P. DIS France et E.P. DIS Algérie. E.P. DIS France propose un site internet d'accès sécurisé, E.P. DIS.com, qui permet aux laboratoires, par ses contenus personnalisés, de suivre quotidiennement les statistiques relatives à l'exportation de leurs produits, dont les chiffres relatifs aux ventes et aux stocks (étant précisé que E.P. DIS Algérie ainsi qu'E.P. DIS France pour la plus grande partie de son activité sont propriétaires de leurs stocks). S'appuyant sur son hub logistique – 7000 mètres carrés d'établissement pharmaceutique répondant aux Bonnes Pratiques de Distribution européennes (BPD) – situé près de Rouen, E.P. DIS France exporte ses produits à des grossistes et d'autres utilisateurs finaux principalement en Afrique ainsi que dans d'autres pays à travers le monde. E.P. DIS Algérie travaille avec une dizaine de laboratoires dont il importe et vend les produits aux grossistes et aux hôpitaux algériens.

■ Activité d'agent distributeur

En tant qu'agent distributeur, le Groupe est responsable de la commercialisation, en exclusivité ou non, des produits pharmaceutiques et des produits médicaux pour le compte des principaux laboratoires pharmaceutiques. Il vend et livre pour le compte des laboratoires des produits aux pharmaciens, hôpitaux, organisations caritatives, administrations, médecins et revendeurs locaux. Dans cette activité, le Groupe est propriétaire du stock des produits.

Le Groupe exerce une activité d'agent distributeur en Afrique subsaharienne anglophone et lusophone, à savoir au Kenya, en Tanzanie, en Ouganda, au Ghana, en Angola. Il s'est également implanté, en 2012, au Nigeria à travers l'acquisition de la société Assene, devenue Assene Laborex Ltd. Avec ses 160 millions d'habitants, le Nigeria est un des plus importants marchés pharmaceutiques du continent. Jugé comme étant très porteur et évalué à plus de 900 millions de dollars, ce marché croît de plus de 15 % par an, animé par une démographie dynamique et l'émergence d'une véritable classe moyenne. Eurapharma entend y devenir un distributeur multimarques et y opérer sur l'ensemble du territoire. D'ores et déjà, la société compte parmi ses partenaires des laboratoires de renom, comme Novartis, Sanofi et Astra Zeneca et couvre quinze villes du pays à travers un réseau de sous-traitants logistiques. Dans le cadre de sa stratégie de consolidation de son positionnement, Eurapharma a par ailleurs acquis la

société Stockpharma, un « grossiste export » portugais de produits pharmaceutiques à destination des pays d'Afrique lusophone qui lui permet de sécuriser ses approvisionnements à destination de l'Angola et lui donnera une meilleure connaissance d'autres marchés, tels que le Mozambique et le Cap-Vert.

A travers son activité d'agent distributeur, Eurapharma permet aux entreprises pharmaceutiques d'externaliser l'importation, la promotion et la distribution de leurs produits dans les pays où il opère. Le Groupe a développé cette activité en 2000, afin de tirer profit de son statut d'interlocuteur privilégié des laboratoires pharmaceutiques sur son marché traditionnel de l'Afrique subsaharienne francophone en les aidant à commercialiser leurs produits sur les marchés anglophones et lusophones en Afrique. Cette activité d'agent distributeur progresse rapidement depuis son lancement et le Groupe s'attend à ce qu'elle poursuive sa croissance dans les années qui viennent.

■ Autres activités

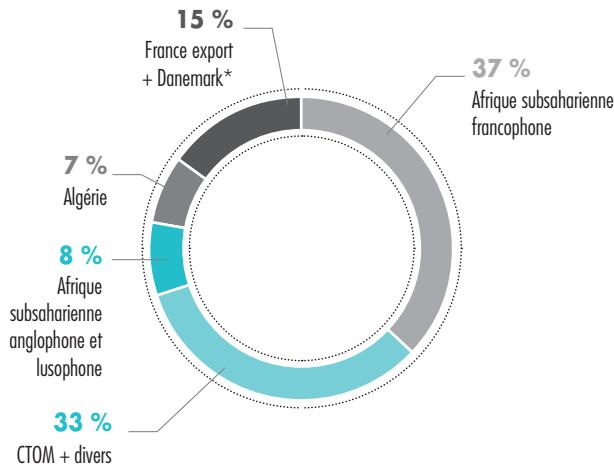
Deux développements significatifs ont été menés en 2011 pour Eurapharma. Le premier concerne la prise de participation dans une unité de production pharmaceutique en Algérie, propharmal (Produits Pharmaceutiques Algériens). Son activité se décompose en deux segments : la production, dédiée au marché algérien, sous licence de spécialités pharmaceutiques et le façonnage pour le compte de laboratoires algériens ou étrangers (mise en flacons et sous blister). Le second développement porte sur le lancement d'EHS (EurapharmaHealthcare Services), une société dédiée à la distribution de kits et matériels médicaux et paramédicaux à l'international. Les clients cibles sont les établissements publics et semi-publics, les organisations internationales et les fondations et les organisations non gouvernementales. Afin d'accélérer son développement vis-à-vis de ces clientèles publiques et institutionnelles, Eurapharma a pris, en 2012, une participation de 75 % dans Missionpharma, leader mondial des kits de santé et fournisseur majeur des opérateurs africains de santé publique. Ce rapprochement entre les deux sociétés permettra également à Eurapharma de capitaliser sur le savoir-faire de Missionpharma dans la distribution de médicaments génériques à bas prix et de qualité (DCI – Dénomination Commune Internationale) ainsi que des petits équipements médicaux et des consommables hospitaliers.

Eurapharma possède, par ailleurs, une participation minoritaire dans une entreprise de promotion de produits pharmaceutiques auprès de médecins en Afrique subsaharienne francophone, au Maghreb et dans les Collectivités Territoriales Françaises d'Outre Mer par le biais de visites médicales.

A travers ses filiales EP.DEP, le Groupe a également récemment démarré une activité de dépositaire pour les laboratoires, qui consiste principalement à assurer le stockage des médicaments des laboratoires et la livraison aux officines.

6.2.2.2 Répartition de l'activité par zone géographique

Le graphique ci-dessous présente la répartition du chiffre d'affaires par zone géographique d'Eurapharma en 2013.



* Le chiffre d'affaires en France (export) provient essentiellement du chiffre d'affaires (hors groupe) de la filiale EP DIS France (activité « pré-wholesale ») auquel est ajoutée la contribution de Missionpharma.

L'activité d'Eurapharma repose sur une plate-forme logistique performante et une chaîne d'approvisionnement complètement intégrée qui sont gérées par Continental Pharmaceutique pour l'activité d'importateur-grossiste/répartiteur du Groupe et par E.P. DIS pour son activité pré-wholesale à destination de l'Afrique.

Les principaux marchés du Groupe en Afrique et dans les Collectivités Territoriales Françaises d'Outre-Mer se caractérisent par d'importantes barrières à l'entrée, spécialement en Afrique francophone et dans les Collectivités Territoriales Françaises d'Outre-Mer, où les exigences réglementaires pour le stockage et la livraison de médicaments nécessitent des investissements importants, une expertise et un agrément spécifique délivré par les autorités de tutelle.

6.2.3 CFAO Industries, Equipement et Services

La Division Industries, Equipement et Services regroupe les 4 activités suivantes : Industries, Technologies, Equipement et Location. En 2013, la division a réalisé un chiffre d'affaires de 475,5 millions d'euros, (soit 13,1 % du chiffre d'affaires total consolidé du Groupe) et dégagé un résultat opérationnel courant de 80,5 millions d'euros (soit 29,9 % du résultat opérationnel du Groupe).

Au cours de l'année 2013, il a été décidé de développer une activité de distribution de biens de grande consommation (FMCG, *FastMoving Consumer Goods*) au Nigeria. Sur la base d'une société déjà existante et avec deux nouveaux accords avec les groupes Pernod Ricard et Ferrero, le Groupe entend renforcer son réseau dans le pays et élargir progressivement son portefeuille de produits distribués.

6.2.3.1 CFAO Industries

La Division CFAO Industries du Groupe comprend l'activité boissons en République du Congo. Ce segment regroupe également les activités de fabrication et de distribution de produits en matière plastique.

En République du Congo, le Groupe exploite les deux brasseries et entreprises d'embouteillage dans le cadre d'un partenariat détenue à 50/50 avec Heineken International qui existe depuis 1994 (avant cette date, le Groupe exploitait déjà l'une des deux brasseries de la République du Congo). Au sein de ses deux usines, situées à Pointe Noire et Brazzaville, il fabrique et embouteille plus d'une douzaine de types de boissons, dont des bières de marques locales telles que Primus, Ngok, Turbo King and Mutzig, et des bières de marques étrangères telles que Heineken et Amstel. Le Groupe fabrique et embouteille également des boissons non-alcoolisées de la marque Coca-Cola. Il a procédé à des investissements significatifs au cours des dernières années pour moderniser et augmenter la capacité de production de ses usines de Pointe Noire et de Brazzaville.

Le Groupe produit et distribue des stylos et des rasoirs ainsi qu'une large gamme d'emballages en plastique pour les industries agroalimentaire et pétrolière. Il fabrique des stylos et des rasoirs, et importe des briquets, de la marque BIC® au Nigeria, Ghana, Côte d'Ivoire et Cameroun dans le cadre d'une relation privilégiée avec BIC® en place depuis plus de 45 ans, et distribue, en bénéficiant généralement d'une exclusivité, ces produits à travers 16 pays africains.

En 2013, CFAO Industries a réalisé un chiffre d'affaires de 265,1 millions d'euros (soit 7,3 % du chiffre d'affaires total consolidé de CFAO et 55,7 % de la Division CFAO Industries, Equipement et Services).

Le tableau suivant présente la répartition du chiffre d'affaires du métier Industries du Groupe par activité en 2013.

	2013	
	(en millions d'euros)	(%)
Boissons	Congo	214,3
Produits plastiques	Nigeria, Ghana, Côte d'Ivoire, Cameroun	50,8
TOTAL	265,1	100 %

6.2.3.2 CFAO Equipement

Le réseau CFAO Equipement a mis à profit l'année écoulée pour poursuivre la structuration de ses dispositifs opérationnels et bâtir son portefeuille de produits et des solutions, adaptées aux besoins de ses clients. La clientèle cible est composée d'entrepreneurs africains et de groupes Internationaux. Fin 2013, CFAO Equipement était opérationnel dans huit pays d'Afrique : Cameroun, Congo, Gabon, Ghana, Nigeria, Sénégal, en Côte d'Ivoire et RDC. Avec l'appui d'une large présence du Groupe en Afrique, CFAO Equipement est également prêt pour opérer dans 21 pays du continent.

CFAO Equipement a bâti ses offres autour de deux segments d'expertises :

- l'installation et la maintenance d'ascenseurs, à travers un partenariat historique avec OTIS, leader mondial du secteur. Au cours de l'année 2013, les commandes d'appareils neufs ont cru de 40 % avec la bonne tenue des marchés historiques et une meilleure couverture de tous les territoires sous contrat. L'expertise de CFAO Equipement dans ce domaine est un gage de réussite pour le développement de nouveaux métiers tels que le traitement de l'eau et la distribution de produits Culligan ;
- la vente et la maintenance d'équipement, avec une gamme élargie de produits de qualité et performants, de marques leaders sur leurs segments respectifs : engins de travaux publics et de manutention, matériels agricoles, groupes électrogènes.

L'offre de CFAO Equipement dans le matériel d'équipement se structure autour de partenariats forts avec des marques de premier plan sur leurs marchés : il s'agit notamment de JCB, marque premium de référence et du constructeur chinois LIUGONG, leader mondial de la chargeuse. CFAO Equipement distribue aussi les marques FG WILSON, HYSTER, BOMAG, XCMG, Doosan, Bobcat et Silla. En 2013, CFAO Equipement a renforcé ses partenariats, a fortement accru ses parts de marchés, notamment avec JCB, et a poursuivi son développement géographique en s'installant au Maroc. Avec JCB, l'accord de partenariat a été renouvelé et étendu à de nouveaux produits afin d'étendre l'offre de cette marque premium de référence. Une gamme dédiée aux marchés émergents, la gamme de compacteurs JCB-Vibromax et des groupes électrogènes rejoignent, sur une partie des territoires de CFAO Equipement, les bestsellers JCB que sont notamment les tractopelles télescopiques. Par ailleurs, CFAO Equipement a noué un partenariat avec le Sud-coréen Doosan afin d'élargir son offre au Nigeria en Matériel Lourd (pelleteuses, chargeuses, camions articulés). Avec ses marques partenaires en matériel agricole, Massey Fergusson et New Holland, CFAO propose une gamme de produits leaders mondiaux adaptés aux conditions des exploitations africaines de toutes tailles.

En 2013, CFAO Equipement a réalisé un chiffre d'affaires de 90,7 millions d'euros, soit 19,1 % de la Division CFAO Industries, Equipement et Services. Ce chiffre d'affaires est en progression de 20,8 % par rapport à 2012.

6.2.3.3 Location

Un nombre croissant de grands opérateurs en Afrique choisissent des solutions d'externalisation de leur flotte de véhicules et de leur matériel d'équipement pour mieux se concentrer sur leur cœur de métier. Leurs exigences en termes de qualité, de disponibilité et de prestations sur mesure sont particulièrement élevées. Pour mieux répondre à ce besoin de mobilité professionnelle, CFAO a poursuivi

en 2013 l'élargissement de son offre de location de véhicules de tourisme, de pick-up, de 4X4 et de matériels d'équipement (engins de travaux publics et de manutention, groupes électrogènes). À travers son réseau LOXEA, CFAO propose désormais une offre large de marques, de gammes disponibles ainsi que de durées proposées à la location. Ces offres complètent les partenariats que le Groupe a noué depuis plus de 20 ans avec les grandes enseignes Avis, Budget et Hertz pour la location de courte durée de véhicules. Avec une progression de 6,7 % à 31,7 millions d'euros de chiffre d'affaires, les bonnes performances des activités de location de véhicules en 2013 confirment le potentiel qu'offre ce marché, notamment sur le segment de la longue durée. En 2013, le Groupe gérait un parc de 3 100 véhicules en location courte et longue durée sur sept territoires, le Cameroun, le Congo, la Côte d'Ivoire, le Gabon, la République Démocratique du Congo, le Sénégal et Madagascar.

En 2013, les activités de Location ont réalisé un chiffre d'affaires de 31,7 millions d'euros, soit 6,7 % de la Division CFAO Industries, Equipement et Services.

6.2.3.4 CFAO Technologies

CFAO Technologies développe, à travers une approche business to business, une offre de services intégrés et de solutions innovantes à forte valeur ajoutée dans les nouvelles technologies de l'information et des télécommunications. Cette division du Groupe opère dans 19 pays d'Afrique, à travers sept filiales (Cameroun, Côte d'Ivoire, Algérie, Sénégal, Burkina Faso, Gabon, Mali) et quatre centres de compétence, situés en Algérie, au Cameroun, en Côte d'Ivoire et au Sénégal. CFAO Technologies s'appuie sur l'expertise de ses 160 ingénieurs certifiés par ses partenaires qui lui permet d'offrir à ses clients un niveau élevé compétences.

En 2013, CFAO Technologies a finalisé la reconfiguration de son portefeuille d'expertises et dispose désormais de trois segments d'offres répondant aux besoins de ses clients :

- l'intégration de systèmes informatiques, qui comprend la livraison, l'installation et la maintenance de l'infrastructure systèmes et réseaux chez ses clients ;
- l'infogérance ou le service managé, une offre qui consiste à gérer, pour le compte d'un client, tout ou partie de ses systèmes d'informations ; cette offre s'applique aux supports utilisateurs, aux automates bancaires et aux infrastructures de transmission radio-numérique hautement sécurisée de la voix et des données pour un usage professionnel ;
- l'audit et le conseil sur les infrastructures en vue d'optimiser leurs performances.

Clients

L'offre de services de CFAO Technologies lui permet d'être présent auprès de ses clients du conseil à la maintenance, en passant par l'installation et la mise en œuvre. CFAO Technologies exprime par ailleurs la volonté de maintenir un haut niveau de compétences grâce à des formations régulières dispensées à ses collaborateurs techniques et commerciaux et à la certification de ses ingénieurs par ses partenaires.

Les clients de CFAO Technologies sont des sociétés internationales et panafricaines, principaux acteurs économiques locaux et majoritairement des sociétés ou organisations du secteur public d'une part et, d'autre part, des sociétés privées du secteur des télécommunications ou du secteur bancaire.

Certaines ventes de CFAO Technologies sont réalisées par le biais de réponses à des appels d'offres, émanant essentiellement d'organismes publics dans chaque pays où CFAO Technologies opère.

Partenariats

CFAO Technologies est partenaire commercial en Afrique des grandes sociétés mondiales, notamment : IBM, Microsoft, Cisco, Sharp, Lexmark, Motorola, Siemens, Oracle et Lenovo. Pour

accompagner le développement de ses nouvelles offres, CFAO Technologies a élargi en 2011 et 2012 ses partenariats avec des marques mondiales reconnues comme ACER, HP, DELL, Oracle Hardware, ORSYP et Network Instruments.

En 2013, le pôle CFAO Technologies a dégagé un chiffre d'affaires de 85,7 millions d'euros (soit 2,4 % du chiffre d'affaires total consolidé de CFAO et 18,0 % du chiffre d'affaires de la Division CFAO Industries, Equipement et Services).

6.3 Atouts concurrentiels

6.3.1 Des positions de leader en Afrique et dans les Collectivités Territoriales Françaises d'Outre-Mer

Grâce à son ancrage historique, le Groupe dispose d'une expérience unique sur le marché de la distribution spécialisée en Afrique, hors Afrique du Sud, et dans les Collectivités Territoriales Françaises d'Outre-Mer. De ce fait, le Groupe bénéficie de parts de marché importantes dans ses différents domaines d'activité :

■ *dans son métier automobile*, le Groupe estime :

- être le leader en Afrique subsaharienne francophone, son marché historique où il est présent dans 19 pays et estime détenir une part de marché globale d'environ 38 % en 2013, sur la base du nombre de véhicules neufs vendus par le Groupe en 2013 dans ces 19 pays, soit 17 796 unités,
- détenir une part de marché globale d'environ 20 % en 2013 dans les Collectivités Territoriales Françaises d'Outre-Mer où il est présent (s'entend comme le périmètre intégrant la Réunion, la Guyane, la Nouvelle Calédonie, le Vietnam, étant précisé que le Groupe est également présent à Tahiti depuis le 1^{er} semestre 2009) sur la base du nombre de véhicules neufs vendus par le Groupe en 2013 dans cette région, soit 10 122 unités,
- détenir une part de marché globale d'environ 6 % dans les 2 pays du Maghreb (Algérie et Maroc) où il est présent, sur la base du nombre de véhicules neufs vendus par le Groupe en 2013 dans ces 2 pays, soit 38 172 unités,
- détenir une part de marché moyenne de l'ordre de 15 %, hors Angola et Ouganda où les ventes sont non significatives, dans les 9 autres pays d'Afrique subsaharienne anglophone et lusophone où il est présent sur la base du nombre de véhicules neufs vendus par le Groupe en 2013 dans ces pays, soit 12 090 véhicules neufs ;

■ *dans son métier pharmaceutique*, le Groupe estime :

- être le leader du marché de la distribution pharmaceutique de gros en Afrique subsaharienne francophone et dans les Collectivités Territoriales Françaises d'Outre-Mer. Le Groupe estime qu'Eurapharma détient une part de marché globale de 41 % dans les 14 pays d'Afrique subsaharienne francophone où il est présent (Estimation Eurapharma

à fin novembre 2013) et d'environ 53 % dans les sept Collectivités Territoriales Françaises d'Outre-Mer où il est présent (Estimation Eurapharma à fin décembre 2013),

- détenir une part de marché d'environ 10 % dans chacun des cinq pays d'Afrique subsaharienne anglophone et lusophone où Eurapharma est présent. Il est à noter qu'il n'existe pas sur cette zone de données type IMS ou GERS ;

■ *dans son métier Industries*, le Groupe détient :

- à travers un partenariat avec Heineken, deux brasseries au Congo et estime être de très loin le principal distributeur de boissons dans le pays. Un projet de brasserie concurrente a vu le jour en 2013 avec un démarrage de la production mi-décembre, entamant ainsi la position dominante des Brasseries du Congo sur le marché de la bière au Congo. Il est trop tôt pour évaluer l'impact que la présence de cette nouvelle unité aura sur l'activité des Brasseries du Congo. Celle-ci s'était préparée depuis plusieurs mois à ce nouveau contexte concurrentiel avec l'élaboration de nombreux nouveaux produits et un politique commerciale plus agressive. Dans son activité BIC (écriture et rasage), CFAO Industries estime être le leader au Ghana, en Côte d'Ivoire et au Cameroun ainsi que dans des pays d'exportation voisins tels que le Burkina Faso, le Mali, le Togo, le Bénin, le Congo et le Gabon. Au Nigeria, il est un acteur majeur de ce marché de l'écriture et du rasage. Dans le domaine des contenants en plastique tels que les casiers à bouteilles, CFAO Industries à travers sa filiale Icrafon estime être le leader au Cameroun ;

■ *dans son nouveau métier de distribution de matériels d'Equipement*, CFAO se positionne :

- sur ses marchés comme un challenger, à l'exception du segment de l'installation des ascenseurs où le Groupe est depuis longtemps à travers son partenariat avec OTIS l'un des acteurs majeurs dans chacun des pays où il exerce cette activité (Cameroun, Côte d'Ivoire, Nigeria, Sénégal, Burkina Faso, Gabon, Ghana et Mali). Sur les autres segments, CFAO Equipement peut s'appuyer sur l'expertise reconnue dans la distribution en Afrique du groupe CFAO, le déploiement de nouvelles offres et l'existence de réussites sur certains territoires (Nigeria, Gabon) où l'activité préexistait hors d'un réseau dédié. Compte tenu de la jeunesse de cette activité, il n'est pas encore possible d'indiquer des parts de marché ;

- dans son métier des nouvelles technologies, le Groupe estime :

– être un acteur majeur du marché de l'intégration de solutions informatiques, réseaux et télécommunication en Afrique subsaharienne francophone où il est notamment présent au Cameroun, en Côte d'Ivoire, au Gabon, au Sénégal, au Burkina Faso et au Mali. Par exemple, le Groupe estime détenir environ 50 % du marché de l'intégration de solutions au Cameroun et en Côte d'Ivoire.

Le Groupe considère que ses parts de marché élevées dans ses différents domaines d'activité reflètent son haut niveau d'exigence en termes de qualité et de fiabilité de services fournis et le fait que les réseaux « CFAO » (dans les domaines automobile et des nouvelles technologies) et « Eurapharma » (dans le domaine pharmaceutique) bénéficient d'une véritable image de marque auprès de ses partenaires producteurs et de ses clients.

6.3.2 Un positionnement concurrentiel unique sur les marchés clés du Groupe

6.3.2.1 Une présence africaine inégale

En Afrique, il n'existe aucun autre acteur de taille véritablement comparable au Groupe en termes de couverture géographique, d'étendue de l'offre et de parts de marchés dans ses métiers clés, l'importation et la distribution automobile et pharmaceutique :

- les concurrents du Groupe dans les pays d'Afrique où CFAO opère sont le plus souvent des acteurs locaux ou régionaux de petite ou moyenne envergure sans taille équivalente en termes de couverture géographique, d'étendue de l'offre et de parts de marché. La difficulté d'atteindre une telle taille critique sur les marchés où CFAO opère provient de certaines barrières à l'entrée qui résultent de la nécessité d'établir des relations privilégiées avec les principaux producteurs mondiaux, des contraintes législatives et réglementaires locales, de la nécessité de disposer d'une surface financière importante et

solide ou encore de la nécessité de développer des réseaux logistiques souvent complexes ;

- quelques acteurs d'envergure panafricaine ou internationale sont présents sur certains segments du marché de la distribution spécialisée africain où le Groupe opère. Toutefois, ces quelques acteurs sont en général moins diversifiés et présents dans moins de pays d'Afrique que CFAO dans ses métiers clés. Cela vaut aussi pour l'ensemble issu du rapprochement des Groupes Optorg-Tractafrik et SDA-Demimpex ;
- pour une analyse complémentaire de l'univers concurrentiel du Groupe, le lecteur du présent document peut se reporter à la section 6.4.2.1 « un nombre limité d'acteurs de référence sur les principaux marchés du Groupe ».

6.3.2.2 Une capacité reconnue à s'implanter sur de nouveaux territoires

Au cours des 15 dernières années, le Groupe a investi 20 nouveaux territoires, étendant sa présence géographiques de 21 à 41 territoires. Pour ce faire, le Groupe a eu recours à des acquisitions ciblées et des implantations directes de ses activités.

Dans certains de ces nouveaux territoires d'implantation – en particulier dans les pays d'Afrique subsaharienne – le Groupe a été le premier acteur de dimension véritablement internationale à y prendre position alors même que ces marchés étaient souvent naissants. Certains de ces territoires sont devenus parmi les principaux relais de croissance et contributeurs au chiffre d'affaires consolidé du Groupe, notamment l'Algérie et le Maroc où le Groupe s'est implanté en 2000 et qui ont représenté respectivement 14,8 % et 8,5 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe en 2013.

Le Groupe dispose aujourd'hui d'un véritable savoir-faire en matière d'identification des territoires où il pourrait s'implanter et des conditions de succès d'une telle implantation. Cela lui donne la possibilité d'accompagner ses principaux partenaires producteurs dans leur stratégie d'expansion géographique et de développer des relations avec de nouveaux partenaires.

6.3.2.3 Une diversification géographique et des métiers assurant une meilleure maîtrise des risques

La répartition du chiffre d'affaires du Groupe en 2013 par métier et par zone géographique est la suivante :

	Automotive	Eurapharma	Industries, Equipment et Services	Total
Afrique subsaharienne francophone	18,3 %	11,3 %	10,3 %	39,9 %
Collectivités Territoriales Françaises d'Outre-Mer et Vietnam	10,3 %	10,0 %	–	20,5 %
Maghreb	16,3 %	2,1 %	0,6 %	19,1 %
Afrique subsaharienne anglophone et lusophone	9,6 %	2,3 %	1,8 %	13,7 %
France (export)*	1,9 %	4,6 %	0,2 %	6,8 %
TOTAL	56,5 %	30,4 %	13,1 %	100,0 %

* Exportation directe de la France vers l'Afrique et Missionpharma.

La présence du Groupe dans plusieurs grandes zones géographiques et dans un grand nombre de pays lui permet de bénéficier d'une mutualisation des risques pays, limitant de fait son exposition aux fluctuations des cycles économiques et aux événements politiques locaux.

En outre, les deux principaux métiers du Groupe – la distribution automobile et pharmaceutique – ont des caractéristiques qui les rendent relativement complémentaires l'un de l'autre. C'est également le cas lorsque l'on regroupe les activités répondant aux besoins d'équipement d'une manière plus générale d'une part, et

les activités répondant à celui de *Se soigner* et de *Consommer d'autre part* :

- la distribution automobile, la distribution d'équipements et de systèmes informatiques dans les marchés pré-émergents ou émergents sont à potentiel de croissance rapide, mais restent des activités cycliques car dépendantes de la conjoncture économique locale et des besoins en équipement des populations, des entreprises, des administrations, des ONG...
- le marché de la distribution pharmaceutique dans les pays en développement a connu une croissance récurrente depuis plusieurs années. Cela s'explique notamment par le fait que les produits pharmaceutiques sont souvent des produits de première nécessité, que la croissance démographique et économique des pays en développement est importante et que l'accès des populations locales à ces produits est soutenu par les programmes de couverture offerts par certaines entreprises privées, des mesures de protection sociale proposées par certains pays et des aides fournies par les pays développés, les organisations multilatérales et les ONG. C'est une activité peu cyclique, comme le sont les activités Industries et comme le seront probablement les activités de CFAO Retail et de distribution de biens de grande consommation.

Enfin, le Groupe dispose d'un portefeuille de clients diversifié, aucun client ne représentant, en 2013, plus de 1 % du chiffre d'affaires du Groupe. Le panel des clients du Groupe comprend aussi bien des particuliers, des entreprises locales, régionales ou internationales que des gouvernements, des collectivités publiques ou des organisations non gouvernementales.

6.3.2.4 Des compétences et une organisation interne clés pour un positionnement compétitif

Dans ses métiers clés, le Groupe développe une offre intégrée couvrant l'ensemble de la chaîne de valeur import et distribution sur ses zones géographiques, lui permettant ainsi de capter une part importante de la valeur ajoutée et donc de la marge correspondante. Le Groupe s'appuie, d'une part, sur sa maîtrise et son expérience des contraintes liées aux spécificités des marchés locaux et, d'autre part, sur sa maîtrise et son savoir-faire en matière d'optimisation des flux logistiques tout au long de la chaîne de distribution. Les fournisseurs se voient ainsi offrir des solutions rentables et attractives leur permettant à la fois d'externaliser une part importante du processus de distribution et d'atteindre des marchés souvent difficiles d'accès.

Soucieux de rester un leader dans ses métiers, le Groupe a réussi à concilier la dimension multiservices de ses activités et le maintien d'un haut niveau d'expertise dans chacun de ses métiers. A cet égard, la pertinence de l'organisation interne du Groupe est l'un des fondements de la réussite stratégique du Groupe et des performances opérationnelles de ses différents métiers :

- au plan décisionnel, l'organisation interne de CFAO est articulée autour d'une répartition claire des responsabilités entre la tête du Groupe et les filiales opérationnelles. Sont ainsi prises à la tête du Groupe des décisions stratégiques telles que le choix des hommes clés, la politique financière, les investissements, le choix des fournisseurs et les choix en matière d'organisation et de prestations logistiques des réseaux de distribution du Groupe garantissant ainsi la cohérence et la

pertinence de la politique du Groupe ainsi que sa capacité d'adaptation et d'innovation permanente ;

- au plan opérationnel, l'organisation du Groupe autour de pôles d'activités dédiés (CFAO Automotive, Eurapharma, CFAO Industries, CFAO Equipment, Location et CFAO Technologies) a permis au Groupe de développer des expertises spécifiques. Au sein de chacun de ces pôles et divisions, le Groupe a privilégié une organisation destinée à limiter autant que possible les niveaux hiérarchiques entre les entités centrales et les filiales opérationnelles locales, afin de favoriser une meilleure circulation des informations, des prises de décisions rapides et un véritable esprit entrepreneurial ;
- au plan spécifiquement logistique, CFAO Automotive et Eurapharma ont su, dans le prolongement des choix stratégiques du Groupe en matière d'organisation interne, développer des systèmes performants de centralisation des commandes auprès de leurs fournisseurs.

6.3.2.5 Une équipe dirigeante reconnue et expérimentée et des équipes opérationnelles avec de fortes capacités d'exécution

La pertinence de la stratégie et le succès du développement du Groupe reposent sur l'expérience et la forte reconnaissance dont bénéficiait son équipe dirigeante et sur la capacité de ses équipes opérationnelles à mettre en œuvre les choix stratégiques. Les dirigeants du Groupe bénéficient d'une grande expérience dans le secteur de la distribution. Plusieurs membres de l'équipe dirigeante sont présents dans le Groupe depuis plus de dix ans. L'équipe dirigeante du Groupe bénéficie également d'une très forte légitimité et de relations privilégiées auprès des partenaires internationaux et locaux intervenant sur ses zones géographiques. Elle est aussi dotée d'une connaissance unique des marchés du Groupe.

6.3.2.6 Un partenaire privilégié pour de grandes marques internationales souhaitant accéder aux marchés à fort potentiel du continent africain

Le Groupe estime posséder les atouts nécessaires pour être un partenaire privilégié pour les grandes marques internationales désireuses de trouver des relais ou de nouveaux débouchés dans les régions où il est présent :

- fort de sa couverture géographique, le Groupe peut offrir à ses partenaires commerciaux un accès à la plupart des pays d'Afrique à travers un partenaire unique et en leur proposant un niveau de qualité de prestations uniforme répondant aux meilleurs standards internationaux ;
- les principaux marchés sur lesquels le Groupe opère, les marchés africains et des Collectivités Territoriales Françaises d'Outre-Mer, sont souvent éloignés des centres de production des principaux fournisseurs internationaux et présentent également un profil de risques particulier, notamment en matière de risques opérationnels et politiques, qui peuvent s'avérer élevés ;
- le Groupe mène une politique d'amélioration continue de ses réseaux de distribution, de ses prestations logistiques et de ses sites de production :

- des investissements significatifs notamment lors des dernières années ont permis de moderniser et développer le réseau de distribution de CFAO Automotive qui dispose aujourd’hui d’un des réseaux de distribution les plus modernes des marchés sur lesquels il est présent. Eurapharma a développé un réseau logistique intégré lui conférant un positionnement concurrentiel unique sur son marché. Dans les activités industrielles du Groupe, des sites tels que ceux de son activité boissons font l’objet de programmes d’investissement significatifs réguliers pour fortement augmenter leurs capacités de production et répondre ainsi à la demande du marché,
- fort de sa surface financière, le Groupe dispose d’une capacité d’investissement, d’innovation et de développement de ses compétences supérieures à celle de la plupart de ses concurrents, ce qui lui offre des opportunités uniques en termes de développement de ses relations commerciales avec les grandes marques internationales,
- de plus, les réseaux de distribution du Groupe bénéficient d’équipes opérationnelles, professionnelles et reconnues, grâce notamment aux efforts de formation et à la culture d’entreprise du Groupe, gage de standards élevés en termes de satisfaction des clients,
- Le Groupe considère que ses réseaux de distribution bénéficient d’une véritable image de marque auprès de ses fournisseurs et de ses clients, qui n’est pas uniquement le reflet de la réputation de ses partenaires fournisseurs mais aussi le fruit de la confiance qu’inspire la qualité des prestations fournies sur la durée par ses réseaux de distribution.

6.3.2.7 Une croissance régulière et rentable

Le chiffre d’affaires du Groupe a augmenté de 678,0 millions d’euros en 1996 (hors Eurapharma, consolidée pour la première fois en 1996) à 3 628,1 millions d’euros en 2013, soit une augmentation de 2 950,1 millions d’euros. Cette augmentation du chiffre d’affaires représente une croissance moyenne annuelle de l’ordre de 10,4 %.

Cette croissance comprend l’enrichissement du portefeuille métiers de CFAO avec 2 nouveaux métiers : le métier pharmaceutique (acquisition et première consolidation d’Eurapharma en 1996) et le métier des nouvelles technologies. Elle comprend également les développements géographiques des métiers déjà existants en 1996 (de l’activité automobile principalement) sur des nouveaux marchés.

Entre 1996 et 2013, la croissance du Groupe a été régulière à l’exception d’une légère baisse du chiffre d’affaires en 1999, d’une plus forte en 2009 liée à un contexte de crise économique internationale et enfin d’une moindre croissance en 2013 avec le fort retrait des ventes Automotive en Algérie. Sur cette même période, CFAO a également été très rentable puisque la société a enregistré un taux de rentabilité opérationnelle courante compris entre 7,4 % et 9,8 %.

Les performances financières du Groupe reposent notamment sur sa stratégie d’optimisation de ses marges opérationnelles grâce au positionnement de chacun des métiers du Groupe sur l’ensemble de la chaîne de valeur, à la taille critique et à l’organisation interne du Groupe lui permettant d’optimiser sa politique d’achat et son réseau logistique notamment.

6.4 Présentation du marché

CFAO opère dans des zones géographiques éloignées des principaux centres mondiaux de production des produits qu’il distribue – essentiellement en Afrique, principale zone d’activité du Groupe, et dans les Collectivités Territoriales Françaises d’Outre-Mer.

6.4.1 L’Afrique et les Collectivités Territoriales Françaises d’Outre-Mer, zones géographiques de référence du Groupe, sont des marchés porteurs pour le Groupe

6.4.1.1 Deux zones géographiques de référence

L’activité du Groupe en matière de distribution spécialisée est concentrée sur deux zones géographiques principales :

le continent africain offre un environnement économique porteur pour le marché de la distribution spécialisée.

Le Groupe est présent :

- en **Afrique subsaharienne francophone** (40 % du chiffre d’affaires total du Groupe en 2013) et notamment en République du Congo et au Cameroun, les deux principaux pays de la région en termes de chiffre d’affaires,
- au **Maghreb** (19 % du chiffre d’affaires total du Groupe en 2013), plus particulièrement en Algérie et au Maroc, les deux pays de la région où le Groupe est présent. L’Algérie, pays pétrolier et gazier, représente un marché d’environ 35 millions d’habitants. Le Maroc représente un marché d’environ 31,4 millions d’habitants,
- en **Afrique subsaharienne anglophone et lusophone** (14 % du chiffre d’affaires total du Groupe en 2013) et notamment au Nigeria, le principal pays de la région en termes de chiffre d’affaires : le Nigeria, riche en pétrole et gaz, est le pays le plus peuplé d’Afrique et représente un marché de près de 150 millions d’habitants. Au plan économique, le Nigeria est la deuxième économie d’Afrique en termes de PIB, derrière l’Afrique du Sud ;

les Collectivités Territoriales Françaises d’Outre-Mer, qui ont représenté 20 % (y compris le Vietnam) du chiffre d’affaires total du Groupe en 2013. Le Groupe opère dans les départements d’Outre-Mer (Guadeloupe, Martinique, Guyane

et Réunion), certaines collectivités d'Outre-Mer (Polynésie française, Saint-Martin) et en Nouvelle Calédonie. Ces Collectivités Territoriales d'Outre-Mer représentent un marché de type européen d'environ 2,1 millions d'habitants.

Voir la section 6.2 « Présentation des activités » pour une analyse plus détaillée des implantations du Groupe et des activités qu'il y développe.

6.4.1.2 Complexe, l'environnement économique en Afrique est jugé porteur

A la connaissance du Groupe, il n'existe pas d'étude chiffrée donnant une vision globale du marché de la distribution spécialisée en Afrique. Le Groupe estime toutefois que le marché de la distribution spécialisée en Afrique dans son ensemble a vocation à continuer de croître en volume à moyen et long termes dans le sillage du développement économique du continent.

Cette tendance haussière devrait notamment être portée par une conjonction de facteurs structurels, tels que :

- **la croissance démographique** du continent africain, nettement plus forte que dans les pays à économies matures.

La population sur le continent africain a franchi la barre du milliard d'habitants en 2009. Le Groupe est présent dans 33 pays africains représentant environ 70 % de la population totale de l'Afrique, soit un marché d'environ 700 millions de personnes. La plupart des études économiques dédiées aux évolutions économiques du Continent africain relèvent l'impact désormais positif des dynamiques démographiques en Afrique, à travers notamment le rééquilibrage du taux de dépendance des jeunes par rapport à la population d'âge actif et le gonflement rapide de la population de jeunes adultes source d'une forte augmentation du potentiel de croissance de la demande et des ressources en main d'œuvre ;

Taux moyen annuel d'accroissement démographique (en %)

Régions	2010-2015	2015-2020
Monde	1,204	1,190
Afrique*	2,477	2,573
Amérique du Nord	0,856	0,791
Amérique latine et Caraïbes	1,182	1,136
Asie	1,108	1,053
Europe	0,050	-0,045
Océanie	1,499	1,407

* Zone géographique principale du Groupe.

Source : Nations Unies, « World Population Prospects : The 2010 Revision »

■ **le développement économique** du continent africain, lui-même favorisé par la mondialisation et la stratégie des pays africains d'ouverture aux échanges internationaux, leurs efforts soutenus en termes de modernisation de leurs secteurs publics et privés et de leurs infrastructures, de standardisation de leurs pratiques commerciales sur la base des référentiels internationaux, ainsi que, pour certains pays, par la hausse des prix des matières premières. Le développement économique de l'Afrique a également été favorisé par l'allègement de la dette publique de nombreux pays africains dans le cadre d'initiatives internationales telles que le plan PPTE (pays pauvres très endettés) dont ont profité une trentaine de pays d'Afrique à ce-jour. S'agissant des investissements directs étrangers, une analyse du cabinet Ernst & Young publiée en 2012 indique que le nombre de projets d'investissements étrangers en Afrique a progressé de 20 % par an depuis 2007. Les investissements intra africains ont progressé de 42 pour cent depuis 2007 relève Ernest and Young pour illustrer la confiance des africains eux-mêmes dans le développement de leur continent. Les projets ne sont plus seulement orientés vers les hydrocarbures mais également la banque, la distribution, les transports, les télécommunications. La demande d'investissements continue d'être très forte en 2014 dans la plupart des pays.

■ **l'assainissement généralement observé du cadre macro-économique** dans la plupart des pays d'Afrique et l'essor économique dans ces pays devraient soutenir l'augmentation graduelle du niveau de vie des habitants du continent africain,

favorisant l'émergence d'une classe moyenne. Le marché de la distribution spécialisée devrait être porté par le développement de ces classes moyennes et leur demande croissante de confort et de services et produits similaires à ceux disponibles dans les économies occidentales, permettant ainsi au Groupe de poursuivre le développement de ses activités, et notamment les nouvelles activités CFAO Retail et FMCG. Une étude du cabinet de conseil McKinsey « The rise of the African consumer » (la montée du consommateur africain) promeut l'Afrique comme la « nouvelle frontière de la croissance économique mondiale ». D'ici 2020, le chiffre d'affaires des secteurs liés aux services et à la consommation devrait croître de 410 milliards de dollars en Afrique, pronostique McKinsey dans son étude qui est le fruit d'une enquête menée dans 10 pays et parmi 13 000 consommateurs urbains ;

- **des faiblesses persistantes** : Outre la fragilité du contexte économique mondial qui a pour conséquence que les risques restent orientés à la baisse, plusieurs autres faiblesses identifiées peuvent limiter le potentiel des économies subsahariennes. Le besoin de capitaux extérieurs (sous forme d'investissements directs étrangers ou de concours bilatéraux ou multilatéraux) pour le financement du développement, la forte dépendance vis-à-vis des produits de base, qui représentent une part significative (et parfois la quasi-totalité) de la production et des exportations de plusieurs pays et qui rend les économies africaines particulièrement vulnérables aux évolutions des cours de certaines matières premières. De même, la faible intégration

des économies africaines dans les systèmes de financement internationaux et le relativement faible développement du système bancaire, la nécessité de poursuivre les réformes du secteur public et des systèmes juridiques, l'insuffisance de ressources budgétaires pour financer la modernisation des infrastructures et les dépenses d'éducation et de santé et, enfin, certaines faiblesses encore observées dans le respect de l'état de droit dans certains pays d'Afrique peuvent être perçues comme un handicap à une accélération de la croissance sur l'ensemble du continent africain. La question de l'adéquation de la formation et des compétences aux besoins des entreprises est aussi régulièrement citée comme un facteur bloquant.

Dans son rapport de **perspectives économiques régionales sur l'Afrique subsaharienne**, le Fonds Monétaire International indiquait en octobre 2013 : « Les vents contraires qui ont soufflé dernièrement dans le monde ont freiné modérément la croissance économique de l'Afrique subsaharienne en 2013, mais le rythme de l'activité devrait s'accélérer en 2014. La forte demande d'investissement continue de soutenir la croissance dans la plupart des pays de la région. Selon les projections, la production progressera de 5 % en 2013 et de 6 % en 2014. »

6.4.1.3 Un environnement économique dans les Collectivités Territoriales Françaises d'Outre-Mer potentiellement plus porteur qu'en France métropolitaine

Les Collectivités Territoriales Françaises d'Outre-Mer allient un environnement législatif et commercial aux standards français et européens à une croissance économique et démographique historiquement plus élevée que celle de la métropole :

- *une croissance économique et démographique historiquement élevée* : les économies des Départements d'Outre-Mer restent moins développées que celle de la métropole dans son ensemble. Toutefois, l'outre-mer a bénéficié au cours des dix dernières années d'une croissance économique plus rapide qu'en France métropolitaine. Entre 1999 et 2009, la croissance annuelle moyenne a été de 2,7 % en outre-mer contre 1,4 % en métropole. Dans les Collectivités Territoriales d'Outre-Mer, la population est majoritairement constituée d'une classe moyenne aux standards de consommation identiques à ceux de la métropole notamment dans les domaines de l'automobile et des médicaments, les deux principaux types de produits distribués sur ces territoires par le Groupe. En ce qui concerne les marchés pharmaceutiques, les départements d'Outre-Mer suivent les tendances observées en France métropolitaine pour ce qui concerne les marchés des médicaments s'inscrivant au mieux atones ;
- *des liens privilégiés avec la métropole* : les Collectivités Territoriales Françaises d'Outre-Mer ont peu de relations économiques avec leurs voisins directs, qui sont généralement des pays émergents ou en développement. Leur économie est donc très dépendante des importations en provenance de la métropole. Entre 50 % et 60 % de leurs échanges commerciaux sont réalisés avec la métropole, le reste de l'Europe représentant de 10 % à 15 % des échanges (source : rapport du Sénat sur le projet de loi pour le développement économique de l'Outre-Mer, le 19 février 2009). Aussi, les producteurs et fournisseurs français disposent-ils généralement de parts de marché significatives dans les Collectivités Territoriales Françaises d'Outre-Mer et constituent-ils des partenaires de référence pour les distributeurs indépendants, tels que le Groupe, qui

cherchent à pénétrer ou à se développer sur le marché local de la distribution spécialisée ;

- *un environnement législatif et commercial aux standards français et européens* : l'application de la réglementation française et européenne dans la plupart des Collectivités Territoriales Françaises d'Outre-Mer en fait un marché très réglementé, en particulier dans le domaine de la distribution de produits pharmaceutiques où la maîtrise des exigences réglementaires constitue un élément déterminant pour le succès sur ce marché (voir la section 6.4.3.2 « Le segment de la distribution pharmaceutique en Afrique et dans les Collectivités Territoriales Françaises d'Outre-Mer » du présent document).

6.4.2 Une position privilégiée des acteurs de référence dans les zones géographiques clés du Groupe

6.4.2.1 Un nombre limité d'acteurs de référence sur les principaux marchés du Groupe

Dans les métiers clés du Groupe (distribution automobile et pharmaceutique), le marché de la distribution spécialisée en Afrique et dans les Collectivités Territoriales Françaises d'Outre-Mer est caractérisé par la présence d'un grand nombre d'acteurs, dont une très grande majorité d'acteurs locaux de petite ou moyenne taille – filiales de fabricants, concessionnaires locaux, distributeurs indépendants locaux. Au contraire de CFAO, ceux-ci ne disposent ni d'une taille ni d'une surface financière suffisantes pour pouvoir s'implanter sur plusieurs marchés :

- **la distribution automobile** : en Afrique, au contraire des marchés des économies développées, les constructeurs automobiles ont en général une implication directe faible dans la distribution de leurs véhicules car ils maîtrisent souvent mal les spécificités des marchés locaux. La distribution automobile est alors principalement assurée par des distributeurs indépendants, souvent de petite ou de moyenne envergure, spécialisés sur un marché local et travaillant exclusivement pour un nombre très limité de constructeurs automobiles. Dans des régions telles que l'Afrique subsaharienne, on note également un grand nombre d'acteurs informels spécialisés dans la vente de véhicules d'occasion. Seuls quelques groupes comme Jameel et les filiales des constructeurs français (au Maghreb), Optorg-Tractafrik (en Afrique subsaharienne francophone) qui s'est rapproché en 2010 de SDA – Deminpex et Toyota Tsuscho (en Afrique subsaharienne anglophone et lusophone), le nouvel actionnaire de référence de CFAO, disposent d'une véritable envergure régionale ou internationale ;
- **la distribution pharmaceutique** : en Afrique (hors Afrique du Sud), mis à part Eurapharma et quelques acteurs internationaux ou régionaux (notamment Ubipharm et CERP Bretagne Nord), la distribution pharmaceutique est assurée par de petites entreprises locales. De même, dans les Collectivités Territoriales Françaises d'Outre-Mer, les distributeurs, même lorsqu'il s'agit d'acteurs régionaux ou internationaux, n'opèrent en général que dans une, voire deux au plus, de ces collectivités. Les principaux distributeurs européens et nord-américains ne sont pas implantés dans les pays d'Afrique et les Collectivités Territoriales Françaises d'Outre-Mer où Eurapharma opère.

Le tableau ci-dessous présente les principaux concurrents du Groupe par zone géographique dans ses métiers automobile et pharmaceutique.

Principaux pays/régions du Groupe en terme de chiffre d'affaires	Principaux et types de concurrents du Groupe	
	CFAO Automotive	Eurapharma*
Collectivités Territoriales Françaises d'Outre-Mer (et Autres)	GBH (acteur régional), groupe Caille (acteur local) et groupe Jeandot (acteur local)	Ubipharm (acteur international), CERP Bretagne Nord (acteur régional), autres acteurs locaux
Maghreb	Renault (acteur international), Peugeot (acteur international), groupe Jameel (acteur régional), ONA Sopriam (acteur local), autres acteurs locaux	Acteurs locaux
Afrique subsaharienne francophone	Groupe Optorg (acteur régional), autres acteurs locaux	Ubipharm (acteur international), CERP Bretagne Nord (acteur régional), autres acteurs locaux
Afrique subsaharienne anglophone et lusophone	Groupe Toyota Tuschio (acteur international), autres acteurs locaux	Acteurs locaux

* Les concurrents présentés dans le tableau distribuent les mêmes produits qu'Eurapharma.
Source : CFAO.

6.4.2.2 Des marchés caractérisés par de fortes barrières à l'entrée

Il est essentiel de disposer d'une taille critique en termes de couverture géographique, d'étendue de l'offre et de parts de marché, et d'organisation afin de dégager des marges suffisantes sur les marchés de référence de CFAO. Or, les marchés sur lesquels le Groupe opère sont caractérisés par des barrières à l'entrée qui expliquent le nombre limité d'acteurs de référence. Parmi elles :

- **la nécessité préalable d'établir des relations privilégiées avec les producteurs mondiaux :** La nécessité d'établir des relations privilégiées avec les différents intervenants du marché de la distribution spécialisée, notamment les constructeurs automobiles et les laboratoires pharmaceutiques, constitue un obstacle important à l'entrée de nouveaux concurrents. En effet, ces intervenants sont souvent des groupes internationaux non directement implantés dans les marchés locaux et qui souhaitent s'appuyer sur des partenaires déjà dotés de réseaux de distribution étendus sur l'ensemble d'une des grandes régions de l'Afrique. Sur le segment de la distribution des produits pharmaceutiques, outre les contraintes techniques imposées par les réglementations en vigueur, les laboratoires pharmaceutiques imposent également des standards de distribution spécifiques, dont la maîtrise est un préalable au développement de relations contractuelles avec eux. Or les acteurs locaux et régionaux ne disposent pas toujours des savoir-faire nécessaires pour satisfaire ces exigences ;

- **un cadre législatif et réglementaire contraignant dans certains pays et sur certains segments de marché :** le marché de la distribution pharmaceutique dans les Collectivités Territoriales Françaises d'Outre-Mer est très réglementé. Ces contraintes réglementaires, qui sont complexes et importantes pour l'exercice du métier de distributeur pharmaceutique, imposent la maîtrise de nombreux savoir-faire qui peuvent constituer des barrières significatives à l'entrée de nouveaux concurrents ;

- **la nécessité de disposer d'une surface financière importante et solide :** Il est important de pouvoir financer le développement du cycle d'exploitation et les investissements nécessaires pour répondre aux exigences des fournisseurs internationaux ou imposées par la concurrence, ainsi que pour fournir aux différents partenaires commerciaux, fournisseurs comme clients, les garanties financières ou commerciales appropriées ;

■ **la nécessité de développer des réseaux logistiques complexes :** s'agissant spécialement des aspects logistiques, notamment du fait de l'éloignement souvent important entre les zones de production et celles de distribution, il est nécessaire de développer une organisation et des techniques permettant d'optimiser son positionnement sur la chaîne de valeur en termes de marges générées et de couvrir de larges zones géographiques d'acheminement et de distribution pour bénéficier notamment d'économies d'échelle. Le développement et la mise en place de ces techniques requièrent un savoir-faire spécifique.

6.4.3 Des facteurs structurels de croissance des marchés de référence du Groupe

Les facteurs structurels qui ont conduit au cours des dernières années à l'assainissement du cadre macroéconomique en Afrique ainsi que le taux relativement élevé de sous-équipement des populations africaines en matière notamment de biens de consommation devraient favoriser le développement à moyen et long termes des différents marchés sur lesquels le Groupe opère en Afrique.

6.4.3.1 Le segment de la distribution automobile

■ **Le marché de la distribution automobile africain des véhicules neufs** est encore embryonnaire à l'échelle mondiale :

- **le marché africain :** comparé à ses homologues mondiaux, le marché africain automobile est encore très peu développé. Selon les dernières données statistiques disponibles, il a représenté, en 2012, 1,464 millions de véhicules neufs (dont 1,064 millions de voitures particulières), soit une progression de 5,3 % par rapport à l'année précédente mais néanmoins toujours moins de 2 % du marché mondial. Le taux de motorisation est également très faible en Afrique. L'Afrique du Sud, où le Groupe n'est pas présent, est le plus important marché automobile du continent africain avec une structure et un niveau de développement proche de ceux des pays développés,

	Immatriculation de véhicules (en milliers)	
	2011	2012
Europe	19 730	18 654
Etats-Unis	13 041	14 786
Amérique du Sud	5 933	6 108
Asie-Océanie	35 305	38 034
Afrique	1 390	1 464
Monde	77 958	81 793

Source : CCFA (Comité des Constructeurs Français d'Automobiles).

— **le Maghreb** a connu un développement significatif du marché de la distribution automobile ces dernières années. Les deux marchés du Maghreb sur lesquels le Groupe est présent sont l'Algérie et le Maroc. Ils sont tous deux hautement concurrentiels et dominés par les ventes de véhicules légers d'entrée de gamme. On note également depuis quelques années une croissance régulière et soutenue des marchés des poids lourds et des bus. L'Algérie qui était jusqu'en 2012 le 3^e marché le plus important en Afrique après l'Afrique du Sud et l'Egypte, avec un parc automobile de 3 millions de véhicules, dont 80 % de véhicules de plus de 10 ans d'âge, a connu un essor très important, en 2011 et 2012, avec une progression de l'ordre de 50 % et environ 500 000 unités neuves vendues. La distribution de véhicules neufs avait bénéficié de la décision du gouvernement algérien en 2005 d'interdire les importations de véhicules de plus de 3 ans d'âge, et plus récemment de mesures ponctuelles visant à augmenter le pouvoir d'achat des populations. Ce dernier effet s'est essoufflé en 2013 et le marché algérien s'est retourné au cours de l'année. La concurrence avec les marques françaises s'est renforcée et les ventes de CFAO en Algérie se sont fortement contractées en 2013,

— **l'Afrique subsaharienne** est un marché embryonnaire comparé à celui de l'Afrique du Sud et du Maghreb. A l'exception de quelques pays comme le Gabon, le taux de motorisation est très faible. Le Groupe estime qu'en Afrique subsaharienne, le segment des véhicules est dominé par les ventes aux entreprises privées (environ 70 % du marché). En raison du faible niveau de développement de nombreux pays de la région, les ventes aux particuliers demeurent résiduelles (environ 10 % du marché selon les estimations de CFAO) et les ventes de véhicules d'occasion dominent le marché. Même très peu structurés, les distributeurs de véhicules d'occasion constituent donc des concurrents des distributeurs spécialisés dans la vente de véhicules neufs.

■ Des facteurs favorables au développement à moyen et long termes du marché de la distribution automobile en Afrique :

— en dépit des effets de la crise financière et économique mondiale, les facteurs structurels de développement du continent africain devraient avoir un impact positif sur le marché local automobile. En Afrique subsaharienne, le Groupe estime que le taux de motorisation très faible de la

région conduira naturellement à une demande croissante de véhicules dans le sillage de son développement économique. Par ailleurs, l'avènement progressif d'une véritable classe moyenne dans la région pourrait conduire à un recul du marché de l'occasion en faveur du marché des véhicules neufs, mieux à même de répondre aux exigences nouvelles des classes moyennes,

- le marché automobile africain connaît également des mutations profondes créant un environnement plus favorable pour la distribution automobile. Au plan légal et réglementaire, on note des restrictions de plus en plus sévères pour les importations de voitures de seconde main comme au Sénégal ou en Algérie. Au plan de la demande, le marché est porté par la croissance des ventes de voitures à bas prix et on note un nombre toujours plus important de constructeurs souhaitant trouver des relais de croissance en Afrique, ainsi qu'en attestent la pénétration récente des constructeurs chinois et la poursuite d'une stratégie de développement aggressive des constructeurs japonais et coréens notamment. On observe aussi une transformation de la segmentation des véhicules avec les SUV qui viennent se substituer aux berlines traditionnelles. Le développement du crédit à la consommation peut également constituer un facteur favorable pour le développement du marché,
- s'agissant du Maghreb, le Groupe estime que les marchés algérien et marocain présentent des potentiels de développement encore significatifs.

■ Un marché de type européen dans les Collectivités Territoriales Françaises d'Outre-Mer

- Le marché de la distribution automobile dans les Collectivités Territoriales Françaises d'Outre-Mer est un marché de type européen (taux de motorisation élevé, prédominance du marché du neuf, présence des filiales des grands constructeurs mondiaux) et très concurrentiel. Le marché des véhicules légers comprend principalement des voitures particulières (environ 80 % du marché des véhicules légers) et des véhicules utilitaires (environ 20 % du marché)⁽¹⁾. Il se distingue du marché de la métropole par la part plus importante des véhicules d'entrée de gamme qui y sont vendus. Le marché est dominé par les constructeurs français (Peugeot, Renault et Citroën).

(1) Source : Comité des Constructeurs Français d'Automobiles.

Régions	Voitures particulières neuves		
	2011	2012	2013
Guadeloupe	13 695	13 158	12 427
Guyane	4 719	4 357	4 256
Martinique	12 976	11 527	11 091
Réunion	21 121	19 794	19 405
TOTAL DOM (HORS MAYOTTE)	52 501	48 837	47 179

* A la connaissance de la Société, il n'existe pas de données similaires pour les Collectivités Territoriales Françaises d'Outre-Mer, autres que celles mentionnées dans ce tableau.

6.4.3.2 Le segment de la distribution pharmaceutique en Afrique et dans les Collectivités Territoriales Françaises et d'Outre-Mer

■ L'Afrique et les Collectivités Territoriales Françaises d'Outre-Mer sur lesquelles le Groupe concentre son activité de distribution pharmaceutique sont deux marchés de niche à potentiel de croissance :

- le marché africain : en Afrique, Eurapharma est principalement présent en Afrique subsaharienne francophone (notamment au Sénégal, au Cameroun et en Côte d'Ivoire). Il est également présent en Afrique subsaharienne anglophone et lusophone et en Algérie. Le marché africain est, de très loin, le plus petit marché pharmaceutique au monde, représentant seulement 1 % du marché pharmaceutique mondial, évalué selon le cabinet IMS Health à 880 milliards de dollars en 2011, alors que l'Afrique est le deuxième continent le plus peuplé au monde,
- les Collectivités Territoriales Françaises d'Outre-Mer représentent environ 3 % du marché français, lui-même deuxième marché européen représentant 4,6 % du marché mondial ⁽¹⁾. Eurapharma est principalement présent en Guadeloupe, en Martinique et à la Réunion. Le marché de la distribution pharmaceutique dans les Collectivités Territoriales d'Outre-Mer est dominé par les dépenses directes des particuliers et est très réglementé.

Deux marchés à potentiel de croissance attractif

■ Le marché de la distribution pharmaceutique dispose d'un réservoir de croissance important en Afrique en raison :

- de la croissance démographique importante et de la croissance économique portée par des tendances macroéconomiques favorables à travers le continent africain. Comme indiqué précédemment dans ce document, l'émergence progressive d'une classe moyenne devrait favoriser les dépenses de consommation notamment celles de santé,
- d'un montant de dépenses de médicaments par habitant, qui est très faible pour le moment. Ainsi, les dépenses moyennes par habitant s'élèvent à 4 euros par an en Afrique contre 196 euros en Europe et 422 euros en Amérique du Nord ⁽²⁾ et,
- du développement de programmes ambitieux de certains pays et entreprises du continent africain en matière d'accès

aux soins et de protection sociale pour les populations locales ainsi que des aides fournies par les pays développés, les organisations multilatérales et les ONG.

■ Un potentiel de croissance dans les Collectivités Territoriales Françaises d'Outre-Mer plus élevé qu'en métropole : alors même que les Collectivités Territoriales Françaises d'Outre-Mer ont connu une croissance économique et démographique plus forte que la France métropolitaine durant la dernière décennie, les dépenses de médicaments par habitant y sont inférieures à celles de la France dans son ensemble, soit 225 euros en moyenne en 2008 dans les Collectivités Territoriales Françaises d'Outre-Mer (hors Guadeloupe) contre 274 euros en moyenne en France métropolitaine (données chiffrées estimées par Eurapharma). A titre de comparaison, le niveau moyen des dépenses de médicaments par habitant en Europe en 2008 est estimé par Eurapharma à 196 euros.

6.4.3.3 Le segment de la production de produits de consommation en Afrique

Une forte demande de biens de consommation en Afrique

A l'exception des régions plus développées telles que l'Afrique du Sud, les besoins en termes de biens et services de consommation courante restent immenses sur le continent africain, en particulier en Afrique subsaharienne. Le développement du marché des biens de consommation devrait directement bénéficier de la croissance démographique soutenue du continent africain et de l'augmentation progressive du niveau de vie de ses habitants (voir la section 6.4.1.2 « Complexé, l'environnement économique en Afrique est jugé porteur » ci-dessus). L'augmentation du pouvoir d'achat des populations, y compris les plus pauvres, continuera de porter le développement des produits et services de très grande consommation, tels que le marché des boissons ou des produits plastiques, mais accompagnera également le développement des nouvelles activités de création de centres commerciaux (CFAO Retail) et de distribution de biens de consommation courante au Nigeria (activité FMCG). Parallèlement, le développement des classes moyennes et leur demande croissante de services et produits similaires à ceux disponibles dans les économies occidentales devraient permettre aussi une augmentation en volume du marché des produits et services de consommation moins courants (meubles, deux roues, etc.), ainsi qu'une diversification des produits et services consommés, à l'instar de ce qui a été observé dans les pays émergents.

(1) Source : Eurapharma et IMS Health.2010.

(2) Source : Global Insight 2006.

Une production locale faible avec un potentiel de développement significatif

En dehors de l'Afrique du Sud et, à un moindre degré, certains pays du Maghreb et de l'Egypte, les pays africains ont une production industrielle locale faible, voire inexistante. En effet, la plupart des investissements significatifs dans les pays du continent concernent le secteur des matières premières, d'où un besoin important en matière d'outils locaux de production industrielle pour répondre à une demande locale de plus en plus forte pour des produits de consommation, qui sont autrement importés de l'étranger. En raison de l'éloignement du marché africain par rapport aux principaux centres de production mondiaux, les conditions de coût et de prix auxquelles ces produits sont importés de l'étranger puis commercialisés en Afrique laissent place au développement d'une production locale véritablement compétitive pour les produits de consommation. La poursuite de la modernisation des infrastructures du continent africain, du secteur privé et des réglementations locales seront également deux facteurs déterminants dans le développement d'une production locale.

6.4.3.4 Le segment de la distribution des produits des nouvelles technologies en Afrique

Un marché naissant à l'échelle mondiale

Le développement du marché des services informatiques en Afrique est directement dépendant du développement des nouvelles technologies (internet, téléphonie mobile, etc.) dans leur ensemble. Or, celles-ci ont longtemps vu leur développement contrarié par les problèmes de financement, l'inadéquation des réglementations et l'insuffisance des infrastructures de réseaux. On estime ainsi qu'environ 8 % des habitants de l'Afrique ont accès à internet.

A la connaissance du Groupe, il n'existe pas d'études chiffrées donnant une vision globale du marché des services informatiques en Afrique.

Le Groupe estime néanmoins que :

- l'Algérie, où l'activité CFAO Technologies est présente, ainsi que le Maroc et la Tunisie (où le Groupe n'est pas présent) sont des pays où le marché des services informatiques est très dynamique ;
- la Côte d'Ivoire et le Sénégal (où le Groupe est présent) sont les pays les plus dynamiques en Afrique subsaharienne francophone.

Sur ce marché, les principaux clients du Groupe et des autres acteurs du marché sont les sociétés de télécommunication, les entreprises publiques et les autorités gouvernementales, les banques et les assurances, et les entreprises de l'industrie pétrolière.

Un marché à potentiel de croissance

Le développement du secteur devrait être porté par les efforts des pays africains, parfois aidés en ce sens par les organisations internationales, en matière de développement des nouvelles technologies. Certains gouvernements nationaux (Algérie, Gabon) ont mis en place, au cours des dernières années, des politiques ambitieuses de développement du secteur des nouvelles technologies, en modernisant leurs infrastructures réseaux, intensifiant les dépenses publiques dans ce secteur, encourageant le développement d'un secteur privé et en modifiant leur réglementation. Des pays comme l'Algérie, où le Groupe est très présent, se sont même officiellement fixés pour objectifs de devenir des pôles régionaux dans le domaine des nouvelles technologies.

6.5 Stratégie

La demande en Afrique s'articule autour de trois besoins forts, représentant chacun des marchés à fort potentiel : S'équiper, Se soigner et Consommer. La stratégie du groupe CFAO vise à répondre le mieux possible à ces besoins essentiels, accompagnant le développement de la consommation et des infrastructures en Afrique.

Le Groupe a pour ambition de renforcer sa position de leader ou, lorsqu'il ne l'est pas déjà, d'atteindre une telle position sur ses marchés, grâce à une stratégie de développement articulée autour de plusieurs leviers lui permettant de poursuivre une croissance organique forte avec un retour sur capitaux engagés élevé. Par ailleurs, le Groupe entend poursuivre sa politique d'acquisitions sélectives et ciblées et accélérer le développement de ses nouveaux métiers, notamment ceux de la grande distribution.

Même en développement, la plupart des marchés africains restent embryonnaires comparés aux grands pays émergents. Pour être rentable, le business model historique des distributeurs comme CFAO intègre, à quelques exceptions près, les différentes étapes de ce que l'on appelle la « supply chain », l'importation,

le « wholesale » et le « retail ». Dans ces marchés émergents, les volumes ne permettent pas encore de se spécialiser et pour protéger sa rentabilité, le Groupe doit enrichir son expertise et rester positionné le plus possible sur tous les segments qui composent la chaîne de valeur.

Depuis la prise de contrôle de CFAO par la maison de commerce japonaise Toyota Tsusho Corporation, cette dernière a confirmé qu'elle n'envisageait pas de remettre en cause l'autonomie de CFAO et a manifesté son intention d'apporter son soutien à la stratégie de développement des activités principales de CFAO avec l'objectif de poursuivre la consolidation des positions de la Société sur ses principaux marchés. TTC a notamment fait part de son intention :

- pour CFAO Automotive, de renforcer et développer la présence de la Société dans les pays dans lesquels elle est présente et de soutenir son extension géographique sur ses marchés en s'appuyant sur une stratégie de distribution multimarques ; et de s'assurer, si nécessaire, que des procédures de gestion et de gouvernance internes adaptées préservent les conditions

requises à la poursuite et au développement de cette stratégie multimarques afin de conserver les relations avec les constructeurs automobiles ;

- pour l'activité Eurapharma, de soutenir la croissance organique et la stratégie de développement de la Société en Afrique et dans les Collectivités et Territoires d'Outre-mer ;
- pour l'activité Industries, Equipement et Services, de soutenir le développement des nouvelles activités de la Société telles que les récentes activités de CFAO Equipement et Loxéa.

Dans le cadre de leur alliance, les deux groupes élaborent aujourd'hui une stratégie visant notamment à renforcer le leadership de CFAO en Afrique et à envisager son développement au-delà des frontières actuelles, aussi bien géographiques que métiers. Cette prise de contrôle étant récente, les réflexions ne se sont pas encore traduites par des inflexions significatives de la stratégie du Groupe telle qu'elle a pu être exposée depuis plusieurs années. En validant le lancement du projet de développement de centres commerciaux en Afrique sur lequel CFAO travaillait depuis plusieurs années, TTC a affiché une adhésion forte à la stratégie de développement du Groupe dans la grande distribution, telle qu'elle avait été élaborée avant leur prise de contrôle.

Les deux groupes sont complémentaires au regard notamment de leurs positionnements géographiques et de leurs stratégies respectives en matière de croissance. CFAO pourrait ainsi bénéficier des possibles complémentarités qui pourraient résulter de la coopération future avec le groupe TTC.

Le Groupe poursuit donc une stratégie articulée autour de quelques axes simples.

6.5.1 Maintenir une croissance organique élevée de ses métiers actuels

Le Groupe considère que les marchés actuels du Groupe devraient connaître une croissance soutenue à moyen et long terme comme l'anticipe le Fonds Monétaire International en raison de la conjonction d'un ensemble de facteurs structurels globalement favorables, dont notamment la forte croissance démographique et le développement anticipé d'une classe moyenne dans les pays africains.

En outre, l'expertise et la position concurrentielle du Groupe dans ses domaines d'activités lui permettent de développer une stratégie de croissance organique pertinente et spécifique pour chacun de ses métiers tout en maintenant la cohérence de la stratégie globale du Groupe :

- Dans son métier automobile, le Groupe met en œuvre une stratégie ambitieuse d'élargissement de l'offre et d'adaptation du portefeuille de marques partenaires, notamment sur des marchés tels que ceux du Maghreb et d'Afrique subsaharienne anglophone. Le Groupe entend poursuivre une logique d'adaptation continue de son offre et de son réseau de distribution aux évolutions de la demande des marchés sur lesquels il opère, que ce soit pour accompagner la constitution progressive d'une classe moyenne en Afrique subsaharienne en développant son offre de véhicules pour particuliers de petite taille et/ou à bas prix (*lowcost*) ou pour répondre à l'augmentation anticipée de la demande de véhicules pour

particuliers de moyenne et haute gamme et de véhicules pour les entreprises dans le sillage du développement des économies locales. Le Groupe développe aussi des activités Poids lourds afin de satisfaire les exigences de la clientèle business to business. Des espaces de ventes dédiés, d'adaptation des véhicules ainsi que des ateliers après-vente ont été créés dans chaque pays où l'activité est représentée. La professionnalisation des équipes s'est faite avec l'appui des constructeurs partenaires par le biais de programmes de formation. L'objectif du Groupe est donc de couvrir de manière sélective tous les segments (*lowcost*, premium, camions, deux roues, pneumatiques) sur ses marchés. Le Groupe s'attache enfin à renforcer régulièrement la qualité et la performance des services après-vente qu'il apporte à sa clientèle dans l'ensemble de son réseau et d'apporter des solutions de financement adaptées pour sa clientèle particulière et business to business.

- Dans son métier pharmaceutique, le Groupe entend poursuivre le modèle de développement multi-canaux d'Eurapharma et consolider son positionnement sur l'ensemble de la chaîne de valeur de cette activité, comme l'a montré, en 2011, la prise de participation dans la société de production pharmaceutique propharmal en Algérie ainsi qu'en 2012 le rachat de la société danoise Missionpharma pour cibler la clientèle de cliniques privées, d'hôpitaux et d'ONG avec une nouvelle gamme de produits (matériel médical, consommables hospitaliers, kits d'urgence et produits génériques). Avec une organisation opérationnelle performante, il devra être en mesure de capter la demande de médicaments attendue de plus en plus forte en Afrique subsaharienne. Le Groupe considère également que la poursuite de la croissance de ses activités les plus récentes d'agent distributeur, marquée par son entrée au Nigeria en 2012, et de pré-wholesale illustre la pertinence de ce modèle de développement.
- Dans son métier industries, le Groupe affiche la volonté d'élargir son activité Boissons à d'autres pays si des opportunités se présentent. Il a réalisé depuis plusieurs années des investissements importants permettant d'augmenter la capacité de production et de mieux répondre à la demande. Dans ses activités de fabrication de produits plastiques, le Groupe entend accélérer le développement de produits destinés plus spécifiquement aux industries agro-alimentaires et pétrolières et saisir, le cas échéant, des opportunités d'élargissement géographique.
- Dans ses métiers de distribution de matériel d'équipement et Location, l'ambition du Groupe est de s'inscrire dans le développement des secteurs de la construction, de l'énergie et de la location longue durée, dont les prévisions de croissance sont importantes dans les dix ou quinze ans à venir. Les investissements étrangers, l'urbanisation très importante, les travaux d'infrastructures ainsi que le potentiel minier sont autant d'éléments favorables. Le Groupe entend gagner des parts de marchés en développant, dans les pays dans lesquels il a créé des réseaux dédiés, des services et des offres innovantes et sur-mesure répondant aux besoins spécifiques exprimés par sa clientèle. Ces expertises peuvent s'appuyer sur le savoir-faire logistique du Groupe, la connaissance de ses marchés et la forte notoriété du Groupe. Dans son ambition de construire un pôle Equipment solide et à vocation panafricaine, le Groupe entend privilégier une stratégie de croissance organique sans exclure toutefois des acquisitions externes en cas d'opportunités.

Enfin, dans son métier Technologies, le Groupe entend poursuivre la stratégie qui a été initiée en 2011 de recentrage sur le développement de son offre de solutions d'intégration des nouvelles technologies à forte valeur ajoutée afin de profiter de la forte hausse attendue du marché africain des services informatiques. Dans cette perspective, et tout en essayant d'élargir le cercle de ses partenaires, le Groupe accorde une attention particulière au développement de ses relations avec les acteurs majeurs du secteur, à sa capacité d'innovation ainsi qu'au recrutement, à la formation et à la fidélisation d'un personnel local hautement qualifié.

6.5.2 Optimiser l'efficacité et la rentabilité opérationnelle

Le Groupe a historiquement porté une attention prioritaire à l'amélioration de son efficacité opérationnelle avec un triple objectif : améliorer sur le long terme la profitabilité sous-jacente de son portefeuille d'activités ; augmenter sa flexibilité opérationnelle pour anticiper et limiter l'impact sur ses marges de toute évolution négative de l'environnement d'un ou de plusieurs marchés sur lesquels il opère (telle que par exemple une fluctuation défavorable du cours d'une devise) ; maximiser le retour sur les capitaux engagés.

La politique du Groupe en la matière s'articule autour de trois axes majeurs, à savoir : la poursuite de la stratégie du Groupe de positionnement unique sur l'ensemble de la chaîne de valeur ; la mise en œuvre de plans d'amélioration continue de la performance opérationnelle des différents métiers du Groupe ; et une réflexion stratégique permanente sur la composition et la répartition optimales du portefeuille de métiers du Groupe.

Par ailleurs, le Groupe a conscience du fait que l'intérêt que porte à l'Afrique un nombre grandissant d'acteurs économiques internationaux ainsi que l'émergence probable d'une classe moyenne et d'un grand marché de consommateurs créera dans les années à venir un contexte concurrentiel probablement moins favorable qu'aujourd'hui et indirectement une pression à la baisse sur les marges.

6.5.3 Poursuivre le développement géographique de ses différents métiers

La poursuite du développement géographique du Groupe devrait être articulée autour d'un renforcement en Afrique, qui constitue un axe de développement naturel pour le Groupe, et, le cas échéant, d'implantations ciblées dans des zones à croissance soutenue.

Même si le Groupe accorde donc dans ses développements une priorité à l'Afrique, il n'exclue pas pour autant d'autres terrains de développement, notamment d'autres territoires dont les caractéristiques correspondent à son business model. CFAO est implanté au Vietnam dans la distribution automobile, et s'est développé au Cambodge en 2013.

6.5.4 Mettre son savoir-faire au service du développement de nouveaux métiers principalement en Afrique

Acteur de référence dans chacun de ses métiers actuels, le Groupe continuera d'étudier des opportunités lui permettant de valoriser ses savoir-faire, sa connaissance de l'Afrique, sa notoriété et sa légitimité sur le continent africain pour développer de nouveaux métiers.

CFAO privilégie l'étude de projets de développement qui répondent à plusieurs des critères suivants :

- un potentiel de croissance et de développement fort ;
- un potentiel de développement sur plusieurs marchés d'Afrique à l'instar des métiers actuels du Groupe ;
- la possibilité pour le Groupe de se positionner sur des métiers intégrés sur toute la chaîne de valeur, à l'instar des métiers actuels du Groupe ;
- la possibilité pour le Groupe de mettre en œuvre ses savoir-faire ;
- la complémentarité avec les métiers actuels du Groupe.

Afin de profiter du potentiel que représente l'émergence progressive de nouveaux consommateurs en Afrique, le Groupe a lancé en 2013 une nouvelle activité CFAO Retail qui aura vocation à développer plusieurs dizaines de centres commerciaux en Afrique subsaharienne. Cette nouvelle activité, avec l'objectif à dix ans d'un chiffre d'affaires d'un milliard d'euros, viendra renforcer le volet *Consommer* déjà constitué des activités de production et de distribution de boissons et de produits plastiques.

6.5.5 Poursuivre une politique de croissance externe ciblée

Le Groupe se réserve la possibilité de poursuivre une politique sélective d'acquisitions répondant aux critères et à la stratégie de développement du Groupe afin de renforcer ses parts de marché dans les métiers et zones dans lesquels il est déjà présent et, le cas échéant, de s'implanter sur de nouveaux métiers ou de nouveaux marchés (voir section ci-dessus). CFAO a recouru avec succès dans le passé à cette stratégie de croissance externe qui a contribué à la croissance et au renforcement des parts de marché du Groupe.

Le Groupe étudie des opportunités d'acquisitions externes aussi bien pour lui permettre de se renforcer dans ses lignes de métiers existantes que lui permettre de se positionner dans de nouveaux métiers associés à la distribution spécialisée.

6.6 Réglementation

L'activité du Groupe, la distribution spécialisée en matière automobile en Afrique et dans les Collectivités Territoriales Françaises d'Outre-Mer ainsi que les opérations de fabrication de produits dans le domaine de l'industrie ou de prestations de services dans les nouvelles technologies, n'est pas en tant que telle soumise à une réglementation particulière. Toutefois, la fabrication et/ou la distribution de certains produits, notamment les produits pharmaceutiques, est soumise à une réglementation spécifique (voir 6.6.1 « Activités pharmaceutiques » et 6.6.5 ci-dessous).

En outre, l'activité d'importateur nécessite généralement, dans les pays où le Groupe exerce ses activités, l'obtention d'une licence d'importation (c'est notamment le cas de l'Algérie et de l'Angola).

Par ailleurs, la forte dimension internationale du Groupe implique que les activités du Groupe soient soumises à diverses réglementations affectant significativement son activité, telles que les réglementations concernant :

- les activités pharmaceutiques (voir 6.6.1 ci-dessous) ;
- le contrôle des changes (voir 6.6.2 ci-dessous) ;
- les flux des marchandises (voir 6.6.3 ci-dessous) ;
- les investissements directs étrangers (voir 6.6.4 ci-dessous) ;
- la responsabilité du fait des produits (voir 6.6.5 ci-dessous) ; et
- la réglementation environnementale (voir 6.7 ci-dessous).

6.6.1 Activités pharmaceutiques

A travers Eurapharma, le Groupe est actuellement présent dans 19 pays africains et à Madagascar, dans sept Collectivités Territoriales Françaises d'Outre-Mer ainsi qu'au Portugal et au Danemark.

Sur ces marchés, la commercialisation des produits pharmaceutiques est soumise à des dispositions législatives et réglementaires complexes définies par diverses autorités publiques, en France (en ce qui concerne les Collectivités Territoriales Françaises d'Outre-Mer) et dans les pays africains où le Groupe exerce ses activités. En cas de non-respect de ces réglementations, les autorités réglementaires peuvent infliger des amendes, sanctionner les pharmaciens responsables, fermer les établissements pharmaceutiques, saisir ou retirer du marché des produits ou encore suspendre partiellement ou totalement leur production et leur distribution. La réglementation applicable en matière de commercialisation des produits pharmaceutiques concerne principalement le statut d'établissement pharmaceutique (dont bénéficient les filiales du Groupe intervenant en tant qu'importateur-grossiste/répartiteur), les autorisations de mise sur le marché pour les médicaments commercialisés, les obligations de service public et la réglementation des prix.

Statut d'établissement pharmaceutique

Le Groupe est soumis à un certain nombre d'exigences réglementaires permanentes des autorités de régulation nationale régissant les établissements pharmaceutiques. Dans les Collectivités Territoriales Françaises d'Outre-Mer, dans la plupart des pays d'Afrique subsaharienne francophone et en Europe (Portugal, Danemark, France métropole) où le Groupe exerce ses activités, les sociétés de la Division Eurapharma bénéficient du statut d'établissement pharmaceutique impliquant notamment une vérification de la conformité de ses activités et de ses sites aux normes applicables.

La législation française soumet l'exercice de toute activité pharmaceutique à une autorisation préalable, qu'il s'agisse de l'importation, du dépôt ou de la distribution en gros de médicaments à usage humain ou vétérinaire. Cette autorisation est délivrée par le Directeur général de l'Agence nationale de sécurité du médicament (ANSM) ou de l'Agence nationale du médicament vétérinaire (ANMV) au sein de l'Agence nationale de sécurité sanitaire de l'alimentation, de l'environnement et du travail (ANSES) et ne demande pas à être renouvelée. Elle est le résultat d'un processus à la fois administratif et technique qui se déroule en trois étapes : la recevabilité du dossier, l'instruction technique et la décision d'autorisation. Elle peut, après mise en demeure, être suspendue ou retirée en cas d'infraction aux dispositions du Code de la santé publique. Continental Pharmaceutique en tant que distributeur en gros à l'exportation bénéficie de cette autorisation dans ses nouveaux locaux depuis le 5 septembre 2005, tout comme E.P. DIS France dans ses nouveaux locaux en tant que dépositaire et distributeur en gros à l'exportation depuis le 23 mars 2005. Enfin, Actidis bénéficie tant dans ses locaux de Trignac (44) que dans ses locaux dans les CTOM, d'une autorisation en tant que dépositaire et centrale d'achat pharmaceutique. Les sociétés de la Division Eurapharma implantées dans les Collectivités Territoriales Françaises d'Outre-Mer disposent d'autorisation pour l'activité de grossiste répartiteur et/ou de dépositaire.

Dans les 14 pays d'Afrique subsaharienne francophone où le Groupe exerce ses activités, la législation prévoit généralement que l'activité d'importation et de distribution de produits pharmaceutiques est soumise à agrément. Dans ce cas, l'instruction de la demande d'autorisation et la délivrance de l'agrément relèvent le plus souvent de la compétence d'une émanation ou d'une direction du ministère de la santé du pays dans lequel le Groupe intervient. La nécessité d'obtenir un agrément existe également en Algérie et dans la plupart des pays d'Afrique subsaharienne anglophone et lusophone dans lesquels le Groupe exerce ses activités, dont le Kenya.

Autorisation de mise sur le marché

Dans les Collectivités Territoriales Françaises d'Outre-Mer ainsi que dans les autres pays où le Groupe exerce ses activités, l'accès au marché des médicaments est contrôlé par une autorité de régulation nationale. La commercialisation d'un médicament nécessite le respect d'une procédure d'approbation réglementaire (l'autorisation de mise sur le marché (« AMM ») ou le visa) destinée à vérifier la qualité, la sécurité et l'efficacité du produit et

devant être renouvelée tous les cinq ans au moins. La préparation des demandes d'AMM ou de visa et leur examen par l'autorité compétente sont des processus coûteux qui peuvent prendre plusieurs années. Dans la quasi-totalité des cas, les laboratoires assument seuls l'ensemble du processus. Dans le métier d'agent, Eurapharma via ses filiales, peut néanmoins être amené à contribuer localement au processus.

Obligations de service public

En métropole et dans les Collectivités Territoriales Françaises d'Outre-Mer, la distribution de médicaments auprès des pharmaciens est réservée aux grossistes répartiteurs, dont l'exercice de la profession est réglementé. Dans le cadre de ce monopole pharmaceutique, le Groupe est soumis à certaines obligations, consistant notamment, pour ses grossistes pharmaceutiques, à être placés sous la direction d'un pharmacien, à déclarer au Directeur général de l'ANSM le territoire sur lequel chacun de ses établissements exerce son activité de répartition et à disposer d'un assortiment de médicaments comportant au moins les neuf dixièmes des présentations de spécialités pharmaceutiques effectivement commercialisées en France, telles que définies ci-dessous, sur son territoire de répartition.

L'établissement est en outre tenu aux obligations de services publics suivantes : être en mesure de satisfaire à tout moment la consommation de sa clientèle habituelle durant au moins deux semaines, livrer dans les vingt-quatre heures toute commande passée avant le samedi 14 heures de toute présentation des spécialités effectivement commercialisées, à l'exception des médicaments réservés à l'usage hospitalier, des plantes médicinales et des médicaments homéopathiques, livrer tout médicament et, lorsqu'il en assure la distribution dans les conditions fixées par le Code de la santé publique, tout autre produit, objet ou article et tout produit officinal divisé, visé par le Code de la santé publique et exploité en France, à toute officine qui lui demande et participer à des systèmes d'astreinte.

Dans les 14 pays d'Afrique subsaharienne francophone où le Groupe exerce ses activités d'importateur-grossiste/répartiteur, les réglementations en vigueur sont inspirées des réglementations françaises existantes en matière d'obligations de service public des établissements pharmaceutiques. La totalité de ces pays imposent ainsi aux établissements pharmaceutiques qu'un pharmacien responsable soit un des dirigeants de l'entreprise.

Prix réglementés et remboursement des produits

Dans les Collectivités Territoriales Françaises d'Outre-Mer, le prix des médicaments commercialisés est soumis au contrôle de l'Etat, qui le fixe ou ne permet la prise en charge par la collectivité que d'un tarif forfaitaire de responsabilité dans le cas des médicaments inscrits au répertoire des spécialités génériques, ce qui conduit indirectement à un alignement des prix des médicaments sur ce tarif forfaitaire. Le prix de gros pour les médicaments sur ordonnance couverts par le système de remboursement est ainsi égal au prix du fabricant multiplié par un coefficient réglementé. Le prix de vente au détail est égal au prix de vente au détail en vigueur en métropole multiplié par un coefficient réglementé. Des changements réglementaires relatifs à la fixation du prix des médicaments pourraient intervenir à court terme dans les Collectivités Territoriales Françaises d'Outre-Mer.

Dans les 14 pays d'Afrique subsaharienne francophone où le Groupe exerce ses activités, la structure des prix des médicaments est généralement réglementée mais il n'existe pas de systèmes de remboursement des médicaments par des organismes de sécurité sociale. En pratique, la tarification consiste en une fixation réglementaire des marges aux différentes étapes du circuit de distribution. Dans certains pays, comme le Sénégal, le Cameroun ou la Côte d'Ivoire, la réglementation des prix concerne la totalité des produits pharmaceutiques. D'autres pays, comme le Mali, prévoient au contraire une tarification pour les seuls « médicaments essentiels », le prix des autres produits étant librement fixé par le jeu de la concurrence. En Algérie, la marge dégagée sur le prix de vente des médicaments est déterminée réglementairement.

A l'exception de l'Angola, les pays d'Afrique subsaharienne anglophone et lusophone où le Groupe est présent n'ont pas de réglementation relative aux prix des médicaments.

Réglementation de la publicité

Le Groupe doit par ailleurs respecter des réglementations strictes en matière d'étiquetage, de publicité, de promotion et de marketing des produits pharmaceutiques. Toute infraction à ces réglementations peut entraîner des avertissements, des injonctions de réparer les infractions constatées, la saisie des produits ou des poursuites judiciaires, qui peuvent être de nature pénale dans certaines juridictions telle que la France ou les Départements d'Outre-Mer.

Traçabilité des produits

Depuis le 1^{er} janvier 2011, le grossiste répartiteur a l'obligation, au regard du code de la santé publique français, d'assurer la traçabilité de tous les médicaments qu'il distribue.

Les informations concernées sont : 1) la date de l'achat, 2) le nom du médicament, 3) le numéro de lot et la date de péremption par lot et 4) le nom et adresse du fournisseur (laboratoire) et du destinataire (pharmacien).

Les informations suivantes doivent être collectées et sauvegardées pendant une durée de 5 années à compter de la date de réception des médicaments concernés. Cela permet de réaliser sur demande des laboratoires exploitants les rappels et retraits de lots auprès des pharmacies concernées.

Cette obligation a nécessité une mise en conformité des systèmes d'information et du mode de fonctionnement de façon à pouvoir stocker intelligemment ces données sur l'ensemble des flux à destination des CTOM.

Réglementation de la fabrication des médicaments en Algérie

L'exploitation d'un établissement de production de spécialités pharmaceutiques est soumise par la réglementation algérienne à l'obtention d'une autorisation administrative délivrée par le ministre chargé de la santé après avis conforme d'une commission centrale et avis de la section ordinale des pharmaciens.

L'établissement de production de spécialités pharmaceutiques recouvre au sens de la réglementation algérienne aussi bien la production intégrale que partielle comme la formulation ou simple façonnage des médicaments.

Cette autorisation est délivrée sur la base du dossier fourni par le fabricant et comportant notamment la description des locaux affectés à la fabrication et leur conformité aux réglementations applicables, des équipements industriels concourant à la fabrication des médicaments, la liste des produits fabriqués dans l'établissement et les étapes de fabrication prévues, une présentation du personnel intervenant dans le processus de fabrication ainsi que leur qualification et plus généralement toute information de nature à garantir que la fabrication se fera selon les standards de qualité et de contrôle requis.

La direction technique de l'établissement de fabrication doit être placée sous la responsabilité d'un pharmacien qui sera le garant du respect de l'ensemble des règles techniques et administratives édictées dans l'intérêt de la santé publique. Ce pharmacien doit être titulaire d'un diplôme en pharmacie industrielle et posséder une expérience professionnelle dans un établissement industriel de deux années minimum. Ce pharmacien, Directeur technique signe les demandes d'enregistrement des produits, organise et contrôle les approvisionnements, la fabrication dans toutes ses étapes en ce compris la libération des produits fabriqués pour mise sur le marché. Il est personnellement responsable de l'accomplissement des actes pharmaceutiques réalisés dans l'établissement de fabrication.

La mise sur le marché d'une spécialité pharmaceutique est subordonnée à l'obtention d'une autorisation d'enregistrement dans la nomenclature nationale, délivrée par le ministre de la santé après avis de la commission nationale de la nomenclature. Cette autorisation est appelée comme en France autorisation de mise sur le marché ou AMM.

Cette AMM est délivrée sur la base du dossier scientifique et technique présenté par le fabricant et ou le titulaire des droits de propriété intellectuelle et\ou industrielle le cas échéant. L'AMM délivrée a une durée de validité de 5 années, renouvelable par période quinquennale.

Le fabricant doit s'assurer que les spécialités fabriquées disposent bien de leur AMM.

6.6.2 Contrôle des changes

Le Groupe est soumis à la réglementation sur les contrôles des changes en vigueur dans les pays étrangers dans lesquels il opère. Ce contrôle peut répondre à plusieurs objectifs : empêcher que les achats excessifs de monnaie étrangère ne contribuent à la dépréciation de la monnaie nationale et n'aggravent le déficit de la balance des paiements, contrôler les importations de produits susceptibles de concurrencer l'industrie nationale, réservier les achats de devises étrangères au règlement des importations jugées les plus utiles, ou empêcher l'évasion des capitaux et des revenus taxables. Le Groupe est notamment soumis à cette réglementation dans les pays significatifs suivants : les pays appartenant à la zone franc, l'Algérie, le Nigeria et le Maroc.

- La zone franc : La zone franc est organisée autour de l'Union économique et monétaire ouest-africaine (UEMOA), qui regroupe huit Etats d'Afrique de l'Ouest (Bénin, Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Guinée-Bissau, Mali, Niger, Sénégal et Togo), et de la Communauté économique et monétaire de l'Afrique centrale (CEMAC), qui regroupe six Etats d'Afrique centrale

(Cameroun, République centrafricaine, Congo, Gabon, Guinée Equatoriale et Tchad).

La zone franc est un système de coopération monétaire entre la France et les pays membres de l'UEMOA et de la CEMAC reposant sur les principes suivants : utilisation du franc CFA comme monnaie commune, convertibilité garantie par le Trésor français, fixité de la parité de change, libre transférabilité et centralisation des réserves de change. Depuis le 1^{er} janvier 2002, l'euro s'est substitué au franc sur la base d'une parité fixe : 1 euro = 655,957 francs CFA.

Les principales règles du contrôle des changes dans les pays de la zone franc sont les suivantes :

- l'administration du contrôle des changes incombe aux ministères des finances qui peuvent déléguer tout ou partie de leurs pouvoirs à la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) pour l'UEMOA ou à la Banque des Etats d'Afrique Centrale (BEAC) pour la CEMAC, aux banques agréées et à l'administration des postes. Toutes les opérations de change avec des pays étrangers doivent être effectuées par l'entremise des intermédiaires agréés,
- toutes les importations doivent être déclarées et les transactions relatives à des importations avec des pays étrangers doivent être domiciliées auprès d'un intermédiaire agréé lorsque les marchandises ne sont pas considérées comme étant en transit. Les montants minima de déclaration ou de domiciliation varient selon les pays,
- les transferts à destination de l'étranger sont soumis à la présentation de pièces justificatives à l'intermédiaire chargé du règlement. Lorsque, au vu des justifications, le transfert concerne une opération courante (importation de marchandises, fret et assurance, salaires, traitements, honoraires, droits et redevances de brevets et licences, intérêts, dividendes, etc.), il peut être exécuté librement par l'intermédiaire agréé, sous sa responsabilité. Dans le cas contraire (opérations de placement, d'investissement ou de prêt à l'étranger), l'autorisation préalable du ministre chargé des finances est requise sauf pour les transferts réalisés avec les pays membres de la zone franc. Les dispositions liées aux investissements directs étrangers, aux emprunts à l'étranger, varient selon les Etats.

D'une manière générale, le Groupe considère que ses activités ne subissent pas d'impact négatif significatif en raison de cette réglementation dans les pays de la zone franc où il intervient. Le Groupe a mis en place des procédures administratives de conformité aux règles de change décrites ci-dessus et a fait l'objet dans plusieurs pays de cette zone de contrôle n'ayant pas révélé de violation significative de ces règles.

- L'Algérie : La monnaie ayant cours légal en Algérie est le dinar. La convertibilité courante du dinar s'accompagne d'un contrôle des changes rigoureux, qui s'applique notamment aux mouvements de capitaux. La Banque d'Algérie, en tant que Banque centrale, est responsable de la politique des changes et détient à ce titre le monopole de la gestion des ressources en devises du pays.

Le taux de change effectif réel est déterminé mensuellement par la Banque d'Algérie, et dépend à la fois des indices des prix en Algérie et chez les partenaires, de la structure du commerce

extérieur, et du taux de change nominal par rapport au dollar des Etats-Unis. Afin de freiner la consommation pour réduire la facture d'importation, la Banque d'Algérie a pu être amenée dans le passé à laisser le dinar s'affaiblir face aux principales devises mondiales.

Conformément aux dispositions de l'article VIII des statuts du FMI, le régime des changes en Algérie offre certaines souplesses en matière de convertibilité pour les opérations courantes, y compris les paiements au titre d'importations de biens. En ce qui concerne les flux relatifs aux investissements étrangers visés dans l'article 2 de l'ordonnance de 2001 sur le développement de l'investissement, le contrôle de la Banque d'Algérie s'effectue *a posteriori* pour ce qui est des transferts de bénéfices, dividendes et produits de cessions d'actifs opérés par des filiales étrangères implantées sur le territoire algérien. Pour ce qui est des opérations commerciales courantes, les procédures, désormais à la charge de l'établissement bancaire, sont considérablement raccourcies même si par diverses mesures instaurées par la loi de finances complémentaire pour 2009 (taxe de domiciliation bancaire, limitation de procuration, obligation de régler les importations par CREDOC) les autorités ont souhaité renforcer le contrôle sur ces opérations. Enfin cette même loi de finances a précisé que les financements nécessaires à la réalisation des investissements étrangers sauf constitution du capital sont mis en place par recours au financement local générant une lettre du 9 décembre 2010 de la Banque d'Algérie demandant aux sociétés algériennes bénéficiant d'avance de trésorerie de leur maison mère étrangère de procéder à la capitalisation de ces avances au plus tard le 31 décembre 2010. Pour des opérations d'un montant important, l'avis de la Banque d'Algérie peut être sollicité *a priori*, à la discrétion de l'établissement de crédit.

Le Groupe ne peut donner aucune assurance que cette réglementation n'aura pas d'impact significatif sur la capacité de ses filiales locales à transférer des dividendes à la Société.

■ Le Nigeria : La monnaie ayant cours légal au Nigeria est le naira.

Le marché des changes au Nigeria a été dérégulé en 1995 par la création d'un marché des changes autonome permettant à des particuliers d'acheter auprès de la Banque centrale du Nigeria des devises étrangères au prix de marché en ayant recours à des intermédiaires agréés. Le marché des changes a connu une nouvelle vague de dérégulation en octobre 1999 par la création du marché des changes interbancaire. Les mouvements de capitaux vers et à partir du Nigeria sont désormais libres. Néanmoins, la Banque Centrale du Nigeria peut être amenée à adopter une politique interventionniste comme l'atteste sa décision en février 2009 de limiter ses ventes de dollars des Etats-Unis à des entreprises pouvant justifier d'une transaction commerciale. Cette mesure n'a pas eu d'effet significatif sur les résultats du Groupe.

■ Le Maroc : La monnaie ayant cours légal au Maroc est le dirham. L'Office des changes, sous la tutelle du Ministère de l'Economie et des Finances, est chargé d'édicter les mesures relatives à la réglementation des opérations de change en autorisant à titre général ou particulier les transferts à destination de l'étranger.

Dans le cadre de sa mission, l'Office des changes a engagé au cours de ces dernières années un processus de libéralisation visant à habiliter les banques à effectuer librement la majeure partie des transferts sur l'étranger. Il a ainsi accordé délégation à celles-ci pour effectuer librement les règlements relatifs aux opérations d'importations, d'exportations, de transport international, d'assurance et de réassurance, d'assistance technique étrangère, de voyages, de scolarité, de soins médicaux, d'économies sur revenus, ainsi que pour toutes les autres opérations réputées courantes.

Dans l'esprit des dispositions de l'article VIII des statuts du FMI relatives à la convertibilité pour les opérations courantes, le Maroc a étendu la convertibilité du dirham à nombre d'opérations en capital, notamment les investissements étrangers au Maroc, les financements extérieurs mobilisés par les entreprises marocaines, les investissements et placements effectués par des personnes morales marocaines à l'étranger, la mise en place d'un système de crédits à l'exportation et l'utilisation des instruments de couverture des risques financiers.

Jusqu'à présent, la réglementation marocaine en matière de contrôle des changes n'a pas empêché le Groupe de convertir et transférer hors du Maroc le produit de ses activités.

■ Autres pays : Dans certains autres pays dans lesquels le Groupe intervient, comme le Malawi pour les mouvements de capitaux vers et à partir du pays, un contrôle des changes est en vigueur. L'existence de réglementations sur le contrôle des changes n'a néanmoins pas créé de situations, au cours des trois dernières années, dans lesquelles des montants significatifs provenant de ces activités n'auraient pu être convertis et transférés hors du pays concerné. Les problèmes de convertibilité et de transfert dans certains pays trouvent leur origine d'ailleurs moins dans la réglementation en vigueur que dans des problèmes conjoncturels liés à la détention insuffisante de devises étrangères par les banques centrales.

6.6.3 Réglementation concernant les flux de marchandises

L'activité du Groupe est soumise à la réglementation sur les flux de marchandises en vigueur dans les pays dans lesquels il opère. Cette réglementation est notamment mise en œuvre par l'administration des douanes, qui est notamment chargée d'appliquer et de percevoir des droits de douane sur les produits importés ou exportés conformément aux lois et règlements applicables. L'administration des douanes veille également à la sécurité et à la qualité des flux commerciaux, à la répression de la fraude et à la protection de la sécurité et de la santé publique.

La réglementation douanière peut prendre d'autres formes que la perception de droits. Elle peut, par exemple, exiger l'obtention d'une licence d'importation (c'est notamment le cas de l'Algérie et de l'Angola) ou imposer des interdictions d'importation visant certains produits spécifiques (en 2005, une telle interdiction a été décidée par le gouvernement algérien pour les véhicules ayant plus de trois ans) ou des obligations d'homologation de véhicules pouvant être source de délai ou constituer un frein au développement (c'est notamment le cas du Maroc en ce qui concerne les véhicules chinois).

Certaines réglementations fiscales peuvent avoir un impact négatif sur les flux de marchandises. Ainsi, en Algérie, des dispositions réglementaires de 2008 et 2009, provenant notamment de lois de finances, ont affecté négativement les activités et les résultats du Groupe dans le pays (voir la section 4.1 « Risques relatifs à l'environnement économique et réglementaire » et notamment la sous-section « Un environnement juridique et réglementaire instable », du présent Document de Référence) :

- en août 2008, a été mise en place une nouvelle taxe sur les véhicules légers de moins de 2 500 cm³ et sur les bénéfices des concessionnaires ;
- en août 2009, des réglementations sont venues imposer une nouvelle taxe sur les véhicules de plus de 2 500 cm³ et les poids lourds ;
- en décembre 2009 (Loi de finances complémentaire pour 2010) a été instituée un prélèvement de 5 % assis sur le bénéfice net des importateurs et distributeurs en gros de médicaments importés pour la revente en l'état.

Les réglementations affectant les conditions de financement des achats automobiles peuvent également avoir un tel impact. Ainsi, en Algérie, des mesures réglementaires entrées en vigueur au cours de l'année 2009 sont venues interdire, dans certains cas, le recours au crédit à la consommation pour financer les achats automobiles avec pour objectif d'y réduire le volume des importations de véhicules. Le Groupe considère qu'elles ont un impact négatif sur ses activités et ses résultats dans ce pays, dans la mesure où, selon ses estimations, environ 30 % de son chiffre d'affaires automobile dans ce pays correspondaient, avant cette restriction en matière de financement, à des ventes de véhicules financées en tout ou partie de cette façon.

6.6.4 Réglementation concernant les investissements directs étrangers

Le Groupe est soumis à la réglementation sur les flux d'investissement en vigueur dans les pays dans lesquels il opère. Cette réglementation peut prendre la forme de régimes de faveur visant à favoriser l'entrée des capitaux étrangers, telle que la mise en place de dispositifs d'incitation fiscale attractifs pour les investisseurs étrangers. La nature et la portée des incitations sont variables selon les pays et dépendent généralement des montants investis et des secteurs économiques concernés. L'environnement réglementaire en République du Congo est ainsi marqué par un dispositif fiscal favorable dont bénéficie le Groupe depuis 2006 et qui a été reconduit en 2012 pour une durée de cinq ans pour ses investissements dans son activité boissons. Ce dispositif prend la forme principalement d'une exonération totale d'impôt sur les bénéfices des sociétés sur une période de cinq ans à compter du 1^{er} janvier 2012 en contrepartie de la réalisation d'un certain montant d'investissements sur ses deux principaux sites de production à Brazzaville et Pointe Noire. Ainsi, dans le cadre d'une convention conclue le 30 janvier 2012 avec la République du Congo, d'une durée de 5 ans, Brasseries du Congo s'est engagée à mener à bien un programme d'investissement ainsi qu'à maintenir un effectif stable et à créer des emplois permanents sur cette période tout en réservant la priorité aux fournitures et services des entreprises congolaises pour l'entretien et l'exploitation de ses unités de production et aux travailleurs et cadres de nationalité

congolaise pour sa politique d'embauche. En échange, le Congo lui assure pendant cette même période, un certain nombre de garanties juridiques, financières, économiques et administratives, ainsi que des avantages fiscaux et douaniers. En vertu de la loi de finances congolaise pour 2013, une commission nationale a été chargée de renégocier les contrats ayant une durée supérieure à un an et prévoyant des exonérations d'impôts et de droits de douane. Cette commission s'est vue accorder un délai initial de six mois pour renégocier ces contrats. Au terme de ce délai, toute exonération d'impôts et de droits de douane dépassant la limite autorisée sera réputée nulle. A la date de dépôt de ce Document de Référence, les membres de la commission étaient désignés mais aucune réunion n'avait encore eu lieu avec Brasseries du Congo. La durée de cette convention, ainsi que les avantages octroyés peuvent cependant être remis en cause par l'Etat.

La réglementation concernant les flux d'investissement peut également prendre la forme de régimes de protection ou de contraintes imposées aux investisseurs étrangers en vue de favoriser les acteurs locaux dans le développement de l'activité économique. Un décret exécutif algérien n° 09-181 du 12 mai 2009 requiert qu'avant le 31 décembre 2009, au moins un tiers des actions des filiales locales de certaines sociétés multinationales soit détenu par des nationaux algériens. Ces dispositions ne sont pas applicables aux sociétés immatriculées avant son entrée en vigueur. En tout état de cause, Diamal, la principale filiale algérienne du Groupe en Algérie, la respecte déjà. Par contre la loi de finances complémentaire pour 2009 a modifié les dispositions de l'ordonnance du 20 août 2001 relatif au développement de l'investissement en précisant que les nouveaux investissements étrangers dans les activités économiques de production de biens et services doivent faire l'objet d'une déclaration préalable et ne sont autorisées que dans le cadre d'un partenariat avec un national résident détenant au moins 51 % du capital social sauf pour les activités de commerce extérieur où ce seuil est fixé à 30 %. Une nouvelle réglementation entrée en vigueur au 1^{er} janvier 2014 étend ce seuil de 51 % aux activités de commerce extérieur. La loi de finances de 2009 a également instauré un droit de préemption au profit de l'Etat et des entreprises publiques économiques sur toutes les cessions de participations des actionnaires étrangers ou au profit d'actionnaires étrangers. Différentes lois de finances sont venues préciser les modalités d'application de ce texte aux investissements étrangers réalisés avant la loi de finances complémentaire pour 2009. Le Groupe n'a pas eu pour le moment à modifier son dispositif ou ses participations pour satisfaire aux dispositions sus visées, les filiales d'Eurapharma présentes sur le sol Algérien remplissant ces critères légaux.

Le Groupe ne peut donner aucune assurance que cette réglementation n'aura pas d'impact significatif sur sa capacité à développer de nouveaux projets en Algérie.

Par ailleurs, un projet de loi est actuellement à l'étude au Ghana visant à encadrer l'investissement étranger dans le pays et à attribuer à l'Etat ghanéen une part du capital des sociétés étrangères. Dans le cas où ce projet aboutirait, il pourrait entraîner des conséquences sur la structure actionnariale des filiales dans le pays.

6.6.5 Responsabilité du fait des produits

Activité d'importation

Le Groupe importe ses produits auprès de fabricants (dont notamment les constructeurs automobiles et les laboratoires pharmaceutiques) pour les revendre. Dans ce cadre, il peut être amené à délivrer une garantie légale ou contractuelle à ses clients, mais celle-ci est alors généralement couverte par la garantie contractuelle dont il bénéficie auprès des fabricants, ceux-ci assumant *in fine*, sauf défaillance de leur part, les garanties légales et contractuelles liées à la responsabilité produit.

Activité de fabrication

Les divisions de CFAO exercent des activités de fabrication au sein du Groupe.

La Division CFAO Industries, Equipement et Services regroupe l'activité boissons du Groupe et diverses activités industrielles légères telles que la fabrication de produits en matière plastique. La division Automotive exerce l'activité d'assemblage de motocyclettes et de cyclomoteurs.

Eurapharma est actionnaire d'une société propriétaire d'une usine de fabrication de médicaments en Algérie et d'une unité fabrication/assemblage, basée en Inde, de kits médicaux (regroupement de différents articles en ce compris médicaments, matériel médical, dispositifs médicaux à une visée thérapeutique ou de soins d'urgence) destinés aux organisations internationales.

Dans le cadre de ses activités de fabrication, le Groupe respecte l'ensemble des règles et normes d'assemblage ou de fabrication locales ainsi que les normes et standards imposés par ses

partenaires et ou la réglementation locale. En cas de mise en jeu de la responsabilité du Groupe, les risques liés à ces activités sont couverts par des polices d'assurance responsabilité civile générale souscrites par le Groupe pour les risques d'exploitation et les risques après livraison ou prestation couvrant les dommages causés aux tiers du fait de l'activité de l'ensemble de ses filiales (voir le chapitre 4 « Facteurs de risques », section 4.6 « Assurances » du présent Document de Référence).

La réglementation concernant la fabrication de produits en matière plastique s'articule principalement autour de plusieurs obligations :

- une première concernant l'activité elle-même et pouvant se matérialiser par la nécessité d'obtenir un certificat de conformité environnemental dans certains pays tels que le Cameroun et le Nigeria ou une autorisation d'installation au Congo ;
- une deuxième concernant l'importation dans certains pays de matières premières jugées polluantes qui peut requérir l'autorisation d'autorités gouvernementales (telle que l'Agence de Protection de l'Environnement pour l'Importation du Ghana) ;
- une troisième concernant le respect par le produit de certaines normes dans certains pays comme le Nigeria ; et
- une dernière concernant la gestion de l'élimination des déchets générés par ses activités par des personnes agréées comme par exemple en Côte d'Ivoire.

La réglementation concernant les activités de fabrication de médicaments est décrite au point 6.6.1 ci-dessus.

7

ORGANISATION DU GROUPE

7.1 Organigramme simplifié du Groupe au 31 décembre 2013 **68**

7.2 Société mère, filiales et participations **69**

7.2.1 Présentation générale	69
7.2.2 Filiales en propriété exclusive ou quasi-exclusive (capital social et droits de vote)	70
7.2.3 Filiales en propriété non exclusive (dont le Groupe ne détient pas la totalité du capital social ou des droits de vote)	71
7.2.4 Acquisitions et cessions réalisées au cours des trois dernières années	74

7.1 Organigramme simplifié du Groupe au 31 décembre 2013

Le tableau suivant répertorie les principales filiales du Groupe telles qu'identifiées selon les critères indiqués à la section 7.2 ci-dessous, classées par division (leur description est fournie dans la même section) :

Centrales d'achat

SFCE (France)

Capstone Corporation (Maurice)

Division CFAO Automotive

CAMI (Cameroun)

Capstone International (Maurice)

CFAO Motors Côte d'Ivoire

CFAO Motors Maroc

CFAO Motors RDC (République Démocratique du Congo)

CMM (La Réunion)

CP Holding (Nouvelle Calédonie)

Diamal (Algérie)

DTDobie Kenya (Kenya)

CFAO Industrie, Equipements et Services

Brasserie du Congo

Division Eurapharma

Continental Pharmaceutique (France)

Copharmed (Côte d'Ivoire)

EDPIS (France)

EDPIS Algérie

Eurapharma (France)

Laborex Cameroun

Laborex Congo

Laborex Mali

Laborex Sénégal

Mission Pharma A/S

Pharma Gabon

Sopharma Antilles

Soredip (La Réunion)

7.2 Société mère, filiales et participations

7.2.1 Présentation générale

7.2.1.1 Société mère

CFAO, société anonyme de droit français, est la société mère du Groupe. Elle est aussi la société tête de l'intégration fiscale française mise en place pour les entreprises relevant de l'impôt sur les sociétés en France. La liste des principales filiales consolidées est disponible à la note 37 relative aux états financiers consolidés du Groupe.

CFAO est une société holding qui n'est engagée dans aucune activité opérationnelle en dehors du Groupe. Sa mission consiste exclusivement ou principalement à détenir les actions des filiales et à leur fournir des services d'assistance technique. La Société compte des participations directes et indirectes dans près de 180 filiales essentiellement en Afrique subsaharienne francophone, anglophone et lusophone, au Maghreb, dans les territoires français d'Outre-mer, à l'Île Maurice, au Vietnam et en France métropolitaine. L'organigramme simplifié figurant ci-dessus à la section 7.1 « Organigramme simplifié du Groupe au 31 décembre 2013 » n'inclut pas la totalité de ses participations, mais comprend notamment les filiales principales telles que mentionnées ci-dessous. Ces filiales sont classées par division selon leur activité principale, même si certaines peuvent mener à bien d'autres activités liées à une autre division du Groupe. Pour d'avantage d'informations sur les activités et les résultats de chaque division, voir le chapitre 6 « Aperçu des activités du Groupe » et chapitre 9 « Examen de la situation financière et du résultat du Groupe » du présent Document de Référence.

La liste des principales filiales consolidées est disponible à la note 37 relative aux états financiers consolidés (« Liste des filiales consolidées au 31 décembre 2013 ») du chapitre 20 « Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur » du présent Document de Référence. CFAO ne détient pas de participation directe ou indirecte dans une société cotée, à l'exception de CFAO Motors Côte d'Ivoire.

La liste des principales filiales du Groupe sélectionnées selon leur contribution à son résultat net est disponible au chapitre 25 « Informations sur les participations ».

Les filiales du Groupe décrites ci-dessous ont été sélectionnées en fonction des critères suivants :

- chacune des filiales de la Division **CFAO Automotive** présentée ci-dessous représente au moins 2 % du chiffre d'affaires total consolidé du Groupe en 2013, à l'exception de la société Capstone International qui est néanmoins présentée dans la mesure où elle représente 5,1 % du bilan consolidé total du Groupe en 2013 ;
- chacune des filiales des divisions **Eurapharma** et **CFAO Industries, Equipements et Services** présentée ci-dessous représente au moins 1 % du chiffre d'affaires total consolidé du Groupe en 2013, à l'exception des sociétés Eurapharma et Continental Pharmaceutique, qui sont néanmoins présentées dans la mesure où elles représentent respectivement 2,1 % et 6,2 % du bilan consolidé total du Groupe en 2013.

7.2.1.2 Principaux flux de trésorerie du Groupe

Les principaux flux financiers intragroupe correspondent aux dividendes payés par les filiales à la Société, aux flux entre filiales opérationnelles et centrales d'achat, ces dernières payant les fournisseurs et facturant les filiales, et aux flux liés aux conventions de placement et de financement de trésorerie, comme décrit ci-dessous.

CFAO a mis en œuvre un système de centralisation des flux de trésorerie en concluant plusieurs conventions bilatérales de financement en numéraire avec ses différentes centrales d'achat (SFCE, Capstone Corporation et Capstone International) et une partie de ses filiales en France et dans les territoires français d'Outre-mer. Eurapharma a également conclu ce type de convention avec certaines de ses filiales.

La centralisation de la gestion de la trésorerie du Groupe vise à favoriser une meilleure gestion du recours au crédit et des excédents de trésorerie au sein du Groupe. Dans le cadre des conventions susmentionnées, ces filiales transfèrent à CFAO tout excédent de trésorerie dont elles n'ont pas l'usage pour financer leur exploitation et leur programme d'investissements et, en retour, CFAO met à la disposition de ces entités les financements nécessaires liés aux besoins générés pour leur exploitation et à leur programme d'investissements. Le dépôt peut être remboursé à première demande et/ou à échéance convenue d'un commun accord entre les parties.

Dans les autres filiales du Groupe, la mise en place d'un système centralisé de gestion de trésorerie n'est en général pas possible en raison des réglementations locales, notamment en matière de contrôle des changes. Dans ce cas, le financement de ces filiales est alors assuré localement par le recours à des emprunts auprès des institutions financières.

CFAO fournit également des services à certaines centrales d'achat et à la plupart des filiales des divisions **CFAO Automotive** et **CFAO Industries, Equipements et Services**. En général, une convention d'assistance technique est conclue pour une période d'un an et renouvelée automatiquement lorsqu'elle arrive à échéance. Cette convention a pour objet le partage des compétences de CFAO avec les parties contractantes (ses filiales), notamment dans les domaines suivants : assistance juridique, fiscale, informatique, commerciale et de développement, et liée aux ressources humaines. Ces services sont facturés à l'année sur la base des services effectivement fournis. Si la filiale contractante ne fait plus partie du groupe CFAO et/ou si CFAO ne jouit plus d'aucun contrôle économique ou propriété légale, CFAO peut à tout moment mettre fin à cette convention sans préavis.

Il est parfois impossible de conclure des conventions d'assistance technique avec certaines filiales du Groupe (divisions CFAO Automotive et/ou CFAO Industries, Equipements et Services) en raison des réglementations locales, telles que les restrictions de contrôle des changes.

Au sein de la Division Eurapharma, Continental Pharmaceutique a mis en place le même type de convention d'assistance technique avec certaines de ses sociétés sœurs, ainsi que des contrats d'approvisionnement.

7.2.2 Filiales en propriété exclusive ou quasi-exclusive (capital social et droits de vote)

Cette liste contient les principales filiales consolidées du groupe CFAO. Les pourcentages indiqués dans les sections ci-après correspondent à des pourcentages de détention consolidés par le groupe CFAO.

7.2.2.1 Sous-holding

■ **Eurapharma** est une société anonyme de droit français au capital social de 2 799 750 euros, dont le siège se situe ZAC du Grand Launay, 8 avenue Paul Delorme, 76120 Grand Quevilly, France, immatriculée auprès du Registre du commerce et des sociétés de Rouen sous le numéro 307 718 577. CFAO détient 99,68 % du capital social et des droits de vote d'Eurapharma. Eurapharma détient directement et indirectement l'ensemble des participations du Groupe pour ses activités pharmaceutiques.

7.2.2.2 Centrales d'achat

■ **Société Française de Commerce Européen (SFCE)** est une société anonyme de droit français au capital social de 12 114 240 euros, dont le siège se situe 18, rue Troyon, 92310 Sèvres, France et immatriculée auprès du Registre du commerce et des sociétés de Nanterre sous le numéro B 333 520 591. CFAO détient 100 % du capital social et des droits de vote de SFCE. Cette dernière a pour activité principale d'assurer le rôle de centrale d'achat auprès des constructeurs automobiles en qualité de (commissionnaire, ou négociant, ou auprès des fournisseurs de la Division CFAO Industries, Equipement et Services pour les sociétés du Groupe développant leurs activités de distribution automobile ou autres en Afrique subsaharienne francophone et dans les territoires français d'Outre-mer).

■ **Capstone Corporation Ltd. (Capstone)** est une société privée de droit mauricien au capital social de 15 000 000 d'euros, dont le siège se situe c/o Globefin Management Services Ltd, 1st Floor, Anglo-Mauritius House, Intendance Street, Port Louis, Ile Maurice, et les locaux à Harbour Front Building, President John F. Kennedy Street, Port Louis, Ile Maurice et immatriculée auprès du Registre du commerce et des sociétés de l'Ile Maurice sous le numéro 20798/4602. CFAO détient 100 % du capital social et des droits de vote de Capstone. Cette dernière a pour activité principale d'assurer le rôle de centrale d'achat du Groupe auprès de certains constructeurs de la Division CFAO Automotive pour la zone Afrique subsaharienne anglophone et lusophone, certaines filiales des territoires français d'Outre-mer et la zone Maghreb, ainsi qu'àuprès des fournisseurs de la Division CFAO Industries, Equipement et Services.

7.2.2.3 Exportateur-grossiste

■ E.P. DIS est une société anonyme de droit français au capital social de 6 477 000 euros, dont le siège se situe ZAC du Grand Launay, 8 avenue Paul Delorme, 76120 Grand Quevilly, France et immatriculée auprès du Registre du commerce et des sociétés de Rouen sous le numéro B 412 543 449. Eurapharma détient 99,68 % du capital social et des droits de

vote d'E.P. DIS. E.P. DIS constitue l'une des filiales du Groupe spécialisées dans les activités de « pré-wholesale ».

7.2.2.4 Filiales de distribution

Division CFAO Automotive

■ **CFAO Motors Côte d'Ivoire** est une société anonyme de droit ivoirien au capital social de 9 068 595 000 francs CFA, dont le siège se situe 117 bld de Marseille – Abidjan, République de Côte d'Ivoire et immatriculée auprès du Registre du commerce et des sociétés d'Abidjan sous le numéro B 11362. CFAO détient 95,80 % du capital social et des droits de vote de CFAO Motors Côte d'Ivoire. L'activité principale de CFAO Motors Côte d'Ivoire consiste en la distribution automobile en Côte d'Ivoire. Cette société est cotée à la bourse régionale des valeurs mobilières d'Abidjan).

■ **CFAO Motors Maroc** est une société anonyme de droit marocain au capital social de 284 468 000 dirhams, dont le siège se situe 15, rue Omar Slaoui, Casablanca, Maroc et immatriculée auprès du Registre du commerce et des sociétés de Casablanca sous le numéro 104 285. CFAO détient 100 % du capital social et des droits de vote de CFAO Motors Maroc. L'activité principale de CFAO Motors Maroc consiste en la distribution automobile au Maroc. Ses statuts soumettent à agrément toute cession de parts à des tiers.

■ **CFAO Motors RDC** est une société privée à responsabilité limitée de droit congolais au capital social de 106 207 478 francs congolais, dont le siège social se situe 17, avenue des Poids Lourds, BP 2200, Kinshasa, République démocratique du Congo et immatriculée au Registre du commerce et des sociétés de Kinshasa sous le numéro 44 560 KIN. CFAO détient 100 % du capital social et des droits de vote de CFAO Motors RDC. L'activité principale de CFAO Motors RDC consiste en la distribution automobile en République Démocratique du Congo. Ses statuts soumettent à agrément toute cession de parts à des tiers.

■ **Compagnie Marseillaise de Madagascar (CMM)** est une société anonyme de droit français au capital social de 2 630 625 euros, dont le siège se situe 4, chemin du Grand Canal, BP 106, 97492 Sainte Clotilde Cedex, La Réunion et immatriculée auprès du Registre du commerce et des sociétés de Saint-Denis de La Réunion sous le numéro B 572 073 914. CFAO détient 98,28 % du capital social et des droits de vote de CMM. L'activité principale de CMM consiste en la distribution automobile sur l'Ile de la Réunion.

■ **DT Dobie Kenya** est une société privée à responsabilité limitée de droit kényan au capital social de 35 000 000 de KSH, dont le siège se situe Lusaka road – PO Box 30160 – 00200 Nairobi, Kenya et immatriculée auprès du Registre du commerce et des sociétés sous le numéro 6115. CFAO détient l'intégralité du capital social et des droits de vote de DT Dobie Kenya. L'activité principale de DT Dobie Kenya consiste en la distribution automobile au Kenya.

7.2.3 Filiales en propriété non exclusive (dont le Groupe ne détient pas la totalité du capital social ou des droits de vote)

7.2.3.1 Participations tierces minoritaires dans les filiales en propriété non exclusive

Le Groupe compte plusieurs participations tierces minoritaires dans ses filiales en propriété non exclusive, essentiellement dans la Division Eurapharma et les filiales de la division Automotive. La part des capitaux propres revenant aux intérêts minoritaires a représenté 191,3 millions d'euros au 31 décembre 2011, 213 millions d'euros au 31 décembre 2012 et 194 millions d'euros au 31 décembre 2013. La part du résultat net revenant aux intérêts minoritaires s'est élevée à 49,5 millions d'euros (soit 29 % du résultat net consolidé) en 2011, à 57,2 millions d'euros (soit 33,4 % du résultat net consolidé) en 2012 et à 44 millions d'euros (soit 30,5 % du résultat net consolidé) en 2013. Les dividendes versés aux actionnaires minoritaires dans les filiales consolidées se sont élevés à 21,6 millions d'euros en 2011, à 38,8 millions d'euros en 2012 et à 47,8 millions d'euros en 2013, représentant respectivement 12,6 %, 22,7 % et 33,1 % du résultat net consolidé en 2011, 2012 et 2013.

L'existence d'intérêts minoritaires dans certaines sociétés du Groupe ou la prise de participations minoritaires par le Groupe dans certaines sociétés s'expliquent principalement :

- s'agissant des sociétés de la Division Eurapharma, par la structure que fournit le modèle de développement du Groupe. Le Groupe réalise une partie de ses activités pharmaceutiques auprès de filiales locales dans lesquelles les pharmaciens locaux détiennent des participations minoritaires pour favoriser le développement des activités du Groupe en les intéressant aux résultats des filiales concernées. Certaines filiales d'Eurapharma ou sociétés dans lesquelles elle compte des participations détiennent 40 % du capital et des droits de vote de Continental Pharmaceutique, la plate-forme d'achat centralisée du Groupe pour ses activités d'importateur grossiste répartiteur de produits pharmaceutiques ;
- s'agissant des autres divisions du Groupe (CFAO Automotive et CFAO Industries, Equipement et Services), par les modalités de pénétration d'un marché par le Groupe (par exemple via une prise de participation au sein d'une société existante) ou, dans certains cas, par des contraintes réglementaires locales qui peuvent rendre nécessaire un partenariat avec un acteur local afin de pouvoir s'implanter dans un territoire (reportez-vous au chapitre 4 du présent Document de Référence, section 4.1 « Risques relatifs à l'environnement économique et réglementaire », sous-sections 4.1.5 et 4.1.6).

Les accords conclus par le Groupe avec ses partenaires incluent généralement des clauses de préemption, d'agrément, ainsi que des engagements en matière de représentation au sein des organes sociaux des sociétés en question. La liquidité de ces actions au niveau des filiales est donc relativement limitée.

S'agissant des sociétés de la Division Eurapharma, les partenaires pharmaciens n'ont pas de droits de gouvernance spécifiques attachés à leur participation. En règle générale, les actions ne sont cessibles librement qu'entre actionnaires (droit d'agrément

et de préemption des actionnaires). Les principales clauses de ce type sont rappelées ci-après.

Ces trois dernières années Eurapharma a parfois assuré la liquidité de ces filiales en rachetant les actions détenues par les actionnaires minoritaires.

7.2.3.2 Centrales d'achat

■ **Capstone International Ltd** est une *private company* de droit mauricien au capital social de 100 euros dont le siège social se situe c/o Globefin Management Services Ltd, 1st Floor, Anglo-Mauritius House, Intendance Street, Port Louis, Ile Maurice et dont les bureaux sont situés Harbour Front Building, President John F. Kennedy Street, Port Louis, Ile Maurice, immatriculée auprès du Registre du commerce et des sociétés de l'Ile Maurice sous le numéro 59812 C1/GLB. CFAO détient 60 % du capital social et des droits de vote de Capstone International, le solde étant détenu par un partenaire du Groupe. L'activité principale de Capstone International Ltd est la même que celle de Capstone pour la zone Maghreb.

■ **Continental Pharmaceutique** est une société en commandite simple au capital social de 450 000 euros dont le siège social se situe ZAC du Grand Launay, 8 avenue Paul Delorme, 76120 Grand Quevilly, France et immatriculée auprès du Registre du commerce et des sociétés de Rouen sous le numéro B 582 113 031. Continental Pharmaceutique constitue la plate-forme d'achat centralisée du Groupe pour ses activités d'importateur grossiste répartiteur de produits pharmaceutiques. Le Groupe détient directement et indirectement, en qualité de commandité et commanditaire, 83,24 % du capital social et des droits de vote de Continental Pharmaceutique. Certaines filiales d'Eurapharma ou sociétés dans lesquelles celle-ci détiennent une participation détiennent une partie du capital et des droits de vote de Continental Pharmaceutique, à savoir les sociétés Laborex Sénégal, Copharma Côte d'Ivoire, Laborex Cameroun, Pharma Gabon, Laborex Congo, Laborex Guinée, Promo-Pharma Bénin, Laborex Mali, Laborex Burkina, Sopharma Antilles, Soredip et Société Pharmaceutique de Guyane. Les accords conclus avec les filiales importateurs grossistes répartiteurs actionnaires de Continental Pharmaceutique prévoient notamment que, tous les cinq ans, leur participation soit réévaluée afin de l'ajuster en fonction des achats effectués auprès de Continental Pharmaceutique, à condition que leur participation cumulée n'excède pas 40 %. Ces accords prévoient également une interdiction pour ces filiales de céder leur participation à des tiers et l'obligation de céder à Continental Pharmaceutique leur participation en cas de cessation de leur contrat d'approvisionnement avec Continental Pharmaceutique ou de changement dans le contrôle de la majorité de leur capital social.

7.2.3.3 Importateur-grossiste

■ **EuraPharma Distribution Spa (E.P. DIS Algérie)** est une société anonyme de droit algérien au capital social de 292 000 000 de dinars, dont le siège social se situe Zone Industrielle de Réghaia, BP 68-5, Alger, Algérie et immatriculée auprès du Registre du commerce et des sociétés d'Alger sous le numéro 05B0971754. E.P. DIS Algérie constitue également l'une des filiales du Groupe spécialisées dans les activités de pré-wholesale. Le Groupe détient 69,78 % du capital social et des droits de vote d'E.P. DIS Algérie, le reste du capital social

et des droits de vote étant détenu par un partenaire local et ses représentants. Au titre de l'accord conclu par le Groupe avec ce partenaire local, il est notamment prévu qu'Eurapharma dispose du droit de désigner trois des cinq membres du Conseil d'administration et que chacune des parties dispose d'un droit de préemption en cas de cession à un tiers des actions d'E.P. DIS Algérie par l'autre partie.

7.2.3.4 Filiales de distribution

Division CFAO Automotive

■ **Distribution Automobile et de Matériel en Algérie (DIAMAL)** est une société par actions de droit algérien au capital social de 1 440 000 000 de dinars, dont le siège social se situe C.W n° 31 Les Annassers, Bir Mourad Raïs, Alger, Algérie et immatriculée auprès du Registre du commerce et des sociétés d'Alger sous le numéro 00 B 00 12 430. CFAO détient 60 % du capital social et des droits de vote de Diamal. Les 40 % restants sont entre les mains d'un partenaire local. L'activité principale de DIAMAL consiste en la distribution automobile en Algérie. Les accords conclus entre le Groupe et son partenaire local prévoient notamment que le Groupe détiendra 60 % du capital et des droits de vote de DIAMAL (les 40 % restants devant être détenus par le partenaire) et aura la faculté de désigner trois des cinq membres du Conseil d'administration de DIAMAL ainsi que le président dudit conseil. Ces accords prévoient également un droit de préemption réciproque pour le Groupe et son partenaire en cas de cession des titres de DIAMAL par l'une ou l'autre des parties. Enfin, les accords organisent divers aspects du fonctionnement opérationnel de DIAMAL. Les statuts soumettent à agrément toute cession d'actions, selon les modalités du Code de commerce algérien.

■ **Cameroon Motors Industries (CAMI)** est une société anonyme de droit camerounais au capital social de 5 441 700 000 francs CFA, dont le siège social se situe à Douala, Bonabéri, BP 1217, République du Cameroun et immatriculée auprès du Registre du commerce et du crédit mobilier (RCCM) de Douala sous le numéro 4060. CFAO détient 67,41 % du capital social et des droits de vote de CAMI. Les 32,59 % restants sont entre les mains de plusieurs partenaires locaux (particuliers et entités juridiques), chacun détenant moins de 10 % du capital et des droits de vote de l'entreprise. L'activité principale de CAMI consiste en la distribution automobile au Cameroun. Les statuts soumettent toute cession d'actions à des tiers à l'accord préalable du Conseil d'administration.

■ **CP Holding** est une société par actions simplifiée de droit français au capital social de 5 824 080 000 francs CFP, dont le siège social se situe 216 rue Roger Gervolino Complexe Edouard Pentecost, PK 5 Magenta, 98 800 Nouméa, Nouvelle-Calédonie et immatriculée auprès du Registre du commerce et des sociétés de Nouméa sous le numéro 2010 B 1042 712. CFAO détient 74 % de CP Holding. Les 26 % restants sont entre les mains du groupe Pentecost, de droit calédonien. CP Holding détient 100 % des titres des sociétés opérationnelles Ménard, Almameto, Prestige Motors, Intermotors, NC Motors et Sapas. Les activités de ces sociétés sont principalement la distribution automobile et la distribution de matériels de travaux publics et miniers.

■ Les relations entre les deux groupes CFAO et Pentecost, actionnaires de CP Holding, sont régies par un pacte d'actionnaires qui prévoit principalement les points suivants : le Président est désigné par le Conseil d'administration de la société composé de huit membres (cinq proposés par CFAO et trois par son partenaire) et la direction opérationnelle est confiée au Président. Selon le pacte d'actionnaires, le Conseil d'administration doit statuer à l'unanimité des administrateurs présents ou représentés sur les principaux sujets suivants, qu'ils concernent la société ou l'une de ses filiales : (i) investissements, prêts, garanties, cession de titres, création, acquisition ou cession d'activité ou d'entreprise pouvant être décidés ou octroyés par la nouvelle société holding, (ii) contrats importants et (iii) conclusion ou résiliation de contrats de distribution automobile. Un Comité de Direction composé de trois membres (deux désignés par CFAO et un par le partenaire) se réunit de façon mensuelle pour suivre l'activité du groupe. Le pacte prévoit également un droit de préemption en cas de volonté de sortie d'un des partenaires. Par ailleurs, CFAO et son partenaire ont prévu la possibilité d'un rachat éventuel à moyen terme de la participation minoritaire du partenaire dans CP Holding par CFAO, par le biais d'options de vente et d'achat.

Division Eurapharma

■ **Société Réunionnaise de Distribution Pharmaceutique (SOREDIP)** est une société anonyme de droit français au capital social de 2 342 250 euros, dont le siège social se situe ZIC 2, Pointe des galets, 97822 Le Port Cedex, La Réunion et immatriculée auprès du Registre du commerce et des sociétés de Saint-Denis de La Réunion sous le numéro B 314 888 546. Le Groupe détient 67,36 % du capital social et des droits de vote de Soredip. Le reste est entre les mains de plusieurs pharmaciens partenaires locaux. L'activité principale de SOREDIP consiste en la distribution de produits pharmaceutiques sur l'île de la Réunion. Ses statuts soumettent à agrément du Conseil d'administration toute cession d'actions à des tiers.

■ **Laborex Sénégal** est une société anonyme de droit sénégalais dotée d'un Conseil d'administration, au capital social de 1 048 320 000 francs CFA, dont le siège social se situe Agence Centrale Corniche des HLM, Face Cité HLM 1, Dakar, Sénégal et immatriculée auprès du Registre du commerce et du crédit mobilier (RCCM) de Dakar sous le numéro SN-DK-1975-B-7882. CFAO détient de façon consolidée 60,72 % du capital social et des droits de vote de Laborex Sénégal. Le reste est entre les mains de plusieurs pharmaciens partenaires locaux. Laborex Sénégal est une filiale spécialisée dans la distribution de produits pharmaceutiques au Sénégal. Ses statuts soumettent à agrément du Conseil d'administration toute cession d'actions à des tiers.

■ **Laborex Cameroun** est une société anonyme de droit camerounais dotée d'un Conseil d'administration, au capital social de 3 383 424 000 francs CFA, dont le siège se situe 1394, rue du Pasteur Lotin Same, Quartier Akwa BP 483, Douala, Cameroun et immatriculée auprès du Registre du commerce et du crédit mobilier (RCCM) de Douala sous le numéro 708. Le Groupe détient 65,31 % du capital social et des droits de vote de Laborex Cameroun. Le reste est entre les mains de plusieurs pharmaciens partenaires locaux. Laborex Cameroun est une filiale spécialisée dans la distribution de

produits pharmaceutiques au Cameroun. Ses statuts soumettent à agrément du Conseil d'administration toute cession d'actions à des tiers.

Laborex Congo est une société anonyme de droit congolais dotée d'un Conseil d'administration, au capital social de 753 942 000 francs CFA, dont le siège se situe ZI du M'PILA BP 904 Brazzaville, Congo et immatriculée auprès du Registre du commerce et du crédit mobilier (RCCM) de Brazzaville sous le numéro CG/BZ/09B1485. Le Groupe détient 76,08 % du capital social et des droits de vote de Laborex Congo. Le reste est entre les mains de plusieurs pharmaciens partenaires locaux. Laborex Congo est une filiale spécialisée dans la distribution de produits pharmaceutiques au Congo. Ses statuts soumettent à agrément du Conseil d'administration toute cession d'actions à des tiers.

Compagnie Pharmaceutique et Médicale (COPHARMED) est une société anonyme de droit ivoirien dotée d'un Conseil d'administration, au capital social de 1 726 620 000 francs CFA, dont le siège social se situe Boulevard de Vridi, 15-BP 954, Abidjan 15, Côte d'Ivoire et immatriculée auprès du Registre du commerce et du crédit mobilier (RCCM) d'Abidjan sous le numéro CI-ABJ-1995B 186 364. Le Groupe détient 59,62 % du capital social et des droits de vote de COPHARMED. Le reste est entre les mains de plusieurs pharmaciens partenaires locaux. COPHARMED est une filiale spécialisée dans la distribution de produits pharmaceutiques en Côte d'Ivoire. Ses statuts soumettent à agrément toute cession de parts à des tiers.

Laborex Mali est une société anonyme de droit malien dotée d'un Conseil d'administration, au capital social de 1 430 000 000 de francs CFA, dont le siège social se situe Quartier ACI 2000, Hamdallaye, BP 1696 Bamako, République du Mali et immatriculée auprès du Registre du commerce et des sociétés de Bamako sous le numéro Ma. Bko.2004.B.640. Le Groupe détient 55,76 % du capital social et des droits de vote de Laborex Mali. Le reste est entre les mains de plusieurs pharmaciens partenaires locaux. Laborex Mali est une filiale spécialisée dans la distribution de produits pharmaceutiques au Mali. Ses statuts soumettent toute cession d'actions à des tiers étrangers à la société à l'agrément préalable du Conseil d'administration.

Société Pharmaceutique Gabonaise (Pharma Gabon) est une société anonyme de droit gabonais dotée d'un Conseil d'administration, au capital social de 892 080 000 francs CFA, dont le siège se situe ZI d'Oloumi, BP 2224 Libreville, Gabon et immatriculée auprès du Registre du commerce et du crédit mobilier (RCCM) de Libreville sous le numéro 2000B00067. Le Groupe détient 51,2 % du capital social et des droits de vote de Pharma Gabon. Le reste est entre les mains de plusieurs pharmaciens partenaires locaux. Pharma Gabon est une filiale spécialisée dans la distribution de produits pharmaceutiques au Gabon. Ses statuts soumettent à agrément du Conseil d'administration toute cession d'actions à des tiers.

Société Pharmaceutique Antillaise (Sopharma Antilles) est une société anonyme de droit français au capital social de 6 188 757 euros, dont le siège social se situe Pointe des Sables, 97200 Fort-de-France, Antilles françaises, et immatriculée auprès du Registre du commerce et des sociétés de Fort-de-France sous le numéro B 572 061 281. Le Groupe détient 47,86 % du capital social et 51,58 % des droits de vote de Sopharma Antilles. Le reste est entre les mains de plusieurs pharmaciens partenaires locaux. Sopharma Antilles est une filiale spécialisée dans la distribution de produits pharmaceutiques dans les Antilles françaises. Ses statuts soumettent toute cession d'actions à des tiers non-actionnaires de la société à l'agrément préalable du Conseil d'administration.

Mission Pharma A/S est une société anonyme de droit danois dotée d'un Conseil d'administration, au capital social de 1 000 000 de couronnes danoises, dont le siège social se situe Vassingerodvej 9 3540 Lyngby, Danemark et immatriculée auprès du Registre du commerce et du crédit mobilier (RCCM) sous le numéro CVR-NR 26902398. Le Groupe détient 74,76 % du capital social et des droits de vote de Mission Pharma. Le reste est entre les mains d'un partenaire local. Mission Pharma est une filiale spécialisée dans la distribution de produits pharmaceutiques génériques, d'appareils médicaux et de kits médicaux comprenant des produits pharmaceutiques et des appareils médicaux au secteur public dans les pays en développement. Eurapharma a octroyé des options d'achat et de vente à l'actionnaire minoritaire pour les 25 % restants d'actions qu'il détient. Ces options peuvent être exercées aux deuxièmes et quatrièmes dates anniversaires de la signature. En outre, les deux actionnaires se sont vus octroyer des droits d'entrée et de sortie si l'autre partie décidait de vendre tout ou partie de ses titres Missionpharma.

Division CFAO Industries

Brasseries du Congo est une société anonyme de droit congolais au capital social de 24 135 748 200 francs CFA, dont le siège social se situe Avenue Edith Lucie Bongo – Ondimba – BP 105, Brazzaville, République du Congo et immatriculée auprès du Registre du commerce et du crédit mobilier (RCCM) de Brazzaville sous le numéro 07B790. CFAO détient 50 % du capital social et des droits de vote de Brasseries du Congo, les 50 % restants étant détenus par le groupe Heineken. Brasseries du Congo exploite les deux seules brasseries du Congo dans le cadre d'un partenariat avec le groupe Heineken (pour plus d'informations sur les activités de Brasseries du Congo, reportez-vous au chapitre 6 « Aperçu des activités du Groupe », section 6.3 « Atouts concurrentiels », sous-section 6.3.1 « Des positions de leader en Afrique et dans les Collectivités Territoriales Françaises d'Outre-Mer » du présent Document de Référence).

Pour garantir une distribution équitable du capital et des droits de vote de Brasseries du Congo entre le Groupe et le groupe Heineken, l'accord signé entre CFAO et Heineken exige la structure de gouvernement d'entreprise suivante pour Brasseries du Congo : (i) un président du Conseil d'administration (sélectionné parmi les représentants du groupe Heineken) chargé de vérifier les tâches de gestion déléguées au Président-Directeur général et (ii) un Directeur général (sélectionné parmi les représentants du Groupe) disposant des pouvoirs les plus étendus dans les limites de l'objet social. Le Groupe et le groupe Heineken bénéficient

d'un droit de préemption réciproque en cas de cession d'actions de Brasseries du Congo à un tiers non actionnaire et en cas de changement significatif de l'actionnariat d'une des parties (c'est-à-dire le transfert du contrôle d'une des parties à un tiers dont l'autre partie peut démontrer (i) que ce tiers est un de ses

concurrents, ou (ii) que sa logique industrielle ou commerciale s'en trouve modifiée à court ou à moyen terme). Le prix de cession des actions dans un tel cas sera déterminé entre les parties au moment de la cession.

7.2.4 Acquisitions et cessions réalisées au cours des trois dernières années

Le tableau ci-dessous présente le montant total des acquisitions nettes de titres (acquisitions moins cessions) réalisées par le Groupe au cours des trois derniers exercices :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre		
	2011	2012	2013
Acquisitions nettes de titres	13,1	48,7	5,7

Division CFAO Automotiv

Foucque Automobile – En janvier 2011, le groupe CFAO a repris le fonds de commerce d'importation et de distribution automobile Citroën de la société Foucque Automobile, située à l'île de la Réunion. Déjà implanté sur l'île avec sa filiale CMM Automobiles, qui représente les marques Toyota, Ford, Lexus et Volvo, CFAO a souhaité ainsi compléter sa gamme de produits et renforcer sa présence dans ce département d'Outre-mer. L'activité de distribution de Foucque Automobile a représenté un chiffre d'affaires annuel d'environ 43 millions d'euros en 2011.

Guyane – Le Groupe a acquis un fonds de commerce de distribution de véhicules Ford en Guyane le 24 mars 2011.

Zambie – Le Groupe a acquis 100 % du capital social d'une société zambienne « VCZ » distribuant la marque Ford dans le pays, le 1^{er} avril 2011.

Madagascar – Le Groupe a procédé le 5 décembre 2011 au rachat de 51 % des actions que le groupe réunionnais Caillé détenait dans trois sociétés malgaches et une société française dont CFAO détenait déjà 49 %. Cet ensemble comprenait principalement des sociétés de distribution automobile à Madagascar (Peugeot, Mitsubishi, Hyundai, BMW, Suzuki, Honda, Dong Feng et Yamaha).

Tanzanie – En 2012, le Groupe a créé une nouvelle société, Alliance Auto LTD Tanzania, distributeur de la marque Volkswagen dans le pays.

Zimbabwe – En 2012, le Groupe a acquis 75 % du capital de la société Automotive Distributor Incorporated (ADI), distribuant la marque Hyundai.

Division Eurapharma

Propharmal – Le Groupe a réalisé une opération d'acquisition dans le domaine de l'industrie pharmaceutique en Algérie fin juillet 2011, qui lui permet de détenir à ce jour 49 % de la société algérienne Propharmal. Cette acquisition permet à Eurapharma de proposer aux laboratoires internationaux une offre complète de gestion de l'importation et/ou de production locale sous licence en Algérie.

Collectivités Territoriales Françaises d'Outre-Mer – Eurapharma a intégré en février 2012 une société (Actidis), qui a acquis certains actifs d'Actidom, un groupe de sociétés en redressement judiciaire.

Portugal – Le 19 juin 2012, Eurapharma a acquis 13,04 % du capital de la société portugaise Stockpharma et a participé à une augmentation de capital pour détenir aujourd'hui 80 % de son capital, une société exportant et distribuant des produits pharmaceutiques dans deux territoires d'Afrique.

Nigeria – En juillet 2012, Eurapharma a acquis 60 % du capital d'Assene Laborex, société Nigériane d'importation, de distribution et de promotion de produits pharmaceutiques au Nigeria.

Danemark – En juillet 2012, Eurapharma a acquis 75 % du capital de la société danoise Missionpharma, leader dans la distribution de kits de soins et de produits pharmaceutiques génériques au secteur public des pays en développement.

Nigeria – En 2013, Eurapharma a acquis 20 % du capital d'Assene Laborex, société Nigériane d'importation, de distribution et de promotion de produits pharmaceutiques au Nigeria, portant son taux de participation à 80 %.

En 2013, CFAO a acheté plusieurs fonds d'actions ayant pour objet d'investir dans des petites sociétés ayant un fort potentiel de développement ayant des activités proches des activités du groupe.

Pour d'avantage d'informations sur les variations de périmètre survenues cette année-là, voir la note 3 « Périmètre de consolidation » des états financiers consolidés au chapitre 20 du présent Document de Référence.

8

PROPRIETES IMMOBILIERES, USINES ET EQUIPEMENTS

8.1 Immobilisations corporelles importantes existantes ou planifiées

Conformément à l'Annexe I, point 8 du règlement 809/2004 de la Commission européenne du 29 avril 2004 et à la recommandation 146 de l'Autorité européenne des marchés financiers (*ESMA – European Securities and Markets Authority*), les informations suivantes sont fournies aux termes des présentes sur les immobilisations corporelles que le Groupe détient ou loue :

- quelques bâtiments administratifs (notamment les sièges sociaux des sociétés holding et sous-holding) ;

En France, CFAO et ses filiales SFCE et E.P. DIS ont conclu des contrats de sous-location avec la société Discodis (filiale à 100 % de Kering, anciennement PPR) pour l'occupation de leur siège social ou bureaux au 18, rue Troyon à Sèvres. La majorité de ces contrats de sous-location expireront le 31 décembre 2014. Discodis a elle-même conclu un contrat de crédit-bail relativement auxdits locaux (pour d'avantages d'information, voir la section 19.1 « Opérations avec le groupe Kering (ancien groupe PPR) » du chapitre 19 « Opérations avec des apparentés » du présent Document de Référence) ;

- des locaux des dépositaires et grossistes à l'exportation du métier pharmaceutique et des locaux des centrales d'achat du métier pharmaceutique ;

Ainsi la plate-forme logistique de Grand Quevilly, dans la banlieue de Rouen, est exploitée dans le cadre d'un contrat de crédit-bail signé par la société E.P. DIS, crédit-bail qui couvre l'ensemble immobilier (terrain et bâtiments). Cette plate-forme, d'une superficie totale de 12 500 mètres carrés, inclut deux entrepôts autorisés par l'Agence nationale de sécurité du médicament et des produits de santé. L'un, de 5 500 mètres carrés, est géré par la division Continental Pharmaceutique (Continental Pharmaceutique) et utilisé pour le stockage des produits. L'autre, de 7 000 mètres carrés, est géré par la division E.P. DIS et sert à préparer les produits à exporter. E.P. DIS dispose d'une option d'achat sur ces locaux à hauteur de 3 955 000 euros HT à compter du 1^{er} avril 2017. Il était prévu d'agrandir le site en construisant un bâtiment de

1 500 mètres carrés pour Continental Pharmaceutique et un autre de 3 000 mètres carrés pour E.P. DIS, afin de répondre aux besoins que l'activité croissante génère. Ce projet a été financé par crédit-bail et les travaux ont été achevés fin 2013.

- des sites de concessions automobiles en Afrique et dans les territoires français d'Outre-mer, détenus en pleine propriété par le Groupe ou dans le cadre de baux emphytéotiques ou simples ;
- des sites d'activité des grossistes répartiteurs du Groupe (entrepôts de stockage et bureaux) en Afrique et dans les territoires français d'Outre-mer, détenus en pleine propriété par le Groupe ou dans le cadre de baux emphytéotiques ou simples ; et
- des sites de production des divisions Industries et Eurapharma de CFAO.

En particulier, dans le cadre de ses activités en République du Congo, le Groupe est propriétaire de deux brasseries et usines d'embouteillage à Brazzaville et Pointe Noire. Le Groupe possède également en Algérie une usine de fabrication de spécialités pharmaceutiques formes sèches et liquides (pour d'avantage d'informations concernant la description des activités du Groupe, voir le chapitre 6 « Aperçu des activités du Groupe » du présent Document de Référence pour obtenir).

Le Groupe considère que le taux d'utilisation de ses différentes immobilisations corporelles est cohérent avec son activité et son évolution projetée et avec ses investissements en cours et planifiés.

A la date de dépôt du présent Document de Référence, les immobilisations planifiées du Groupe correspondent aux investissements en cours de réalisation et envisagés présentés au chapitre 5, sections 5.2.2 « Principaux investissements en cours de réalisation » et 5.2.3 « Principaux investissements à envisager » (y compris les investissements de l'activité **Retail**) du présent Document de Référence.

8.2 Environnement et développement durable

Le Groupe a pour objectif de mettre en œuvre une politique de croissance rentable, pérenne et responsable sur les plans économique, social et environnemental. Le chapitre 17 « Rapport

social et développement durable » du présent Document de Référence traite des questions environnementales.

9

EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIERE ET DU RESULTAT DU GROUPE

9.1	Présentation générale	78	9.4	Principes comptables importants en IFRS	92
9.1.1	Introduction	78	9.4.1	Provisions	92
9.1.2	Facteurs ayant une incidence significative sur les résultats du Groupe	79	9.4.2	Avantages postérieurs à l'emploi et autres avantages à long terme du personnel	92
9.1.3	Eléments du compte de résultat du Groupe	81	9.4.3	Dépréciation des écarts d'acquisition et des actifs	93
9.2	Comparaison des résultats du Groupe pour les exercices clos aux 31 décembre 2012 et 2013 et situation financière	85	9.4.4	Impôts	93
9.2.1	Comparaison des résultats du Groupe pour les exercices clos aux 31 décembre 2012 et 2013	85	9.4.5	Dérivés	94
9.2.2	Situation financière et évolution sur la période	88	9.5	Changements de méthodes comptables	94
9.3	Analyse du chiffre d'affaires, de la marge brute et du résultat opérationnel courant par division pour les exercices 2012 et 2013	88			
9.3.1	Comparaison des résultats de la Division CFAO Automotive pour les exercices 2012 et 2013	88			
9.3.2	Comparaison des résultats de la Division Eurapharma pour les exercices 2012 et 2013	90			
9.3.3	Comparaison des résultats de la Division CFAO Industries, Equipement et Services pour les exercices 2012 et 2013	91			

Les lecteurs sont invités à lire les informations suivantes relatives à la situation financière et aux résultats du Groupe avec ses états financiers consolidés pour les exercices clos aux 31 décembre 2012 et 2013, ainsi que les notes annexées à ces derniers tels qu'ils figurent à la section 20 du présent Document de Référence.

Les états financiers consolidés du Groupe ont été préparés selon les normes IFRS telles qu'adoptées par l'Union européenne. Les états financiers consolidés pour 2012 et 2013 ont fait l'objet d'un audit par les Commissaires aux comptes (les rapports correspondants qu'ils ont élaborés figurent au chapitre 20 « Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur » du présent Document de Référence).

9.1 Présentation générale

9.1.1 Introduction

Le Groupe estime être le leader de la distribution spécialisée dans ses métiers clés, la distribution automobile et pharmaceutique, en Afrique (hors Afrique du Sud) et dans les Collectivités Territoriales Françaises d'Outre-Mer. Il organise depuis 2011 son activité autour de trois divisions (Automotive, Eurapharma et Industries, Equipement et Services), un secteur Holding et cinq zones géographiques.

En 2013, le chiffre d'affaires et le résultat opérationnel courant du Groupe se sont élevés respectivement à 3 628,1 millions et 269 millions d'euros.

Le tableau suivant résume la ventilation par division et zone géographique du chiffre d'affaires en 2013 :

(en millions d'euros)	Exercice clos au 31 décembre 2013			
	CFAO Automotive	Division Eurapharma	CFAO Industries, Equipement et Services	Total General
Afrique subsaharienne francophone	664,4	409,3	373,0	1 446,7
Collectivités Territoriales Françaises d'Outre-Mer et Vietnam	372,6	364,4	6,0	743,0
Maghreb	591,5	80,1	22,4	694,0
Afrique subsaharienne-anglophone et lusophone	350,0	83,2	65,0	498,4
Autre Europe*	70,5	166,4	9,0	245,9
TOTAL GENERAL	2 049,0	1 103,4	475,5	3 628,1

* Autre Europe comprend le chiffre d'affaires de la zone France (export) correspondant aux exportations hors Groupe facturées par les centrales d'achat du Groupe situées en France métropolitaine et à l'Ile Maurice, ainsi que l'activité au Danemark de la société Missionpharma acquise en 2012.

Le tableau suivant résume la ventilation du résultat opérationnel courant par division pour les exercices 2012 et 2013 :

Résultat Opérationnel courant	2012		2013	
	(en millions d'euros)	en % du chiffre d'affaires	(en millions d'euros)	en % du chiffre d'affaires
Division CFAO Automotive	161,3	7,4 %	129,8	6,3 %
Division Eurapharma	84,0	8,7 %	93,8	8,5 %
CFAO Industrie, Equipement et Services	78,3	18,3 %	79,5	16,7 %
Holding	(33,3)	-	(34,1)	-
TOTAL GENERAL	290,3	8,1 %	269,0	7,4 %

Dans ses comptes consolidés, conformément au référentiel IFRS 8, le Groupe a défini son information sectorielle sur la base de ses divisions opérationnelles (voir la note 4 « Secteurs opérationnels » aux états financiers consolidés au chapitre 20 du présent Document de Référence). Les secteurs identifiés en 2013 étaient les suivants :

- **CFAO Automotive.** Cette division regroupe l'ensemble des activités automobiles du Groupe, dont l'achat, le stockage, l'importation et la distribution de véhicules (véhicules légers, poids lourds et motocycles), les prestations de services (notamment d'après-vente) y afférentes ainsi que la vente de pièces de rechange et de pneumatiques ;
- **Eurapharma.** Cette division regroupe l'ensemble des activités de distribution de produits pharmaceutiques du Groupe : les activités d'importateur grossiste répartiteur en Afrique subsaharienne francophone et dans les territoires français d'Outre-mer, l'activité pré-wholesale en France qui exporte des produits en Afrique subsaharienne francophone et au Maghreb (en Algérie), l'activité d'agent distributeur en Afrique subsaharienne anglophone et lusophone, la vente de kits médicaux aux cliniques et aux hôpitaux, ainsi que la fabrication de produits pharmaceutiques en Algérie. Les zones les plus significatives en termes de chiffre d'affaires sont l'Afrique subsaharienne francophone et les territoires français d'Outre-mer ;
- **CFAO Industries Equipment et Services.** Cette division comporte quatre activités :
 - les activités **CFAO Industries** en Afrique subsaharienne francophone et anglophone. Il s'agit principalement de la fabrication et de l'embouteillage de boissons au Congo et de la production et commercialisation de produits en matière plastique,
 - les activités **CFAO Technologies**. Il s'agit de la conception et mise en œuvre de solutions d'infrastructure et de systèmes informatiques, de réseaux et de télécommunications pour des sociétés des secteurs public et privé,
 - les activités **CFAO Equipment**. Elles regroupent d'une part l'activité de distribution d'engins de chantier créée en 2011 et, d'autre part, l'activité d'installation et de maintenance d'ascenseurs,
 - l'activité de **location** de véhicules à court et long terme,
- une nouvelle division opérationnelle dédiée à la distribution de **BGC (biens de grande consommation)** a été créée en 2013, notamment via la conclusion d'un nouvel accord de distribution avec Pernod Ricard au Nigeria et avec Ferrero dans ce pays et au Ghana ;
- **CFAO Holding.** Le secteur Holding regroupe des fonctions de support centralisées, telles que les ressources humaines, les systèmes d'information, la communication, l'audit et les services financiers, comptables, juridiques, et fiscaux notamment. Ce secteur ne génère aucun chiffre d'affaires.

La nouvelle structure mise en place début 2014 est décrite à la section 6.1 « Présentation générale » du présent Document de Référence. Elle aura un impact sur l'organisation des chiffres publiés à partir du premier trimestre 2014.

Dans la présente analyse, le Groupe commente son chiffre d'affaires ainsi que son résultat opérationnel courant pour

chacune de ses divisions. L'analyse des composants du résultat opérationnel courant, autres que le chiffre d'affaires, est faite au niveau du Groupe consolidé et contient des explications qui font référence aux divisions. L'analyse des autres postes du compte de résultat est faite au niveau du Groupe consolidé.

Elle est alimentée par des données quantitatives et des explications qualitatives relatives aux zones géographiques dans lesquelles le Groupe opère, à savoir l'Afrique subsaharienne francophone, l'Afrique subsaharienne anglophone et lusophone, la zone Collectivités Territoriales Françaises d'Outre-Mer et Autres, le Maghreb et Autre Europe. Le chiffre d'affaires de la zone Autre Europe comprend les ventes en France (export) correspondant au chiffre d'affaires des ventes à l'exportation facturées par les centrales d'achat du Groupe situées en France métropolitaine et à l'Île Maurice ainsi que les ventes de la société Missionpharma au Danemark.

9.1.2 Facteurs ayant une incidence significative sur les résultats du Groupe

9.1.2.1 Le contexte économique général des pays dans lesquels le Groupe opère

La demande pour les produits et services du Groupe peut être fortement affectée, positivement ou négativement, par le contexte économique des zones et des pays dans lesquels il opère. C'est particulièrement le cas des divisions CFAO Automotive et CFAO Industries, Equipment et Services, les résultats de la Division Eurapharma étant moins directement affectés par les tendances économiques, compte tenu de la nature de ses produits et de l'encadrement réglementaire des prix des produits pharmaceutiques dans les principaux pays où le Groupe opère.

En règle générale, les économies des pays africains où le Groupe est présent dépendent encore beaucoup du cours des matières premières, des investissements étrangers directs et des aides financières provenant d'autres pays ou d'organisations internationales. L'exportation de matières premières représente une grande partie du produit intérieur brut (PIB) de nombreux pays et contribue largement aux entrées de devises étrangères dans ces pays. Dans certains pays où le Groupe exerce ses activités, les matières premières clés sont multiples ; dans d'autres, il n'en existe qu'une seule (voir la section 6.4 « Présentation du marché » du présent Document de Référence).

Les conditions économiques des pays dans lesquels le Groupe opère dépendent également du contexte politique et social. La stabilité politique crée un climat favorable au développement du commerce et de l'économie plus généralement. L'instabilité politique, qui peut se manifester à travers des crises politiques ou sociales, des conflits ou des guerres, a l'effet inverse. Différents pays africains dans lesquels le Groupe opère ont connu des périodes d'instabilité politique et, pour certains, des crises, des conflits ou des guerres.

9.1.2.2 Les variations des taux de change

Les variations des taux de change peuvent avoir des effets très importants sur les résultats du Groupe. Les comptes consolidés du Groupe sont établis en euros. En 2013, les ventes du Groupe ont été effectuées en euros (23,9 %), en francs CFA (36 %) et dans

d'autres devises locales (40,1 %). Les achats au niveau du Groupe en 2013 ont été effectués en yen (29 %), en dollars US (24 %) et en euros (47 %). Les achats des divisions Eurapharma, CFAO Industries et CFAO Technologies sont principalement effectués en euros. En revanche, les achats de la Division CFAO Automotive en 2013 ont été principalement effectués en yen (40 %), en dollars US (33 %), et en euros (27 %).

Ces variations exposent le Groupe à plusieurs risques de change, notamment :

- la valeur de l'euro pourrait se déprécier entre la date à laquelle le Groupe place une commande auprès d'un fournisseur en yen japonais, dollar américain ou une autre devise, et la date du règlement de la commande, si bien que le montant du paiement sera plus élevé en euros. Pour minimiser ce risque, au moment de passer une commande en yen, en dollars américains ou en d'autres devises auprès d'un fournisseur, le Groupe met en place des couvertures d'achat à terme pour convertir ces montants en euros. Cette politique permet notamment à la Division CFAO Automotive d'anticiper dès la commande l'impact possible d'un niveau élevé des devises d'achat sur le coût des véhicules vendus et le cas échéant d'ajuster sa politique de prix de manière à réduire l'impact des parités de change sur les marges brutes. Toute augmentation de prix en devise locale pourrait entraîner une baisse des ventes ;
- les devises locales dans lesquelles les ventes sont faites pourraient se déprécier contre les devises d'achats ou l'euro, nécessitant un montant plus élevé en devise locale pour couvrir le prix d'achat. Si le Groupe ne parvient pas à augmenter ses prix en devise locale pour couvrir ces fluctuations, ses taux de marge en seront affectés. Toute augmentation de prix en devise locale pourrait entraîner une baisse des ventes ;

Le tableau ci-dessous présente les taux de change moyens entre l'euro et le yen et entre l'euro et le dollar, pour 2011, 2012 et 2013 :

	2011				2012				2013			
	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
Yen japonais pour un euro	112,6	117,4	109,8	104,2	104,0	102,6	98,3	105,1	121,8	129,1	131,0	136,5
Dollar US pour un euro	1,37	1,44	1,41	1,35	1,31	1,28	1,25	1,30	1,32	1,31	1,32	1,36

Source : Banque Centrale Européenne.

Depuis 2009, l'appréciation du yen et du dollar a augmenté les coûts d'achat de la Division CFAO Automotive ; ces augmentations n'ont pas toujours pu être complètement répercutées sur les prix de vente en raison des pressions baissières sur les prix dans un contexte de forte concurrence. Cette tendance s'est inversée en 2013, l'euro ayant fortement augmenté par rapport au yen, et dans une moindre mesure, au dollar. En 2013, la parité euro/yen s'est établie à 129,66 contre 102,49 en 2012. L'euro s'est apprécié de 26,5 % contre le yen et de 3,4 % contre le dollar en 2013 (pour une moyenne annuelle de 1,3281 en 2013 et de 1,2848 en 2012).

9.1.2.3 Evolutions de périmètre et d'activité

Les résultats du Groupe sont également affectés par les créations de nouvelles filiales, notamment pour lancer une nouvelle marque ou un nouveau métier dans un pays, et par l'ouverture

- la valeur de l'euro pourrait se déprécier par rapport aux devises autres que l'euro dans lesquelles le Groupe s'est endetté, entraînant une augmentation dans l'équivalent en euros de l'endettement concerné, et un effet négatif sur les résultats du Groupe.

En revanche, si les tendances décrites ci-dessus s'inversent, il peut y avoir un effet positif.

Le Groupe prend donc différentes mesures pour couvrir, dans tous les cas où cela est possible, son exposition aux fluctuations des taux de change. Cependant, le Groupe n'est pas en mesure de mettre en place des couvertures à long terme dans certains pays ou zones géographiques, notamment l'Algérie, dans toute la zone d'Afrique subsaharienne anglophone (à l'exception du Kenya et du Nigeria depuis décembre 2010), la République démocratique du Congo, la Gambie, la Guinée et le Vietnam. Le Groupe ne pouvant pas éliminer entièrement l'exposition aux fluctuations de taux de change, son chiffre d'affaires, son taux de marge brute, ainsi que ses résultats sont exposés à ces fluctuations, et notamment à la parité yen/euro et dollar/euro ainsi qu'aux parités dollar, euro et yen contre les autres devises dans lesquelles les ventes du Groupe sont libellées.

D'une manière générale, l'appréciation du yen ou du dollar contre l'euro ou une devise locale aura tendance à augmenter le coût des ventes et à réduire la marge brute du Groupe si le Groupe n'arrive pas, pour des raisons de concurrence ou autre, à augmenter ses prix pour couvrir entièrement l'augmentation du coût des ventes. Une dépréciation du yen ou du dollar aura la tendance inverse. La pression sur les marges est amplifiée dans les activités ou les pays dans lesquels la concurrence est forte.

de nouveaux points de vente dans un pays. Ils sont également affectés par les résultats des sociétés acquises par CFAO pour renforcer ses activités.

9.1.2.4 Les modes de distribution et le « mix » des produits vendus

Les résultats du Groupe sont affectés par la contribution relative de chaque division et de chaque pays au chiffre d'affaires et à la marge brute du Groupe, et au sein de chaque division, par la contribution relative liée aux différents modes de distribution et aux produits vendus. En effet, certains modes de distribution et certains produits génèrent un taux de marge brute plus élevé que d'autres (voir les sections 9.1.3.1 « Chiffre d'affaires (Produit des activités ordinaires) » et 9.1.3.2 « Marge brute et taux de marge brute »).

9.1.2.5 Risques pays et de défaillance de clients

Le niveau des provisions affecte les résultats du Groupe. Le Groupe opère notamment dans des pays où les risques politiques ainsi que le risque de défaillance de clients et autres débiteurs sont élevés. En conséquence, le Groupe provisionne ces risques selon une approche à la fois basée sur son expérience et sur son appréciation spécifique.

9.1.2.6 Environnement réglementaire

Les activités et les résultats du Groupe peuvent être également négativement affectés par des évolutions réglementaires dans les pays dans lesquels le Groupe opère, liées aux restrictions à l'importation, aux investissements directs étrangers, aux réglementations internes pouvant avoir un effet induit sur le niveau de consommation, ou encore aux autorisations administratives nécessaires à la poursuite des activités du Groupe. Les activités du Groupe requièrent en effet l'obtention de nombreux agréments, permis ou licences d'autorités gouvernementales nationales, régionales et locales et d'autorités de régulation. Les activités existantes, les résultats et le développement futur du Groupe dépendent donc de l'obtention ou du maintien de ces autorisations. Certains pays peuvent également décider de limiter les importations, en mettant en place de nouveaux quotas, des conditions pour l'obtention de quotas, des droits de douanes ou autres barrières à l'importation ou faire évoluer ceux déjà existants, ce qui pourrait entraver la capacité du Groupe à importer ses produits de manière pérenne dans certains pays et avoir un effet négatif sur les activités du Groupe. Par exemple, les restrictions sur les importations de véhicules de plus de trois ans imposées en 2005 par le gouvernement algérien ont entraîné une hausse des ventes de véhicules neufs du Groupe en Algérie. En revanche, l'application dès l'été 2008 d'une nouvelle taxe sur les véhicules légers et le chiffre d'affaires des concessionnaires a mis un frein aux ventes de véhicules neufs. En outre, les réglementations entrées en vigueur en août 2009, et inchangées depuis, interdisant l'usage du crédit à la consommation pour les achats automobiles et imposant de nouvelles taxes sur les ventes de véhicules, ont également eu un effet négatif significatif sur les activités et les résultats du Groupe en Algérie à partir du second semestre de 2009.

Les ventes de la Division Eurapharma peuvent également être affectées par l'évolution de la réglementation, notamment dans certaines des Collectivités Territoriales Françaises d'Outre-Mer où le prix de gros des produits pharmaceutiques est encadré par la réglementation française. De nouvelles mesures, visant à réduire les dépenses de santé, pourraient avoir un impact sur les résultats du Groupe. Fin 2011, un nouveau dispositif réglementaire a été adopté, visant à réduire la rémunération des grossistes répartiteurs en France métropolitaine. Bien qu'aucune décision officielle n'ait été prise en ce sens à date, il ne peut être exclu qu'un dispositif semblable puisse être mis en place en 2013 dans les Collectivités Territoriales Françaises d'Outre-Mer.

En Algérie, pour répondre aux exigences de la réglementation afin d'obtenir le renouvellement de ses quotas d'importation, le Groupe a investi dans une unité de fabrication locale de médicaments, à travers une prise de participation dans la société Propharmal. Cette société est appelée à se développer et à renforcer la capacité d'approvisionnement d'Eurapharma en Algérie.

9.1.3 Eléments du compte de résultat du Groupe

9.1.3.1 Chiffre d'affaires (Produit des activités ordinaires)

Le Groupe génère son chiffre d'affaires consolidé à partir des ventes de produits et services de ses trois divisions opérationnelles.

9.1.3.1.1 Chiffre d'affaires de la Division CFAO Automotive

Dans la Division CFAO Automotive, le chiffre d'affaires est essentiellement constitué de ventes de véhicules légers neufs, de véhicules d'occasion, de poids lourds, d'équipements industriels, de véhicules deux roues, de services, de pièces de rechange et de pneumatiques. Le chiffre d'affaires de la Division CFAO Automotive est principalement fonction des volumes vendus et du prix moyen de vente.

En ce qui concerne les volumes, la sensibilité des ventes à l'environnement diffère en fonction du type de client, particuliers ou entreprises et organismes publics. Le secteur automobile est globalement cyclique, avec des phases de croissance ou de retrait des marchés et d'évolution de l'offre constructeurs (rythme de sortie des nouveaux modèles). CFAO Automotive s'inscrit dans ces cycles en bénéficiant d'une présence géographique sur un grand nombre de pays et de relations fournisseurs avec plusieurs grands constructeurs mondiaux, ce qui lui permet d'atténuer son exposition globale au caractère cyclique des ventes dans le secteur automobile.

Le montant des ventes aux particuliers dépend notamment des capacités de financement des clients potentiels et de la qualité des actions commerciales (effort publicitaire). La capacité financière (auto-financement ou financement à crédit) des clients potentiels à accéder à la propriété d'un véhicule constitue le facteur macroéconomique principal affectant les ventes. Ainsi, une dégradation de l'environnement économique général ou l'entrée en vigueur de certaines dispositions législatives ou réglementaires pourraient avoir un impact significatif sur les ventes du Groupe dans la mesure où elles viendraient restreindre la capacité des clients potentiels du Groupe à se financer pour l'achat d'un véhicule dans des conditions favorables.

Le niveau des ventes est également affecté par la capacité du réseau de vente d'atteindre les clients dans chacune des zones de chalandise, de les accueillir sur des sites de qualité leur offrant une visibilité des produits et une assurance de qualité de service après-vente, et de leur offrir une gamme complète de véhicules adaptée à leurs besoins. Les investissements dans le réseau de distribution et l'élargissement de l'offre du Groupe peuvent donc avoir un effet important sur le niveau des ventes.

Les ventes aux entreprises et aux organismes publics sont principalement affectées par les conditions macroéconomiques subies par les divisions dans lesquelles le Groupe opère. En particulier, le prix du pétrole affecte fortement les ventes du Groupe aux entreprises pétrolières et à leurs sous-traitants, ainsi qu'aux organismes publics opérant dans des états qui bénéficient de revenus pétroliers. Le niveau de ventes peut également être fortement impacté par la réglementation applicable au secteur automobile dans un pays, qui peut s'avérer favorable ou défavorable.

Le prix moyen de vente des véhicules est fonction notamment du « mix » de véhicules vendus, du niveau de concurrence dans un pays et du taux de change entre la devise dans laquelle les ventes sont faites et l'euro.

9.1.3.1.2 Chiffre d'affaires de la Division Eurapharma

La Division Eurapharma regroupe l'ensemble des activités de distribution de produits pharmaceutiques du Groupe : les activités d'importateur grossiste répartiteur en Afrique subsaharienne francophone et dans les territoires français d'Outre-mer, l'activité « pré-wholesale » (externalisation de la fonction d'exportateur des sociétés pharmaceutiques et vente directe auprès des grossistes) en France qui exporte des produits principalement en Afrique subsaharienne francophone et au Maghreb (en Algérie), ainsi que l'activité d'agent distributeur en Afrique subsaharienne anglophone et lusophone. D'une manière générale, les volumes dans cette division sont affectés de façon importante par le niveau général de dépenses de santé dans un pays.

La sensibilité des ventes à l'environnement diffère selon le type de marché. Dans les Collectivités Territoriales Françaises d'Outre-Mer, la tendance globale s'inscrit dans une croissance régulière des dépenses de santé avec le vieillissement de la population et une réglementation guidée par la volonté permanente des pouvoirs publics de limiter ces dépenses. En Afrique, la croissance est davantage liée au nombre de personnes ayant accès aux soins. Le rythme de croissance est bien entendu moins important dans les Collectivités Territoriales Françaises d'Outre-Mer.

Le chiffre d'affaires est donc également fortement influencé par la réglementation de l'activité de cette division, qui affecte d'une manière significative le niveau des prix des produits pharmaceutiques distribués par le Groupe, et détermine, dans les Collectivités Territoriales Françaises d'Outre-Mer, les catégories de médicaments faisant l'objet d'un remboursement ainsi que le montant de ce remboursement. Le chiffre d'affaires est aussi lié à la qualité des systèmes de couverture médicale en place dans un pays donné. A part la France, les Collectivités Territoriales Françaises d'Outre-Mer et l'Algérie, aucun des pays dans lesquels le Groupe opère ne dispose d'un système développé de remboursement des frais médicaux. La demande est nettement moins sensible aux tendances macroéconomiques dans cette division que dans les autres divisions du Groupe, les achats de produits pharmaceutiques relevant moins de dépenses discrétionnaires.

Importateur-grossiste-répartiteur. L'activité d'importateur grossiste répartiteur est de loin celle qui génère la plus grosse contribution au chiffre d'affaires pour Eurapharma. Dans ce métier, le Groupe génère son chiffre d'affaires principalement en revendant à des pharmaciens des produits pharmaceutiques achetés auprès des laboratoires pharmaceutiques. Le niveau de demande dans ce métier est fonction du volume des commandes passées par les pharmaciens, ce volume étant influencé notamment par le nombre de pharmacies servies par le Groupe et le niveau des dépenses de santé.

Le chiffre d'affaires de la Division Eurapharma reflète également la montée en puissance des activités plus récentes de « pré-wholesale » et d'agent distributeur, qui présentent un taux de croissance plus élevé que celui de l'activité historique d'importateur grossiste répartiteur.

« Pré-wholesale ». Dans le cadre de son métier « pré-wholesale », le Groupe achète en général des produits auprès d'un laboratoire

pharmaceutique pour les revendre aux grossistes. Dans certains cas limités, le Groupe n'achète pas les produits pour les revendre, mais gère les produits seulement en tant que dépositaire et génère du chiffre d'affaires sur la base des commissions qu'il perçoit à ce titre. Dans ce schéma, la Division Eurapharma encaisse un chiffre d'affaires de commissions qui est plus faible que ce qu'elle aurait pu générer en revendant son propre stock, mais le taux de marge est plus élevé.

Agent. Dans son métier d'agent, la Division Eurapharma génère son chiffre d'affaires en achetant des produits auprès des laboratoires pharmaceutiques pour les revendre aux clients. Le chiffre d'affaires de cette activité est lié au volume et au prix moyen de vente, ce dernier étant fonction de la marge négociée avec le laboratoire pharmaceutique et du prix de vente sous-jacent des produits distribués.

Producteur de médicaments. La société algérienne Propharmal, acquise en partenariat en 2011, développe une activité de production de médicaments et de distribution de médicaments importés. Son activité de production est menée sous licence de grands groupes pharmaceutiques internationaux.

Le chiffre d'affaires de Propharmal est essentiellement réalisé par des ventes en Algérie.

Vente de kits médicaux à destination des cliniques et des hôpitaux. Il s'agit de l'activité de la société Missionpharma, basée au Danemark et acquise en 2012.

9.1.3.1.3 Chiffre d'affaires de la Division CFAO Industries Equipement et Services

Dans la Division CFAO Industries, Equipement et Services, le chiffre d'affaires est notamment fonction de la performance des deux brasseries et unités d'embouteillage (notamment de la marque Coca-Cola) basées au Congo, qui génèrent une partie importante du chiffre d'affaires de la division. Le chiffre d'affaires des brasseries est essentiellement lié aux volumes et aux prix de vente moyens. Le volume dépend principalement du niveau de la demande, qui est fonction notamment des conditions économiques générales au Congo, de la performance des réseaux de la distribution externe au Groupe et de la capacité de production. Le prix moyen de vente dépend en partie de la réglementation en vigueur, le prix de la bière étant réglementé au Congo, mais reflète également le « mix » des boissons vendues et le niveau de concurrence.

La division génère également un chiffre d'affaires important grâce à son autre activité industrielle de fabrication de produits en matière plastique.

L'activité CFAO Equipement inclut l'installation et la maintenance d'ascenseurs, ainsi que la distribution d'équipements dédiés à la construction, à l'exploitation minière et à l'agriculture. Le métier Ascenseurs est une activité à forte récurrence qui génère du chiffre d'affaires à partir de l'installation ou de la rénovation d'ascenseurs et des contrats d'entretien associés. Ces contrats d'entretien génèrent des revenus récurrents pendant la vie d'un ascenseur et permettent au Groupe d'être bien positionné au moment de la rénovation d'un ascenseur.

Dans le cadre de son métier solutions, l'activité CFAO Technologies fournit principalement des services de conception et d'intégration des systèmes informatiques. Les ventes dans ce métier se font

généralement sur la base d'appels d'offres et impliquent un cycle de vente long. Les contrats en question peuvent parfois durer plusieurs années, générant des revenus pour les services rendus pendant la vie du contrat. En conséquence, le chiffre d'affaires généré au cours d'un exercice donné reflète souvent un effort commercial fourni lors d'une période antérieure.

L'activité Location en Afrique subsaharienne francophone génère son chiffre d'affaires à partir des services de location de véhicules à court et long terme. En 2011, le Groupe a créé la nouvelle marque LOXEA pour dynamiser son offre.

Enfin, une nouvelle division opérationnelle BGC, dédiée à la distribution de biens de grande consommation, a été créée en 2013, notamment via la conclusion d'un nouvel accord de distribution avec Pernod Ricard au Nigeria et avec Ferrero dans ce pays et au Ghana. Cette activité se développera progressivement pour agrandir le réseau et la gamme de marques distribuées.

9.1.3.2 Marge brute et taux de marge brute

La marge brute correspond au chiffre d'affaires auquel a été retranché le coût des ventes. Le taux de marge brute correspond à la marge brute exprimée en pourcentage du chiffre d'affaires.

Le coût des ventes est composé des achats de marchandises revendues valorisés au prix net facturé par le fournisseur, auxquels s'ajoute l'ensemble des frais accessoires nécessaires à la mise à disposition des marchandises sur les marchés de destination (notamment ceux relatifs au fret, transit, droits de douane et autres taxes à l'importation, commissions des agents et des revendeurs non salariés, etc.). Le coût des ventes intègre également les dotations nettes aux provisions pour vieillissement des stocks ainsi que les autres écarts sur valorisation des stocks (stocks non commercialisables, vols, casse, variations de change sur la valorisation de la facture de marchandise, assurances transport). La valorisation des mouvements de stocks est faite selon la méthode du Premier Entré Premier Sorti (PEPS) ou du coût moyen pondéré selon les activités du Groupe.

Le coût d'achat de marchandises auprès des fournisseurs constitue la composante la plus importante du coût des ventes. Les frais accessoires constituent la deuxième la composante plus importante du coût des ventes. Pour les divisions CFAO Automotive, Eurapharma et l'activité CFAO Technologies, le coût des ventes comprend essentiellement le coût des produits achetés auprès des fournisseurs afin de les revendre. Pour les activités industrielles de la Division CFAO Industries, Equipment et Services, le coût des ventes comprend essentiellement les coûts des matières premières de la production des boissons et des produits plastiques.

La marge brute et le taux de marge brute au niveau consolidé sont affectés par la contribution relative des divisions, certaines présentant généralement un taux de marge brute supérieur à d'autres, ainsi que par la contribution relative dans chaque division des différentes lignes de métier et zones (ces derniers ayant des taux différents notamment selon l'environnement concurrentiel et le degré de maturité de l'activité et du marché). Les tendances observées en 2013 dans chaque division du Groupe sont décrites ci-après :

- la Division CFAO Industries, Equipment et Services, par la nature industrielle d'une partie importante de son activité, génère le taux de marge brute le plus élevé de toutes les divisions, les autres divisions étant plus concentrées sur les

métiers de distribution. Dans les métiers industriels, le taux de marge brute dépend des coûts des matières, telles que les matières premières entrant dans la production des boissons ou des produits plastiques. Certains coûts de production des activités industrielles sont comptabilisés par nature, si bien qu'ils ne sont pas enregistrés dans le poste « Coût des ventes », mais dans les postes « Charges de personnel » et « Autres produits et charges opérationnels courants », ce qui contribue à augmenter le taux de marge brute de ces activités. Dans les activités de négoce de biens d'équipements, le taux de marge brute dépend principalement du prix des produits achetés auprès des fournisseurs. L'activité CFAO Technologies, un métier qui intègre à la fois la marge sur des prestations de service et la marge sur les ventes de matériel, présente également un niveau de taux de marge brute plus élevé que la moyenne du Groupe ;

- la Division CFAO Automotive présente le deuxième niveau de taux de marge brute le plus élevé du Groupe. Au sein de cette division, les niveaux de marge varient selon les activités. Concernant les ventes de véhicules, le taux de marge brute s'avère plus élevé lorsque le Groupe achète directement auprès du constructeur et qu'il assure la distribution au client final avec une présence physique propre, ce qui est le cas dans la plupart des zones, notamment en Afrique subsaharienne francophone. Le taux de marge brute est moins élevé dans les pays dans lesquels le Groupe distribue des voitures en utilisant des agents (principalement en Algérie, au Maroc et au Nigeria). Au niveau des zones géographiques, les taux de marge brute les moins élevés de la division concernent les marchés dont les tailles sont les plus importantes notamment le Maghreb ou les Collectivités Territoriales Françaises d'Outre-Mer. Le « mix » de produits et services peut avoir un effet important sur le taux de marge brute, certaines activités telles que les activités service, pièces de rechange et pneumatiques ayant des taux de marge brute plus élevés ;
- Eurapharma présente le taux de marge brute le moins élevé des divisions du Groupe. Il est surtout sensible à l'évolution des mesures réglementaires, en particulier celles visant à réduire le coût des soins de santé pour les consommateurs et les organismes de remboursement. Plusieurs dispositions limitent ou établissent les cours des principaux marchés de cette division. Son taux de marge brute a bénéficié du rythme de croissance du métier d'agent distributeur, dont le taux de marge brute s'avère généralement plus élevé que celui du métier d'importateur grossiste répartiteur, ce qui est dû à une réglementation des prix plus souple et à un niveau supérieur de service rendu.

Comme indiqué à la présente section et à la section 9.1.2.2 « les variations des taux de change », les fluctuations de taux de change affectent de manière significative et directe les taux de marge brute des différentes divisions, et notamment ceux de la Division CFAO Automotive. Le niveau des devises d'achat des périodes au cours desquelles ont été passées des commandes peut impacter défavorablement le taux de marge brute malgré les hausses de prix mises en œuvre pour en limiter l'impact.

Au niveau des zones géographiques, les taux de marge brute sont moins élevés dans les zones qui comprennent des marchés de tailles plus importantes. Ainsi, dans les zones Maghreb et Collectivités Territoriales Françaises d'Outre-Mer et Autres, les taux de marge brute sont moins élevés que ceux des autres zones

géographiques. La zone Afrique subsaharienne francophone, qui est caractérisée par des marchés plus petits, a généralement un taux de marge brute plus élevé que celui des autres zones.

9.1.3.3 Charges de personnel

Les charges de personnel intègrent l'ensemble des charges liées aux salariés (rémunerations fixes et variables, charges sociales, provisions et charges de retraite, participation et autres intéressements) et les charges de personnel externe.

Les frais de personnel variables sont principalement liés au volume d'activité et à la performance financière de l'entreprise. Les éléments variables concernent en particulier les commissions des forces de vente liées au chiffre d'affaires et les charges de personnel des activités industrielles liées à l'évolution de la production. En pourcentage du chiffre d'affaires, les charges de personnel varient selon les divisions, le pourcentage étant en général plus élevé dans la Division CFAO Industries, Equipment et Services que dans les deux autres divisions.

9.1.3.4 Autres produits et charges opérationnels courants

Les autres produits et charges opérationnels courants comprennent l'ensemble des frais généraux de l'entreprise en intégrant des charges décaissées et des charges d'amortissement avec notamment :

- des charges de structure, notamment immobilier, informatique, honoraires, assurances ;
- des charges variables telles les dépenses de publicité, voyages et déplacements, services bancaires, télécommunications, et consommables et autres charges qui intègrent certains coûts de production (eau, électricité, etc.) ; et
- des charges liées au risque de recouvrement client : dotation nette aux provisions clients et pertes sur créances.

9.1.3.5 Résultat opérationnel courant

Le résultat opérationnel courant est un agrégat intermédiaire présenté afin de faciliter la compréhension de la performance opérationnelle de l'entreprise. Il est composé des produits des activités ordinaires moins les coûts des ventes, les charges de personnel et les autres produits et charges opérationnels courants.

9.1.3.6 Autres produits et charges opérationnels non courants

Les autres produits et charges opérationnels non courants, exclus du résultat opérationnel courant, regroupent les éléments inhabituels correspondant à des produits et charges non usuels par leur fréquence, leur nature ou leur montant, et peuvent comprendre notamment les résultats de cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles, d'actifs ou de participations opérationnelles (les plus-values, les dépréciations de goodwill et des autres immobilisations incorporelles), les coûts de restructurations et les

coûts relatifs aux mesures d'adaptation des effectifs et les résultats des litiges.

9.1.3.7 Charges financières nettes du Groupe

Les charges financières nettes comprennent essentiellement les charges et les intérêts payés au titre d'opérations de financement à moyen et long terme, les intérêts et charges sur découverts bancaires et autres emprunts et dettes financières à court terme, ainsi que les plus ou moins-values sur cessions d'actifs de trésorerie et autres charges sur certaines opérations de gestion. Elles incluent également les intérêts et autres produits reçus au titre des prêts, des titres de créance ou de capital ou autres instruments financiers détenus par le Groupe, les frais des opérations de défiscalisation dans les Collectivités Territoriales Françaises d'Outre-Mer et les gains ou pertes sur les opérations commerciales en devises.

Le Groupe présente deux types de charge financière : les coûts liés à ses activités dans la zone euro et ceux liés aux emprunts dans des devises autres que l'euro.

En général, les charges financières nettes évoluent avec la situation financière des filiales du Groupe et les conditions locales de financement. Pour la partie financée en euros, qui est la plus importante, l'endettement est majoritairement à court terme. Les charges financières accessoires dépendent des taux d'intérêt à court terme du marché. Pour la partie financée en monnaie locale, les charges financières dépendent des taux d'intérêts locaux ainsi que de l'endettement financier moyen en devise locale.

9.1.3.8 Impôt sur les bénéfices du Groupe

L'impôt sur les bénéfices comprend les impôts calculés sur la base des bénéfices réalisés et exclut les autres taxes ou impôts payés par le Groupe, tels que les taxes de type taxe foncière, qui sont présentés dans les produits et charges opérationnels courants. Il comporte également des impôts différés reconnus selon des principes de prudence. Le taux effectif d'imposition est défini comme l'impôt sur les bénéfices rapporté au résultat avant impôt. Le taux effectif d'impôt du Groupe est fonction des taux d'imposition dans les pays dans lesquels le Groupe réalise son résultat et de la contribution relative dans le résultat du Groupe des pays à plus ou moins forte taxation.

Jusqu'au 31 décembre 2009, aucune des filiales du Groupe n'était intégrée fiscalement au niveau de CFAO. Certaines filiales françaises du Groupe faisaient partie de l'intégration fiscale de PPR (désormais Kering) jusqu'à cette date. A partir du 1^{er} janvier 2010, ces sociétés ont été intégrées dans le périmètre d'intégration fiscale de CFAO.

Il est à noter que certaines filiales du Groupe bénéficient de dispositions fiscales dérogatoires du droit commun.

9.2 Comparaison des résultats du Groupe pour les exercices clos aux 31 décembre 2012 et 2013 et situation financière

9.2.1 Comparaison des résultats du Groupe pour les exercices clos aux 31 décembre 2012 et 2013

Le tableau ci-après présente le compte de résultat consolidé du Groupe pour les exercices clos les 31 décembre 2012 et 31 décembre 2013, en millions d'euros et en pourcentage du chiffre d'affaires consolidé pour les périodes considérées.

	2012		2013		Variation
	(en millions d'euros)	en % du chiffre d'affaires	(en millions d'euros)	en % du chiffre d'affaires	
Produits des activités ordinaires	3 585,2	100,0 %	3 628,1	100,0 %	100,0 %
Coût des ventes	(2 792,4)	(77,89)%	(2 814,9)	(77,6)%	+ 0,8%
Marge brute	792,8	22,1 %	813,1	22,4 %	+ 2,6 %
Charges de personnel	(255,2)	(7,1)%	(267,9)	(7,4)%	+ 5,0%
Autres produits et charges opérationnels courants	(247,3)	(6,9)%	(276,2)	(7,6)%	+ 11,7%
Résultat Opérationnel courant	290,3	8,1 %	269,0	7,4 %	(7,3)%
Autres produits et charges opérationnels non courants	(9,5)	(0,3)%	(1,9)	-	-
Produits d'exploitation	280,8	7,8 %	267,1	7,4 %	(4,9)%
Charges financières (nettes)	(37,8)	(1,0)%	(41,2)	(1,1)%	+ 9,1%
Résultat avant impôt	243,1	6,8 %	225,9	6,3 %	(7,1)%
Impôts sur les bénéfices	(74,2)	(2,1)%	(83,2)	(2,3)%	+ 12,1%
Taux effectif global d'imposition	30,5 %		36,8 %		+ 6,3 pts
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence	2,3	0,1 %	1,6	-	-
Résultat net de l'ensemble consolidé	171,2	4,8 %	144,4	4,0 %	(15,7)%
Participations ne donnant pas le contrôle	57,2	1,6 %	44,0	1,2 %	(23,0)%
Résultat net part du Groupe	114,0	3,2 %	100,4	2,8 %	(12,0)%

9.2.1.1 Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires du Groupe s'est élevé à 3 628,1 millions d'euros en 2013, contre 3 585,2 millions d'euros en 2012, soit une hausse annuelle de 1,2 %. A périmètre et taux de change constants, la hausse a atteint 0,8 %.

Les variations du périmètre de consolidation ont influé sur celles du chiffre d'affaires entre 2012 et 2013. Elles concernaient

essentiellement Missionpharma au Danemark (+ 48,4 millions d'euros) et Assene-Laborex au Nigeria (+ 15,9 millions d'euros). Elles ont eu un impact positif sur le chiffre d'affaires de l'exercice à hauteur de + 72,9 millions d'euros.

Les fluctuations des taux de change utilisés pour convertir le chiffre d'affaires annuel en euros ont eu un impact négatif en 2013 à hauteur de - 58,8 millions d'euros.

Le tableau ci-dessous montre la répartition du chiffre d'affaires pour les exercices 2012 et 2013 par division et par zone géographique :

	2012		2013		Variation en valeurs réelles	Variation à périmètre et taux de change constants
	(en millions d'euros)	en % du chiffre d'affaires	(en millions d'euros)	en % du chiffre d'affaires		
Division CFAO Automotive	2 188,2	61,0 %	2 049,0	56,5 %	- 6,4 %	- 4,4 %
Division Eurapharma	969,2	27,0 %	1 103,4	30,4 %	+ 13,8 %	+ 7,1 %
CFAO Industrie, Equipment et Services	427,6	12,0 %	475,5	13,1 %	+ 11,2 %	+ 11,5 %
TOTAL GENERAL	3 585,2	100,0 %	3 628,1	100,0 %	+ 1,2 %	+ 0,8 %
Afrique subsaharienne francophone	1 357,9	37,9 %	1 446,7	39,9 %	+ 6,5 %	+ 6,9 %
Collectivités territoriales d'outre-mer et autres	717,2	20,0 %	743,0	20,5 %	+ 3,6 %	+ 3,3 %
Maghreb	809,3	22,6 %	694,0	19,1 %	- 14,3 %	- 12,0 %
Afrique subsaharienne anglophone et lusophone	505,6	14,1 %	498,4	13,7 %	- 1,4 %	+ 0,7 %
Autres Europe	195,1	5,4 %	245,9	6,8 %	+ 26,0 %	+ 1,0 %
TOTAL GENERAL	3 585,2	100,0 %	3 628,1	100 %	+ 1,2 %	+ 0,8 %

En 2013, le chiffre d'affaires du Groupe a augmenté de 42,9 millions d'euros, soit une hausse de 1,2 % alimentée par la croissance enregistrée par les deux divisions du Groupe, Eurapharma et CFAO Industries Equipment et Services. Le chiffre d'affaires de la Division CFAO Automotive a baissé de 6,4 %, ce qui est principalement dû à ses sous-performances dans la zone Maghreb.

L'amélioration du chiffre d'affaires de la Division Eurapharma a entraîné la hausse de sa contribution au chiffre d'affaires total qui est passée de 27 % en 2012 à plus de 30 % en 2013. L'apport de CFAO Automotive est descendu de 61 % en 2012 à 56,5 % en 2013.

Les ventes ont progressé de 0,8 % à périmètre et taux de change constants, l'activité de CFAO Automotive ayant chuté et les autres activités fortement augmenté.

D'un point de vue géographique, la croissance demeure soutenue en Afrique subsaharienne francophone et, dans une moindre mesure, dans les territoires français d'Outre-mer. Le chiffre d'affaires a diminué au Maghreb, du fait des conditions de marché en Algérie en 2013, ainsi qu'en Afrique subsaharienne anglophone, où les ventes de la division Automotive ont chuté au Nigeria. (Reportez-vous à la section 9.3.1 « CFAO Automotive ».)

9.2.1.2 Marge brute

La marge brute a grimpé à 813,1 millions d'euros, soit 22,4 % du chiffre d'affaires consolidé, contre 22,1 % en 2012.

Cette hausse de 0,3 point de pourcentage tient principalement à la hausse de la marge brut de CFAO Eurapharma et CFAO Automotive, elle-même imputable au mix géographique, les activités ayant reculé au Maghreb où le taux de marge brute s'avère historiquement inférieur à la moyenne.

9.2.1.3 Charges de personnel

Les charges de personnel se sont élevées à 267,9 millions d'euros, contre 255,2 millions d'euros l'année précédente, soit une progression de 5 %. Cette hausse s'explique tout d'abord par l'entrée dans le périmètre de consolidation de plusieurs sociétés notamment dans le périmètre Eurapharma. A périmètre comparable, elle était de 1,2 % pour CFAO Automotive et 4,7 % pour Eurapharma.

Les charges de personnel incluent le coût des plans d'options de souscription et d'attribution d'actions gratuites pour l'exercice. La charge totale comptabilisée en 2013 au titre des plans d'options de souscription et d'attribution d'actions gratuites est de 3,8 millions d'euros (4,8 millions d'euros en 2012).

En 2013, les charges de personnel représentent 7,4 % du chiffre d'affaires.

9.2.1.4 Autres produits et charges opérationnels courants

Les autres produits et charges opérationnels courants sont passés de 247,3 millions d'euros en 2012 à 276,2 millions en 2013, soit une hausse de 11,7 %.

Ce poste représentait 7,6 % du chiffre d'affaires en 2013 contre 6,9 % en 2012.

9.2.1.5 Résultat opérationnel courant du Groupe

Le résultat opérationnel courant du Groupe s'est élevé à 269 millions d'euros contre 290,3 millions l'année précédente, soit une baisse de 7,3 %. Le taux de rentabilité opérationnelle courante, à savoir le résultat opérationnel courant divisé par le chiffre d'affaires, s'est établi à 7,4 % en 2013 contre 8,1 % en 2012.

EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIERE ET DU RESULTAT DU GROUPE

Comparaison des résultats du Groupe pour les exercices clos aux 31 décembre 2012 et 2013 et situation financière

La répartition du résultat opérationnel courant par division est la suivante :

	2012		2013	
	(en millions d'euros)	en % du chiffre d'affaires	(en millions d'euros)	en % du chiffre d'affaires
Résultat Opérationnel courant				
Division CFAO Automotive	161,3	7,4 %	129,8	6,3 %
Division Eurapharma	84,0	8,7 %	93,8	8,5 %
CFAO Industrie, Equipement et Services	78,3	18,3 %	79,5	16,7 %
Holding	(33,3)	-	(34,1)	
TOTAL GENERAL	290,3	8,1 %	269,0	7,4 %

La tendance observée pour chaque Division CFAO est commentée aux sections 9.3.1, 9.3.2 et 9.3.3 de ce chapitre.

CFAO Holding a généré une charge nette de 34,1 millions d'euros, soit une hausse de 2,4 % par rapport à 2012.

9.2.1.6 Autres produits et charges opérationnels non courants

Le solde net de ce poste représente un agrégat des produits nets de cessions d'actifs opérationnels/financiers et des frais de

restructuration. En 2013, il représentait une charge de 1,9 million d'euros, contre 9,5 millions d'euros en 2012, essentiellement imputable aux coûts de 11,4 millions d'euros liés à l'acquisition d'intérêts majoritaires de CFAO par TTC.

9.2.1.8 Charges financières nettes

La répartition des charges financières nettes du Groupe sur l'exercice 2012 et 2013 est la suivante :

(en millions d'euros)	2012	2013	Variation %
Coût de l'endettement financier net	(36,5)	(39,4)	+ 8,0 %
Autres produits et charges financières	(1,2)	(1,9)	-
Charges financières nettes	(37,8)	(41,2)	+ 9,1 %

L'encours moyen d'endettement brut s'élevait à 615 millions d'euros fin 2013, contre 576,3 millions d'euros fin 2012. Cette progression de l'endettement, notamment des filiales locales, est liée à la hausse du besoin en fonds de roulement et explique l'évolution du coût de l'endettement financier net en 2013.

Les autres produits et charges financiers ont légèrement augmenté en 2013 pour atteindre 1,9 million d'euros. Ils incluent également l'effet de l'actualisation des actifs et passifs.

9.2.1.9 Impôt sur les bénéfices

L'impôt sur les bénéfices intègre la charge d'impôt payée ou provisionnée pour la période concernée ainsi que les éventuels redressements fiscaux payés ou provisionnés sur la période concernée. Le Groupe a enregistré une charge d'impôt sur les sociétés de 83,2 millions d'euros en 2013, contre 74,2 millions d'euros en 2012. Le taux effectif global d'imposition est passé de 30,5 % en 2012 à 36,8 % en 2013. Cette augmentation est due à la non-comptabilisation des déficits reportables en tant qu'actifs d'impôts différés.

Pour plus d'informations sur le calcul de l'impôt sur le résultat, reportez-vous à la note 12 (« Impôt sur le revenu ») aux états financiers consolidés au chapitre 20 du présent Document de Référence.

9.2.1.10 Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence

La quote-part dans le résultat des sociétés mises en équivalence s'est élevée à 1,6 million d'euros en 2013, contre 2,3 millions d'euros en 2012.

Au bilan, les participations dans les sociétés mises en équivalence représentent des actifs de 12,2 millions d'euros au 31 décembre 2013 contre 13 millions d'euros fin 2012.

9.2.1.11 Intérêts minoritaires

La part revenant aux intérêts minoritaires a chuté à 44 millions d'euros en 2013 (soit 30,5 % du résultat net consolidé), contre 57,2 millions d'euros en 2012 (soit 33,4 % du résultat net consolidé). Cette légère diminution s'explique notamment par le résultat net inférieur enregistré par Diamal en Algérie.

9.2.1.12 Résultat net

En conséquence de ce qui précède, le résultat net – part du Groupe a atteint à 100,4 millions d'euros pour l'exercice 2013 contre 114,0 millions d'euros pour l'exercice 2012. Il est en baisse de 12 %.

9.2.2 Situation financière et évolution sur la période

Tableau de financement consolidé simplifié (en M€)

	2012	2013
Capacité d'autofinancement avant impôts, dividendes et intérêts	339,6	334,5
% du CA	9,5 %	9,2 %
Variation du besoin en fonds de roulement	(164,7)	(33,0)
Impôts sur le résultat payés	(74,7)	(87,3)
Investissements d'exploitation nets	(89,6)	(88,6)
Cash-flow libre opérationnel	10,5	125,6

Le cash-flow libre opérationnel généré en 2013 est supérieur par rapport à 2012 grâce à un solide flux de trésorerie généré par les activités opérationnelles et à une hausse moins marquée du besoin en fonds de roulement.

En 2013 comme en 2012, les investissements d'exploitation nets concernaient essentiellement l'augmentation de la capacité de production des Brasseries du Congo et de l'activité de fabrication

de produits en plastique à hauteur de 26 millions d'euros en 2012 et de 38 millions d'euros en 2013, ainsi que le programme en cours visant à moderniser et agrandir le réseau CFAO Automotive à hauteur de 32,1 millions en 2012 et de 17,4 millions en 2013 (pour plus d'informations sur les investissements du Groupe, reportez-vous aux chapitres 5 et 10 du présent Document de Référence).

Situation financière consolidée simplifiée (en M€)

	31/12/2012	31/12/2013
Immobilisations incorporelles	231,4	229,3
Immobilisations corporelles	365,9	392,9
Besoin en fonds de roulement	572,1	604,7
Autres actifs et passifs	26,5	30,5
Capitaux engagés en fin de période	1 195,9	1 257,4
Capitaux propres (y compris part revenant aux minoritaires)	818,9	853,9
Endettement financier net	377,0	403,5

L'endettement financier net a atteint 403,5 millions d'euros fin décembre 2013, en hausse de 26,5 millions d'euros par rapport à fin 2012. Le ratio d'endettement est quasiment stable à 0,47 en fin d'exercice comparé à 0,46 fin 2012.

Le 17 décembre 2013, CFAO a conclu avec un groupe de 12 banques un nouveau contrat de crédit renouvelable sur

5 ans de 400 millions d'euros permettant de refinancer le crédit renouvelable de 300 millions d'euros existant contracté le 7 décembre 2009 et de prolonger l'échéance du principal engagement du Groupe pour un montant supérieur (pour plus d'informations sur son endettement financier net, reportez-vous au chapitre 10 du présent Document de Référence).

9.3 Analyse du chiffre d'affaires, de la marge brute et du résultat opérationnel courant par division pour les exercices 2012 et 2013

9.3.1 Comparaison des résultats de la Division CFAO Automotive pour les exercices 2012 et 2013

Le tableau suivant présente des éléments clés du compte de résultat de la Division CFAO Automotive pour les exercices 2012 et 2013 :

(en millions d'euros)	Exercices clos le 31 décembre		
	2012	2013	Variation
Produits des activités ordinaires	2 188,2	2 049,0	- 6,4 %
Résultat Opérationnel courant	161,3	129,8	- 19,5 %
En pourcentage du chiffre d'affaires de la division	7,4 %	6,3 %	- 1,1 pt

EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIERE ET DU RESULTAT DU GROUPE

Analyse du chiffre d'affaires, de la marge brute et du résultat opérationnel courant par division pour les exercices 2012 et 2013

9.3.1.1 Chiffre d'affaires de la Division CFAO Automotive

Le chiffre d'affaires de CFAO Automotive est passé de 2 188,2 millions d'euros en 2012 à 2 049 millions d'euros en 2013, soit une baisse de 6,4 % et de 4,4 % à périmètre et taux de change constants par rapport à 2012.

Le tableau suivant indique la répartition du chiffre d'affaires de la Division CFAO Automotive par catégorie de produits ou services :

	2012		2013		Variation
	(en millions d'euros)	%	(en millions d'euros)	%	
Véhicules légers	1 455,1	66,5 %	1 271,9	62,1 %	- 12,6 %
Véhicules occasion	48,6	2,2 %	50,7	2,5 %	+ 4,3 %
Poids lourds et Equipements industriels	384,7	17,6 %	405,6	19,8 %	+ 5,4 %
Services, Pièces de rechange et Pneumatiques	256,5	11,7 %	262,4	12,8 %	+ 2,3 %
2 Roues et autres	43,3	2,0 %	58,3	2,8 %	+ 34,6 %
TOTAL GENERAL	2 188,2	100,0 %	2 049,0	100,0 %	- 6,4 %

Le chiffre d'affaires lié aux ventes de véhicules légers neufs a chuté de 12,6 %, alors que celui provenant des ventes de poids lourds, d'équipements et de services industriels, de pneumatiques et de pièces de rechange a augmenté. Les ventes de poids lourds se sont avérées très dynamiques, portant ainsi leur part en pourcentage du chiffre d'affaires total de la division à environ 20 %, contre 17,6 % en 2012.

Les variations des taux de change liés à la conversion en euros du chiffre d'affaires des filiales a eu un impact négatif sur le chiffre d'affaires 2013 à hauteur d'environ 48 millions d'euros, principalement en raison des devises locales algériennes, kenyanes, nigerianes et malawites.

Au total, 78 237 véhicules neufs ont été vendus en 2013, soit une baisse de 17,7 % par rapport à 2012. Le repli est particulièrement prononcé au Maghreb, où ces ventes représentent désormais moins de 49 % du volume total comparé à 56 % en 2012.

Le tableau suivant indique la répartition du chiffre d'affaires de la Division CFAO Automotive par zone géographique.

	2012	2013	Variation en valeurs réelles	Variation à périmètre et taux de change constants
	(en millions d'euros)	(en millions d'euros)		
Produits des activités ordinaires				
Afrique subsaharienne francophone	641,9	664,4	+ 3,5 %	+ 4,1 %
Maghreb	723,9	591,5	- 18,3 %	- 16,2 %
Collectivités territoriales d'outre-mer et autres	374,0	372,6	- 0,4 %	0,0 %
Afrique subsaharienne anglophone et lusophone	380,6	350,0	- 8,0 %	- 2,3 %
France – Export	67,9	70,5	+ 3,8 %	+ 3,8 %
TOTAL GENERAL	2 188,2	2 049,0	- 6,4 %	- 4,4 %

Les ventes ont progressé en Afrique de l'Ouest, notamment au Sénégal, au Cameroun et dans la zone du Sahel.

Au Maghreb, les volumes de véhicules vendus ont baissé de 28 % face à un marché algérien plus fragile et plus concurrentiel (les volumes CFAO ont diminué de 32 % en Algérie). La chute des ventes en Algérie se limite à 21,6 % du fait de la répartition favorable des produits et des ventes importantes de camions.

Les effets de change ont eu un impact sur le chiffre d'affaires dans un grand nombre de pays d'Afrique subsaharienne anglophone. Au Nigeria, les ventes ont chuté en raison du non-renouvellement de l'accord de distribution Nissan/Renault.

Les ventes ont également chuté dans les territoires français d'Outre-mer par rapport à 2012, plus précisément à la Réunion et en Nouvelle-Calédonie.

Le chiffre d'affaires de la zone France (export à destination de grands comptes panafricains essentiellement) a progressé de 3,8 % par rapport à 2012.

9.3.1.2 Marge brute de la Division CFAO Automotive

Le taux de marge brute enregistré par la Division CFAO Automotive a légèrement augmenté en 2013 comparé à 2012, avec une répartition géographique liée à la chute des ventes au Maghreb, où il reste globalement inférieur à la moyenne de la division. Compte tenu du décalage temporel entre la couverture des commandes des constructeurs et la livraison des clients (voir la section 9.1.2.2 ci-dessus) et du niveau élevé des stocks fin 2012, la dépréciation du yen par rapport à l'euro n'a eu qu'un impact limité sur le taux de marge brute en 2013.

9.3.1.3 Résultat opérationnel courant de la Division CFAO Automotive

Le résultat opérationnel courant enregistré par CFAO Automotive s'est élevé à 129,8 millions d'euros, soit une baisse de 19,5 %

comparé à 2012. Le taux de rentabilité opérationnelle courante a diminué en un an de 1,1 point pour atteindre 6,3 %. Ce résultat est largement imputable aux sous-performances de la zone Maghreb.

9.3.2 Comparaison des résultats de la Division Eurapharma pour les exercices 2012 et 2013

Le tableau ci-après présente les éléments clés du compte de résultat de la Division Eurapharma pour les exercices 2012 et 2013 :

(en millions d'euros)	Exercices clos le 31 décembre		
	2012	2013	Variation
Produits des activités ordinaires	969,2	1 103,4	+ 13,8 %
Résultat opérationnel courant	84,0	93,8	+ 11,6 %
<i>En pourcentage du chiffre d'affaires de la division</i>	<i>8,7 %</i>	<i>8,5 %</i>	<i>- 0,2 pt</i>

9.3.2.1 Chiffre d'affaires de la Division Eurapharma

Le chiffre d'affaires réalisé par Eurapharma en 2013 a augmenté de 13,8 % en un an, pour atteindre 1 103,4 millions d'euros, contre 969,2 millions en 2012, et de 7,1 % à périmètre et taux de change constants. En 2013, les variations du périmètre de

consolidation ont eu un impact positif sur le chiffre d'affaires de la division à hauteur de + 67,8 millions d'euros. Elles concernaient essentiellement Missionpharma et Assene-Laborex. Le tableau suivant indique la répartition du chiffre d'affaires de la Division Eurapharma par zone géographique :

	2012 (en millions d'euros)	2013 (en millions d'euros)	Variation en valeurs réelles	Variation à périmètre et taux de change constants
Produits des activités ordinaires				
Collectivités territoriales d'outre-mer et autres	336,7	364,4	+ 8,2 %	+ 7,2 %
Afrique subsaharienne francophone	378,3	409,3	+ 8,2 %	+ 8,4 %
Maghreb	71,5	80,1	+ 12,0 %	+ 15,5 %
Afrique subsaharienne-anglophone et lusophone	64,8	83,2	+ 28,5 %	+ 8,1 %
Autre Europe *	117,9	166,4	+ 41,1 %	+ 0,1 %
TOTAL GENERAL	969,2	1 103,4	+ 13,8 %	+ 7,1 %

* Le chiffre d'affaires Autre Europe comprend le chiffre d'affaires réalisé en France (export) qui provient essentiellement du chiffre d'affaires hors groupe de la filiale E.P. DIS France (activité de pré-wholesale), ainsi que le chiffre d'affaires de Missionpharma au Danemark.

Les ventes de la division en Afrique subsaharienne francophone ont progressé de 8,2 % en 2013. La croissance était forte au Congo, au Gabon, au Mali et au Cameroun, et stable au Sénégal. Le chiffre d'affaires en Afrique subsaharienne anglophone, où Eurapharma exerce son activité d'agent distributeur, a augmenté considérablement grâce à une hausse de 8,1 % à périmètre et taux de change constants et à la contribution des ventes d'Assene-Laborex au Nigeria. Enfin, fait à mentionner particulièrement en 2013, les ventes de la division dans les territoires d'Outre-mer ont fortement progressé cette année, avec d'excellentes performances sur tous les territoires, en partie du fait de la fin des ventes directes des grossistes en France métropolitaine.

En Algérie, la croissance enregistrée en 2013 tient au développement important de l'activité de pré-wholesale.

9.3.2.2 Marge brute de la Division Eurapharma

Le taux de marge brute d'Eurapharma a de nouveau augmenté très légèrement en 2013.

9.3.2.3 Résultat opérationnel courant de la Division Eurapharma

Le résultat opérationnel courant enregistré par Eurapharma a augmenté de 9,8 millions d'euros à 93,8 millions d'euros en 2013, soit une hausse de 11,6 %. Cette progression s'explique par une forte progression des ventes, une légère amélioration du taux de marge brute et une bonne maîtrise des coûts de structure.

Le taux de rentabilité opérationnelle courante est resté à un niveau élevé en 2013 : 8,5 % contre 8,7 % en 2012.

9.3.3 Comparaison des résultats de la Division CFAO Industries, Equipement et Services pour les exercices 2012 et 2013

9.3.3.1 Chiffre d'affaires de la Division CFAO Industries, Equipement et Services

Le tableau ci-après présente les éléments clés du compte de résultat de la Division Industries, Equipement et Services pour les exercices 2012 et 2013 :

(en millions d'euros)	Exercices clos le 31 décembre		
	2012	2013	Variation
Produits des activités ordinaires	427,6	475,5	+ 11,2 %
Résultat opérationnel courant	78,3	79,5	+ 1,5 %
En pourcentage du chiffre d'affaires de la division	18,3 %	16,7 %	-

Le tableau suivant indique la répartition du chiffre d'affaires de la Division CFAO Industries Equipement et Services par activité :

	2012		2013		Variation
	(en millions d'euros)	%	(en millions d'euros)	%	
Industries	249,0	58,2 %	265,1	55,8 %	+ 6,5 %
Equipement	75,0	17,5 %	90,7	19,1 %	+ 20,9 %
Technologies	74,0	17,3 %	85,7	18,0 %	+ 15,8 %
Location	29,7	6,9 %	31,7	6,7 %	+ 6,7 %
BGC	-	-	2,5	0,5 %	-
TOTAL GENERAL	427,6	100,0 %	475,5	100,0 %	+ 11,2 %

Sur l'exercice 2013, le chiffre d'affaires réalisé par la Division CFAO Industries, Equipement et Services s'est élevé à 475,5 millions d'euros, contre 427,6 millions d'euros sur l'exercice 2012, soit une hausse de 11,2 %. A périmètre et change constants, le chiffre d'affaires de la division progresse de 11,5 %.

- Le chiffre d'affaires réalisé par CFAO Industries (boissons et produits en plastique) a fortement progressé en 2013. Brasseries du Congo a produit 2,9 millions d'hectolitres de bière et de boissons gazeuses en 2013, en hausse comparé à 2011 (2,6 millions d'hectolitres) et 2012 (2,8 millions d'hectolitres), grâce aux lignes de production développées au Congo. La production en 2013 se répartit comme suit, avec une croissance plus forte pour les boissons gazeuses que pour la bière : 70 % bière et 30 % boissons gazeuses. Les ventes de produits en plastique ont progressé de 10,5 % en 2013 : 222 millions de stylos, 117 millions de rasoirs et 2,4 millions de caisses de boissons.
- Après un excellent dernier trimestre, le chiffre d'affaires de CFAO Technologies a augmenté de 15,8 % en 2013, avec des performances plus que satisfaisantes en Algérie.
- L'activité Location et Equipement (engins et ascenseurs) a continué de se développer en 2013.

9.3.3.2 Marge brute de la Division CFAO Industries, Equipement et Location

Le taux de marge brute de la division a légèrement diminué en 2013. Cette baisse tient essentiellement à la croissance moindre des ventes de *Brasseries du Congo*, qui génèrent un taux de marge brute supérieur aux autres activités.

9.3.3.3 Résultat opérationnel courant de la Division CFAO Industries, Equipement et Services

Le résultat opérationnel courant de la Division CFAO Industries, Equipement et Services a légèrement progressé, passant de 78,3 millions d'euros en 2012 à 79,5 millions d'euros en 2013. Le taux de rentabilité opérationnelle courante a diminué à 16,7 % en 2013 comparé à 18,3 % en 2012.

9.4 Principes comptables importants en IFRS

La préparation des états financiers consolidés implique la prise en compte d'estimations et d'hypothèses par la Direction du Groupe qui peuvent affecter la valeur comptable de certains éléments d'actif et de passif, de produits et de charges, ainsi que les informations données dans les notes annexes. La Direction du Groupe revoit ses estimations et ses hypothèses de manière régulière afin de s'assurer de leur pertinence au regard de l'expérience passée et de la situation économique actuelle. En fonction de l'évolution de ces hypothèses, les éléments figurant dans ses futurs états financiers pourraient être différents des estimations actuelles. L'impact des changements d'estimations comptables est comptabilisé au cours de la période du changement et de toutes les périodes futures affectées.

Les principales estimations faites par la Direction pour l'établissement des états financiers concernent la valorisation et les durées d'utilité des actifs opérationnels, corporels, incorporels et goodwill, le montant des provisions pour risques et autres provisions liées à l'activité, ainsi que les hypothèses retenues pour le calcul des obligations liées aux avantages du personnel, des impôts différés et des dérivés. Le Groupe utilise notamment des hypothèses de taux d'actualisation, basées sur des données de marché, afin d'estimer ses actifs et passifs à long terme.

Ainsi, les comptes consolidés de l'exercice ont été établis en tenant compte du contexte actuel de crise économique et financière et sur la référence de paramètres financiers de marché disponibles à la date de clôture. Les effets immédiats de la crise ont été pris en compte, notamment dans la valorisation des actifs tels que les stocks et les créances clients et des passifs. La valeur de ces actifs est appréciée à chaque exercice sur la référence de perspectives économiques à long terme et sur la référence de la meilleure appréciation de la Direction du Groupe, dans un contexte de visibilité réduite en ce qui concerne les flux futurs de trésorerie.

Les développements qui suivent présentent les méthodes comptables appliquées par le Groupe lors de la préparation de ses états financiers, et pour lesquelles il doit formuler et s'appuyer sur des appréciations subjectives ou recourir à des estimations (voir note 2.1.2 « Recours à des estimations et au jugement » aux états financiers annuels inclus au chapitre 20 du présent Document de Référence).

9.4.1 Provisions

Conformément à la norme IAS 37 « Provisions, passifs éventuels et actifs éventuels », le Groupe comptabilise des provisions pour litiges et contentieux et risques divers dès lors qu'il existe une obligation actuelle résultant d'un événement passé, se traduisant probablement par une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques et dont le montant peut être estimé de façon fiable. Les provisions dont l'échéance est supérieure à un an sont évaluées à un montant actualisé correspondant à la meilleure estimation de la dépense nécessaire à l'extinction de l'obligation actuelle à la date de clôture. Le taux d'actualisation utilisé reflète les appréciations actuelles de la valeur temps de l'argent et des risques spécifiques liés à ce passif.

L'analyse des risques pour déterminer la probabilité d'une sortie de ressources, et l'estimation des montants concernés nécessitent des hypothèses, estimations et appréciations qui dépendent de la nature du risque et de la provision concernée et peuvent s'avérer inexacts. Par exemple, pour fixer des provisions relatives à un litige, le Groupe doit apprécier la probabilité d'un jugement défavorable et procéder à une estimation des montants concernés. La détermination du sort probable d'un litige et l'estimation des montants associés sont par nature incertaines et susceptibles d'erreur. L'incertitude est encore plus marquée dans le contexte des pays émergents et pré-émergents dans lesquels le Groupe opère. Le montant des provisions peut avoir un effet important sur les résultats du Groupe. Pour plus d'informations concernant le montant des provisions et l'impact sur les résultats du Groupe, voir la note 27 « Provisions » aux états financiers consolidés inclus dans la section 20 « Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de CFAO » du présent Document de Référence.

9.4.2 Avantages postérieurs à l'emploi et autres avantages à long terme du personnel

Les sociétés du Groupe participent, selon les lois et usages de chaque pays, à la constitution de différents types d'avantages au personnel, notamment des avantages postérieurs à l'emploi et autres avantages à long terme.

Conformément à la norme IAS 19 « Avantages du personnel », le Groupe doit comptabiliser un passif lorsqu'un membre du personnel a rendu des services en contrepartie des avantages qui lui seront versés à une date future, et une charge lorsque l'entité utilise l'avantage économique résultant des services rendus en contrepartie des avantages du personnel. Pour estimer le montant de ses obligations relatives aux avantages postérieurs à l'emploi et autres avantages à long terme du personnel, le Groupe doit formuler une série d'hypothèses sur des sujets fortement aléatoires, concernant notamment le niveau de rémunération future, la durée d'activité probable des salariés, l'espérance de vie et la rotation de personnel. Pour l'assister dans la formulation ces hypothèses, le Groupe consulte des actuaires. D'autres hypothèses importantes concernent le taux d'actualisation utilisé pour calculer la valeur actuarielle des obligations de prestations à verser à l'avenir, le taux de rendement à long terme prévu des actifs détenus par le régime de pensions et le taux moyen d'augmentation de l'indemnisation par les participants au régime. Les montants ainsi estimés peuvent varier de façon significative selon les hypothèses retenues. Le montant final des obligations du Groupe pour ce qui est de ces avantages pourrait diverger de façon significative des montants retenus dans les états financiers du Groupe. Les charges relatives à ce type de régimes sont comptabilisées en résultat opérationnel courant (coûts des services rendus) et en résultat financier (coûts financiers et rendements attendus des actifs). Les réductions, les règlements et les coûts des services passés sont comptabilisés en résultat opérationnel courant ou en résultat financier selon leur nature. La provision comptabilisée au bilan correspond à la valeur actualisée des engagements ainsi évalués, déduction faite de la

juste valeur des actifs des régimes et du coût des services passés non encore amortis. Pour plus d'informations concernant les montants comptabilisés dans les états financiers consolidés du Groupe, voir la note 26 « Avantages du personnel et assimilés » aux états financiers annuels inclus au chapitre 20 du présent Document de Référence.

9.4.3 Dépréciation des écarts d'acquisition et des actifs

Le goodwill représente l'excédent du coût d'acquisition d'un regroupement d'entreprises sur la part d'intérêt de l'acquéreur dans la juste valeur nette des actifs, passifs et passifs éventuels identifiables à la date de l'acquisition. À compter de la date d'acquisition, le goodwill est alloué aux unités génératrices de trésorerie (UGT) ou aux groupes d'UGT définis par le Groupe et qui reposent sur les caractéristiques de métier. Ces UGT ou groupes de UGT, auxquels le goodwill est alloué, font annuellement l'objet au cours du second semestre de l'exercice, d'un test de dépréciation et lorsque des événements ou des circonstances indiquent qu'une perte de valeur est susceptible d'intervenir. De telles circonstances incluent des changements significatifs, défavorables et présentant un caractère durable de l'environnement économique ou des hypothèses et objectifs mis en avant lors de l'acquisition. Au 31 décembre 2013, le poste goodwill représente 199,5 millions d'euros, soit 7,7 % du total du bilan (200,1 millions d'euros, soit 7,6 % au 31 décembre 2012). Il est principalement constitué du goodwill de la Division CFAO Automotive (à hauteur de 98,6 millions d'euros), du périmètre Eurapharma (à hauteur de 82,6 millions d'euros) et de la Division Industries, Équipement et Services (à hauteur de 18,3 millions d'euros).

Le test de dépréciation consiste à déterminer si la valeur recouvrable d'un actif, d'une UGT ou d'un groupe d'UGT est inférieure à sa valeur nette comptable. La valeur recouvrable d'un actif, d'une UGT ou d'un groupe d'UGT est la valeur la plus élevée entre sa juste valeur diminuée des coûts de la vente et sa valeur d'utilité. Le Groupe détermine la valeur d'utilité par rapport aux projections de flux de trésorerie futurs attendus, en tenant compte de la valeur temps et des risques spécifiques liés à l'actif, à l'UGT ou au groupe d'UGT. Les projections de flux de trésorerie futurs attendus sont établies sur la base des budgets et des plans à moyen terme. Ces plans sont construits sur un horizon de 4 ans. Pour le calcul de la valeur d'utilité, une valeur terminale égale à la capitalisation à l'infini de la valeur sur la dernière année est ajoutée à la valeur des flux futurs attendus. La juste valeur diminuée des coûts de la vente correspond au montant qui pourrait être obtenu de la vente de l'actif ou groupe d'actifs dans des conditions de concurrence normale entre des parties bien informées et consentantes, diminué des coûts de cession. Lorsque la valeur recouvrable de l'actif, de l'UGT ou du groupe d'UGT est inférieure à sa valeur nette comptable, une dépréciation de l'actif ou du groupe d'actifs est comptabilisée.

Les projections de flux de trésorerie faites pour les besoins du calcul de la valeur d'utilité, et notamment les budgets et plans à moyen terme, nécessitent la formulation d'hypothèses sur des sujets fortement aléatoires, concernant notamment le taux d'actualisation, le taux de croissance, les changements des prix de vente et des coûts variables qui sont prévus sur la période concernée. La nature des marchés émergents et pré-émergents dans lesquels le Groupe opère rend la formulation des estimations encore plus difficile. Les hypothèses retenues peuvent avoir des

effets très importants sur les valeurs d'utilité calculées pour les besoins du test de dépréciation d'actifs. Dans le cas d'une UGT ou d'un groupe d'UGT, la perte de valeur est affectée prioritairement au goodwill, le cas échéant, et est enregistrée sur la ligne « Autres produits et charges opérationnels non courants ». Aucune perte de valeur n'a été constatée sur les exercices 2012 et 2013.

9.4.4 Impôts

Conformément à la norme IAS 12 sur la comptabilisation des impôts (« Impôts sur le résultat »), le Groupe comptabilise les effets différés des pertes fiscales ayant fait l'objet d'un report à nouveau ainsi que des écarts provisoires dans ses comptes consolidés. Il enregistre une provision pour dépréciation lorsqu'il juge très probable que les actifs d'impôts ne pourront être récupérables dans le futur. L'évaluation des impôts différés repose sur la façon dont le Groupe s'attend à recouvrer ou régler la valeur comptable des actifs et passifs en utilisant le taux d'impôt adopté ou quasi adopté à la date d'arrêté des comptes.

Lors de l'élaboration de ses comptes consolidés, le Groupe calcule ses impôts en fonction des règles des diverses juridictions dans lesquelles il exerce son activité. Ceci nécessite une estimation du montant d'impôt dû et une évaluation des différences provisoires qui résultent de divers traitements de certains éléments lors de considérations fiscales et comptables. Ces différences engendrent des actifs et passifs d'impôts différés, comptabilisés dans le bilan du Groupe. Un impôt différé actif est comptabilisé sur les différences temporelles déductibles et pour le report à nouveau de pertes fiscales et de crédits d'impôt dans la mesure où leur réalisation future paraît probable. Le Groupe doit ainsi évaluer la probabilité que ses actifs d'impôts différés soient récupérés du futur revenu imposable. Si le Groupe estime que cette récupération ne sera pas possible, il enregistre une provision pour dépréciation. Lorsqu'il inscrit une provision pour dépréciation ou lorsqu'il augmente cette provision pour le même exercice comptable, le Groupe enregistre une charge dans son compte de résultat. Inversement, lorsque le Groupe diminue une provision pour dépréciation, il enregistre une plus-value fiscale dans son compte de résultat.

Déterminer ses provisions concernant (i) l'impôt sur le revenu, (ii) ses actifs et passifs d'impôts différés et (iii) chaque provision pour dépréciation devant être enregistrée pour ses actifs d'impôts différés, requiert de ses dirigeants un important travail de jugement, d'estimations et d'hypothèses sur des sujets fortement aléatoires. Pour chaque actif d'impôts, le Groupe évalue la probabilité de réalisation de tout ou partie des actifs concernés. La valeur de la provision, déterminée en fonction des pertes fiscales accumulées ayant fait l'objet d'un report à nouveau, dépend de l'évaluation du Groupe de la probabilité de générer des profits futurs et taxables au sein de l'entité dans laquelle l'actif d'impôts différés concerné est enregistré. Les estimations et hypothèses retenues peuvent avoir des effets significatifs sur les valeurs comptabilisées dans les états financiers du Groupe. Le montant des pertes fiscales et crédits d'impôt pour lesquels aucun actif d'impôt différé n'a été comptabilisé a augmenté pour atteindre 100,7 millions d'euros au 31 décembre 2013 (86,8 millions d'euros au 31 décembre 2012). Pour davantage d'informations, voir la note 12.3 « Impôt différé non reconnu » aux états financiers annuels inclus dans la section 20 « Informations concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de CFAO » du présent Document de Référence.

9.4.5 Dérivés

Le Groupe utilise des options d'achat et de vente à terme afin de réduire son exposition aux risques de change. Il s'agit notamment d'instruments cotés sur des marchés organisés. Conformément à la norme IAS 39 « Instruments financiers : Comptabilisation et évaluation », le Groupe comptabilise l'ensemble de ses instruments dérivés au bilan sous le poste autres actifs et passifs courants selon leur maturité et leur qualification comptable. Ils sont évalués à leur juste valeur à la date de transaction. La variation de la juste valeur des instruments dérivés est toujours enregistrée en résultat sauf dans le cas de couverture de flux de trésorerie et d'investissement net.

Le Groupe utilise des méthodes de calcul conformes aux pratiques de marché afin de calculer la juste valeur de ses instruments financiers. Pour calculer la juste valeur, le Groupe se sert d'estimations et d'évaluations liées à des valeurs actuelles, en prenant en compte, le cas échéant : (i) les spécificités du marché, (ii) les taux d'intérêts prévus, (iii) les taux de change et (iv) les prix du marché à terme, ainsi que leur volatilité respective. Le Groupe doit également apprécier le risque de non-performance de ses contreparties. Le dépistage du risque de crédit des institutions financières se fait en utilisant une méthode d'évaluation du risque de crédit qui prend en compte, entre autres, les taux fournis par les agences de rating et autres estimations du Groupe. L'ensemble des estimations et hypothèses retenues pour déterminer la juste valeur des instruments financiers peut avoir des effets importants sur les valeurs comptabilisées dans les états financiers du Groupe.

9.5 Changements de méthodes comptables

Depuis 2009, le Groupe applique les modifications récentes de la norme IAS 16 « Immobilisations corporelles », relative aux ventes d'actifs préalablement donnés en location et les modifications corrélatives de la norme IAS 7 « Tableaux des flux de trésorerie ». En application de ces nouvelles normes, les produits de cession des véhicules automobiles préalablement donnés en location, qui étaient comptabilisés par le passé en minoration du coût des ventes par le Groupe, sont classés en

« Produits des activités ordinaires ». Tous les flux de trésorerie liés à ces opérations sont désormais considérés comme provenant des activités opérationnelles, alors qu'ils étaient auparavant classés dans la catégorie « Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles ». Pour plus d'informations, reportez-vous à la note 2 « Principes et méthodes comptables » aux états financiers consolidés du présent Document de Référence.

10

TRESORERIE ET CAPITAUX DU GROUPE

10.1 Présentation générale	96	10.4 Analyse des flux de trésorerie	100
10.2 Ressources Financières	96	10.4.1 Flux nets liés aux activités opérationnelles	101
10.2.1 Aperçu	96	10.4.2 Flux nets liés aux activités d'investissement	101
10.2.2 Dette Financière	97	10.4.3 Flux nets liés aux activités de financement	102
10.3 Présentation et analyse des principales catégories d'utilisation de la trésorerie du Groupe	98	10.4.4 Cash-flow libre opérationnel	103
10.3.1 Investissements	98	10.4.5 Variation de l'endettement financier net	103
10.3.2 Dividendes	98		
10.3.3 Financement du besoin en fonds de roulement	99		
10.3.4 Financement des actifs non courants	99		
10.3.5 Obligations contractuelles	99		
10.3.6 Autres engagements donnés	100		

10.1 Présentation générale

Les principaux besoins en capitaux du Groupe proviennent de ses besoins en fonds de roulement, de ses investissements opérationnels, du paiement de dividendes à ses actionnaires, et du remboursement de sa dette. Le Groupe répond à ces besoins principalement par les flux de trésorerie générés par ses activités opérationnelles et par le recours aux financements bancaires en devises locales dans les pays dans lesquels il opère ainsi qu'en France à l'aide d'un crédit syndiqué. Le Groupe a signé le 17 décembre 2013 un nouveau crédit revolving à cinq ans de 400 millions d'euros auprès de ses principales banques afin d'assurer une marge de liquidité raisonnable permettant de sécuriser la gestion future des besoins de financement du Groupe identifiés à ce jour. Cette ligne confirmée permet au Groupe de refinancer le crédit syndiqué existant de 300 millions d'euros daté du 7 décembre 2009, d'étendre la maturité de sa principale ligne de crédit confirmée de décembre 2014 à décembre 2018, tout en augmentant son montant.

Le Groupe estime que ses principaux besoins de financement en 2014 (autres que ses besoins en fonds de roulement) concerneront le remboursement de ses tirages sur le crédit syndiqué (s'élevant à 65,0 millions d'euros au 31 décembre 2013), des investissements opérationnels bruts (dont le montant pour 2013 s'est élevé à 99,7 millions d'euros, et dont le montant pour 2014 devrait se situer autour de 140 millions d'euros) le dividende versé à ses actionnaires au titre de l'exercice 2013, ainsi que les dividendes versés par les filiales du Groupe à leurs actionnaires minoritaires.

Le Groupe entend répondre à ces besoins principalement en utilisant les flux de trésorerie de ses activités opérationnelles et en ayant recours à l'endettement.

Pour une information complémentaire sur les capitaux propres, voir la note 25 en annexe aux comptes consolidés au chapitre 20 du présent Document de Référence.

10.2 Ressources Financières

10.2.1 Aperçu

Le Groupe a principalement eu recours aux sources de financement suivantes :

- *la trésorerie disponible*, qui constitue l'une des sources de financement du Groupe. Les montants de la trésorerie et équivalents de trésorerie au 31 décembre 2012 et 2013 étaient de 199,3 millions et 211,5 millions d'euros, respectivement. Le lecteur est également invité à se reporter à la note 28 de l'annexe aux états financiers consolidés intitulée « Trésorerie et équivalents de trésorerie » ;
- *les activités d'exploitation*, qui ont généré une capacité d'autofinancement avant impôts, dividendes et intérêts de 339,6 et 334,5 millions d'euros en 2012 et 2013 respectivement. La capacité d'autofinancement avant impôts, dividendes et intérêts est calculée en additionnant le résultat

net des activités poursuivies, les dotations nettes courantes aux amortissements et provisions sur actifs opérationnels non courants et les autres produits et charges sans contrepartie en trésorerie, les charges et produits d'intérêts financiers, les dividendes reçus et la charge nette d'impôt exigible ;

- l'endettement dont une partie à moyen terme, en euros, par le biais d'un crédit syndiqué d'une maturité de 5 ans, et une autre partie à court ou à long terme, historiquement contractée auprès des établissements financiers dans les pays dans lesquels le Groupe opère. Le Groupe est attentif à ce que son recours à l'effet de levier soit raisonnable. Le tableau ci-après donne la répartition de l'endettement financier net du Groupe au 31 décembre 2012 et 2013. Pour plus d'informations sur la variation de l'endettement financier net, voir la section 10.4.5 « Variation de l'endettement financier net » dans le présent Document de Référence. Pour une description plus détaillée de l'endettement du Groupe, voir la section 10.2.2 « Dette financière » ci-après.

	31/12/2013	31/12/2012
Dettes financières brutes	(615,0)	(576,3)
Trésorerie	211,5	199,3
Endettement financier net	(403,5)	(377,0)

10.2.2 Dette Financière

Dette Financière au 31 décembre 2013

La dette brute du Groupe s'est élevée à 576,3 et 615,0 millions au 31 décembre 2012 et 2013, respectivement. Le tableau ci-après résume la répartition de la dette brute du Groupe à ces

(en millions d'euros)

	31/12/2013	31/12/2012
Lignes de crédit confirmées	79,4	104,4
Autres emprunts auprès des établissements de crédit	48,1	43,4
Dettes sur contrats de location-financement		
Participation des salariés	1,7	2,3
Découverts bancaires	452,8	393,9
Autres dettes financières	32,9	32,4
TOTAL	615,00	576,3

Les principales catégories de dette financière du Groupe sont :

- **lignes de crédit confirmées.** Le Groupe dispose d'une ligne de crédit syndiqué tirée à hauteur de 65,0 millions d'euros au 31 décembre 2013 (335,0 millions non tirés) auprès d'un pool de banques de premier rang ;
- **autres emprunts auprès des établissements de crédit.** Cette rubrique comporte des emprunts à moyen terme finançant des investissements par les filiales du Groupe dans l'immobilier principalement ;
- **découverts bancaires.** Le Groupe utilise des découverts bancaires auprès des établissements de crédit. Ces lignes de financement sont généralement mises en place par les filiales locales dans leurs pays respectifs et sont libellées en devises locales. Elles sont généralement à court terme (moins d'un an) et font l'objet de renouvellements contractuels périodiques en fonction notamment de l'activité des filiales locales et des conditions offertes par les établissements prêteurs. Le montant des découverts utilisés par le Groupe au 31 décembre 2012 et au 31 décembre 2013 s'élève respectivement à 393,9 et 452,8 millions d'euros. Le montant des découverts bancaires autorisés non confirmés (y compris les montants déjà tirés) dont dispose le Groupe au 31 décembre 2012 et au 31 décembre 2013 s'élève, respectivement, à 836 et 936 millions d'euros ;
- **participation des salariés** (2,3 millions d'euros au 31 décembre 2012 ; 1,7 millions d'euros au 31 décembre 2013). La participation des salariés est classée en dette financière ;
- **autres dettes financières** (32,4 millions d'euros au 31 décembre 2012 ; 32,9 millions d'euros au 31 décembre 2013). Ces autres dettes comprennent notamment la dette sur les put minoritaires accordés par CFAO pour un montant de 24,7 millions d'euros au 31 décembre 2013 (cf. note 29.3 du chapitre 20).

Les principales dettes dont les échéances de remboursement sont positionnées à moins d'un an sont composées essentiellement par des découverts bancaires qui représentent 452,8 millions d'euros au 31 décembre 2013, ont été positionnés avec une échéance de remboursement à moins d'un an car ces lignes sont des facilités

dates. L'augmentation de la dette brute en 2013 s'explique principalement par un tirage plus important sur les lignes de financement court terme des filiales (enregistré sur la ligne Découverts bancaires) tel que détaillé ci-après. Pour plus d'informations sur l'évolution de l'endettement financier net, voir ci-après la section 10.4.5 « Variation de l'endettement financier net ». En 2012 et 2013.

	31/12/2013	31/12/2012
Lignes de crédit confirmées	79,4	104,4
Autres emprunts auprès des établissements de crédit	48,1	43,4
Dettes sur contrats de location-financement		
Participation des salariés	1,7	2,3
Découverts bancaires	452,8	393,9
Autres dettes financières	32,9	32,4
TOTAL	615,00	576,3

court terme non confirmées et de ce fait il n'y a pas de date de remboursement fixée ni d'engagement ferme de maintien par les établissements financiers. Le tirage sur le crédit syndiqué s'élève à 65,0 millions d'euros au 31 décembre 2013 et correspond à une facilité revolving sans échéance fixe de remboursement mais avec une maturité de 5 ans. Pour d'avantages d'informations concernant l'échéancier de la dette financière du Groupe voir la section 29.1 du chapitre 20 du présent Document de Référence.

Description du crédit syndiqué et des covenants et ratios financiers y afférents

CFAO a conclu en date du 17 décembre 2013, une convention d'ouverture de crédit syndiqué multidevises d'un montant de 400 millions d'euros (ci-dessous « le Contrat de Crédit »). La durée de ce Contrat de Crédit est de 5 ans.

Les tirages sur cette ligne de crédit portent intérêts à un taux égal à la somme (i) d'un taux de base déterminé pour les tirages effectués en euro, par référence à l'EURIBOR, et, pour les tirages effectués en toute autres devises, par référence au LIBOR ; et (ii) d'une marge déterminée semi-annuellement en fonction du Ratio d'Endettement du Groupe (tel que défini ci-dessous).

Le Contrat de Crédit est assorti des clauses usuelles à ce type de contrat :

- **covenant financier** : La Société s'engage, à chaque date de test (30 juin et 31 décembre de chaque année) à :
 - (i) maintenir un Ratio d'Endettement inférieur ou égal à 3, étant précisé que ledit Ratio correspond à l'Endettement Consolidé Financier Net (soit les dettes financières brutes du Groupe moins la trésorerie du Groupe) divisé par l'EBITDA (soit le résultat opérationnel courant du Groupe augmenté des dotations nettes aux amortissements et provisions sur actif opérationnel non courant comptabilisées en résultat opérationnel courant : voir chapitre 3 « Informations financières sélectionnées » du présent Document de Référence),
 - (ii) Le covenant financier indiqué ci-dessus a été respecté au 31 décembre 2013 ;

- *autres engagements restrictifs* : Il s'agit notamment des clauses limitant, dans certaines circonstances, la capacité de la Société et de ses principales filiales à : (i) consentir ou maintenir des garanties ou sûretés sur leurs actifs ; (ii) céder, transférer ou donner à bail leurs actifs ; (iii) participer à des opérations de fusions ou autres opérations de restructuration (hors opérations intra-groupe) ; ou (iv) modifier de manière significative la nature de leurs activités ;
- *remboursement anticipé en cas de changement de contrôle* : le Contrat de Crédit prévoit la possibilité pour chacun des prêteurs d'exiger le remboursement anticipé des sommes qui lui sont dues et d'annuler ses ouvertures de crédit dans le cas où l'actionnaire majoritaire cesse de détenir le contrôle de la société (au sens des dispositions de l'article L. 233-10 I et II du Code de commerce) ;
- *exigibilité anticipée* : Aux termes du Contrat de Crédit, les prêteurs ont la possibilité de prononcer l'exigibilité anticipée totale ou partielle des tirages en cours dans certains cas, et notamment en cas : (i) de non-respect des covenants financiers ou des autres engagements restrictifs décrits ci-dessus ; (ii) de défaut ou de non-paiement au titre d'autres dettes financières de la Société et/ou des filiales dont elle détient au moins les 2/3 du capital ou des droits de vote (à partir de seuils déterminés) ; ou (iii) d'autres événements susceptibles d'avoir un effet défavorable significatif sur la situation financière ou les activités de la Société ou du Groupe dans son ensemble et sur

la capacité de la Société à respecter ses obligations au titre du Contrat de Crédit.

Covenants et ratios financiers liés aux autres dettes financières (hors crédit syndiqué décrit ci-dessus)

Les financements confirmés conclus par les filiales du Groupe en devises locales (essentiellement les emprunts à moyen terme, qui se sont élevés à 48,1 millions d'euros au 31 décembre 2013) contiennent des engagements qui sont en ligne avec ceux figurant généralement dans des emprunts similaires et n'incluent généralement pas de restrictions significatives à la possibilité pour les filiales de transférer à la Société des fonds sous forme de dividendes, prêts, avances ou autres (se reporter néanmoins à la section 4.3 « Risques relatifs au Groupe » pour une description des risques liés à la possibilité pour les filiales du Groupe d'effectuer des versements à la Société, ainsi qu'à la section 6.6.2 « Contrôle des changes » du présent Document de Référence). De même, les découverts bancaires n'étant pas confirmés, il n'y a pas de restrictions et/ou covenants particuliers à signaler pour ces emprunts.

Pour des informations complémentaires sur les covenants, voir la note 30.5 de l'annexe aux comptes consolidés « Risque de liquidité » indiquant l'échéancier des instruments financiers non dérivés, et la note 29.1 « Analyse de la dette par échéance de remboursement ».

10.3 Présentation et analyse des principales catégories d'utilisation de la trésorerie du Groupe

10.3.1 Investissements

Les investissements bruts réalisés par le Groupe au cours des exercices 2012 et 2013 ont représenté 94,3 millions d'euros et 99,7 millions d'euros respectivement, la majeure partie étant composée d'acquisitions d'immobilisations corporelles (79,5 et 87,4 millions d'euros en 2012 et 2013 respectivement) réalisées principalement afin de rénover les points de vente de la Division CFAO Automotive, de rénover les installations logistiques de la Division Eurapharma et d'élargir la capacité de production de l'activité boissons au Congo, ainsi que les activités de production de produits plastiques (pour des informations complémentaires sur les investissements effectués pendant cette période, en cours et prévus, voir la section 5.2 « Investissements » et la section 10.4.2.1 « Investissements opérationnels bruts » du présent Document de Référence).

10.3.2 Dividendes

Le Groupe a historiquement versé deux catégories de dividendes :

- *dividendes versés en 2013 par la société mère*. Les dividendes versés par CFAO ont été de 52,9 et 55,4 millions d'euros en 2012 et 2013 respectivement, le dividende 2013 représentant 48,6 % du résultat net part du Groupe 2012 ;
- *dividendes versés aux minoritaires des filiales consolidées*. Ces dividendes, qui ont été de 38,8 et 47,7 millions d'euros en 2012 et 2013 respectivement, incluent principalement les montants versés aux actionnaires minoritaires des filiales de la Division Eurapharma, des filiales de la Division CFAO Automotive et de la filiale Brasseries du Congo au sein de la Division CFAO Industries, Equipement et Services.

10.3.3 Financement du besoin en fonds de roulement

Le besoin en fonds de roulement du Groupe (cf. note 23 des états financiers consolidés) au 31 décembre 2012 et au 31 décembre 2013 s'est élevé respectivement à 572,1 et 604,7 millions d'euros. Le Groupe finance son besoin en fonds de roulement grâce notamment à ses flux opérationnels nets et, le cas échéant, à des découverts bancaires et des tirages sur ses lignes de crédit confirmées. La politique du Groupe en matière de gestion de son besoin en fonds de roulement s'articule principalement autour de son système de gestion centralisée des commandes à travers ses centrales d'achats, qui lui permet de gérer ses niveaux de stocks en fonction de la demande anticipée des produits qu'il distribue, et d'un suivi rigoureux des conditions de paiement des dettes fournisseurs et de recouvrement des créances clients (voir l'analyse ci-après à la section 10.4.1.2 « Variation du besoin en fonds de roulement »).

Comme sa politique en matière de financement du besoin en fonds de roulement, la politique de gestion des stocks du Groupe s'articule d'abord autour de son système de centralisation des achats. Dans les activités automobiles et pharmaceutiques du Groupe, une partie des produits distribués par le Groupe est stockée sur des plateformes (permanentes ou temporaires) dédiées. Dans le métier automobile, le Groupe a pour objectif de maintenir un niveau de stocks minimum compte tenu des prévisions de demandes de véhicules. Compte tenu des délais de livraison dans ce métier, il peut néanmoins exister un décalage entre la prise de décision de réduire le niveau des stocks de véhicules et la réduction effective de ceux-ci. Dans le métier pharmaceutique, le niveau des stocks du Groupe est en partie déterminé par ses obligations réglementaires en la matière (voir la section 6.6.1 « Activités pharmaceutiques » du présent Document de Référence). Dans le métier Industries, le Groupe gère le niveau de ses stocks en fonction de la demande anticipée pour ses produits. Enfin, dans le métier Technologies, le Groupe travaille principalement sur commande.

(en millions d'euros)	Paiements dus par période			2013	2012
	A moins d'un an	De un à cinq ans	A plus de cinq ans		
Dettes financières à long terme	0,0	104,8	4,2	109,0	149,8
Contrats de location simple	33,5	43,7	17,5	94,7	78,6
Obligations d'achat irrévocables	139,8	0,0	0,0	139,8	157,7
TOTAL ENGAGEMENTS DONNÉS	173,3	148,4	21,7	343,4	386,1

Hors dettes financières à long terme résumées ci-dessus, ces obligations contractuelles comprennent :

- **obligations d'achat irrévocables.** Cette catégorie inclut principalement les engagements d'achats auprès des fournisseurs par les centrales d'achat du Groupe ;
- **obligations de location simple.** Les montants d'obligations contractuelles mentionnés sur la ligne « Contrats de location

10.3.4 Financement des actifs non courants

Les actifs non courants comprennent des goodwill (200,1 millions d'euros au 31 décembre 2012 et 199,5 millions d'euros au 31 décembre 2013) relatifs pour l'essentiel à la Division CFAO Automotive et à Eurapharma, d'autres immobilisations incorporelles (pour 31,3 millions d'euros au 31 décembre 2012 et 29,8 millions d'euros au 31 décembre 2013) correspondant principalement à des marques, des droits au bail, des concessions, des licences et des logiciels. Les actifs non courants comprennent également des immobilisations corporelles pour 365,9 millions d'euros au 31 décembre 2012 et 392,9 millions d'euros au 31 décembre 2013. Celles-ci intègrent des terrains, constructions, installations et aménagement pour 198,1 millions d'euros au 31 décembre 2013, des matériels techniques, informatiques, des autres immobilisations corporelles et immobilisations corporelles en cours pour 194,8 millions d'euros au 31 décembre 2013. Par ailleurs, figurent également en actifs non courants des participations dans les sociétés mises en équivalence pour 12,2 millions d'euros et des actifs financiers non courants pour 64,8 millions d'euros au 31 décembre 2013. Ces derniers incluent des titres de participation non consolidés dont la détention n'est pas nécessaire aux activités du Groupe.

10.3.5 Obligations contractuelles

Le tableau ci-dessous présente l'ensemble des engagements et obligations contractuels du Groupe au 31 décembre 2013, excluant les engagements liés aux avantages consentis au personnel et les emprunts à court terme qui sont détaillés dans les notes 26 « Avantages du personnel et assimilés » et 29 « Dettes financières » aux états financiers annuels figurant au chapitre 20 « Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur » du présent Document de Référence.

	A moins d'un an	De un à cinq ans	A plus de cinq ans	2013	2012
Dettes financières à long terme	0,0	104,8	4,2	109,0	149,8
Contrats de location simple	33,5	43,7	17,5	94,7	78,6
Obligations d'achat irrévocables	139,8	0,0	0,0	139,8	157,7
TOTAL ENGAGEMENTS DONNÉS	173,3	148,4	21,7	343,4	386,1

simple » représentent les paiements minimaux à effectuer au titre de contrats de location simple non résiliables par le preneur. Ils correspondent principalement aux loyers non résiliables de bâtiments (commerciaux, sièges et administratifs). La charge de loyer pour l'exercice 2013 s'élève à 33,5 millions d'euros. Les engagements relatifs à des loyers non résiliables s'établissent à 94,7 millions d'euros au 31 décembre 2013.

10.3.6 Autres engagements donnés

Le tableau ci-après résume les autres engagements principaux donnés par le Groupe pour les périodes indiquées (pour plus d'informations, voir la note 34.2.4 « Autres engagements » aux

éts financiers annuels figurant au chapitre 20 « Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur » du présent Document de Référence).

(en millions d'euros)	Paiements dus par période			31/12/2013	31/12/2012
	A moins d'un an	De un à cinq ans	A plus de cinq ans		
Garanties données aux banques	62,9	0,0	62,9	62,9	55,6
Garanties sur loyer, cautions immobilières	10,1	0,0	0,0	10,2	10,3
Cautions fiscales	0,0			0,0	0,2
Cautions douanières	68,1	3,4	0,2	71,7	64,7
Autres engagements	456,8	29,6	2,7	489,1	614,2
TOTAL ENGAGEMENTS DONNÉS	598,1	32,9	2,9	633,9	745,0

Les engagements donnés n'intègrent pas les engagements donnés concernant des dettes entre filiales.

Les « Autres engagements » sont principalement constitués de garanties données par le Groupe aux banques dans le cadre d'émissions de garanties bancaires en faveur des fournisseurs pour garantir le paiement des commandes et des factures du Groupe. Les délais de paiement accordés par les fournisseurs aux centrales d'achat peuvent être couverts par des garanties émises par les banques pour le compte des centrales d'achat en faveur des fournisseurs. Cette pratique concerne différentes divisions et particulièrement la Division CFAO Automotive.

Les « garanties données aux banques » concernent des garanties données par CFAO, exceptionnellement et pour une durée inférieure à 1 an, aux banques ayant mis en place des lignes pour ses filiales.

Les principales garanties données par le Groupe dans le cadre de cessions antérieures sont résumées dans la note 34 « Passifs éventuels, engagements contractuels non comptabilisés et risques éventuels » aux états financiers annuels figurant au chapitre 20 du présent Document de Référence.

A la connaissance du Groupe, il n'existe aucun engagement donné, ni passif éventuel significatif, autre que ceux qui sont décrits dans cette note 34 et dans le présent section 10.3.

10.4 Analyse des flux de trésorerie

Le tableau ci-après présente les flux de trésorerie du Groupe au titre des périodes indiquées.

(en millions d'euros)	31/12/2013	31/12/2012
Flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles	214,2	100,1
Flux nets de trésorerie liés aux activités d'investissement	(105,0)	(137,7)
Flux nets de trésorerie liés aux activités de financement	(160,5)	(99,3)
Incidence des variations des cours de change	2,5	(0,3)
Incidence détention actions autocontrôle	1,0	2,7
Autres mouvements	0,3	(2,0)
Variation nette de la trésorerie	(47,5)	(136,6)

10.4.1 Flux nets liés aux activités opérationnelles

Le tableau ci-après indique la composition des flux nets liés aux activités opérationnelles pour les périodes citées.

(en millions d'euros)	31/12/2013	31/12/2012
Résultat net	144,4	171,2
Dotations nettes courantes aux amortissements et provisions sur actif opérationnel non courant	59,4	54,9
Prix de cession parcs de location amendement IAS16	3,4	3,3
Autres produits et charges sans contrepartie en trésorerie	7,0	(6,7)
Capacité d'autofinancement	214,2	222,6
Charges et produits d'intérêts financiers	43,1	40,3
Dividendes reçus	(1,4)	(2,2)
Charge nette d'impôt exigible	78,6	78,9
Capacité d'autofinancement avant impôts, dividendes et intérêts	334,5	339,6
Variation du besoin en fonds de roulement	(33,0)	(164,7)
Impôts sur le résultat payés	(87,3)	(74,7)
Flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles	214,2	100,1

Le Groupe a enregistré un flux de trésorerie opérationnelle de 214,2 millions d'euros pour l'exercice 2013 contre 100,1 millions d'euros pour l'exercice 2012. Cette augmentation de 114,1 millions d'euros s'explique par une réduction du besoin en fonds de roulement.

10.4.1.1 Capacité d'autofinancement avant impôts, dividendes et intérêts

La capacité d'autofinancement avant impôts, dividendes et intérêts s'est élevée à 334,5 millions d'euros pour l'exercice 2013 contre 339,6 millions d'euros pour l'exercice 2012.

10.4.1.2 Variation du besoin en fonds de roulement

Le Groupe cherche à optimiser la gestion de ses besoins en fonds de roulement en gérant ses stocks à travers ses centrales d'achat, qui imposent un contrôle strict des commandes auprès des fournisseurs. En pourcentage du chiffre d'affaires, le besoin en fonds de roulement est passé de 16 % pour l'exercice 2012 à 16,6 % pour l'exercice 2013. Les stocks sont passés de 28,9 % au 31 décembre 2012 à 24,8 % au 31 décembre 2013, en net recul sur la fin de l'exercice. Le crédit fournisseur évolue sensiblement à

la baisse et passe de 19,4 % du chiffre d'affaires au 31 décembre 2012 à 17,1 % du chiffre d'affaires au 31 décembre 2013. Les créances clients sont en hausse en pourcentage du chiffre d'affaires avec 13,6 % en 2012 et 15,3 % en 2013. Au global et en pourcentage du chiffre d'affaires, le besoin en fonds de roulement se détériore légèrement sur les derniers mois de l'année, en raison d'un vieillissement de l'encours client.

10.4.2 Flux nets liés aux activités d'investissement

Les flux de trésorerie liés aux activités d'investissement du Groupe comprennent les acquisitions et les cessions d'immobilisations corporelles (investissements opérationnels (nets) ainsi que les acquisitions et cessions de filiales nettes de la trésorerie acquise ou cédée, les acquisitions et cessions d'autres actifs financiers et les intérêts et dividendes reçus (investissements financiers (nets))). Ils se sont établis à un emploi net de 137,7 millions et 105,0 millions d'euros en 2012 et 2013, respectivement (voir note 33 des comptes au chapitre 20).

(en millions d'euros)	31/12/2013	31/12/2012
Acquisitions parcs de location amendement IAS16	(12,3)	(14,8)
Autres Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(87,4)	(79,5)
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles	11,2	4,7
Acquisitions de filiales nettes de la trésorerie acquise	(3,9)	(47,7)
Cessions de filiales nettes de la trésorerie cédée	(2,5)	6,4
Acquisitions d'autres actifs financiers	(22,6)	(17,0)
Cessions d'autres actifs financiers	10,1	7,7
Changement de méthode de consolidation : global en équivalence		
Intérêts et dividendes reçus	2,3	2,6
Flux nets de trésorerie liés aux activités d'investissement	(105,0)	(137,7)

10.4.2.1 Investissements opérationnels bruts

Les investissements opérationnels bruts ont représenté 99,7 millions d'euros en 2013. Après un montant de cessions de 11,2 millions d'euros en 2013, concernant essentiellement des actifs non stratégiques, les investissements opérationnels nets ont représenté 88,6 millions d'euros.

En 2013, les investissements opérationnels ont principalement concerné l'augmentation des capacités de production des

Brasseries du Congo, la modernisation et l'extension du réseau CFAO Automotive ainsi que la montée en puissance du parc de location de véhicules et la modernisation des installations logistiques de la Division Eurapharma.

La répartition des investissements opérationnels bruts pour les exercices 2008 à 2013 est résumée dans le chapitre 5.2 « Investissements » du présent Document de Référence.

10.4.2.2 Investissements financiers (nets)

Le tableau ci-après indique la composition des investissements financiers (nets) pour les exercices cités.

(en millions d'euros)	31/12/2013	31/12/2012
Acquisitions de filiales nettes de la trésorerie acquise	(3,9)	(47,7)
Cessions de filiales nettes de la trésorerie cédée	(2,5)	6,4
Acquisitions d'autres actifs financiers	(22,6)	(17,0)
Cessions d'autres actifs financiers	10,1	7,7
Changement de méthode de consolidation : global en équivalence		
Intérêts et dividendes reçus	2,3	2,6
Investissements financiers nets	(16,5)	(48,1)

Les investissements financiers du Groupe, c'est-à-dire les acquisitions de filiales (nettes de la trésorerie acquise), nettes des cessions de filiales (nettes de la trésorerie cédée), plus les acquisitions d'autres actifs financiers nettes des cessions d'autres

actifs financiers, plus les intérêts et dividendes reçus, ont généré un emploi net de 16,5 millions d'euros en 2013 et de 48,1 millions d'euros en 2012.

10.4.3 Flux nets liés aux activités de financement

Le tableau ci-après indique la composition des flux nets de trésorerie liés aux activités de financement pour les exercices cités.

(en millions d'euros)	31/12/2013	31/12/2012
Augmentation / Diminution de capital	1,6	0,9
Dividendes versés à la société mère	(55,4)	(52,9)
Dividendes versés aux participations ne donnant pas le contrôle	(47,7)	(38,8)
Emission d'emprunts	24,6	56,0
Remboursement d'emprunts	(39,5)	(24,1)
Augmentation / Diminution des autres dettes financières		
Intérêts versés et assimilés	(44,1)	(40,4)
Flux nets de trésorerie liés aux activités de financement	(160,5)	(99,2)

Les flux liés au financement tels que repris ci-dessus ont constitué un emploi de 160,5 millions d'euros en 2013, et de 99,2 millions d'euros en 2012. Les principales utilisations de trésorerie pendant la période 2013 ont été :

- le paiement des dividendes par la société mère qui s'est élevé à 55,4 millions d'euros ;
- des intérêts versés et assimilés, de 44,1 millions d'euros ;

- des dividendes versés aux minoritaires dans des filiales consolidées, pour un montant global de 47,7 millions d'euros ;
- les remboursements d'emprunts et autres dettes financières pour un montant de 39,5 millions d'euros.

10.4.4 Cash-flow libre opérationnel

Le tableau ci-après indique l'évolution du cash-flow libre opérationnel pour les années indiquées. Le cash-flow libre opérationnel est égal aux flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles moins les acquisitions nettes d'immobilisations corporelles et incorporelles.

(en millions d'euros)	31/12/2013	31/12/2012
Résultat net	144,4	171,2
Dotation nette courante aux amortissements et provisions sur actif opérationnel non courant	59,4	54,9
Prix de cession parcs de location amendement IAS16	3,4	3,3
Autres produits et charges sans contrepartie en trésorerie	7,0	(6,7)
Capacité d'autofinancement	214,2	222,6
Charges et produits d'intérêts financiers	43,1	40,3
Dividendes reçus	(1,4)	(2,2)
Charge nette d'impôt exigible	78,6	78,9
Capacité d'autofinancement avant impôts, dividendes et intérêts	334,5	339,6
Variation du besoin en fonds de roulement	(33,0)	(164,7)
Impôts sur le résultat payés	(87,3)	(74,7)
Flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles	214,2	100,1
Acquisitions parcs de location amendement IAS16	(12,3)	(14,8)
Autres acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(87,4)	(79,5)
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles	11,2	4,7
Cash-flow libre opérationnel	125,6	10,5

Le cash-flow libre opérationnel s'affiche à 10,5 millions et 125,6 millions d'euros en 2012 et 2013, respectivement. En 2013, la capacité d'autofinancement avant impôts, dividendes et intérêts reste stable avec une consommation du besoin en

fonds de roulement qui se ralentit fortement, ce qui conduit à une forte génération de cash-flow sur la fin de l'année 2013 (voir les sections 10.4.1 « Flux nets liés aux activités opérationnelles » et 10.4.2.1 « Investissements opérationnels bruts »).

10.4.5 Variation de l'endettement financier net

La variation de l'endettement financier net au cours des deux derniers exercices peut être répartie comme suit :

(en millions d'euros)	31/12/2013	31/12/2012
Endettement financier net au 1^{er} Janvier	(377,0)	(192,0)
Cash-flow libre opérationnel ⁽¹⁾	125,6	10,5
Intérêts versés nets des dividendes reçus	(41,7)	(37,9)
Acquisitions et cessions de filiales nettes de la trésorerie acquise ou cédée	(6,3)	(41,3)
Acquisitions et cessions d'autres actifs financiers (nets)	(12,5)	(9,3)
Dividendes versés	(103,1)	(91,6)
Autres ⁽²⁾	11,6	(15,4)
Endettement financier net au 31 Décembre	(403,5)	(377,0)

(1) Pour le calcul du cash-flow libre opérationnel, voir la section 10.4.4 « Cash-flow libre opérationnel » ci-dessus.

(2) Correspond à la somme des augmentations / diminutions de capital, des variations de change sur l'endettement financier net et d'autres mouvements sur la variation de l'endettement financier net.

La légère progression de l'endettement financier net au 31 décembre 2013 par rapport au 31 décembre 2012 s'explique par l'augmentation du besoin en fonds de roulement une hausse de l'impôt décaissé et une hausse des dividendes versés.

(La présente page est laissée en blanc intentionnellement).

RECHERCHE ET DEVELOPPEMENT, BREVETS ET LICENCES

En raison de la nature de ses métiers, le Groupe ne mène pas d'activités significatives en matière de recherche et de développement. De même, le Groupe dispose de peu de brevets et licences.

Le Groupe est propriétaire de la marque CFAO ainsi que de certaines marques développées dans le cadre de l'activité de ses divisions telles que notamment CFAO Technologies ou LOXEA en OAPI (Organisation Africaine de la Propriété Intellectuelle) pour son activité de location. Dans la Division CFAO Industries, Equipment et Services, Brasseries du Congo, sa filiale au sein de son activité boissons, bénéficie de quelques contrats de licence relatifs aux marques de boissons qu'elle commercialise et qui sont :

- soit possédées directement par le Groupe, notamment les marques de bière Ngok et Primus qui sont détenues par Capstone Corporation et qui font l'objet d'une promesse de cession à hauteur de 50 % consentie au groupe Heineken ;

- soit possédées par les partenaires du Groupe, notamment certaines marques de bière du groupe Heineken (Maltina, Turbo King) et certaines marques de boisson d'autres groupes. Pour ces marques, les accords de licence peuvent soit avoir été conclus directement par Brasseries du Congo, soit avoir été conclus par une centrale d'achat du Groupe puis avoir fait l'objet d'une sous-licence à Brasseries du Congo.

Le Groupe est également propriétaire de la marque Laborex utilisée par les filiales grossistes répartiteurs d'Eurapharma en Afrique et dont le premier dépôt a été effectué auprès de l'OAPI le 2 mai 1991.

De manière générale, le Groupe entend protéger les marques qu'il détient dans les pays dans lesquels il opère lorsque cela s'avère nécessaire pour l'exploitation de ses activités.

(La présente page est laissée en blanc intentionnellement).

12

INFORMATIONS SUR LES TENDANCES ET OBJECTIFS

12.1 Tendances et évolutions récentes

Les perspectives de croissance du continent africain présentées par le Fonds monétaire international (FMI) restent favorables en 2014, le PIB devant augmenter de 6 % en Afrique subsaharienne. La demande de véhicules, de produits pharmaceutiques et de biens de consommation devrait rester soutenue sur la plupart des marchés africains sur lesquels le Groupe est présent. On prévoit une hausse modérée du PIB dans les territoires français d'Outre-mer.

A partir de 2014, CFAO axe sa stratégie sur les trois marchés envisagés en Afrique et à l'étranger : l'équipement et les services, la santé et les biens de consommation. L'activité Equipment et location, qui été intégrée à la Division CFAO Industries, Equipements & Services en 2013, fait désormais partie intégrante de CFAO Automotive, Equipements & Services (pour plus d'informations, reportez-vous au chapitre 6.1 « Présentation générale »).

CFAO Automotive Equipements & Services devrait bénéficier d'une nouvelle organisation et poursuivre le développement de son activité en 2014. La fin prochaine de certains contrats de distribution (pour plus d'informations, voir section 4.2.2 du chapitre « Facteurs de risques ») constitue un nouveau défi.

En 2014, Eurapharma devrait conserver une croissance régulière en Afrique.

Et les activités **CFAO Industries & Distribution FMCG** devraient également poursuivre leur développement.

CFAO Retail accélérera la montée en puissance des premiers projets en préparation.

Le Groupe ne souhaite établir aucun objectif ou prévision concernant le chiffre d'affaires, le taux de rentabilité opérationnelle courante ou le cash-flow libre opérationnel pour 2014.

12.2 Perspectives d'avenir à moyen terme

Le Groupe confirme le fort potentiel de croissance des activités actuelles du Groupe. Il réaffirme la nécessité de conserver une bonne diversité de pays et d'activités et confirme également que la distribution spécialisée constitue le cœur de son métier. La stratégie du Groupe repose sur trois piliers : l'équipement et les services, la santé et les biens de consommation. Ces trois piliers représentent les besoins essentiels des populations africaines et des collectivités territoriales d'outre-mer, marchés actuels de CFAO. Ils fédèrent aujourd'hui l'ensemble des activités du Groupe.

Au cours de l'année 2012, et au terme d'une offre publique d'achat, la société TTC, maison de commerce japonaise au portefeuille d'activités diversifiées, a pris le contrôle de CFAO avec une participation de 97,8 %. Dans le cadre d'une nouvelle Alliance, les deux groupes élaborent aujourd'hui une stratégie visant notamment à renforcer le leadership de CFAO en Afrique et à envisager son développement au-delà des frontières actuelles, aussi bien géographiques que métiers.

Le Groupe s'est fixé plusieurs objectifs à moyen terme lors de son introduction en bourse en décembre 2009, lesquels portaient sur ses performances en 2010, 2011, 2012 et 2013.

Ces objectifs étaient les suivants :

- 1) une croissance annuelle du chiffre d'affaires de l'ordre de 10 % en moyenne sur la période 2010-2013 ;
- 2) un taux de rentabilité opérationnelle courante dans la fourchette observée sur la période des dix dernières années, et à un niveau qui dépendra fortement de celui de la division Automotive, lui-même très dépendant des parités de changes des devises d'achat ;
- 3) des investissements opérationnels qui pourraient revenir à partir de 2012 à un niveau compris entre 1,0 % et 1,3 % du chiffre d'affaires (hors programmes d'investissements spécifiques) ;

- 4) une poursuite de l'optimisation du besoin en fonds de roulement ;
- 5) une politique de distribution annuelle de dividendes d'environ 40 % à 60 % du résultat net consolidé part du Groupe.

Sur la base des résultats du Groupe entre 2010 et 2013 :

- 1) le chiffre d'affaires annuel moyen a augmenté de 8,8 % depuis 2009. Il a moins progressé en 2013 du fait de la forte chute des ventes automobiles en Algérie ;
- 2) le taux de rentabilité opérationnelle courante s'est maintenu entre 7,4 % et 8,3 % de 2010 à 2013 ;
- 3) depuis 2011, un certain nombre de programmes d'investissements spécifiques non prévus au moment de l'introduction en bourse ont été lancés (concernant les activités d'équipement, de location ou encore la rénovation et l'agrandissement des installations d'Eurapharma). Suite à ces investissements, les investissements opérationnels annuels représentaient entre 2,2 % et 2,5 % du chiffre d'affaires annuel sur la période de 2010 à 2013 ;
- 4) sur cette période, CFAO a poursuivi ses efforts d'amélioration de la gestion des fonds de roulement ;

- 5) le taux de distribution des dividendes s'est maintenu entre 43,7 % et 50 % sur la période 2010-2013.

CFAO ne présente aucun autre nouvel objectif à moyen terme dans le présent Document de Référence.

Les indications présentées ci-dessus ne constituent pas des données prévisionnelles ou des estimations de bénéfices du Groupe mais résultent de ses orientations stratégiques et de son plan d'actions. Ces indications sont fondées sur des données, des hypothèses et des estimations considérées comme raisonnables par le Groupe. Ces données, hypothèses et estimations sont susceptibles d'évoluer ou d'être modifiées en raison des incertitudes liées notamment à l'environnement économique, financier, concurrentiel et réglementaire.

En outre, la matérialisation d'un ou plusieurs risques décrits au chapitre 4 « Facteurs de risques » du présent Document de Référence, et notamment au section 4.1 « Risques relatifs à l'environnement économique et réglementaire » pourrait avoir un impact sur les activités, les résultats, la situation financière ou les perspectives du Groupe, et donc remettre en cause sa capacité future de développement. Le Groupe ne saurait garantir la réalisation des indications et des tendances décrites dans ce chapitre.

13

PREVISIONS OU ESTIMATIONS DU BÉNÉFICE

CFAO a choisi de ne pas inclure de prévision ou d'estimation du bénéfice dans le présent Document de Référence.

(La présente page est laissée en blanc intentionnellement).

14

GOUVERNEMENT DE L'ENTREPRISE

14.1 Structure du gouvernement d'entreprise	112	14.2 Conflits d'intérêts	124
14.1.1 Organes de Direction du Groupe	112		
14.1.2 Directoire	112		
14.1.3 Conseil de surveillance	117		
14.1.4 Remarques concernant le gouvernement d'entreprise	123		

CFAO est une société à Directoire et Conseil de surveillance. Il s'agissait d'une société anonyme de droit français dotée d'un Conseil d'administration jusqu'à l'assemblée générale des actionnaires tenue le 5 octobre 2009, au cours de laquelle une nouvelle structure de gouvernement d'entreprise a été adoptée : un Directoire et un Conseil de surveillance ont remplacé le Conseil d'administration. Avant l'introduction en bourse, il a été jugé utile de modifier les structures de Direction et de contrôle de la Société en séparant ces deux fonctions et en mettant en place un Directoire, un organe collégial de direction responsable de la gestion opérationnelle et stratégique, ainsi qu'un Conseil de surveillance, chargé du contrôle de la gestion du Directoire. Cette séparation s'avère particulièrement efficace pour instaurer un équilibre des pouvoirs entre les fonctions de direction et de contrôle, comme l'illustrent les principes de bonne gouvernance d'entreprise. Les principales dispositions des statuts et des Règlements intérieurs de la Société concernant ses organes de Direction et de contrôle ainsi que les comités spécialisés du Conseil de surveillance (y compris leurs pouvoirs, responsabilités et missions) sont décrites aux chapitres 16 « Rôle et activités des organes de direction et de contrôle » et 21 « Opérations afférentes aux titres de la Société », section 2 « Actes constitutifs et statuts ».

14.1 Structure du gouvernement d'entreprise

14.1.1 Organes de Direction du Groupe

Le Directoire est responsable de la Direction générale et de la gestion financière. Il permet de définir et d'appliquer la vision stratégique du Groupe, développée conformément aux objectifs définis et approuvés par le Conseil de surveillance. Cet organe de prise de décision détermine les politiques du Groupe et l'allocation des ressources. Il bénéficie du soutien du Comité de Direction générale (« CDG ») et du Comité exécutif du Groupe dans le cadre de sa mission.

A la date du dépôt du présent Document de Référence, le CDG regroupe dix membres, les membres du Directoire, les Directeurs généraux des activités et le Vice-Président des Ressources humaines.

Le Comité exécutif compte en tout 23 membres : les membres du Directoire, les autres membres du CDG, les Directeurs des pôles et des zones géographiques, et certains Directeurs de fonctions. Les membres de ces trois organes se réunissent chaque mois pour évoquer l'activité en cours, les principaux projets et les nouveaux problèmes à traiter. Ils peuvent également se réunir dès que nécessaire en marge des réunions prévues.

14.1.2 Directoire

14.1.2.1 Informations concernant les membres du Directoire

Le Conseil de surveillance désigne les membres du Directoire pour trois ans. Il peut les révoquer conformément aux statuts de la Société, à l'instar des actionnaires lors d'une assemblée générale, en vertu du droit des sociétés.

L'article 10 des statuts de la Société stipule que chaque membre du Directoire doit détenir au moins 150 actions CFAO lors de son mandat. L'adresse professionnelle des membres du Directoire est celle du siège social de la Société.

Les informations relatives aux membres du Directoire et, à la connaissance de la Société, leurs participations au capital autorisé au 31 décembre 2013 sont les suivantes :

Nom et prénom	Fonction au sein de CFAO	Age	Date de première nomination	Date de renouvellement du mandat	Date d'expiration du mandat	Nombre d'actions détenues
Richard Bielle	Président	51 ans	16 décembre 2013 ⁽¹⁾		5 octobre 2015	9 213
Ichiro Kashitani	Vice-Président	54 ans	26 décembre 2012	-	5 octobre 2015	150
Olivier Marzloff	Membre	55 ans	5 octobre 2009	5 octobre 2012	5 octobre 2015	4 466
Alain Pécheur	Membre	45 ans	19 mars 2012	5 octobre 2012	5 octobre 2015	1 900

(1) Pour mémoire, le premier mandat de Président du Directoire de M. Richard Bielle a débuté lors de sa nomination le 5 octobre 2009 et a expiré le 4 septembre 2012. Il a quitté la Société en septembre 2012.

Suite à la prise de contrôle de CFAO par TTC (Pour plus d'informations sur ces modifications, voir le chapitre 18 « Actionnaires principaux », section 18.1 « Actionnariat de la société » du présent Document de Référence), M. Richard Bielle a décidé de quitter le Groupe. M. Alain Viry

a été désigné le 5 septembre 2012 pour le remplacer pendant une période de transition. Le 16 décembre 2013, M. Bielle fut à nouveau nommé aux fonctions de Président du Directoire, en remplacement de M. Alain Viry.

14.1.2.2 Fonctions – Expérience des membres du Directoire en matière de direction

Cette section répertorie les biographies et les informations relatives aux membres du Directoire, ainsi que leurs fonctions au 31 décembre 2013.

RICHARD BIELLE



Âge : 51 ans

Président du Directoire depuis le 16 décembre 2013

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS DANS TOUTE SOCIÉTÉ AU 31/12/2013

MANDATS ET FONCTIONS ACTUELLEMENT EXERCÉS⁽¹⁾

Sociétés du groupe CFAO :

Néant.

Sociétés en dehors du groupe CFAO :

- Président d'Afriteam SAS

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS DURANT LES 5 DERNIÈRES ANNÉES⁽²⁾

- Membre du Conseil d'administration de Monoprix SA

BIOGRAPHIE

- M. Bielle débute sa carrière sur les marchés financiers puis, en 1988, il rejoint Renault Trucks où il occupe différentes fonctions au sein de la Direction financière. En 1997, il rejoint ING Barings en tant que *Senior Manager* en charge de l'activité financements de projets.
- Il intègre CFAO en 1999 en qualité de Directeur du Développement en charge des activités opérationnelles Automotive du Groupe puis, en 2002, il devient également Secrétaire général du Groupe en charge des finances. En 2005, il est nommé Directeur général de la Division CFAO Automotive.
- Le 5 octobre 2009, il est nommé Président du Directoire jusqu'au 4 septembre 2012, date à laquelle ses fonctions ont pris fin. Il a été remplacé par Alain Viry, ancien Président du Conseil de surveillance. Le 16 décembre 2013, M. Bielle fut à nouveau nommé aux fonctions de Président du Directoire, en remplacement de M. Alain Viry.
- M. Bielle est diplômé de l'Ecole Supérieure de Commerce de Paris (ESCP).

(1) Les pays d'immatriculation des sociétés sont indiqués entre parenthèses quand elles ne sont pas françaises ou quand la dénomination sociale ne fait pas apparaître le pays.

(2) Autres que les mandats exercés dans une filiale de CFAO.

ICHIRO KASHITANI



Âge : 54 ans

Vice-Président du Directoire, Stratégie et Développement de l'Alliance depuis le 26 décembre 2012

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS DANS TOUTE SOCIÉTÉ AU 31/12/2013

MANDATS ET FONCTIONS ACTUELLEMENT EXERCÉS⁽¹⁾

Sociétés du groupe CFAO :

Néant.

Sociétés en dehors du groupe CFAO :

- Executive Officer de Toyota Tsusho Corporation, Japon

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS DURANT LES 5 DERNIÈRES ANNÉES⁽²⁾

Néant.

BIOGRAPHIE

- M. Ichiro Kashitani a intégré la société japonaise Toyota Tsusho Corporation (« TTC »), où il a passé 29 ans dans différentes divisions industrielles, particulièrement les divisions Équipement, Automobile ou Produits Alimentaires, ainsi que dans la division administrative. Il a également été détaché à l'étranger pendant 9 ans, en France, au Maroc et au Royaume-Uni.
- M. Kashitani a rejoint le 26 décembre 2012 les équipes de CFAO en France en tant que Vice-Président du Directoire, Stratégie et Développement de l'Alliance.
- Il est diplômé en économie de l'université Doshisha de Kyoto, au Japon.

(1) Les pays d'immatriculation des sociétés sont indiqués entre parenthèses quand elles ne sont pas françaises ou quand la dénomination sociale ne fait pas apparaître le pays.

(2) Autres que les mandats exercés dans une filiale de CFAO.

OLIVIER MARZLOFF

Âge : 55 ans

Membre du Directoire depuis le 5 octobre 2009**Secrétaire général****MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS DANS TOUTE SOCIÉTÉ AU 31/12/2013****MANDATS ET FONCTIONS ACTUELLEMENT EXERCÉS⁽¹⁾****Sociétés du groupe CFAO :**

- Président-Directeur Général de SFCE
- Représentant permanent de Domafi au Conseil d'administration d'Alios Finance
- Représentant permanent de HDS au Conseil d'administration de SFCE
- Gérant de CFAO Technologies, Cotafi, Domafi, Gerefí, Sevragim, Holdinter et HDS
- Représentant permanent de :
 - SECA au sein du Conseil d'administration d'Eurapharma ;
 - Holdinter en tant que gérant d'Holdinter et Cie ;
 - Cotafi en tant que gérant de SEI ;
 - Domafi au sein du Conseil d'administration de SEP.

Sociétés en dehors du groupe CFAO :

Néant.

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS DURANT LES 5 DERNIÈRES ANNÉES⁽²⁾

- Administrateur de :
 - United Retail Group Inc. ;
 - Redcats USA Management Service ;
 - Redcats USA, LP
- Administrateur, Trésorier et Secrétaire de :
 - Avenue Giftcards, Inc. ;
 - The Sportsman's Guide, Inc. ;
 - Avenue, Inc. ;
 - B.N.Y Service Corp. ;
 - Cloudwalkers, Inc. ;
 - Guide ;
 - Outdoors.com, Inc. ;
 - TGW Management Services, Inc. ;
 - The Golf Warehouse, Inc. ;
 - The Sportsman's Guide Outlet ;
 - TSG Management Services, Inc. ;
 - United Distribution Services ;
 - United Retail Holding Corp. ;
 - United Retail Logistics Operat ;
 - United Retail, Inc. ;
 - VLP Corporation ;
 - Jessica London, Inc. ;
 - Redcats USA, Inc.
- Membre du Conseil de Redcats (USA) LLC Trustee Administration BL Finance Company

BIOGRAPHIE

- Il débute sa carrière comme Manager au sein du département audit de Pricewaterhouse Coopers.
- En 1994, il rejoint PPR (devenue Kering) comme Responsable de l'Audit interne du Groupe et intègre ensuite Pinault Distribution en tant que Directeur financier.
- Il est nommé Secrétaire général de Pinault Bois et Matériaux (PBM) en 1998, poste qu'il conserve après la cession de PBM au groupe britannique Wolseley en 2003.
- Il rejoint de nouveau PPR (devenue Kering) en mai 2004 en qualité d'*Executive Vice-President et Chief Financial Officer* de Redcats USA à New York.
- Le 30 juin 2008, il intègre CFAO en qualité de Secrétaire général. Le 5 octobre 2009, il est nommé membre du Directoire. Il est actuellement en charge des directions Juridique - Fiscale - Assurances, Systèmes d'Information, Audit Interne, Communication et Relations Investisseurs et Développements et Acquisitions.
- M. Olivier Marzloff est diplômé de l'ISG et titulaire du DESCF.

(1) Les pays d'immatriculation des sociétés sont indiqués entre parenthèses quand elles ne sont pas françaises ou quand la dénomination sociale ne fait pas apparaître le pays.

(2) Autres que les mandats exercés dans une filiale de CFAO.

ALAIN PECHEUR

Âge : 45 ans

Membre du Directoire depuis le 19 mars 2012**Directeur financier****MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS DANS TOUTE SOCIÉTÉ AU 31/12/2013****MANDATS ET FONCTIONS ACTUELLEMENT EXERCÉS⁽¹⁾****Sociétés du groupe CFAO :**

- Représentant permanent de :
 - Holdinter au sein du Conseil d'administration de CFAO Motors Maroc ;
 - Gerefî au sein des Conseils d'administration de SFCE et CFAO Motors Mali ;
 - Cotafi au sein des Conseils d'administration de CFAO Motors Mauritanie et d'Alios Finance.
- Administrateur de :
 - Capstone Corporation Limited (Maurice) ;
 - Capstone International Limited (Maurice) ;
 - Eurafric Trading Company Limited (Royaume-Uni) ;
 - Massilia Holdings Ltd (Royaume-Uni).
- Gérant de :
 - Mercure Consult ;
 - Serom.
- Représentant permanent de Mercure Consult au Conseil d'administration d'Eurapharma (en remplacement de Richard Bielle)

Sociétés en dehors du groupe CFAO :

Néant.

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS DURANT LES 5 DERNIÈRES ANNÉES⁽²⁾

Néant.

BIOGRAPHIE

- Après avoir débuté sa carrière au sein du groupe Pinault, il rejoint CFAO en 1992 où il exerce d'abord des fonctions d'Auditeur, puis de Contrôleur financier. En 1998, il est nommé Directeur de l'Audit interne, puis Secrétaire général des bureaux d'achats.
- En 2002, il a pris la Direction des Services Financiers de CFAO avant de rejoindre, en 2005, CFAO Automotive en qualité de Directeur Administratif et Financier.
- Il est Directeur financier de CFAO depuis le 1^{er} mars 2009. M. Pécheur est devenu membre du Directoire le 19 mars 2012.
- M. Pécheur est diplômé de l'ESG et titulaire d'un MBA (HEC Executive).

(1) Les pays d'immatriculation des sociétés sont indiqués entre parenthèses quand elles ne sont pas françaises ou quand la dénomination sociale ne fait pas apparaître le pays.

(2) Autres que les mandats exercés dans une filiale de CFAO.

ALAIN VIRY

Âge : 65 ans

Président du Directoire du 5 septembre 2012 au 16 décembre 2013**MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS DANS TOUTE SOCIÉTÉ AU 31/12/2013****MANDATS ET FONCTIONS ACTUELLEMENT EXERCÉS⁽¹⁾****Sociétés du groupe CFAO :**

- Président du Conseil d'administration de :
 - Bavaria Motors Algérie Spa
 - DIAMAL
 - E.P. DIS France
- Représentant permanent de Serom au Conseil d'administration d'Eurapharma
- Administrateur de DT Dobie Kenya

M. Viry a quitté la Société le 16 décembre 2013 et a démissionné de toutes ses fonctions à compter de la date de dépôt du présent Document de Référence.

Sociétés en dehors du groupe CFAO :

- Administrateur du CIAN (Conseil Français des Investisseurs en Afrique)
- Vice-Président du Comité Afrique du Medef International
- Président de l'association Sida-entreprises

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS DURANT LES 5 DERNIÈRES ANNÉES⁽²⁾

- Membre du Comité exécutif de PPR (devenue Kering)
- Censeur auprès du Conseil d'administration de PPR (devenue Kering)
- Gérant d'Aliflosh
- Gérant des SCI Viry-Young et SCI Viry-Young Bolivar

BIOGRAPHIE

- Il débute sa carrière comme analyste financier à la Banque de Suez et de l'Union des Mines (devenue Indosuez) en 1974 et rejoint Havas en qualité d'adjoint du Directeur financier en 1978.
- Il entre chez CDME (Compagnie de Distribution de Matériel Electrique) en 1981, comme Directeur financier et du développement.
- Et il est nommé, en 1991, Directeur international de CDME (Europe et Amérique du Nord), devenue Rexel en 1993. En avril 1994, il devient Président-Directeur Général de la société américaine Rexel Inc.
- En mai 1997, M. Viry est nommé Président-Directeur Général de CFAO, fonction qu'il occupe jusqu'au 5 octobre 2009, date où il est nommé Président du Conseil de surveillance.
- Il a démissionné de cette fonction, et a réintégré l'équipe de Direction de CFAO en septembre 2012, date à laquelle il a été nommé Président du Directoire. Il démissionne à cette date de sa fonction de membre du Conseil de surveillance. Le 16 décembre 2013, M. Richard Bielle le remplace en qualité de Président du Directoire.
- M. Viry est diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques (IEP) de Paris. Il est également diplômé en droit et titulaire d'un diplôme de l'Institut de Haute Finance.

(1) Les pays d'immatriculation des sociétés sont indiqués entre parenthèses quand elles ne sont pas françaises ou quand la dénomination sociale ne fait pas apparaître le pays.

(2) Autres que les mandats exercés dans une filiale de CFAO.

14.1.3 Conseil de surveillance

14.1.3.1 Informations concernant les membres du Conseil de surveillance

L'article 2.1 b) du Règlement intérieur du Conseil de surveillance stipule que chaque membre doit détenir au moins 250 actions CFAO jusqu'à la fin de son mandat. L'adresse professionnelle des membres du Conseil de surveillance est celle du siège social de la Société.

Les informations relatives aux membres du Conseil de surveillance et, à la connaissance de la Société, leurs participations au capital de CFAO, au 31 décembre 2013 sont les suivantes (voir toutefois les modifications ultérieures au chapitre 16, section 16.1 « Rapport du Président du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise, le contrôle interne et la gestion des risques ») :

Nom et prénom	Date de nomination	Date d'expiration du mandat	Indépendant	Nombre d'actions détenues
Président				
Jean-Charles Pauze	Date de première nomination au Conseil : 8 février 2011 Renouvellement le 25 mai 2012	Date de l'assemblée générale annuelle à tenir en 2016	x	250
Vice-Président				
Pierre Guénant	Date de première nomination au Conseil : 16 novembre 2009 Renouvellement le 20 mai 2011	Date de l'assemblée générale annuelle à tenir en 2015	x	250
Membres				
Nathalie Delapalme	17 mai 2010	Date de l'assemblée générale annuelle à tenir en 2014	x	250
Sylvie Rucar	25 mai 2012	Date de l'assemblée générale annuelle à tenir en 2016	x	250
Yasuhiro Yokoi	2 août 2012*	Date de l'assemblée générale annuelle à tenir en 2017		250
Takashi Hattori	2 août 2012*	Date de l'assemblée générale annuelle à tenir en 2016		250
Kiyoshi Yamakawa	28 mars 2013*	Date de l'assemblée générale annuelle à tenir en 2017		250

* Nomination par cooptation qui a été soumise à l'approbation des actionnaires lors de l'assemblée générale annuelle du 12 juin 2013.

14.1.3.2 Mandats – Expérience en matière de direction des membres du Conseil de surveillance

Cette section répertorie les biographies et les informations relatives aux membres du Conseil de surveillance, ainsi que leurs mandats au 31 décembre 2013.

JEAN-CHARLES PAUZE



Membre du Conseil de surveillance (jusqu'au 4 septembre 2012)
Puis Président du Conseil de surveillance (depuis le 5 septembre 2012)
Président du Comité des rémunérations*
Membre du Comité des nominations*

MANDATS ET FONCTIONS EN DEHORS DE CFAO AU 31/12/2013⁽¹⁾

Mandats et fonctions actuellement exercés :

- Président du Conseil d'administration d'Europcar (depuis le 13 février 2012)
- Administrateur indépendant de BUNZL plc (Royaume-Uni) (depuis le 1^{er} janvier 2013)

Âge : 66 ans

Autres mandats et fonctions exercés durant les 5 dernières années :

- Administrateur de Redcats (France)
- Président du Directoire de Rexel (jusqu'en février 2012) ;
- Administrateur de Rexel France ;
- Président de Rexel North America, Inc. ;
- Directeur (*Geschäftsführer*) de Rexel GmbH ;
- Administrateur et Président de Rexel Holdings USA Corp. ;
- Administrateur de Rexel Senate Limited ;
- Président du Conseil de surveillance de Hagemeyer ;
- Gérant de :
 - Rexel Deutschland Elektrofach grosshandel GmbH ;
 - Galatea Einhundertvierzigste Vermögensverwaltungs GmbH ;
 - Rexel Central Europe Holding GmbH ;
- Administrateur de :
 - Rexel, Inc. ;
 - General Supply & Services, Inc. ;
 - Rexel Belgium ;
- Président de Rexdir ;
- Président-Directeur Général de Rexel Distribution ;
- Administrateur de Discodis et CFP (France).

BIOGRAPHIE

- Il a débuté sa carrière chez Total en 1971 avant de rejoindre, en 1974, Alfa Laval en France.
- Après y avoir occupé diverses fonctions, il est nommé Directeur général d'Alfa Laval Industrie de 1981 à 1984, puis Directeur général du Groupe Bran & Luebbe, filiale allemande d'Alfa Laval.
- En 1986, il rejoint le Groupe Strafor Facom en qualité de Président-Directeur Général de Clestra Hausermann. En 1991, il devient Président-Directeur Général de Steelcase Strafor.
- En 1998, il rejoint PPR (devenue Kering) où il occupe les fonctions de Président du Directoire de Guilbert, leader européen de la vente de fournitures et mobilier de bureau, puis du Groupe Rexel.
- En février 2004, PPR cède le contrôle de Rexel et Jean-Charles Pauze continue à en assurer la direction. Leader mondial de la distribution de matériel électrique, Rexel est cotée sur le marché Eurolist d'Euronext Paris. Il en a été Président du Directoire jusqu'en février 2012.
- M. Jean-Charles Pauze est ingénieur IDN-EC Lille et titulaire d'un MBA de l'INSEAD.

(1) Autres fonctions exercées par les membres du Conseil de surveillance (art. L. 225-102-1 section 4 du Code de commerce). La fonction principale exercée apparaît en premier dans cette liste.
 * Voir toutefois les modifications ultérieures au chapitre 16, section 16.1 « Rapport du Président du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise, le contrôle interne et la gestion des risques »

PIERRE GUENANT

Âge : 63 ans

Vice-Président du Conseil de surveillance
Président du Comité des nominations*
Membre du Comité d'audit

MANDATS ET FONCTIONS EN DEHORS DE CFAO AU 31/12/2013⁽¹⁾**Mandats et fonctions actuellement exercés :**

- Co-gérant de PGA Holding
- Membre du Conseil de surveillance d'Assystem, membre du Comité d'audit
- Membre du Conseil de surveillance d'Advini, Président du Comité d'audit
- Administrateur d'Icare et d'Icare Assurance

Autres mandats et fonctions exercés durant les 5 dernières années :

- Président du Conseil de surveillance de PGA SA.

BIOGRAPHIE

- Pierre Guénant a fondé et développé le groupe PGA à partir d'une concession automobile française devenue aujourd'hui un groupe européen, leader sur le marché de la distribution automobile en France, aux Pays-Bas, en Pologne et en Grèce. En tant que Président de PGA Holding, il est aussi impliqué dans les domaines de la distribution d'équipements de matériaux de travaux publics de l'hôtellerie, du vin et des fonds d'investissements.
- Il a débuté sa carrière dans le groupe Jacobs/Jacques Vabre, puis dans le groupe Heuliez où il était responsable des ventes et occupait un poste de Directeur.
- M. Guénant est également membre du Comité consultatif d'Ernst & Young.
- M. Guénant est diplômé de l'Ecole Supérieure de Commerce de Paris (ESCP)

⁽¹⁾ Autres fonctions exercées par les membres du Conseil de surveillance (art. L. 225-102-1 section 4 du Code de commerce). La fonction principale exercée apparaît en premier dans cette liste.
 * Voir toutefois les modifications ultérieures au chapitre 16, section 16.1 « Rapport du Président du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise, le contrôle interne et la gestion des risques »

NATHALIE DELAPALME

Âge : 57 ans

Membre du Conseil de surveillance
Président du Comité de développement durable
Membre du Comité des nominations*

MANDATS ET FONCTIONS EN DEHORS DE CFAO AU 31/12/2013⁽¹⁾**Mandats et fonctions actuellement exercés :**

- Membre du Conseil d'administration et Directeur exécutif de la Mo Ibrahim Foundation
- Administrateur de :
 - Fondation Pierre Fabre ;
 - Fondation Elle ;
 - Agrisud ;
 - Maurel & Prom ;
 - MPI ;
 - IFRI (Institut Français des Relations Internationales).

Autres mandats et fonctions exercés durant les 5 dernières années :

- Inspecteur général des Finances (2007-2010)
- Conseiller Afrique du Ministre des affaires étrangères (2002-2007)

BIOGRAPHIE

- Mme Delapalme a débuté sa carrière comme chargée d'études macroéconomiques à la Fondation Nationale des Sciences Politiques.
- Elle est ensuite devenue administrateur au Sénat, au sein du service des Études économiques puis au sein de la Commission des Finances, de 1984 à 1995, puis de 1997 à 2002.
- Elle a été Directeur de cabinet adjoint du Ministre français de la Coopération de 1995 à 1997, puis conseiller Afrique de plusieurs ministres français des Affaires étrangères de 2002 à 2007.
- De 2007 à 2010, Mme Delapalme était Inspecteur général des finances au Ministère de l'Économie et des Finances.
- Mme Delapalme est diplômée de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris et titulaire d'un DEA d'économie appliquée.

⁽¹⁾ Autres fonctions exercées par les membres du Conseil de surveillance (art. L. 225-102-1 section 4 du Code de commerce). La fonction principale exercée apparaît en premier dans cette liste.
 * Voir toutefois les modifications ultérieures au chapitre 16, section 16.1 « Rapport du Président du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise, le contrôle interne et la gestion des risques »

SYLVIE RUCAR

Membre du Conseil de surveillance
Président du Comité d'audit
Membre du Comité de développement durable

MANDATS ET FONCTIONS EN DEHORS DE CFAO AU 31/12/2013⁽¹⁾**Mandats et fonctions actuellement exercés :**

- Senior Advisor chez Alix Partners
- Administrateur de SOPROL et COOPERS Standard France (sociétés françaises)

Âge : 57 ans

Autres mandats et fonctions exercés durant les 5 dernières années :

- Directeur opérationnel du pôle services aux investisseurs de Société Générale
- Directeur général adjoint de Cogepa

BIOGRAPHIE

- Mme Rucar a débuté sa carrière chez Citroën (Groupe PSA), pour ensuite intégrer la division financière du Groupe PSA, de 1987 à 2007, où elle a exercé les fonctions de Directeur financier et de Président de Banque PSA Finance (après avoir été Directeur de la Trésorerie du Groupe et travaillé dans les domaines des fusions et acquisitions, du contrôle financier et de la finance internationale). Elle était membre du Comité de Direction du Groupe PSA.
- Début 2008, Mme Rucar rejoint Société Générale où elle occupe les fonctions de Directeur financier adjoint et de Directeur opérationnel (COO) du pôle Services aux investisseurs du Groupe puis, mi-2009, elle intègre le Family Office Cogepa.
- Depuis fin 2010, elle est consultante en gestion financière, en fusions et acquisitions, et en restructuration au sein de sa propre structure, et de deux cabinets de conseil, Grant-Thornton Corporate Finance (en 2011 et en 2012) et Alix Partners, dont elle est Senior Advisor.
- Mme Rucar est diplômée de l'Ecole Supérieure de Commerce de Paris, option finance.

(1) Autres fonctions exercées par les membres du Conseil de surveillance (art. L. 225-102-1 section 4 du Code de commerce). La fonction principale exercée apparaît en premier dans cette liste.

YASUHIKO YOKOI

Âge : 60 ans

Membre du Conseil de surveillance (depuis le 2 août 2012)**Membre du Comité des rémunérations jusqu'au 28 mars 2013 (date de son remplacement par M. Yamakawa)*****Membre du Comité des nominations depuis le 28 mars 2013*****MANDATS ET FONCTIONS EN DEHORS DE CFAO AU 31/12/2013⁽¹⁾****Mandats et fonctions actuellement exercés (au sein du groupe TTC) :**

- Executive Vice-President de Toyota Tsusho Corporation (« TTC ») (depuis juin 2012)
- Auditeur de Toyota Tsusho Electronics Corporation et de Fukuske Corporation
- Administrateur de :
 - Toyota Tsusho Africa Pty. Ltd. ;
 - Toyota Tsusho India Pte Ltd. ;
 - Toyota Tsusho Asia Pacific Pte. Ltd. ;
 - UMW Toyota Motors Sdn. Bhd
 - Toyota Tsusho (China) Co., Ltd.

Principaux mandats et fonctions exercés durant les 5 dernières années (au sein du groupe TTC) :

- 2009-2012 Senior Managing Director
- Fonctions au sein de Toyota Motor Corporation (« TMC »)
 - 2009-2010 : Consultant
 - 2006-2009 : Managing Officer
- Fonctions au sein des filiales de TMC et des sièges régionaux :
 - 2007-2009 : Administrateur de Toyota Motor Corporation Australia Ltd., de Toyota Motor Korea Co., Ltd, et de Toyota New Zealand Ltd ;
 - 2008-2009 : Administrateur de Toyota Motor Asia Pacific Pte Ltd. ;
 - 2008-2009 : Auditeur de PT Toyota Astra Motor

(toutes les fonctions occupées précédemment au sein des filiales de TTC ne sont pas indiquées)

BIOGRAPHIE

- Il a débuté sa carrière chez Toyota Motor Corporation (« TMC ») au sein du département ventes et marketing pour le marché japonais. Au sein de TMC, il a occupé les fonctions de responsable des ventes et du marketing pour les régions Asie et Océanie de 1987 à 1996, et a été notamment en charge de TMC Australia de 1991 à 1993. Il a ensuite quitté ses fonctions Asie et Océanie pour prendre en charge Toyota Motor Marketing Europe de 1997 à 2000.
- À son retour au Japon, il a été nommé General Manager de la Division Ventes et Marketing de Lexus Japon où il a conduit avec succès le lancement de la marque Lexus dans le pays. En 2006, il a ensuite été nommé Managing Officer de TMC.
- Après avoir démissionné de ses fonctions au sein de TMC, il a rejoint en 2009 Toyota Tsusho Corporation (« TTC ») en qualité de Senior Managing Director et a été nommé Directeur de la Division Automobile de TTC en 2010, où il a mené à bien de nombreux projets, notamment dans les marchés émergents.
- En juin 2012, il a été promu en qualité d'Executive Vice-President de TTC en charge de l'ensemble de la stratégie et des opérations internationales.
- Fort de sa riche carrière, M. Yokoi dispose d'une expertise et d'une expérience reconnue du secteur automobile.
- M. Yokoi est diplômé de l'Université de Nagoya, Japon.

⁽¹⁾ Autres fonctions exercées par les membres du Conseil de surveillance (art. L. 225-102-1 section 4 du Code de commerce). La fonction principale exercée apparaît en premier dans cette liste.

* Voir toutefois les modifications ultérieures au chapitre 16, section 16.1 « Rapport du Président du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise, le contrôle interne et la gestion des risques »

TAKASHI HATTORI



Âge : 59 ans

Membre du Conseil de surveillance (depuis le 2 août 2012)

Membre du Comité d'audit

Membre du Comité de développement durable*

MANDATS ET FONCTIONS EN DEHORS DE CFAO AU 31/12/2013⁽¹⁾

- Managing Director de Toyota Tsusho Corporation (« TTC ») (depuis juin 2012)

Mandats et fonctions actuellement exercés (au sein du groupe TTC) :

- Administrateur de :
 - Tas Corporation ;
 - Targa Co., Ltd ;
 - O-Rush International Co., Ltd ;
 - Toyota Tsusho Africa PTY Ltd.;
 - Toyota Tsusho East Africa Ltd.;
 - L&T Corporation ;
 - L&T Lexus Corporation ;
 - Toyota Tsusho Automobile Holdings Ltd. ;
 - Toyota Tsusho Automobiles France S.A.S ;
 - Toyotsu Auto Mart Kenya Limited.
- Président de :
 - Toyota De Angola S.A.R.L. ;
 - Toyota Zambia Ltd. ;
 - Toyota Kenya Limited.

Principaux mandats et fonctions exercés durant les 5 dernières années (au sein du groupe TTC) :

- 2011-2012 : Managing Executive Officer
- 2006-2011 : Executive Officer

(toutes les fonctions exercées précédemment au sein des filiales de TTC ne sont pas indiquées)

BIOGRAPHIE

- M. Takashi Hattori a débuté sa carrière chez Toyota Tsusho Corporation (« TTC ») en 1978. Il y a mené toute sa carrière au sein de la division Automobile.
- Il a notamment occupé les fonctions de Représentant du bureau de Nairobi de 1984 à 1988 et de Représentant Principal du bureau d'Abidjan de 1993 à 1997. Il a progressivement accru son implication dans les opérations africaines de la division Automobile de TTC et a été nommé Président de Toyota Tsusho Africa Pty. Ltd. en 2000, devenant ainsi responsable de l'ensemble des opérations de TTC pour le sud-est de l'Afrique, et notamment des opérations automobiles dans cette zone.
- Après avoir quitté ses fonctions de Président de Toyota Tsusho Africa Pty. Ltd. en 2006, M. Hattori a été nommé en qualité d'Executive Officer de la Division Automobile de TTC, en charge de l'Afrique, du Moyen Orient et de certaines autres régions.
- Il a par la suite été nommé en qualité de Managing Director et Directeur de la Division Automobile de TTC en juin 2012.
- Comme le reflète son parcours, M. Hattori dispose d'une grande expertise et d'une large expérience connaissance dans le secteur automobile sur le continent africain.
- M. Hattori est diplômé de l'Institut des Technologies de Nagoya, Japon.

⁽¹⁾ Autres fonctions exercées par les membres du Conseil de surveillance (art. L. 225-102-1 section 4 du Code de commerce). La fonction principale exercée apparaît en premier dans cette liste.
* Voir toutefois les modifications ultérieures au chapitre 16, section 16.1 « Rapport du Président du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise, le contrôle interne et la gestion des risques »

KIYOSHI YAMAKAWA

Âge : 54 ans

Membre du Conseil de surveillance
Membre du Comité des rémunérations (depuis le 28 mars 2013)*
MANDATS ET FONCTIONS EN DEHORS DE CFAO AU 31/12/2013⁽¹⁾**Mandats et fonctions actuellement exercés (au sein du groupe TTC) :**

- Président de TOYOTSU MATERIAL INCORPORATED (Japon) (depuis novembre 2013)

Principaux mandats et fonctions exercés durant les 5 dernières années (au sein du groupe TTC) :

- Executive Officer de Toyota Tsusho Corporation (« TTC ») (de juin 2010 jusqu'en octobre 2013)
- Executive Vice President de Toyota Tsusho Europe (d'avril 2010 jusqu'en octobre 2013)
- Vice-Président de Toyota Tsusho U.K. LTD. (jusqu'en octobre 2013)

(toutes les fonctions exercées précédemment au sein des filiales de TTC ne sont pas indiquées)

BIOGRAPHIE

- Le parcours professionnel de Kiyoshi Yamakawa débute chez Toyota Tsusho Corporation (« TTC ») au sein de la division Métaux.
- Il a également travaillé chez Toyota Tsusho America de 1997 à 2003. Il a progressivement accru son implication dans la branche Métaux de TTC et est devenu *General Manager* du département Steel Raw Materials de TTC au Japon.
- En 2009, M. Yamakawa est nommé Directeur de la filiale Toyota Tsusho Europe Czech en République tchèque puis, en 2010, Executive Vice President de Toyota Tsusho Europe en charge de la gestion de différents approvisionnements dans le secteur automobile pour l'Europe.
- M. Yamakawa a ensuite été promu Executive Officer de TTC.
- Comme en témoigne sa carrière, M. Yamakawa possède une expertise et une expérience approfondies dans les domaines des métaux et de la logistique sur le continent européen. Il était basé à Bruxelles jusqu'à fin 2013 et travaille désormais au Japon.
- M. Yamakawa est diplômé de l'université de Keio, Japon.

(1) Autres fonctions exercées par les membres du Conseil de surveillance (art. L. 225-102-1 section 4 du Code de commerce). La fonction principale exercée apparaît en premier dans cette liste.
 * Voir toutefois les modifications ultérieures au chapitre 16, section 16.1 « Rapport du Président du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise, le contrôle interne et la gestion des risques »

Mesdames Nathalie Delapalme et Sylvie Rucar, et Messieurs Pierre Guénant et Jean-Charles Pauze ont été considérés en 2013 par CFAO comme membres indépendants au sens du Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF (Pour plus d'informations concernant la composition du Conseil de surveillance et ses Comités spécialisés, voir le chapitre 16 « Rôle et activités des organes de direction et de contrôle » du présent Document de Référence). Le Conseil de surveillance les a à nouveau considérés comme indépendants lors de sa revue annuelle sur l'indépendance en mars 2014. M. Pierre Guénant et Mme Sylvie Rucar, membres du Comité d'audit, ont tous deux, compte tenu de leur carrière et de leur expérience respectives de dirigeant d'entreprise et de Directeur financier au sein de sociétés de premier plan, telles que décrites ci-dessous, des compétences notoires en finance et en comptabilité.

Comme mentionné préalablement dans le rapport annuel de 2012, M. Kiyoshi Yamakawa, cadre dirigeant (*executive officer*) de TTC, a été nommé membre du Conseil de surveillance le 28 mars 2013. Sa cooptation a été soumise à l'approbation de l'assemblée générale du 12 juin 2013. M. Yamakawa a remplacé M. Yokoi en qualité de membre du Comité des rémunérations à compter du 28 mars 2013. Il a également été nommé membre du Comité des nominations à la même date. Le Comité des nominations comptait 4 membres depuis cette date.

14.1.4 Remarques concernant le gouvernement d'entreprise

A la date de dépôt du présent Document de Référence et à la connaissance de CFAO :

- les membres du Directoire et du Conseil de surveillance ne font l'objet d'aucun potentiel conflit d'intérêts entre leurs obligations professionnelles et leurs intérêts privés ;
- il n'existe aucun lien familial entre les membres du Directoire et du Conseil de surveillance ;
- aucune condamnation pour fraude n'a été prononcée à l'encontre d'un membre du Directoire ou du Conseil de surveillance au cours des cinq dernières années. Aucun membre du Directoire ou du Conseil de surveillance n'a été associé à une faillite, une mise sous séquestre ou une liquidation (en tant que membre de la Direction) au cours des cinq dernières années, et aucune incrimination et/ou sanction publique officielle n'a été prononcée à l'encontre d'un membre du Directoire ou du Conseil de surveillance par des autorités statutaires ou réglementaires (y compris des organismes professionnels désignés). Aucun membre du Directoire ou du Conseil de surveillance n'a été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de Direction ou de surveillance d'un émetteur ni d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur.

14.2 Conflits d'intérêts

A la date de dépôt du présent Document de Référence et à la connaissance de CFAO, il n'existe aucun conflit d'intérêts potentiel entre les obligations des membres du Directoire ou du Conseil de surveillance envers CFAO et leurs intérêts privés et/ou autre obligations, à l'exception des dispositions suivantes.

M. Yasuhiko Yokoi et M. Takashi Hattori, membres du Conseil de surveillance de CFAO depuis le 2 août 2012, et M. Kiyoshi Yamakawa, membre de ce Conseil depuis le 28 mars 2013, exercent diverses fonctions au sein des organes de Direction de Toyota Tsusho Corporation (« TTC »), actionnaire majoritaire de CFAO, et des principales filiales de TTC. M. Ichiro Kashitani est membre du Directoire de CFAO depuis le 26 décembre 2012. Il a passé sa carrière chez TTC avant d'être nommé membre du Directoire de CFAO, et reste Executive Officer de TTC. Certaines conventions courantes à conditions normales ont été conclus entre TTC et CFAO en 2013.

A la date du présent Document de Référence, aucun membre du Directoire ou du Conseil de surveillance n'est partie à un contrat de service conclu avec CFAO ou l'une de ses filiales lui conférant un bénéfice personnel. Les contrats de travail qui lient certains membres du Directoire à la société CFAO et les autres avantages qui ont pu leur être octroyés sont mentionnés aux

chapitres 15 « Rémunérations et avantages » et 19 « Opérations avec des apparentés » du présent Document de Référence.

A la date du présent Document de Référence, il n'existe pas d'accords ou d'ententes avec les principaux actionnaires, clients ou fournisseurs de la Société, ou toute autre partie impliquant un membre du Conseil de surveillance en vertu desquels ses membres indépendants sont désignés.

A la connaissance de la Société, il n'existe pas de prêts ou garanties accordés ou constitués en faveur des membres du Directoire ou du Conseil de surveillance, ni d'actifs utilisés par la Société qui leur appartiennent directement ou indirectement, ou à des membres de leur famille.

Les actions résultant de l'exercice d'options par les membres du Directoire, ainsi que les actions gratuites sont soumises aux exigences de rétention décrites au chapitre 15 « Rémunérations et avantages » du présent Document de Référence, sous les tableaux 8 et 10. A la date du présent Document de Référence et à la connaissance de CFAO, il s'agit de la seule restriction de vente de tout ou partie des actions détenues par les membres du Directoire ou du Conseil de surveillance à une période donnée.

15

REMUNERATION ET AVANTAGES

15.1 Rémunérations des mandataires sociaux	126
15.1.1 Rémunération globale des dirigeants mandataires sociaux	126
15.1.2 Rémunérations variables des dirigeants mandataires sociaux	129
15.1.3 Rémunérations différées des dirigeants mandataires sociaux	130
15.1.4 Rémunérations 2014 des dirigeants mandataires sociaux	131
15.1.5 Jetons de présence versés aux mandataires sociaux, membres du Conseil de surveillance	132
15.1.6 Historique des rémunérations différées des dirigeants mandataires sociaux	133
15.1.7 Contrats de travail et indemnités des dirigeants mandataires sociaux	137
15.1.8 Indemnités de départ des dirigeants mandataires sociaux	137
15.2 Montants des sommes provisionnées ou constatées pour pensions, retraites ou autres avantages	138
15.3 Opérations sur titres effectuées par les mandataires sociaux de la Société	138

15.1 Rémunérations des mandataires sociaux

Jusqu'au 15 décembre 2013, le Directoire comptait 4 membres : MM. Alain Viry (Président), Ichiro Kashitani (Vice-Président), Olivier Marzloff et Alain Pécheur (pour d'avantage d'informations sur les membres du Directoire, voir le chapitre 14 « Gouvernement d'entreprise » du présent Document de Référence). Président du Directoire, M. Alain Viry, a été révoqué de son mandat à compter du 16 décembre 2013 en faveur de M. Richard Bielle. Ainsi, à partir de cette date, le Directoire de CFAO compte les 4 membres suivants : MM. Richard Bielle (Président), Ichiro Kashitani (Vice-Président), Olivier Marzloff et Alain Pécheur.

Les principes et règles suivis par le Conseil de surveillance de CFAO pour déterminer les rémunérations et avantages de tous types octroyés aux mandataires sociaux sont décrits dans le rapport rédigé par le Président de ce Conseil en vue de l'assemblée générale des actionnaires mentionné à la section 16.1 « Rapport du Président du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise, le contrôle interne et la gestion des risques », sous-section II « Principes et règles arrêtés pour déterminer les rémunérations des mandataires sociaux » du présent Document de Référence. Ces rémunérations et avantages sont répertoriés dans les tableaux figurant à ce chapitre conformément (i) au cadre législatif et réglementaire (Code de commerce et Règlement CE n° 809/2004 du 29 avril 2004, (ii) au Code AFEP-MEDEF sur le gouvernement d'entreprise mis à jour en juin 2013, (iii) aux recommandations de l'Autorité des marchés financiers (AMF) publiées le 22 décembre 2008, puis reprises dans la Recommandation du 9 février 2012 sur le gouvernement

d'entreprise et les rémunérations des mandataires sociaux et (iv) à la prise en considération des recommandations formulées dans le rapport de l'AMF sur le gouvernement d'entreprise et les rémunérations des mandataires sociaux en 2013 (qui tiennent compte des recommandations émises de 2008 à 2012).

En vertu du Code AFEP-MEDEF, la rémunération globale accordée aux dirigeants mandataires sociaux décrite ci-après doit faire l'objet d'un vote consultatif lors de l'assemblée générale des actionnaires, qui aura lieu le 10 juin 2014.

15.1.1 Rémunération globale des dirigeants mandataires sociaux

Synthèse des rémunérations, des options et des actions attribuées à chaque dirigeant mandataire social (Tableau 1 – Recommandation de l'AMF)

Le tableau suivant résume les rémunérations dues aux membres du Directoire au cours des deux derniers exercices. Il énumère les rémunérations et les avantages de tous types que doivent verser (i) CFAO ou (ii) les sociétés contrôlées au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce par CFAO.

M. Kashitani a été nommé membre du Directoire fin 2012, il n'a perçu au titre de cette année-là aucune rémunération de CFAO.

Par conséquent, les tableaux suivants ne contiennent aucune information le concernant pour 2012. Seule la rémunération qu'il a reçue au titre de 2013 est mentionnée.

(en euros)	2013	2012
Richard Bielle, Président du Directoire (depuis le 16 décembre 2013)		
Rémunérations dues au titre de l'exercice (cf. tableau 2)	435 132	2 953 135
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles octroyées au cours de l'exercice*	N/A	N/A
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	N/A	N/A
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	N/A	250 637
Ichiro Kashitani, Vice-Président du Directoire		
Rémunérations dues au titre de l'exercice (cf. tableau 2)	381 475	N/A
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles octroyées au cours de l'exercice*	N/A	N/A
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	N/A	N/A
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	N/A	N/A
Olivier Marzloff, membre du Directoire		
Rémunérations dues au titre de l'exercice (cf. tableau 2)	336 608	437 663
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles octroyées au cours de l'exercice*	119 679	N/A
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	N/A	N/A
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	N/A	106 291
Alain Pécheur, membre du Directoire (depuis le 19 mars 2012)		
Rémunérations dues au titre de l'exercice (cf. tableau 2)	337 849	378 102
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles octroyées au cours de l'exercice*	104 250	N/A
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	N/A	N/A
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	N/A	90 070
Jean-Yves Mazon, membre du Directoire (jusqu'au 5 octobre 2012)		
Rémunérations dues au titre de l'exercice (cf. tableau 2)	21 768	735 805
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles octroyées au cours de l'exercice*	N/A	N/A
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	N/A	N/A
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	N/A	115 616
Alain Viry, Président du Directoire (du 5 septembre 2012 au 15 décembre 2013)		
Rémunérations dues au titre de l'exercice (cf. tableau 2)	2 568 330	537 247
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles octroyées au cours de l'exercice*	331 500	N/A
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	N/A	N/A
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	N/A	N/A

* Pour plus d'informations sur le régime de rémunération différée, reportez-vous à la sous-section « Rémunération différée » de cette section. Elle comprend la description des rémunérations pluriannuelles octroyées en 2013 (plan d'intérêt à long terme 2013-2017), la date de mise en œuvre et le plafond global correspondants, les conditions de performance, un rappel des rémunérations dues au titre des exercices précédents (le cas échéant) et la description de la rémunération globale attribuable mais pas encore due (le cas échéant). M. Alain Viry ne bénéficie plus du plan de rémunération différée 2013-2017 puisqu'il a décidé de renoncer à ses droits lors de son départ du Groupe fin 2013.

Synthèse des rémunérations dues et versées à chaque mandataire social (Tableau 2 – Recommandation de l'AMF)

Le tableau ci-dessous décrit en détail les éléments de la rémunération de chaque dirigeant mandataire social au cours des deux derniers exercices, en distinguant les montants dus au titre de l'année et les montants versés pendant ladite année.

Rémunération brute (en euros)	2013		2012	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Richard Bielle, Président du Directoire (depuis le 16 décembre 2013)				
Rémunération fixe ⁽²⁾	433 940	433 940	551 450	551 450
Rémunération variable annuelle ⁽³⁾	N/A	400 324	400 324	428 736
Rémunération variable pluriannuelle ⁽⁴⁾	N/A	N/A	N/A	N/A
Avantages en nature ⁽⁵⁾	1 192	1 192	17 453	17 453
Indemnités de départ ⁽⁶⁾	0	688 681	1 836 681	1 148 000
Autres rémunérations ⁽⁶⁾		147 227	147 227	
TOTAL	435 132	1 671 364	2 953 135	2 145 639
Ichiro Kashitani, membre du Directoire (depuis le 26 décembre 2012)				
Rémunération fixe	220 463	220 463	N/A	N/A
Rémunération variable annuelle ⁽³⁾	115 996	115 996	N/A	N/A
Rémunération variable pluriannuelle ⁽⁴⁾	N/A	N/A	N/A	N/A
Rémunération exceptionnelle ⁽⁷⁾				
Avantages en nature ⁽⁵⁾	45 016	45 016	N/A	N/A
TOTAL	381 475	381 475		
Olivier Marzloff, membre du Directoire				
Rémunération fixe ⁽¹⁾	297 000	297 000	297 000	297 000
Rémunération variable annuelle ⁽³⁾	35 875	111 930	111 930	140 784
Rémunération variable pluriannuelle ⁽⁴⁾	N/A	N/A	N/A	N/A
Rémunération exceptionnelle ⁽⁷⁾	N/A	25 000	25 000	N/A
Avantages en nature ⁽⁵⁾	3 733	3 733	3 733	3 733
TOTAL	336 608	437 663	437 663	441 517
Alain Pécheur, membre du Directoire (depuis le 19 mars 2012)				
Rémunération fixe ⁽¹⁾	260 000	260 000	257 833	257 833
Rémunération variable annuelle ⁽³⁾	37 500	97 500	97 500	56 285
Rémunération variable pluriannuelle ⁽⁴⁾	N/A	N/A		
Rémunération exceptionnelle ⁽⁷⁾	37 500	20 000	20 000	N/A
Avantages en nature ⁽⁵⁾	2 849	2 849	2 769	2 769
TOTAL	337 849	380 349	378 102	316 887
Alain Viry, Président du Directoire (du 5 septembre 2012 au 15 décembre 2013)				
Rémunération fixe ⁽⁸⁾	650 000	650 000	323 750	323 750
Rémunération variable annuelle ⁽³⁾	255 667	407 334	151 667	N/A
Rémunération variable pluriannuelle ⁽⁴⁾	N/A	N/A		
Avantages en nature ⁽⁵⁾	5 163	5 163	5 163	5 163
Jetons de présence ⁽⁹⁾	N/A	N/A	56 667	56 667
Indemnités de départ ⁽⁶⁾	1 657 500	1 657 500		
TOTAL	2 568 330	2 719 997	537 247	385 580

Rémunération brute (en euros)	2013		2012	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Jean-Yves Mazon, membre du Directoire (jusqu'au 5 octobre 2012)				
Rémunération fixe ⁽²⁾	21 392	21 392	304 889	304 889
Rémunération variable annuelle ⁽³⁾		172 961	172 849	184 242
Rémunération variable pluriannuelle ⁽⁴⁾	N/A	N/A	N/A	N/A
Jetons de présence ⁽⁹⁾	N/A	N/A	25 587	25 587
Avantages en nature ⁽⁵⁾	376	376	4 523	4 523
Indemnités de départ ⁽⁶⁾	N/A	181 648	181 794	0
Autres rémunérations ⁽⁶⁾		46 163	46 163	N/A
TOTAL	21 768	422 540	735 805	519 241

(1) La rémunération fixe comprend une rémunération au titre du contrat de travail et une rémunération au titre du mandat de membre du Directoire de 10 000 euros pour MM. Olivier Marzloff et Alain Pécheur.

(2) La rémunération fixe de M. Richard Bielle en 2013 (due et versée) inclut : la fin du contrat de travail en 2013, une obligation de non-concurrence limitée au secteur de l'importation/distribution de véhicules, la rémunération en qualité de Président du Directoire du 16 décembre au 31 décembre 2013.

(3) Les montants des rémunérations variables sont versées en l'exercice N au titre de l'exercice N-1. Par conséquent, les montants dus en 2013 ne sont pas indiqués dans ce tableau, car seuls ceux du au titre de l'exercice 2012 sont versés au cours de l'exercice 2013. Ces montants incluent les rémunérations dues au titre de l'accord de participation de la société. En 2012 et 2013, les membres du Directoire ont perçu ce type de rémunération, comme tout autre employé :

	2013	2012
Richard Bielle	N/A	N/A
Ichiro Kashitani	N/A	N/A
Olivier Marzloff	15 531	15 728
Jean-Yves Mazon	15 531	15 728
Alain Pécheur	15 531	15 728
Alain Viry	N/A	N/A

(4) Les montants des rémunérations variables pluri-annuelles seront dus en 2017 (premier plan de rémunération de « cash différée » mis en œuvre par la Société en 2013. Pour plus d'informations sur ce plan, reportez-vous à la sous-section « Rémunération différée » ci-après dans la présente section : C) Intérressement à long terme et D) Intéressement à long terme 2013-2017. M. Alain Viry ne bénéficie plus de ce plan de rémunération différée puisqu'il a décidé de renoncer à ses droits lors de son départ du Groupe fin 2013 (le montant du s'élevait à 331 500 euros).

(5) Véhicule de fonction pour tous les membres du Directoire, plus la part prorata temporis de janvier 2013 pour M. Jean-Yves Mazon, une assurance chômage dirigeant au titre de l'exercice 2012 pour M. Richard Bielle et une prime d'expatriation en 2013 pour M. Ichiro Kashitani. D'autres frais lui ont également été remboursés conformément à la politique de TTC en matière de rémunération des expatriés.

(6) Le mandat de Président du Directoire de M. Richard Bielle a pris fin le 4 septembre 2012, en conséquence de quoi une indemnité de départ lui a été versée (pour plus d'informations, reportez-vous aux sections suivantes). Le mandat de M. Jean-Yves Mazon n'a pas été renouvelé en octobre 2012 ; et en conséquence, il a cessé d'être employé par CFAO. Outre les indemnités de départ indiquées dans le tableau, MM. Richard Bielle et Jean-Yves Mazon ont reçu, lors de la rupture de leur contrat de travail, des indemnités au titre des congés payés (pour des montants respectifs de 145 364 euros et 43 912 euros), versées en 2013. Concernant M. Viry, son mandat de Président du Directoire a pris fin le 15 décembre 2013, en conséquence de quoi une indemnité lui a été versée (pour plus d'informations, reportez-vous aux sections suivantes).

(7) La rémunération exceptionnelle est versée en année N pour l'année N-1. Par conséquent, les montants dus au titre des exercices 2012 et 2013 sont donc respectivement versés en 2013 et 2014.

Pour MM. Olivier Marzloff et Alain Pécheur (pour 2012) : Rémunération exceptionnelle octroyée eu égard à l'implication du mandataire social concerné dans le processus d'OPA en 2012. Pour M. Alain Pécheur (pour 2013), elle s'élève à 37 500 euros au regard de sa participation exceptionnelle pendant la période de transition dans le gouvernement d'entreprise.

(8) Ce montant comprend la rémunération prorata temporis au titre du mandat de Président du Conseil de surveillance jusqu'au 4 septembre 2012 (112 500 euros) et la rémunération prorata temporis au titre du mandat de Président du Directoire depuis le 5 septembre 2012 (211 250 euros). Le Conseil de surveillance a décidé que la rémunération annuelle fixe du Président du Directoire en 2013 s'élèverait à 650 000 euros. Il a également décidé d'attribuer un bonus garanti pour 2012 prorata temporis sur la base d'un niveau de variable cible (voir ci-dessous).

(9) Pour M. Alain Viry, ces jetons de présence correspondent à ses fonctions de Président du Conseil de surveillance jusqu'au 4 septembre 2012. Pour M. Jean-Yves Mazon, ces jetons de présence ont été versés par les filiales du Groupe.

15.1.2 Rémunérations variables des dirigeants mandataires sociaux

Rémunérations variables 2012

Une partie du variable pour 2012 versée en 2013 a été calculée en fonction de critères financiers et une autre en fonction de critères non financiers. Selon ces critères, la rémunération variable pouvait ressortir, à objectifs atteints, à 60 % de la rémunération fixe pour le Président du Directoire, et à 45 % pour les trois autres membres du Directoire (trois membres ont été concernés en 2012).

La rémunération variable du Président a été déterminée exclusivement en fonction de critères financiers du groupe CFAO. Les critères financiers du groupe CFAO ont été utilisés à hauteur de deux tiers du variable pour Olivier Marzloff et Alain Pécheur, et d'un tiers du variable pour Jean-Yves Mazon. Des objectifs

financiers spécifiques à la Division Eurapharma avaient été définis pour Jean-Yves Mazon (pour un tiers de sa rémunération variable). Des objectifs non financiers avaient été définis pour Alain Pécheur, Olivier Marzloff et Jean-Yves Mazon, au regard de leurs fonctions, pour le calcul du reliquat de leur rémunération variable.

Comme pour les années précédentes, la part variable basée sur des critères financiers a été déterminée selon la réalisation des objectifs liés (i) au taux de rentabilité opérationnelle courante pour 80 % et (ii) au cash-flow libre opérationnel pour 20 %. Le seuil de déclenchement du versement du variable étant fixé à 90 % de l'objectif réalisé, le maximum du variable en cas de dépassement des objectifs étant fixé à 150 % du montant à objectifs atteints. Concernant les objectifs financiers applicables à la Division Eurapharma, le variable est calculé linéairement en fonction du taux de réalisation et plafonné à 200 %.

En 2012, l'objectif de rentabilité opérationnelle a été exactement atteint, contrairement à celui du cash-flow libre opérationnel. En conséquence, 20 % de la rémunération variable de 2012 basée sur des critères financiers n'ont pas été versés en 2013 aux membres du Directoire.

Pour des raisons de confidentialité, le niveau de réalisation requis pour la satisfaction de chacune des conditions de performance, financières ou non financières, indiquées ci-dessus ne peut être rendu public. Toutefois, le niveau de réalisation de ces conditions a été vérifié de manière précise par le Conseil de surveillance.

Il a été décidé que la rémunération fixe de M. Alain Viry, nommé Président du Directoire depuis le 5 septembre 2012, s'élèverait à 650 000 euros et que le variable pourrait, à objectifs atteints, représenter 70 % de sa rémunération fixe, avec un maximum fixé à 100 % en cas de dépassement des objectifs. Cette rémunération fixe a été payée *prorata temporis* en 2012 ; la part *prorata temporis* du variable était garantie (reportez-vous aux informations fournies précédemment sous le Tableau 2).

Outre les rémunérations susvisées, il a été décidé d'autoriser MM. Richard Bielle et Jean-Yves Mazon, qui ont quitté le groupe CFAO, à conserver le bénéfice de leurs actions gratuites et stock-options (respectivement 82 500 et 37 500 stock-options et 18 190 et 8 614 actions gratuites).

Rémunérations variables 2013

Les 25 avril et 24 juillet 2013, le Conseil de surveillance a, sur proposition du Comité des rémunérations, approuvé les rémunérations variables 2013 des membres du Directoire (complétant ainsi les rémunérations fixes arrêtées par le Conseil de surveillance du 28 mars 2013).

MM. Olivier Marzloff et Alain Pécheur

La rémunération variable 2013 à verser en 2014 a été partiellement calculée sur la base de quatre critères financiers (deux tiers) et de plusieurs critères non financiers (un tiers). La rémunération variable est due si les objectifs sont atteints au moins à 90 %. En cas de dépassement, pour trois critères financiers sur quatre, elle est plafonnée à 200 % et, pour le dernier critère, à 150 % du montant dû lorsqu'ils sont pleinement réalisés. La partie variable de la rémunération peut représenter 72,5 % de la partie fixe lors de l'application de ces critères.

M. Alain Viry (Président du Directoire jusqu'au 15 décembre 2013)

La rémunération variable 2013 à verser en 2014 a été partiellement calculée sur la base de deux critères financiers (60 %) et de plusieurs critères non financiers (40 %). Elle est due si les objectifs sont atteints au moins à 90 %. En cas de dépassement, elle est plafonnée à 171 % pour deux critères financiers. La partie variable peut représenter 100 % de la partie fixe lors de l'application de ces critères.

Pour des raisons de confidentialité, le niveau de réalisation requis pour la satisfaction de chacune des conditions de performance susvisées ne peut être rendu public.

M. Richard Bielle

(Président du Directoire depuis le 16 décembre 2013)

Pour M. Bielle, aucune rémunération variable 2013 ne sera versée en 2014 car il a été nommé Président du Directoire le 16 décembre 2013.

M. Ichiro Kashitani

(Vice-Président du Directoire depuis le 26 décembre 2012)

Les 26 décembre 2012 et 24 juillet 2013, le Conseil de surveillance a, sur proposition du Comité des rémunérations, approuvé la rémunération variable 2013 de M. Ichiro Kashitani, membre du Directoire.

Conformément à la politique de rémunération du personnel expatrié de Toyota Tsusho Corporation (TTC), actionnaire majoritaire de la Société, la rémunération variable 2013 à verser en 2014 à M. Ichiro Kashitani n'a été calculée que sur la base de critères non financiers. Cette rémunération n'a pas encore été arrêtée.

15.1.3 Rémunérations différées des dirigeants mandataires sociaux

A) Prime de rétention

En 2013, le Conseil de surveillance a, sur recommandation du Comité des rémunérations, décidé d'allouer une prime dite de rétention à MM. Marzloff et Pécheur, consistant en une somme qui sera payée si les bénéficiaires sont toujours dans leurs fonctions au 31 décembre 2014, et ressortant à 258 300 euros bruts pour M. Olivier Marzloff et 225 000 euros bruts pour M. Alain Pécheur. Cette prime, équivalant à deux fois la rémunération variable 2012 à objectifs atteints, s'inscrit dans un dispositif plus large visant à garantir une stabilité managériale dans un contexte de prise de contrôle par un nouvel actionnaire de référence.

B) Plans d'options de souscription et d'attribution d'actions gratuites

Depuis 2013, un intérêsement à long terme remplace les plans d'options de souscription et d'attribution d'actions gratuites respectivement mis en œuvre par la Société en 2010, 2011 et 2012 (reportez-vous aux sous-sections C) et D) suivantes).

Pour en savoir plus sur ces plans, reportez-vous au Tableau 8 « Historique des attributions d'options de souscription » et au Tableau 10 « Historique des attributions d'actions gratuites aux mandataires sociaux » de la section 15.1.4 « Historique des rémunérations différées des mandataires sociaux dirigeants » du présent Document de Référence.

C) Intéressement à long terme

Pour M. Richard Bielle, conformément à la décision du Conseil de surveillance du 2 décembre 2013

Comme indiqué précédemment dans la publication de la Société (en vertu des articles L. 225-90-1, 3^e section et R. 225-60-1, 1^{er} section du Code de commerce) du 6 décembre 2013, M. Richard Bielle pourra percevoir une allocation individuelle représentant 40 % de la dernière rémunération brute annuelle sur objectifs, dans le cadre des intéressements à long terme mis en œuvre par CFAO, dont les conditions doivent être définies chaque année par le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité des rémunérations.

Pour MM. Olivier Marzloff et Alain Pécheur

MM. Olivier Marzloff et Alain Pécheur pourront percevoir une allocation individuelle représentant un pourcentage précis de la dernière rémunération brute annuelle sur objectifs, dans le cadre des intéressements à long terme mis en œuvre par CFAO, dont les conditions doivent être définies chaque année par le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité des rémunérations.

Quant à M. Ichiro Kashitani, conformément à la politique de rémunération du personnel expatrié de TTC, il ne pourra percevoir aucune allocation individuelle dans le cadre des intéressements à long terme mis en œuvre par CFAO.

D) Intéressement à long terme 2013-2017

Le Conseil de surveillance de CFAO du 24 juillet 2013 a, après consultation du Comité des rémunérations, décidé d'approuver la proposition du Directoire définissant les conditions de l'intéressement à long terme sur la période 2013-2017 compte tenu de la nouvelle composition de l'actionnariat de la Société. Il a également arrêté celui destiné aux dirigeants mandataires sociaux. Le Directoire du 7 novembre 2013 a dressé la liste définitive des bénéficiaires du plan susvisé.

Il s'agit des membres du Directoire, des employés responsables d'une activité/d'un secteur précis en France métropolitaine, qui exercent une fonction managériale, qui occupent le poste de Directeur général, administratif ou financier, qui font partie du Comité de Direction de l'une des filiales, ou qui jouent un rôle important dans l'entreprise et sont considérés comme « personnes clé ». Au total, 631 employés ont bénéficié de ce plan (dont M. Alain Viry qui, comme indiqué précédemment, a quitté le Groupe fin 2013 et n'est donc plus concerné).

L'utilisation de ce système d'intéressement implique la mise en place d'un mécanisme de rémunération différée qui déclenche le versement des sommes dues aux bénéficiaires uniquement si les critères de présence et de performance sont respectés. Ce système repose sur l'augmentation du taux de rentabilité opérationnelle courante. Le seuil de déclenchement du versement de la rémunération différée étant fixée à 80 % de critère de performance réalisé, en cas de dépassement de l'objectif, le plafond est fixé à 150 %.

Le Conseil de surveillance a décidé que le montant attribuable à chaque membre du Directoire représenterait 30 % de la somme de la rémunération fixe 2013 et de la rémunération variable 2012 versée en 2013.

Pour des raisons de confidentialité, le niveau de réalisation requis pour la satisfaction de chacune des conditions de performance susvisées ne peut être rendu public.

Les montants octroyés en 2013 à chaque membre du Directoire sont mentionnés ci-après dans le Tableau 1 des recommandations AMF (montants maximaux). M. Alain Viry n'est plus bénéficiaire de ce plan de rémunération différée puisqu'il a décidé de renoncer à ses droits à son départ du Groupe fin 2013.

15.1.4 Rémunérations 2014 des dirigeants mandataires sociaux

Sur recommandation du Comité des rémunérations du 27 mars 2014, le Conseil de surveillance qui s'est réuni à la même date a déterminé le montant de la rémunération fixe des membres du Directoire pour l'exercice 2014.

Cette rémunération s'élève à : 600 000 euros pour M. Richard Bielle (Président du Directoire depuis le 16 décembre 2013), 292 740 euros pour M. Olivier Marzloff et 292 000 euros pour M. Alain Pécheur. En ce qui concerne M. Ichiro Kashitani, sa rémunération fixe sera déterminée ultérieurement, en cohérence avec la politique de rémunération de TTC et sera approuvée par le Conseil de surveillance.

MM. Olivier Marzloff et Alain Pécheur, qui ont un contrat de travail avec CFAO, percevront par ailleurs une rémunération annuelle de 10 000 euros au titre de leurs mandats de membre du Directoire.

Les avantages en nature seront du même type que ceux dont les membres du Directoire ont bénéficié en 2013 (véhicule de fonction). En outre, M. Kashitani percevra un avantage en nature au titre de son logement.

Par ailleurs, le Comité des nominations et rémunérations a statué sur les rémunérations variables des membres du Directoire pour l'exercice 2014 (à l'exception de M. Ichiro Kashitani). Les décisions prises à ce sujet feront l'objet de communication au marché conformément aux recommandations du code AFEP-MEDEF.

15.1.5 Jetons de présence versés aux mandataires sociaux, membres du Conseil de surveillance

Jetons de présence et autres rémunérations versés aux membres du Conseil de surveillance (Tableau 3 – Recommandation de l'AMF)

Les montants versés au cours de l'exercice sont les montants dus au titre de l'exercice, les jetons de présence étant versés en fin d'année.

Mandataires sociaux non dirigeants	Montants ⁽¹⁾ versés en 2013 (en euros)	Montants ⁽¹⁾ versés en 2012 (en euros)
Alain Viry		
Jetons de présence	N/A	56 667
Autres rémunérations	N/A	112 500
Avantage en nature (véhicule de fonction)	N/A	5 163
Jean-Charles Pauze	115 000	82 500
Jetons de présence		
Pierre Guénant	69 000	73 278
Jetons de présence		
Nathalie Delapalme	55 000	72 500
Jetons de présence		
Sylvie Rucar	55 000	67 500
Jetons de présence		
Takashi Hattori	0	0
Jetons de présence		
Yasuhiko Yokoi	0	0
Jetons de présence		
Kiyoshi Yamakawa	0	0
Jetons de présence		
François-Henri Pinault ⁽²⁾	N/A	
Jetons de présence		13 889
Jean-François Palus ⁽²⁾		
Jetons de présence	N/A	35 000

(1) Les montants ci-dessus sont des montants bruts, c'est-à-dire hors forfait social, et avant retenue à la source pour les membres du Conseil qui n'ont pas leur résidence fiscale en France le cas échéant. Les cotisations sociales versées par la société représentent 20 % de ces montants bruts, à savoir 80 267 euros en 2012 et 58 800 euros en 2013.

(2) Monsieur François-Henri Pinault a démissionné de ses fonctions de Président du Conseil de surveillance le 25 juillet 2012. Monsieur François Palus a mis fin à son mandat de membre du Conseil de surveillance à la même date.

Il convient de noter que MM. Takashi Hattori, Yasuhiko Yokoi et Kiyoshi Yamakawa n'ont perçu aucun jeton de présence en 2013, conformément à la politique générale de rémunération de TTC.

Depuis l'introduction en bourse de la Société en 2009, l'enveloppe des jetons de présence réguliers est restée inchangée, à hauteur de 390 000 euros. Chacun des 4 membres indépendants du Conseil de surveillance a perçu en 2012 des jetons de présence exceptionnels d'un montant de 20 000 euros par membre en contrepartie de leur implication spécifique dans le contexte de l'offre publique de TTC sur CFAO. Ce montant a été, comme le reste des jetons de présence, ajusté en fonction de la présence effective des membres. Il n'est toutefois pas prévu de modifier l'enveloppe pour 2014.

Ce montant est attribué aux membres du Conseil de surveillance selon les règles suivantes : les jetons de présence alloués à chacun des membres du Conseil de surveillance sont des montants fixes, pouvant être réduits par décision du Conseil au regard de l'assiduité aux réunions. Les montants annuels se sont élevés en 2012 : à 60 000 euros pour M. Alain Viry, Président, et à

40 000 euros pour chacun des autres membres du Conseil au titre de leurs fonctions de membre ; s'y ajoutent 10 000 euros au titre des fonctions de président de chacun des comités et 5 000 euros au titre des fonctions de membre de chacun des comités spécialisés du Conseil. À partir du 5 septembre 2012, date de remplacement du Président, il a été convenu que les montants attribués à ce dernier et au Vice-Président atteindraient respectivement 100 000 et 50 000 euros (cette règle est appliquée à partir des jetons de présence pour 2013).

Les jetons de présence réguliers effectivement payés au titre de 2012 et 2013 s'élèvent au global respectivement à 294 000 et 325 778 euros. Les jetons de présence exceptionnels se sont élevés à 75 556 euros en 2012. Ils ont été calculés pour chaque membre du Conseil en appliquant un taux d'assiduité aux montants fixes indiqués ci-dessus, le taux d'assiduité étant lui-même calculé de manière mathématique en tenant compte du nombre de présences par rapport au nombre de réunions tenues, que ces réunions soient prévues au planning récurrent de réunions ou convoquées exceptionnellement.

15.1.6 Historique des rémunérations différencées des dirigeants mandataires sociaux

A) Plan de souscription d'options

Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice par la Société aux dirigeants mandataires sociaux (Tableau 4 – Recommandation de l'AMF)

Il n'a pas été attribué d'options de souscription ou d'achat d'actions aux dirigeants mandataires sociaux en 2013.

Options de souscription ou d'achat d'actions exercées durant l'exercice par chaque dirigeant mandataire social (Tableau 5 – Recommandation de l'AMF)

La Société a mis en place son premier plan de souscription d'actions le 4 janvier 2010. Depuis, les différentes options doivent être exercées du 4 janvier 2014 au 4 janvier 2018.

Historique des options de souscription d'actions attribuées (Tableau 8 – Recommandation AMF)

INFORMATION SUR LES OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT

Date d'assemblée	16 novembre 2009
Date du Directoire	4 janvier 2010
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées (dotation initiale avant application des conditions de performance)	1 350 000
Dont nombre d'actions pouvant être souscrites ou achetées par les mandataires sociaux :	315 000
• Richard Bielle ⁽¹⁾	110 000
• Olivier Marzloff	50 000
• Jean-Yves Mazon ⁽¹⁾	50 000
• Alain Viry ⁽¹⁾	75 000
• Alain Pécheur ⁽¹⁾	30 000
Nombre total de bénéficiaires	239
Première date d'exercice des options	4 janvier 2014
Date d'expiration	4 janvier 2018
Prix de souscription ou d'achat par option	€26 ⁽²⁾
Modalités d'exercice	Droit d'acquérir les options attribuées par quart à chacune des dates anniversaires sous réserve de la satisfaction des conditions de performance indiquées ci-dessous ⁽³⁾ .
Nombre d'actions souscrites au 31/12/13	6 000
Nombre de bénéficiaires au 31/12/13	211
Nombre cumulé d'options de souscription ou d'achat d'actions annulées ou caduques ⁽⁴⁾	423 942
Options de souscription d'actions restantes au 31/12/13	926 058

(1) M. Jean-Yves Mazon : au titre de son mandat de Président du Conseil d'administration d'E.P. DIS France. M. Alain Pécheur : il n'était pas dirigeant mandataire social lors de l'attribution des options de souscription d'actions, par conséquent, les actions résultant de ces options ne seront pas soumises à l'obligation de conservation jusqu'à la fin de son mandat. Cette exigence ne concerne plus MM. Richard Bielle, Alain Viry et Jean-Yves Mazon dans le cadre de ce plan. Pour plus d'informations reportez-vous à la description correspondante fournie plus bas dans cette section.

(2) Le prix de souscription comprend une décote : il correspond au prix d'introduction en bourse de la Société en 2009, et les documents d'introduction ont mentionné que des stock-options seraient octroyées à ce prix. Pour plus d'informations sur cette exception au Code AFEP-MEDEF, reportez-vous à la sous-section « Options de souscription d'actions et actions gratuites » (exceptions à l'article 23.2.4 du Code AFEP-MEDEF), section II « Principes et règles arrêtés pour déterminer les rémunérations des mandataires sociaux », chapitre 16 « Fonctionnement des organes d'administration et de Direction » du présent Document de Référence.

(3) Les conditions de performance portent sur 75 % du nombre total d'options et sont liées à l'atteinte de certains niveaux de taux de rentabilité opérationnelle courante et de progression du cash-flow libre opérationnel du Groupe.

(4) Des options de souscription sont devenues caduques du fait de la non-réalisation d'une condition de performance stipulée lors de l'octroi (à hauteur de 25 % des options initialement attribuées), ou ont été annulées du fait de départs.

La part du capital attribuée à chacun des membres du Directoire en cas d'exercice de la totalité des options de souscription attribuées, rapportée au capital ressort à 0,06 % pour MM. Jean-Yves Mazon et Olivier Marzloff, 0,04 % pour M. Alain Pécheur et 0,13 % pour M. Richard Bielle (le nombre d'options qui leur ont été attribuées a été diminué de 25 %, car 25 % des options initialement attribuées ont été annulées, une condition de performance n'étant pas satisfaite).

Chacun des membres du Directoire a l'obligation de conserver un nombre d'actions qu'il obtiendrait sur exercice de ses options de souscription, correspondant au moins à 20 % du gain net lié à l'exercice des options, et ce, jusqu'à la cessation de ses fonctions. Cette obligation ne concerne plus MM. Richard Bielle, Jean-Yves Mazon et Alain Viry dont les mandats ont pris fin. Pour rappel, le Conseil de surveillance a décidé de maintenir leurs droits sur les options de souscription d'actions à leur départ du Groupe, mais il s'applique à M. Olivier Marzloff, membre du Directoire. Concernant M. Alain Pécheur, qui lui aussi est actuellement membre du Directoire, cette exigence de rétention ne s'applique pas, comme précisé précédemment à la note (1) du tableau 8 de l'AMF. Quant à M. Richard Bielle, qui a reçu des options de souscription d'actions lors de son précédent mandat de président du Directoire et qui a conservé ses droits sur ces options suite à la décision prise par le Conseil de surveillance à son départ du Groupe, cette obligation ne s'applique que pour les futurs plans d'options de souscription d'actions (le cas échéant). (Pour plus d'informations, reportez-vous au chapitre 16 « Fonctionnement des organes d'administration et de Direction », section II « Principes et règles arrêtés pour déterminer les rémunérations des mandataires sociaux » du présent Document de Référence.

Tous les bénéficiaires des options de souscription d'actions étaient soumis aux mêmes conditions de performance. Ainsi, les trois-quarts des options octroyées à chaque bénéficiaire dépendaient des conditions de performance liées à la rentabilité opérationnelle courante et au cash-flow libre opérationnel du groupe CFAO. En conséquence, plusieurs conditions de performance ont été déterminées, en deçà desquelles les options ne sont pas exercables et au-delà desquelles tout ou partie des options deviendraient exercables. Pour des raisons de confidentialité, le niveau de réalisation requis pour la satisfaction de ces conditions de performance a été établi de manière précise et ne peut être rendu public. L'exercice du quart résiduel de la quotité d'options attribuées n'est pas soumis à des conditions de performance, mais à une seule condition de présence au sein du Groupe, ce qui était contraire au Code AFEP-MEDEF. Pour plus d'informations sur cette exception au Code AFEP-MEDEF, reportez-vous à la sous-

section « Options de souscription d'actions et actions gratuites » (exceptions à l'article 23.2.4 du Code AFEP-MEDEF), section « Principes et règles arrêtés pour déterminer les rémunérations des mandataires sociaux », chapitre 16 « Rôle et activités des organes de direction et de contrôle » du présent Document de Référence.

La dilution potentielle dans l'hypothèse où toutes les stock-options en circulation à la date du présent Document de Référence étaient exercées est de l'ordre de 1,53 % du capital social (compte non tenu de la dilution liée aux actions gratuites).

Enfin, il est à souligner que les règles internes du groupe CFAO requièrent des bénéficiaires d'options qui sont considérés comme des initiés permanents de CFAO au sens de la réglementation boursière française, qu'ils ne procèdent pas à des levées ventes de leurs options pendant les périodes dites « fenêtres négatives » avant les communications financières périodiques de CFAO. Ces périodes varient entre 3 et 6 semaines environ selon les dates de communication. Les membres du Directoire se voient appliquer cette règle.

Compte tenu du contrat de liquidité décrit plus loin dans la section C) « Liquidité offerte par TTC pour les actions sous-jacentes aux plans de souscription d'actions et d'attribution d'actions gratuites », conclu entre la Société et tous les bénéficiaires de ce plan, ainsi que l'obligation susvisée des initiés permanents, la Société a instauré un calendrier détaillé pour veiller à respecter ladite obligation.

Options de souscription d'actions attribuées aux dix premiers salariés mandataires sociaux de la Société durant l'exercice (Tableau 9 – Recommandation de l'AMF)

Aucune option de souscription d'actions n'a été consentie au cours de l'exercice 2013.

B) Plans d'attribution d'actions gratuites

Les actions gratuites octroyées à chaque dirigeant mandataire social (Tableau 6 – Recommandation de l'AMF)

En 2013, CFAO n'a attribué aucune action gratuite à ses mandataires sociaux dirigeants.

Actions gratuites disponibles en 2013 (Tableau 7 – Recommandation de l'AMF)

Les actions gratuites consenties en 2011 à chaque dirigeant mandataire social seront disponibles le 18 juillet 2015 et celles attribuées en 2012, le 6 juillet 2016 après expiration de la période de blocage (deux ans à compter de la date d'acquisition).

Historique des attributions d'actions gratuites aux mandataires sociaux (Tableau 10 – Recommandation de l'AMF)
HISTORIQUE DES ACTIONS GRATUITES ATTRIBUÉES AUX DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

INFORMATIONS SUR LES ACTIONS GRATUITES ATTRIBUÉES	Plan 2011	Plan 2012
Date de l'assemblée générale des actionnaires	16 novembre 2009	25 mai 2012
Date du Directoire	18 juillet 2011	6 juillet 2012
Nombre total d'actions gratuites consenties	172 203	174 601
A) Consenties aux mandataires sociaux dirigeants ⁽¹⁾ (composition à la date des Plans comme indiqué dans les documents de référence 2011 et 2012)	18 002	20 151
B) Consenties aux mandataires sociaux dirigeants ⁽¹⁾ (composition à partir du 31 décembre 2013)	13 529	16 010
M. Richard Bielle	9 213	8 977
M. Olivier Marzloff	4 316	3 807
M. Alain Pécheur ⁽¹⁾	1 750	3 226
M. Jean Yves Mazon⁽¹⁾	4 473	4 141
Date d'acquisition ⁽²⁾	18 juillet 2013	6 juillet 2014
Date d'expiration de la période d'engagement de conservation légale/date de disponibilité	18 juillet 2015	6 juillet 2016
Nombre d'actions souscrites au 31 décembre 2013	N/A	N/A
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques	N/A	N/A
Actions gratuites en circulation au 31 décembre 2013	N/A	N/A

(1) La composition du Directoire a été modifiée depuis 2011. Pour tenir compte de ces changements, le montant total des actions gratuites attribué en 2011 et 2012 aux dirigeants mandataires sociaux est indiqué comme suit : A) l'ancienne composition du Directoire et B) sa composition actuelle à ce jour. En d'autres termes, pour le plan 2011, le nombre ajusté des actions exclut les actions gratuites attribuées à M. Alain Pécheur [dans la mesure où à la date d'attribution ce dernier n'était pas membre du Directoire, les actions gratuites qu'il a reçues sont communiquées à titre informatif], et pour le plan 2012, le nombre ajusté des actions gratuites exclut celles octroyées à M. Jean-Yves Mazon.

(2) Les conditions de performance sont décrites plus loin dans cette section (reportez-vous aux sous-sections « Plan d'attribution d'actions gratuites 2012 » et « Plan d'attribution d'actions gratuites 2011 »).

Précédents plans d'attribution d'actions gratuites et politique d'attribution d'actions gratuites
Plan d'attribution d'actions gratuites 2012

La condition de performance prévue pour le plan d'attribution d'actions gratuites du 6 juillet 2012 reposait sur la performance du cours de l'action CFAO par rapport à celle du SBF 120, sous réserve des modifications décrites ci-après.

Si elle est égale ou supérieure à celle du SBF 120 à la fin des deux ans de la période d'acquisition, 100 % des actions attribuées seront acquises. Si la performance de l'action CFAO était inférieure à celle du SBF 120, le nombre d'actions acquises sera diminué proportionnellement. Cette condition de performance est identique pour tous les bénéficiaires du plan d'attribution gratuite des actions qui sont au nombre de 604, y compris les 4 dirigeants mandataires sociaux, et qui se sont vus attribuer globalement 174 601 actions. La part du capital attribuée à chaque mandataire social rapportée au capital ressort à 0,015 % pour M. Richard Bielle, 0,007 % pour M. Jean-Yves Mazon (qui a quitté la Société fin 2012), 0,006 % pour M. Olivier Marzloff et 0,005 % pour M. Alain Pécheur.

Plans d'attribution d'actions gratuites 2011

La condition de performance fournie reposait sur la performance du cours de l'action CFAO par rapport à celle du SBF 120.

Si elle est égale ou supérieure à celle du SBF 120 à la fin des deux ans de la période d'acquisition, 100 % des actions

attribuées seront acquises. Si la performance de l'action CFAO est inférieure à celle du SBF 120, le nombre d'actions acquises sera diminué proportionnellement. Cette condition de performance est identique pour tous les bénéficiaires du plan d'attribution gratuite des actions qui sont au nombre de 606, y compris les 4 dirigeants mandataires sociaux qui ne sont vus attribuer globalement 172 203 actions. La part du capital attribuée à chaque mandataire social rapportée au capital ressort à 0,007 % pour MM. Jean-Yves Mazon et Olivier Marzloff, et à 0,015 % pour M. Richard Bielle. M. Alain Pécheur bénéficiait également de ce plan mais non tant que membre du Directoire.

Plans d'attribution d'actions gratuites 2010

Un premier plan d'attribution d'actions gratuites a été mis en place en décembre 2010, impliquant l'octroi de 97 400 actions à 592 bénéficiaires. Aucun des mandataires sociaux n'en a bénéficié. Ce plan était exceptionnel, dans le sens où il visait à gratifier des salariés clés du Groupe, qui n'avaient pas été bénéficiaires d'options de souscription juste après l'introduction en bourse. Ce premier plan est soumis à la même condition de performance que celle stipulée ci-dessus.

Le deuxième plan d'attribution d'actions gratuites mis en place en juillet 2011 s'inscrit dans une politique d'intéressement à plus long terme de l'entreprise, visant à fidéliser et à gratifier le personnel clé du groupe CFAO.

Modification des plans d'attribution d'actions gratuites 2011 et 2012
Actions existantes et actions devant être émises dans le cadre des plans

À l'origine, il a été décidé que les actions attribuées dans le cadre des plans d'attribution gratuite d'actions de CFAO seraient des actions existantes et n'entraîneraient donc pas de dilution du capital social.

Dans le cadre du plan d'attribution d'actions gratuites 2011, les attributions effectives ont eu lieu le 18 juillet 2013, et 172 203 actions existantes détenues par CFAO ont été livrées à 606 bénéficiaires à cette date. Ces actions sont soumises à une période de conservation obligatoire de deux ans à compter de leur date d'attribution, et ne peuvent être vendues qu'à l'issue de cette période.

Du fait du changement des conditions de marché du titre CFAO début 2013, le Directoire a décidé, en vertu d'une autorisation du Conseil de surveillance en date du 14 février 2013, de modifier les modalités d'attribution future des actions entrant dans le cadre des plans d'attribution d'actions gratuites. Cette décision a toutefois fait l'objet d'une autorisation spécifique de l'assemblée générale des actionnaires du 12 juin 2013 pour le plan 2011.

Les modalités d'attribution des actions étaient les suivantes : (i) les actions déjà acquises par CFAO pour remise aux bénéficiaires d'actions gratuites ont été utilisées à cette fin (CFAO détenait 23 820 actions dans ce but à la date d'octroi des actions), et (ii) le reliquat des actions a été constitué d'actions nouvellement émises. Le 18 juillet 2013, le Directoire de CFAO a dressé la liste finale des bénéficiaires (539 personnes) et fixé le nombre d'actions à attribuer (158 443 actions). Par conséquent, la Société a émis 134 623 nouvelles actions aux fins de ce plan.

C) Liquidité offerte par TTC pour les actions sous-jacentes aux plans de stock-options et d'attribution d'actions gratuites

En avril 2013, TTC détenait 97,8 % du capital de CFAO. En conséquence, TTC et CFAO ont décidé de considérer que le marché du titre CFAO était devenu non liquide et qu'il le resterait tant que TTC détiendrait directement ou indirectement, seule ou de concert, au moins 85 % des actions CFAO. TTC et CFAO ont donc décidé de conclure un accord, qui a été proposé à chaque bénéficiaire de stock-options et/ou d'actions gratuites, selon lequel (i) les conditions de performance seront modifiées et adaptées à la nouvelle situation et (ii) TTC rachètera les

actions aux bénéficiaires lorsqu'elles sont acquises et peuvent être vendues, c'est-à-dire, pour les stock-options, après l'exercice des options à compter du 4 janvier 2014, et pour les actions gratuites, à l'issue de la période d'engagement de conservation de deux ans après leur attribution.

TTC et CFAO ont également décidé que les nouvelles conditions de performance pour les plans d'attribution gratuite d'actions 2011 et 2012 dépendraient désormais du niveau du résultat net après impôt consolidé de CFAO. Si le titre CFAO n'est plus coté sur un marché réglementé, aucune condition de performance ne sera requise, et 100 % des actions de performance seront acquises sous réserve des autres conditions des plans d'attribution gratuite d'actions.

TTC a proposé aux bénéficiaires de racheter les actions pouvant être cédées dans le cadre des trois plans d'attribution gratuite d'actions (2010, 2011 et 2012), dans l'hypothèse où le titre CFAO serait toujours illiquide au moment de leur possible cession. À compter de la date à laquelle les actions peuvent être vendues, les bénéficiaires disposeraient d'une période de 60 jours pour demander le rachat de leurs actions par TTC, et à l'issue de cette première période de 60 jours, TTC disposerait d'une nouvelle période de 60 jours pour demander aux bénéficiaires de vendre leurs actions à TTC. Pour être valable, l'accord doit être approuvé individuellement par chaque bénéficiaire.

Aux termes de l'accord précité, les actions seraient rachetées par TTC à un prix basé sur le prix de l'offre (37,5 euros), ajusté du taux de croissance annuel de l'EBIT de CFAO comparativement à celui de 2011.

Pour des raisons de confidentialité, le niveau du résultat net après impôt et le taux de croissance anticipée de l'EBIT précités ne peuvent être divulgués au public.

Ce mécanisme de liquidité a été proposé à tous les détenteurs d'actions gratuites, dont les mandataires sociaux, dans des conditions similaires, sauf qu'une partie des actions gratuites acquises par les mandataires sociaux sera soumise à une période de conservation, conformément aux restrictions relatives à la vente prévues par le Code de commerce, et ce jusqu'à la fin du mandat du mandataire social concerné.

Les premières actions gratuites de CFAO ayant été attribuées au cours de l'année 2010, les actions acquises en 2012 ne peuvent être vendues avant le 3 décembre 2014.

15.1.7 Contrats de travail et indemnités des dirigeants mandataires sociaux

Contrats de travail et indemnités (Tableau 11 – Recommandation de l'AMF)

Contrat de travail	Régime de retraite supplémentaire				Indemnités ou avantages suite à un départ ou à un changement de fonctions ⁽³⁾		Indemnités liées à une clause de non-concurrence	
	Oui	Non ⁽¹⁾	Oui ⁽²⁾	Non	Oui ⁽⁴⁾	Non	Oui	Non
Richard Bielle, Président du Directoire depuis le 16 décembre 2013		✓		✓	✓		✓	
Alain Viry, Président du Directoire jusqu'au 15 décembre 2013		✓		✓	✓			✓
Olivier Marzloff, membre du Directoire	✓		✓			✓		✓
Jean-Yves Mazon, membre du Directoire	✓		✓			✓	✓	
Alain Pécheur, membre du Directoire	✓		✓			✓		✓
Ichiro Kashitani, membre du Directoire		✓		✓		✓		✓

(1) MM. Richard Bielle et Jean-Yves Mazon ont mis fin à leurs contrats de travail le 15 janvier 2013. Le contrat de M. Richard Bielle a été suspendu pendant son mandat en tant que Président du Directoire. Il est actuellement dirigeant mandataire social sans contrat de travail.

(2) En 2013, MM. Olivier Marzloff et Alain Pécheur ont bénéficié au titre de leurs contrats de travail avec la Société d'un régime collectif de retraite à cotisations définies, dont le taux de cotisation, entièrement pris en charge par la Société, est de l'ordre de 4 %, ceci, au même titre que les membres du Comité exécutif du Groupe. La charge correspondant au régime de retraite pour les 3 membres du Directoire est indiquée dans la section 15.2 ci-après.

(3) Hors indemnités de licenciement qui pourraient être dues au titre de la rupture du contrat de travail, résultant de la loi ou de la convention collective applicable.

(4) Indemnités de départ décrites ci-dessous.

15.1.8 Indemnités de départ des dirigeants mandataires sociaux

A) Les indemnités de départ de M. Richard Bielle au titre de son mandat de Président du Directoire qui a pris fin le 5 septembre 2012.

Depuis sa nomination en tant que Président du Directoire en octobre 2009 et jusqu'au 1^{er} septembre 2010, M. Bielle a continué à occuper ses fonctions salariées au sein de la Division Automobile de CFAO. Toutefois, compte tenu du développement envisagé du groupe CFAO, il a été décidé qu'il conviendrait que M. Bielle dédie désormais son temps de travail prioritairement à sa fonction de mandataire social. Dès lors, le Conseil de surveillance a décidé la suspension de son contrat de travail pendant la durée de son mandat social.

Au regard de la suspension du contrat de travail de M. Bielle et de l'âge de ce dernier, lequel lui interdisait de faire valoir ses droits à la retraite à court terme, le Conseil de surveillance de la Société, réuni le 30 août 2010, a décidé de lui consentir, dans le cadre de son mandat social, le droit à une indemnité en cas de départ contraint, lié à un changement de contrôle ou de stratégie de la société.

Le mandat de Richard Bielle a pris fin le 4 septembre 2012 et le Conseil de surveillance a décidé que les conditions d'éligibilité à l'intégralité de son indemnité étaient remplies et a autorisé l'application des conditions de son indemnité, ressortant à deux fois son objectif de rémunération annuelle brute au titre de son mandat de Président du Directoire au moment de son départ de la Société.

Pour mémoire, cette indemnité de départ dépendait des trois conditions de performance suivantes :

- une croissance du chiffre d'affaires consolidé, hors acquisition d'une nouvelle branche d'activité et hors cession d'une branche d'activité existante, supérieure à 5 % par an en moyenne entre

l'exercice 2010 (compris) et l'exercice précédent l'exercice au cours duquel intervient le départ (compris) ;

- un ratio résultat d'exploitation sur capitaux engagés supérieur au coût moyen pondéré du capital (WACC) (en consolidé) sur l'intégralité de la période entre le 1^{er} janvier 2010 (compris) et la clôture de l'exercice précédent l'exercice au cours duquel intervient le départ (compris) ;
- une performance de l'action CFAO supérieure à 85 % de la performance du SBF 120 sur l'intégralité de la période entre la date de première cotation (compris) et la clôture de l'exercice précédent l'exercice au cours duquel intervient le départ (compris).

M. Bielle était en droit de percevoir (i) 100 % de son indemnité de départ si les trois critères de performance ci-dessus étaient atteints, (ii) 66 % de son indemnité de départ si deux des trois critères de performance ci-dessus étaient atteints, et (iii) 33 % de son indemnité de départ si seulement un des trois critères de performance ci-dessus était atteint.

Pour mémoire, en 2010, le Conseil de surveillance a également autorisé la Société à souscrire, au nom et pour le compte de M. Bielle, à une assurance chômage dirigeant auprès de la Garantie Sociale des Chefs et dirigeants d'entreprise.

En outre, le Conseil de surveillance a autorisé, le 29 octobre 2012, la signature avec Richard Bielle d'un accord de non-concurrence portant sur l'activité automobile dans la région sub-saharienne. Cet accord de non-concurrence était limité à un an suivant la date de cessation effective de son contrat de travail (celui-ci avait cessé d'être suspendu lorsque son mandat de Président du Directoire avait pris fin). En échange de cet engagement, M. Bielle a reçu une rémunération brute de 35 000 euros par mois durant cette période. Elle a été payée en sus de son indemnité de départ mentionnée dans le Tableau 2.

Le montant total de ses indemnités de départ en tant que mandataire social et salarié versées en 2012 est indiqué plus haut dans le Tableau 2.

B) Indemnités de départ de M. Richard Bielle, conformément à la décision du Conseil de surveillance du 2 décembre 2013

Lors de sa séance du 2 décembre 2013, le Conseil de surveillance a décidé de nommer M Richard Bielle en qualité de Président du Directoire à compter du 16 décembre 2013 pour remplacer M. Alain Viry.

Il a également pris la décision de lui permettre de percevoir une indemnité en cas de révocation de son mandat de Président du Directoire après le 31 décembre 2016. Cette indemnité dépendra de la satisfaction des conditions de performance que le Conseil de surveillance doit définir dans les délais fixés conformément au Code de gouvernement d'entreprise (généralement appelé en France « Code AFEP-MEDEF »).

Le montant de cette indemnité est plafonné à 1,5 fois la dernière rémunération brute annuelle sur objectifs atteints de M. Richard Bielle en qualité de Président du Directoire à compter de la date de son départ de la société, conformément à la recommandation du Code AFEP-MEDEF.

En cas de cessation de ses fonctions, M. Bielle pourra également percevoir une indemnité de non-concurrence portant sur le secteur de l'importation/distribution de véhicules, égale à 50 % de sa dernière rémunération fixe sur une période d'un an après la fin de son mandat de Président du Directoire.

C) Indemnités de départ d'Alain Viry

Le Conseil a décidé, le 29 octobre 2012, d'accorder à M. Viry une indemnité en cas de révocation. Cette indemnité reposait sur plusieurs conditions de performance. Ceux-ci étaient basés sur les niveaux d'EBITDA. Sauf en cas de faute grave ou lourde, Alain Viry ne recevrait l'indemnité que si les critères de performance sont satisfaits. Pour des raisons de confidentialité, les niveaux de performance qui doivent être atteints ne peuvent être divulgués au public.

Le montant de cette indemnité était plafonné à 1,5 fois la dernière rémunération brute annuelle sur objectifs atteints de M. Alain Viry en qualité de Président du Directoire à compter de la date de son départ de la société.

Son mandat a pris fin le 15 décembre 2013. Après examen, le Conseil de surveillance a décidé que les conditions d'éligibilité à hauteur de 100 % de l'indemnité étaient satisfaites et a autorisé l'application des conditions liées à cette indemnité, à savoir 1,5 fois la dernière rémunération brute annuelle sur objectifs atteints en qualité de Président du Directoire à compter de la date de son départ de la société, conformément à la recommandation du Code AFEP-MEDEF exigeant qu'elle ne représente pas plus du double de la rémunération annuelle.

Le montant total de ses indemnités de départ en tant que mandataire social versées en 2013 est indiqué plus haut dans le Tableau 2.

15.2 Montants des sommes provisionnées ou constatées pour pensions, retraites ou autres avantages

La Société n'a provisionné aucune somme au titre de versements de pension, de retraite ou autres avantages similaires au profit de ses mandataires sociaux. Elle a constaté une dépense de

22 034 euros en 2013 au titre du régime collectif de retraite par capitalisation à cotisations définies au profit de MM. Richard Bielle (début 2013), Olivier Marzloff et Alain Pécheur.

15.3 Opérations sur titres effectuées par les mandataires sociaux de la Société

En vertu de l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier et de l'article 223-26 du Règlement général de l'AMF, les actionnaires doivent être informés de l'ensemble des acquisitions, ventes, souscriptions et échanges des titres de CFAO. Par conséquent,

à la connaissance de CFAO, le tableau suivant répertorie les opérations réalisées en 2013 sur ses titres par les membres du Directoire ou du Conseil de surveillance.

Date et marché	Mandataire social	Type de transaction	Prix unitaire	Montant brut
03/12/13 – Hors cote	Ichiro Kashitani	Prêt de 150 actions CFAO par TTC	N/A	N/A
11/06/13 – Hors cote	Kiyoshi Yamakawa	Prêt de 250 actions CFAO par TTC	N/A	N/A

16

ROLE ET ACTIVITES DES ORGANES DE DIRECTION ET DE CONTROLE

16.1 Rapport du Président du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise, le contrôle interne et la gestion des risques 140

16.2 Rapport des commissaires aux comptes établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce sur le rapport du Président du Conseil de surveillance de CFAO 152

16.3 Observations du Conseil de surveillance sur le rapport de gestion et sur les comptes de l'exercice 2013 153

16.1 Rapport du Président du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise, le contrôle interne et la gestion des risques

Conformément aux dispositions de l'article L.255-68 du Code de commerce, le présent document a pour objet de présenter la composition du Conseil et l'application du principe de représentation équilibrée entre les hommes et les femmes qui le composent, la composition, les conditions de préparation et l'organisation du travail du Conseil de surveillance, et les procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en œuvre par CFAO (« CFAO » ou « la Société ») et ses filiales (« le Groupe »).

Ce rapport a été établi par M. Jean-Charles Pauze, conformément à l'article L. 225-68 du Code de commerce et aux recommandations émises par l'Autorité des marchés financiers (« AMF »).

Le président du Conseil de surveillance a demandé aux services financiers (audit interne, comptabilité, contrôle) et juridique de préparer ce rapport. Il a ensuite fait l'objet d'une révision par le Comité d'audit le 17 février 2014 et par le Comité des nominations et des rémunérations et le Comité de développement durable le 27 mars 2014. Il a ensuite été approuvé par le Conseil de surveillance de la Société lors de ses réunions des 17 février et 27 mars 2014.

Pour de plus amples informations sur la composition du Conseil de surveillance ainsi que du Directoire, voir le chapitre 14 « Gouvernement de l'entreprise » du présent Document de Référence.

Mise en conformité avec le Code de Gouvernement d'Entreprise AFEP-MEDEF

En matière de gouvernement d'entreprise, CFAO, société cotée sur Euronext Paris depuis le 3 décembre 2009, adhère au Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées (le « Code AFEP-MEDEF » : AFEP (Association Française des Entreprises Privées) et MEDEF (Mouvement des Entreprises de France)). À la date de l'introduction en bourse de la Société, le Code susmentionné datait d'octobre 2008, il a par la suite fait l'objet de modifications en avril 2010 (la présence de femmes au sein des conseils) et en juin 2013 (l'intégration notamment des principes, « Appliquer ou Expliquer » et « Say on Pay »). Le présent Code est disponible sur le site internet du MEDEF (www.medef.fr). Les dispositions du Code AFEP-MEDEF qui ne sont pas appliquées par CFAO seront précisées et expliquées dans ce Rapport pour tout type de rémunération ou d'avantage, pour d'avantage d'informations sur ces exceptions, voir la partie II. « Principes et règles arrêtés pour déterminer les rémunérations des mandataires sociaux » du Rapport.

Les organes de Direction et de contrôle de la Société ont délégué aux dirigeants de l'entreprise la tâche de mettre en place des procédures de contrôle interne avec pour objectif la sincérité et la fiabilité des comptes et une assurance raisonnable de représentation du patrimoine, des responsabilités et des risques éventuels de toute nature susceptibles d'empêcher la réalisation des objectifs de la société. CFAO s'est inspirée du Cadre de référence sur les dispositifs de gestion des risques et de contrôle

interne (le « Cadre de référence ») proposé par l'AMF le 22 juillet 2010, pour décrire lesdits dispositifs au sein de la Société.

I. Le Conseil de surveillance et ses comités

A) Conseil de surveillance

Composition

En 2013, le Conseil de surveillance (ci-après dans cette section « le Conseil ») de la Société était composé de sept membres : M. Jean-Charles Pauze (Président), M. Pierre Guénant (Vice-Président), Mme Nathalie Delapalme, Mme Sylvie Rucar (quatre membres indépendants) et M. Yasuhiko Yokoi, M. Takashi Hattori, M. Kiyoshi Yamakawa (membres représentant Toyota Tsusho Corporation (« TTC »)).

Depuis mai 2012, le nombre de membres indépendants s'est maintenu à quatre, ce qui par conséquent représente plus de la moitié des membres du Conseil. L'indépendance de ces membres fait chaque année l'objet d'une revue par le Comité des nominations, puis par le Conseil de surveillance, statuant sur les recommandations du Comité des nominations, et ce avant la publication du rapport annuel. Cet examen du critère d'indépendance pour l'exercice clos le 31 décembre 2013 a eu lieu au cours de la réunion du Comité des nominations et des rémunérations le 27 mars 2014 (pour d'avantages d'informations concernant la fusion de ces deux comités spécialisés, voir la sous-section « E. Comité des nominations et des rémunérations » de la présente section « Le Conseil de surveillance et ses comités »).

Le mandat des membres du Conseil de surveillance est de quatre ans. La durée des mandats est échelonnée conformément aux préconisations du Code AFEP-MEDEF, afin que les mandats n'arrivent pas tous à échéance au même moment (article 14 du Code AFEP-MEDEF).

En ce qui concerne la représentation équilibrée des hommes et des femmes au sein du Conseil de surveillance, CFAO est, depuis la date de la première modification du Code AFEP-MEDEF (avril 2010), conforme à ses recommandations en la matière (article 6.4 du présent Code) : chaque Conseil doit atteindre et maintenir un pourcentage de femmes d'au moins 20 % en l'espace de trois ans à partir de l'assemblée générale tenue en 2010 (avant l'assemblée générale ordinaire tenue en 2013 au titre de l'exercice 2012). En ce qui concerne CFAO, une première femme a rejoint le Conseil en mai 2010, et une deuxième femme en mai 2012, portant le pourcentage de membres féminins au sein de conseils à 29 %.

Conformément à l'article L. 225-18-1 du Code de commerce (délivré dans les dispositions de la loi française en date du 27 janvier 2011 sur la représentation équilibrée des hommes et des femmes au sein des conseils), CFAO devra se conformer aux principes établis ci-après d'ici le 1^{er} janvier 2017 : le pourcentage de chaque genre des membres du Conseil de surveillance devra être au moins égal à 40 %. Par conséquent, CFAO poursuivra l'adaptation de la composition du Conseil de surveillance à l'avenir de sorte à se conformer à la loi applicable selon le délai prévu.

Conformément à l'article L. 225-79-2 du Code de commerce (délivré dans les dispositions de la loi française sur la sécurité de l'emploi en date du 14 juin 2013 et entrée définitivement en vigueur le 16 juin 2013) les sociétés qui ont pendant deux exercices clos successifs répondu aux trois critères définis par la présente loi devront nommer ou élire un ou deux (si le nombre des membres du Conseil de surveillance est supérieur à 12) représentant(s) du personnel au Conseil. En ce qui concerne CFAO, la Société n'aura pas à se conformer aux principes mis en avant ci-après d'ici le 31 décembre 2014, dans la mesure où elle ne répond pas aux trois critères susmentionnés : CFAO (i) est une société anonyme française, (ii) est une société comprenant plus de 50 salariés et doit par conséquent mettre en place un Comité d'entreprise, mais CFAO (iii) n'emploie pas plus de 10 000 salariés en CDI dans le monde entier (la société holding et ses filiales détenues à plus de 50 %). Pour d'avantage d'informations sur la composition du Conseil de surveillance, voir le chapitre 14 « Gouvernement d'entreprise » du présent Document de Référence.

Fonctionnement

Les règles de fonctionnement du Conseil de surveillance sont fixées dans un Règlement intérieur (le « Règlement ») qui a été adopté le 5 octobre 2009 et ajusté en mars 2014. Ce règlement prévoit que le Conseil exerce le contrôle permanent de la gestion de la Société par le Directoire, dans les conditions prévues par la loi, les statuts de la Société et le Règlement Intérieur du Conseil et de ses comités spécialisés. A toute époque de l'année, il opère les vérifications et les contrôles qu'il juge opportuns et peut se faire communiquer les documents qu'il estime utiles à l'accomplissement de sa mission.

En particulier, après la clôture de chaque semestre, le Conseil vérifie et contrôle les comptes sociaux et consolidés semestriels et annuels préparés par le Directoire. Le Conseil présente à chaque assemblée générale annuelle un rapport contenant ses observations sur le rapport de gestion établi par le Directoire ainsi que sur les comptes sociaux et consolidés de l'exercice écoulé.

Il est régulièrement informé par le Directoire des objectifs de la gestion du Groupe et de leur réalisation ainsi que des politiques d'investissement, de maîtrise de l'exposition aux risques, de gestion des ressources humaines et de leurs mises en œuvre au sein du Groupe. Il est en tant que de besoin saisi par le Directoire de toute situation exceptionnelle.

Le Règlement intérieur du Conseil rappelle également les obligations incombant aux membres du Conseil telles qu'elles sont décrites dans le Code AFEP-MEDEF à la section 20 « La déontologie de l'administrateur ». Il impose en particulier, à chaque membre la détention d'au moins 250 actions CFAO pendant la durée de leur mandat. Le Règlement prévoit également que les membres du Conseil peuvent demander à bénéficier de formations spécifiques en relation avec les activités de la Société, qu'ils peuvent obtenir des informations ponctuellement ou entendre les membres du Directoire ou les principaux dirigeants du groupe CFAO. Il est prévu enfin que les membres du Conseil bénéficient, de manière générale, d'un flux périodique et permanent d'informations sur les résultats, les activités et les développements de la Société.

Le Règlement intérieur du Conseil de surveillance prévoit les modalités de réunion du Conseil. Ainsi, le Conseil est convoqué par son Président ou, en cas d'empêchement, par son Vice-Président, par tout moyen, même verbalement. Toutefois, le Président doit convoquer le Conseil de surveillance lorsqu'un membre au moins

du Directoire ou le tiers au moins des membres du Conseil lui présente une demande écrite motivée en ce sens, dans les quinze jours de la réception de la demande. Si cette demande est restée sans suite, ses auteurs peuvent procéder eux-mêmes à la convocation, en indiquant l'ordre du jour de la séance.

Le Conseil se réunit au moins tous les trois mois, notamment pour examiner le rapport d'activité trimestriel que doit lui présenter le Directoire après examen du Comité d'audit, ainsi que pour vérifier et contrôler les documents et informations communiqués par le Directoire, et à tout autre moment en fonction de l'intérêt de la Société. La périodicité et la durée des séances doivent être telles qu'elles permettent un examen et une discussion approfondis des matières relevant de la compétence du Conseil.

Les réunions du Conseil sont présidées par le Président ou, en son absence, par le Vice-Président. En l'absence des Président et Vice-Président, les réunions sont présidées par un membre nommé par le Conseil. Sont réputés présents aux réunions du Conseil, les membres participant à celles-ci par des moyens de visioconférence ou de télécommunication permettant leur identification et garantissant leur participation effective, dans les conditions prévues par les dispositions légales et réglementaires applicables.

Enfin, le Règlement intérieur du Conseil prévoit les modalités de l'évaluation du fonctionnement du Conseil de surveillance. Ainsi, une fois par an, le Conseil doit, sur examen du rapport du Comité des nominations, consacrer un point de son ordre du jour à l'évaluation de ses modalités de fonctionnement, à la vérification du fait que les questions importantes sont convenablement préparées et débattues au sein du Conseil, ainsi qu'à la mesure de la contribution effective de chaque membre aux travaux du Conseil au regard de sa compétence et de son implication.

Sur examen du rapport du Comité des nominations, une évaluation formalisée du Conseil doit être réalisée tous les trois ans, éventuellement sous la Direction d'un membre indépendant du Conseil, et, le cas échéant, avec l'aide d'un consultant extérieur. Le Conseil évalue dans les mêmes conditions et selon la même périodicité les modalités de fonctionnement des Comités permanents constitués en son sein. Le rapport annuel informe les actionnaires des évaluations réalisées et, le cas échéant, des suites données.

En octobre 2012, le Conseil de surveillance a réalisé une évaluation formalisée du Conseil, tel que recommandé par le Code AFEP-MEDEF à la fin de chaque échéance triennale. Un questionnaire a été envoyé à chacun des membres du Conseil et les réponses données ont ensuite été débattues à la réunion du Conseil en octobre 2012. Le même questionnaire a été utilisé pour l'évaluation annuelle du Conseil en octobre 2013. Il en est ressorti qu'en ce qui concerne la composition du Conseil, celle-ci devrait dans la mesure du possible être renforcée par l'adjonction aux sept membres existants d'au moins un nouveau membre avec une expertise dans le domaine de la santé. En ce qui concerne le fonctionnement du Conseil, il a été conclu qu'il était satisfaisant, mais que pour le rendre plus efficace, il a été proposé au Conseil de surveillance de : (i) fusionner le Comité des nominations et le Comité des rémunérations en un seul Comité dénommé « Comité des nominations et des rémunérations », (ii) créer un Comité Stratégie en vue d'optimiser les discussions portant sur des questions d'ordre stratégique.

En 2013, le Conseil s'est réuni six fois avec un taux de présence moyen de 90 %. Le Conseil a notamment revu les comptes

annuels et semestriels, ainsi que le rapport de gestion annuel et le rapport semestriel. Il a examiné le contenu de la communication financière de chaque trimestre, et les rémunérations globales des mandataires sociaux.

Le Conseil a été assisté durant l'exercice 2013 dans l'exercice de ses fonctions par quatre comités spécialisés : le Comité d'audit, le Comité des rémunérations, le Comité des nominations et le Comité de développement durable. Tel que préalablement mentionné, depuis le 17 février 2014, le Conseil a modifié l'organisation de ses comités spécialisés (pour d'avantage d'informations, voir la description apportée dans les sections E et G ci-dessous).

B) Comité d'audit

Composition

En 2013, le Comité d'audit était composé des membres suivants : Mme. Rucar (Présidente du Comité) et M. Pierre Guénant (membres indépendants du Conseil) et M. Takashi Hattori (représentant de TTC). Le Comité d'audit était en conséquence toujours composé pour les deux tiers de membres indépendants. M. Pierre Guénant apporte à la société une longue et riche expérience de dirigeant d'entreprise, et Mme Sylvie Rucar une expérience de Directeur financier de grand groupe et des compétences notoires en matière financière et comptable.

Fonctionnement

La mission du Comité d'audit est d'assurer le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières afin de faciliter l'exercice par le Conseil de surveillance de ses missions de contrôle et de vérification en la matière. Dans ce cadre, il exerce les principales missions suivantes :

- (i) suivi du processus d'élaboration de l'information financière ;
- (ii) suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne, d'audit interne et de gestion des risques relatifs à l'information financière et comptable ;
- (iii) suivi du contrôle légal des comptes sociaux et consolidés par les Commissaires aux comptes de la Société ; et
- (iv) suivi général des travaux et de l'indépendance des Commissaires aux comptes.

Le Règlement intérieur du Comité d'audit prévoit que le Comité dispose des moyens qu'il juge nécessaires pour mener à bien sa mission. En particulier, il peut entendre le Directeur de l'audit interne ou le Directeur financier, ce qu'il fait en pratique sur des questions techniques, ainsi que les Commissaires aux comptes et, le cas échéant, le cabinet d'audit ou d'autres experts qu'il aura choisis et ce, même en dehors de la présence de la Direction de la Société. Le Comité peut également prendre contact avec les membres du Directoire après en avoir informé le Président du Conseil de surveillance. Le Comité reçoit communication des documents significatifs entrant dans sa compétence (documents d'analystes financiers, synthèse des travaux d'audit réalisés, toute étude complémentaire si nécessaire).

L'examen par le Comité d'audit des comptes annuels et semestriels est accompagné d'une présentation établie par la Direction des points essentiels des résultats et des options comptables retenues, d'une présentation des Commissaires aux comptes des conclusions de leurs travaux, ainsi que d'une présentation par la Direction

financière sur l'exposition aux risques et les engagements hors-bilan significatifs du Groupe (les engagements hors bilan pour 2013 sont décrits dans la note 34 aux états financiers consolidés de la Société « Passifs éventuels, engagements contractuels non comptabilisés et risques éventuels. »). La Société s'efforce également de respecter le délai de deux jours d'examen des comptes avant examen par le Conseil, dans la mesure du possible, et s'attache avant toute chose à remettre aux membres du Comité les documents à revoir suffisamment à l'avance afin de permettre aux membres de procéder à leur analyse dans les meilleures conditions.

En 2013, le Comité d'audit s'est réuni cinq fois avec un taux de présence moyen de 100 %. Il s'est réuni notamment pour examiner les comptes annuels et semestriels et les rapports y afférents, le rapport d'activité trimestriel du Directoire au Conseil et les documents d'information financière.

C) Comité des rémunérations

Composition

Un Comité des rémunérations a été créé au moment de l'introduction en bourse de la Société en octobre 2009. La composition de ce Comité a été modifiée depuis, suite au changement de l'actionnaire majoritaire. En 2013, et jusqu'à la fusion de ce Comité avec le Comité des nominations (jusqu'au 17 février 2014), il était composé des membres suivants : M. Jean-Charles Pauze (Président) et M. Pierre Guénant (membres indépendants du Conseil) et M. Yasuhiko Yokoi (représentant de TTC). M. Yasuhiko Yokoi est sorti du Comité et a été remplacé par M. Kiyoshi Yamakawa le 28 mars 2013. Le Comité des rémunérations était en conséquence toujours composé des deux tiers de membres indépendants.

Fonctionnement

La mission principale du Comité des rémunérations est d'assister le Conseil de surveillance dans la détermination et l'appréciation régulière de l'ensemble des rémunérations et avantages des dirigeants mandataires sociaux, en ce compris tous avantages différés et/ou indemnités de départ volontaire ou forcé de la Société. Dans ce cadre, le Comité exerce les missions principales suivantes :

- (i) examen et proposition au Conseil de surveillance de l'ensemble des éléments et conditions de la rémunération des membres du Directoire et revue des rémunérations des principaux dirigeants du groupe CFAO, et
- (ii) examen et proposition au Conseil de surveillance de la méthode de répartition des jetons de présence.

En 2013, le Comité des rémunérations s'est réuni cinq fois avec un taux de présence moyen de 89 %. Il a notamment étudié les rémunérations variables des membres du Directoire pour 2012 en fonction des critères fixés, et les rémunérations fixes et variables des membres du Directoire pour 2013.

D) Comité des nominations

Composition

Un Comité des nominations a été créé en octobre 2009. La composition de ce Comité a été modifiée depuis cette date suite au changement de l'actionnaire majoritaire. En 2013, et jusqu'à

la fusion de ce Comité avec le Comité des rémunérations (jusqu'au 17 février 2014) il était composé des membres suivants : M. Pierre Guénant (Président), M. Jean-Charles Pauze, Mme Nathalie Delapalme (membres indépendants du Conseil) et M. Yasuhiko Yokoi (représentant de TTC, un nouveau membre, nommé le 28 mars 2013). En conséquence, le Comité des nominations n'était plus entièrement composé des membres indépendants.

Fonctionnement

La fonction du Comité des nominations est d'assister le Conseil de surveillance dans la composition des organes de direction et de surveillance de la Société. Dans ce cadre, le Comité des nominations exerce les principales missions suivantes :

- (i) proposition de nominations des membres du Conseil de surveillance et ses comités ainsi que du Directoire ; et
- (ii) évaluation annuelle de l'indépendance des membres du Conseil de surveillance.

Ce Comité a également une mission dans le domaine de la gouvernance, puisqu'il a la charge de faire un rapport une fois par an au Conseil de surveillance sur les activités du Conseil et de ses Comités.

En 2013, le Comité des nominations s'est réuni trois fois, avec un taux de présence de 100 %. Il s'est réuni notamment début 2013 pour examiner l'indépendance des membres dits indépendants du Conseil de surveillance et confirmer ladite qualification d'indépendant. Il a également revu les plans de nomination et de succession au sein des organes de direction et de surveillance, ainsi qu'au sein du Comité exécutif du Groupe. Il s'est enfin penché sur l'évaluation du fonctionnement du Conseil et de ses Comités et a rendu ses conclusions sur les pistes d'amélioration de ce fonctionnement aux membres du Conseil en octobre 2013 (voir ci-dessus la section A) « Conseil de surveillance »).

E) Comité des nominations et des rémunérations

Composition

Tel que mentionné précédemment, un Comité des nominations et des rémunérations a été mis en place en février 2014 en fusionnant les deux Comités existants (le Comité des nominations et le Comité des rémunérations) en un Comité unique. Cette fusion a été mise en place suite à la décision prise par le Conseil de surveillance en février 2014. Le Comité est composé des membres suivants : M. Jean-Charles Pauze (Président) et Mme Nathalie Delapalme, (membres indépendants du Conseil), M. Yasuhiko Yokoi et M. Kiyoshi Yamakawa (représentants de TTC). En conséquence, le pourcentage de membres indépendants s'élève à 50 % ce qui est inférieur à ce qui est recommandé par le Code AFEP-MEDEF (les articles 17 et 18 du Code recommandent une majorité de membres indépendants).

Cette composition est expliquée par

- (i) la structure de l'actionnariat de la Société : l'actionnaire majoritaire de CFAO est TTC (qui détient 97,59 % des actions de la Société à la date de publication du présent Document de Référence) et par
- (ii) les règles applicables à la composition du Conseil énoncées à l'article 1.1 du Règlement du Conseil de surveillance (actualisé en mars 2014 pour prendre en compte les modifications

des comités spécialisés du Conseil) qui stipule : au moins la moitié des membres de ce comité doivent, dans la mesure du possible, être des membres indépendants.

Fonctionnement

Le Comité des nominations et des rémunérations assiste le Conseil de surveillance dans :

1) *la composition des organes de direction et de contrôle de la Société.*

Dans ce cadre, le Comité exerce les principales missions suivantes :

- (i) il propose les nominations au Conseil de surveillance et ses Comités ainsi qu'au Directoire et au Comité de Direction générale ;
- (ii) il évalue chaque année l'indépendance des membres du Conseil de surveillance.

Ce Comité a également une mission dans le domaine de la gouvernance, puisqu'il a la charge de faire un rapport une fois par an au Conseil de surveillance sur les activités du Conseil et de ses Comités.

2) *la détermination et l'appréciation régulière de l'ensemble des rémunérations et avantages des dirigeants mandataires sociaux et cadres dirigeants de la Société, en ce compris tous avantages différenciés et/ou indemnités de départ volontaire ou forcé de la Société.*

Dans ce cadre, le Comité exerce les missions principales suivantes :

- (i) examen et proposition au Conseil de surveillance de l'ensemble des éléments et conditions de la rémunération des membres du Directoire ainsi que des autres membres du Comité de Direction Générale ;
- (ii) examen et proposition au Conseil de surveillance de la méthode de répartition des jetons de présence.

F) Comité de développement durable

Composition

En 2013, jusqu'à la réunion du Conseil de surveillance du 17 février 2014, au cours de laquelle a été prise la décision de modifier la composition des comités spécialisés, le Comité de développement durable était composé des membres suivants : Mme Nathalie Delapalme (Présidente) et Mme Sylvie Rucar (membres indépendants) et M. Takashi Hattori (représentant de TTC). À cette date, M. Takashi Hattori est sorti du Comité et a été remplacé par M. Kiyoshi Yamakawa. Le Comité, conformément à son Règlement intérieur, a ainsi continué d'être composé de trois membres dont au moins deux indépendants (année 2013 – début 2014).

Fonctionnement

La mission principale du Comité de développement durable est d'assister la Société dans la conception, la mise en œuvre et le suivi d'une bonne gouvernance d'entreprise compte tenu de ses obligations inhérentes d'information et de transparence, ainsi que de son ambition éthique et des principes et pratiques de responsabilité sociétale du groupe CFAO.

En 2013, le Comité de développement durable s'est réuni trois fois, avec un taux de présence de 100 %. Il s'est réuni notamment pour revoir le rapport sur le gouvernement d'entreprise, le rapport social et le rapport environnemental, inclus dans le rapport annuel de l'entreprise.

G) Comité stratégie

Composition

Un Comité stratégie a été mis en place le 17 février 2014 suite à la décision prise par le Conseil de surveillance qui s'est réuni à la même date. Le Comité est composé des membres suivants : M. Pierre Guénant (Président) et M. Jean-Charles Pauze (membres indépendants du Conseil) et M. Yasuhiko Yokoi et M. Takashi Hattori (représentants de TTC).

Fonctionnement

Le Règlement Intérieur du Comité stratégie a été approuvé par le Conseil de surveillance du 27 mars 2014.

Le Comité stratégie est un comité spécialisé du Conseil de surveillance dont la mission principale est d'assister celui-ci dans le choix des options stratégiques de la Société, mais aussi d'aider le Directoire à construire une vision à long terme.

Dans le cadre de sa mission générale d'analyse des grandes orientations stratégiques du Groupe, le Comité stratégie prépare les délibérations du Conseil de surveillance. Il émet des propositions, avis et recommandations sur :

- a) le Plan stratégique et le Plan à moyen terme du Groupe ;
- b) les opérations susceptibles d'affecter de façon substantielle la stratégie du Groupe, sa structure financière ou son périmètre d'activité ;
- c) les projets d'acquisition de nouvelles activités, que ce soit sous la forme d'acquisitions d'actifs ou de prise de participation dans des sociétés ;
- d) les projets de cession d'actifs, de sociétés ou de participations appartenant au Groupe ;
- e) les projets de constitution de sociétés communes avec des partenaires.

Le Comité stratégie dispose de tous les moyens qu'il juge nécessaires pour mener à bien sa mission. En particulier, il peut entendre les collaborateurs du Groupe, les auditeurs externes ou tous autres experts externes ou internes au Groupe ainsi que les autres membres du Conseil de surveillance pour toute question relative aux investissements, aux risques et à l'impact sur le financement du Groupe des projets qui lui sont présentés.

II. Principes et règles arrêtés pour déterminer les rémunérations des mandataires sociaux

La politique de rémunération du Groupe vise à attirer et fidéliser des collaborateurs qualifiés et expérimentés afin de favoriser le succès de l'entreprise et la réalisation à titre principal de ses objectifs commerciaux. En ce qui concerne la politique de rémunération pour ses mandataires sociaux, la Société adhère

aux recommandations en matière de gouvernement d'entreprise de l'AFEP-MEDEF. Les exceptions au Code susmentionné sont expliquées ci-après conformément au principe « Appliquer ou expliquer » du présent Code, article 25.1 « La mise en œuvre des préconisations » :

A) Rémunération

La rémunération annuelle de chacun des membres du Directoire se compose d'une partie fixe et d'une partie variable. Le Conseil de surveillance a décidé en 2013 que la partie variable de la rémunération 2013 à verser en 2014 dépendrait de la réalisation d'objectifs financiers liés aux niveaux du résultat opérationnel courant du Groupe et du cash-flow libre opérationnel. Groupe pour les deux membres du Directoire (M. Olivier Marzloff et M. Alain Pécheur), et des objectifs non financiers pour les mêmes membres du Directoire et le Président du Directoire en 2013, M. Alain Viry.

Les montants de la partie variable pour 2013 ainsi que les critères de détermination du variable pour 2014 sont indiqués au chapitre 15 « Rémunération et avantages » du présent Document de Référence faisant partie du rapport de gestion de la Société. En 2013, les mêmes membres du Directoire ont bénéficié au titre de leur contrat de travail, de la participation résultant des accords d'entreprise. Les membres du Directoire bénéficient par ailleurs d'avantages en nature usuels comme indiqué dans le chapitre 15 du présent Document de Référence.

Les membres du Conseil de surveillance perçoivent des jetons de présence. Les jetons de présence alloués à chacun des membres du Conseil de surveillance sont des montants fixes, pouvant être réduits par décision du Conseil au regard de l'assiduité aux réunions. Pour 2013, les montants théoriques sur l'année entière s'élèvent à 100 000 euros pour le Président du Conseil de surveillance, à 50 000 euros pour le Vice-Président du Conseil de surveillance, et à 40 000 euros pour chacun des autres membres du Conseil au titre de leurs fonctions. S'y ajoutent 10 000 euros au titre des fonctions de président de chacun des comités et 5 000 euros au titre des fonctions de membre de chacun des comités spécialisés du Conseil. Les montants des jetons de présence versés en 2013 sont indiqués au chapitre 15 « Rémunération et avantages ».

Indemnités de départ du Président du Directoire

Le Conseil de surveillance de la Société avait décidé en 2012 de consentir à M. Alain Viry, ancien Président du Directoire, une indemnité en cas de révocation de ses fonctions, non seulement dans les cas acceptés par le Code AFEP-MEDEF, mais également lorsque la révocation n'est pas due à un changement de contrôle ou de stratégie. Cette indemnité de départ a été octroyée conformément aux préconisations du Code AFEP-MEDEF sur le sujet en ce qui concerne le montant de l'indemnité, son plafond et les conditions de performance applicables. Elle est décrite en détail au chapitre 15 du présent Document de Référence faisant partie du rapport de gestion de la Société. Elle a été versée fin 2013 dans la mesure où M. Alain Viry a quitté la Société le 15 décembre 2013.

B) Avantages accordés dans le cadre de la cessation d'une fonction d'un mandataire social (dérogations à l'article 23.2.5 du Code AFEP-MEDEF)

Comme évoqué précédemment, il est à noter que M. Alain Viry a quitté le Groupe fin 2013 suite à la décision du Conseil de surveillance de le révoquer de son mandat de Président du Directoire. Au cours d'une réunion qui s'est tenue le 2 décembre 2013, le Conseil de surveillance a reconnu que, dans le cadre de la cessation de la fonction de Président du Directoire de M. Alain Viry, les conditions de performance requises pour le paiement des indemnités de départ avaient été remplies et a autorisé le paiement du montant total des indemnités à savoir, 1,5 fois sa rémunération annuelle brute au titre de son mandat de Président du Directoire, à la date de son départ de la Société. Cette indemnité était applicable dans le cas d'une révocation qui n'était pas associée à un changement de contrôle ou de stratégie et, de ce fait était contradictoire à l'article 23.2.5 du code AFEP-MEDEF (paragraphe 3 : les conditions de performance fixées par les conseils doivent être exigeantes et n'autoriser l'indemnisation d'un dirigeant qu'en cas de départ contraint, quelle que soit la forme que revêt ce départ, et lié à un changement de contrôle ou de stratégie).

Une autre dérogation concernant la règle énoncée au paragraphe 4 du même article dudit Code a été effectuée à la révocation de M. Alain Viry, le versement d'indemnité de départ à un dirigeant doit être exclu s'il a la possibilité de faire valoir à brève échéance ses droits à la retraite. En ce qui concerne M. Alain Viry au moment de sa révocation, celui-ci avait déjà accumulé ses droits à la retraite. Cette indemnité est décrite en détail au chapitre 15 du présent Document de Référence.

Pour les deux dérogations susmentionnées, la Société a considéré que dans ces circonstances particulières (15 ans de carrière au sein de la Société : en qualité de Président-Directeur Général, Président du Conseil de surveillance et Président du Directoire à la suite de l'entrée de TTC afin d'assurer une période de transition), il a été admis que la spécificité de ses droits aux indemnités serait un arrangement contractuel légitime.

M. Alain Viry a été remplacé dans sa fonction de Président du Directoire par M. Richard Bielle. Après sa nomination, le Conseil de surveillance au cours de sa réunion du 2 décembre 2013, a décidé d'accorder à M. Richard Bielle le droit à des indemnités en cas de révocation de ses fonctions après le 31 décembre 2016. Le montant de cette indemnité est plafonné de la dernière rémunération annuelle brute cible de M. Richard Bielle, en tant que Président du Directoire à la date de son départ de la société, ce qui est conforme à la recommandation du Code AFEP-MEDEF. Cette indemnité est subordonnée à la satisfaction de certains critères de performance, néanmoins, elle est applicable dans le cas d'une révocation qui ne serait pas associée à un changement de contrôle ou de stratégie et, de ce fait était contradictoire à l'article 23.2.5 du Code AFEP-MEDEF. La Société considère qu'en raison des connaissances de la Société de M. Bielle (qui était anciennement Président du Directoire) et du secteur automobile qui est confronté à certains non renouvellements de contrats de distribution avec ses fournisseurs importants, il a été admis que la spécificité de ses droits à indemnités serait un arrangement contractuel légitime. Cette indemnité de départ est également décrite en détail au chapitre 15 du présent Document de Référence.

Régime de retraite supplémentaire à cotisations définies

Il convient de noter que M. Olivier Marzloff et M. Alain Pécheur, membres du Directoire de la Société, bénéficient, au titre de leurs contrats de travail, d'un régime collectif de retraite par capitalisation dont le taux de cotisation est entièrement pris en charge par la Société, comme les autres membres du Comité exécutif du Groupe.

Options de souscription d'actions et actions de performance

Mis en place en janvier 2010, le plan exceptionnel de stock-options s'inscrit spécifiquement dans le cadre de l'ensemble des opérations de réorganisation et d'introduction en bourse de la Société.

Les 3 plans d'actions de performance mis en œuvre en 2010, 2011 et 2012 comportent des conditions de performance. Les plans 2011 et 2012 concernaient les membres du Directoire en tant que bénéficiaires. Ces plans sont décrits au chapitre 15 « Rémunération et avantages » du présent Document de Référence qui fait partie du rapport de gestion de la Société (section 15.1 sous le tableau 6). Pour rappel, TTC a proposé un mécanisme de liquidité aux bénéficiaires d'options de souscription d'actions et d'actions de performance, qui est également décrit en détail au chapitre 15 du Document de Référence de CFAO pour 2012 et 2013.

Le Règlement intérieur du Comité des nominations et de rémunération de la Société prévoit par ailleurs que les membres du Directoire devront prendre l'engagement de ne pas recourir à des opérations de couverture de leurs risques au titre d'options de souscription ou d'actions de performance.

C) Plan d'options de souscription d'action et d'attribution (dérogations à l'article 23.2.4 du Code AFEP-MEDEF)

Cours

Le plan d'options de souscription de CFAO de 2010 prévoit une remise de 4,2 % (décision du Directoire tenu le 4 janvier 2010). A ce titre, tel que mentionné précédemment, le plan d'options de souscription 2010 était précisément associé à la réorganisation de la Société et à son introduction en bourse. Conformément au Code AFEP-MEDEF, aucune remise ne doit être appliquée dans le cadre de l'attribution d'options de souscription et en particulier dans le cadre d'options de souscription attribuées à des dirigeants mandataires sociaux. La Société a estimé que le cours de l'action utilisé était le même que celui utilisé pour l'introduction en bourse et était donc proportionné au regard des efforts déjà fournis par les bénéficiaires dans le cadre des opérations de réorganisation susvisées et ne remettaient pas en question les objectifs du Code, à savoir la protection des intérêts de la Société et des actionnaires.

Exercice des options de souscription d'actions

Le plan d'options de souscription d'actions de CFAO de 2010 prévoyait que l'attribution aux mandataires sociaux de toutes les options et achat d'actions soit subordonnée à des conditions de performance mais seulement pour trois quarts des options attribuées, les 25 % restantes étant subordonnées à des conditions de présence, ce qui n'était pas conforme au Code AFEP-MEDEF. La Société estimait qu'en raison du fait que de nombreux salariés bénéficiaient de ce plan d'options de souscription d'actions, cela ne serait pas contradictoire aux objectifs visés par le Code.

Attribution des options de souscription d'actions et des actions de performance

Bien que le Code AFEP-MEDEF recommande que les actions de performances attribuées aux mandataires sociaux soient subordonnées à l'acquisition d'une quantité d'actions définie une fois les actions attribuées sont disponibles, le Conseil de surveillance a considéré que le mécanisme était équivalent à l'obligation des mandataires sociaux de conserver une partie de leurs actions gratuites attribuée au-delà de la période de conservation obligatoire imposée par la loi et jusqu'à la cessation de leurs fonctions de mandataire social (article L. 225-185 du Code de commerce). Par conséquent, la Société a estimé qu'il n'était donc pas nécessaire d'imposer une obligation d'achat complémentaire.

En effet, les membres du Directoire bénéficiaires d'options de souscription d'actions et des actions de performance ont ainsi l'obligation de conserver un nombre de titres correspondant au moins à un pourcentage du montant net d'impôt et de prélèvements sociaux de la plus-value d'acquisition dégagée lors de la cession qui s'élève à 5 % pour les options de souscriptions 2010 et à 20 % pour les autres plans, et ce jusqu'à la cessation de leurs fonctions.

Néanmoins, cette obligation ne concerne plus M. Richard Bielle, M. Jean-Yves Mazon et M. Alain Viry dont les mandats ont pris fin. Le Conseil de surveillance a décidé de maintenir leurs droits sur les options de souscription d'actions à leur départ du Groupe, mais l'obligation s'applique à M. Olivier Marzloff, membre actuel du Directoire.

Quant à M. Richard Bielle, qui a reçu des options de souscription d'actions lors de son précédent mandat de Président du Directoire et qui a conservé ses droits sur ces options suite à la décision prise par le Conseil de surveillance après son départ du Groupe, cette obligation ne s'applique que pour les futurs plans d'options (le cas échéant). Le Conseil de surveillance réuni le 2 décembre 2013 a décidé de le nommer à nouveau Président du Directoire. Cette nouvelle nomination n'a pas pour effet de faire rendre l'obligation de rétention qui lui était imposée pour son précédent mandat.

Lors de l'attribution des options de souscription en 2010 et des actions de performance en 2011 à M. Alain Pécheur, celui-ci n'était pas encore dirigeant mandataire social, et, par conséquent, M. Pécheur n'est pas tenu de respecter l'obligation concernant ces plans, l'obligation légale étant imposée à certains mandataires sociaux dirigeants spécifiquement identifiés par la loi, mais pas à des salariés qui ne sont pas mandataires sociaux. Ces conditions étant fixées à la date d'attribution, si un salarié se voit attribuer des options de souscription d'actions ou des actions de performance et qu'il devient par la suite dirigeant mandataire social, cette prise de fonction n'aura pas pour effet de soumettre les attributions antérieures à l'obligation de conservation.

En ce qui concerne M. Olivier Marzloff, le Conseil de surveillance a décidé lors de sa réunion du 27 mars 2014, de baisser le pourcentage fixé préalablement par le Conseil de surveillance (de 20 % à 5 %) pour la conservation des actions issues des options de souscription des actions. Pour davantage d'information, voir le chapitre 15 « Rémunération et avantages » du présent Document de Référence.

III. Limitations apportées aux pouvoirs du Directoire

Les statuts de CFAO prévoient qu'outre les opérations pour lesquelles l'autorisation préalable du Conseil de surveillance est requise en vertu des dispositions légales et réglementaires en vigueur, sont également soumises à une telle autorisation les décisions du Directoire relatives (article 11 des statuts) :

- i. aux opérations susceptibles d'affecter de façon substantielle la stratégie du Groupe, sa structure financière ou son périmètre d'activité ;
- ii. aux émissions de valeurs mobilières, quelle que soit la nature, susceptibles d'entraîner une modification du capital social de la Société ;
- iii. aux opérations suivantes dans la mesure où elles dépassent chacune un montant donné fixé par le Conseil de surveillance :
 - toute prise de participations dans toutes sociétés créées ou à créer, toute participation à la création de toutes sociétés, groupements ou organismes, toute souscription à toutes émissions d'actions, de parts sociales ou d'obligations ;
 - tous échanges, avec ou sans soultre, portant sur des biens, titres ou valeurs, toutes acquisitions d'immeubles ou de biens assimilés, toute acquisition ou cession, par tous modes, de toutes créances.

Le Règlement intérieur du Conseil prévoit que le Conseil s'assure que toute opération stratégique et toute opération significative se situant en dehors de la stratégie annoncée du Groupe fait l'objet d'une information suffisante en vue de son approbation par le Conseil.

Le Conseil de surveillance de la Société a fixé à vingt (20) millions d'euros le montant au-delà duquel les opérations visées aux points iii) ci-dessus doivent faire l'objet d'une autorisation préalable. Ce montant est à comprendre comme un plafond annuel par opération.

Le Conseil de surveillance a fixé un plafond de vingt (20) millions d'euros au-delà duquel le Directoire doit obtenir une autorisation préalable du Conseil pour : (i) les engagements sous forme de cautions, avals ou garantie ou autres constitutions de sûretés, étant précisé que l'autorisation préalable ou la limitation de montant ne sera pas applicable aux cautions, avals et garanties à l'égard des administrations fiscales ou douanières, et (ii) les opérations de cession (totale ou partielle) d'immeubles par nature ou de participations.

IV. Dispositif de gestion des risques et de contrôle interne mis en place par la Société

La description du dispositif de CFAO s'appuie sur les principes généraux énoncés par l'AMF dans son Cadre de Référence publié en 2007 et complété en 2010, et se présente comme suit :

- cadre général ;
- composantes du dispositif ; et
- personnes impliquées.

IV.1 Cadre général du dispositif mis en place par la Société

A) Définition du dispositif

La gestion des risques et le contrôle interne sont un processus permanent conduit par le Directoire sous le contrôle du Conseil de surveillance. Ce processus est mis en œuvre par l'ensemble des collaborateurs à tous les niveaux de l'organisation.

Le dispositif de gestion des risques et de contrôle interne est constitué d'un ensemble de moyens, comportements, procédures et actions qui contribuent à (i) maintenir l'exposition aux risques à un niveau acceptable par la Société, et (ii) maîtriser ses activités, assurer l'efficacité de ses opérations et utiliser ses ressources de manière efficace.

B) Périmètre du dispositif

Le dispositif s'applique à l'ensemble des sociétés consolidées couvrant tous les métiers (Automotive / Eurapharma / Industries, Equipement et Services).

C) Objectifs du dispositif

Le système aide à :

- anticiper les risques encourus par la Société ;
- préserver le patrimoine de la Société ;
- sécuriser la prise de décision et le bon fonctionnement des processus opérationnels, notamment ceux concourant à la sauvegarde du patrimoine de la Société ;
- assurer l'application des instructions et des orientations fixées par le Directoire en s'appuyant sur des outils et des procédures permettant aux collaborateurs de comprendre ce qui est attendu d'eux et d'évaluer l'efficacité des contrôles effectués ;
- sensibiliser de manière concrète les responsables opérationnels sur les risques inhérents aux activités dont ils sont responsables et les former à strictement exercer ces contrôles ;
- assurer la fiabilité des informations financières et leur conformité avec les lois, règlements et principes comptables en vigueur.

Ce dispositif résulte des améliorations successives apportées par CFAO à la gestion des risques et au contrôle interne pour conduire ses opérations dans les filiales. Depuis 2003, il a été notamment renforcé et a pris en compte les apports de la Loi de Sécurité Financière et ceux du Cadre de Référence de l'AMF publié en 2007 et complété en 2010.

Le dispositif a été complété en 2013 par l'adoption du dispositif réglementaire dit des « Japanese Sox » (en référence aux règles américaines dites Sox pour Sarbanes-Oxley), après que la société japonaise, Toyota Tsusho Corporation (TTC), soit devenue un actionnaire de CFAO. L'examen relatif aux « Japanese Sox » porte sur les quatre domaines principaux suivants : la préparation de l'information financière, l'organisation des systèmes d'information, l'animation et la supervision des contrôles par le siège social en lien avec ses filiales et la mise en œuvre des procédures de contrôle adaptées pour la maîtrise des principaux processus en filiale. Les équipes de contrôle interne (TTC et CFAO) coordonnent l'examen qui est supervisé par les Commissaires aux comptes de l'actionnaire majoritaire au Japon.

D) Limites du dispositif

Le traitement des risques implique la mise en place de contrôles visant à supprimer ou réduire la probabilité de réalisation et/ou l'impact financier de ces risques. Aussi bien appliqué soit-il, le dispositif mis en place ne peut néanmoins garantir à lui seul une maîtrise absolue des processus internes et une réalisation totale des objectifs.

En effet, le processus de traitement des risques demeure soumis, comme tout autre processus, aux limites liées aux incertitudes de l'environnement, aux dysfonctionnements internes découlant de défaillances humaines ou techniques, à la collusion entre plusieurs personnes en vue de faire échouer les contrôles, et au coût du contrôle lui-même si celui-ci est jugé trop onéreux à maintenir.

IV.2 Composantes du dispositif mis en place

A) Organisation

CFAO est une société holding n'ayant pas d'activité opérationnelle propre. La majorité des opérations sont conduites par l'intermédiaire de sociétés filiales. Celles-ci détiennent la plupart des actifs à protéger et génèrent pratiquement tous les flux de trésorerie à sécuriser.

Le cadre d'organisation et de contrôle interne de la Société a été conçu en tenant compte de ces spécificités opérationnelles. L'organisation en place repose sur :

- l'attribution des pouvoirs et des responsabilités nécessaires à la bonne conduite des opérations menées par les différentes filiales dans leurs périmètres respectifs ;
- la séparation des fonctions tendant à assurer un meilleur contrôle des activités ;
- une définition des rôles et des responsabilités des personnes impliquées dans la gestion des risques et le contrôle interne ;
- la communication interne des informations de gestion pertinentes et fiables permettant à tous de mener à bien leurs responsabilités.

1) Le Directoire et les Directions fonctionnelles rattachées

Depuis le 5 octobre 2009, le Conseil de surveillance et le Directoire constituent les organes de gouvernance de la Société.

Le Directoire, organe collégial, supervise la préparation des comptes sociaux et des comptes consolidés dans le cadre des normes comptables et réglementaires. Les Directions Juridique et Fiscale, Audit interne, Communication et relations investisseurs et Systèmes d'information rapportent directement au Secrétaire général, membre du Directoire. La Direction des Systèmes d'information met en œuvre les moyens permettant de s'assurer que les outils sont adaptés aux objectifs actuels de l'organisation et conçus de façon à pouvoir supporter ses objectifs futurs. La Direction financière et la Direction chaîne d'approvisionnement rapportent au Directeur financier, également membre du Directoire.

La Direction des Ressources humaines, rattachée directement au Directoire, anime et supervise la politique de ressources humaines en matière de politique de rémunération, de formation, de recrutement et de gestion des carrières. Le processus de contrôle interne se base sur : (i) la sélection de salariés compétents, leur formation et développement continu, (ii) des évaluations de performance individuelles comprenant l'évaluation de

la réalisation des objectifs en matière de contrôle. En outre, le département des Ressources Humaines comprend un Directeur en charge de la sécurité des personnes et des biens au sein de CFAO, un certain nombre de procédures liées à la sécurité étant déployées dans le Groupe.

Le Directoire bénéficie du soutien du Comité de Direction Générale (« CDG ») du Groupe et du Comité Exécutif dans le cadre de sa mission. Pour de plus amples informations concernant la structure de gouvernement d'entreprise, veuillez consulter le chapitre 14 « Gouvernement d'entreprise », section 14.1 « Structure de gouvernement d'entreprise » du présent Document de Référence.

2) Divisions et Pôles

Le Groupe opère aujourd'hui à travers trois divisions et est présent dans 36 pays, dont 33 pays d'Afrique et sept Collectivités Territoriales Françaises d'Outre-Mer, comme suit :

- la Division **Automotive**, constitutive de quatre pôles organisés géographiquement, est présente dans 32 pays situés au Maghreb (Algérie, Maroc) et en Afrique subsaharienne ainsi que dans quatre Collectivités Territoriales Françaises d'Outre-Mer et à l'Île Maurice. Depuis 2007, la Division dispose également d'un réseau de concessions au Vietnam ;
- la Division **Eurapharma** (constitutive d'un pôle) est présente dans 21 pays africains et sept Collectivités Territoriales Françaises d'Outre-Mer (Guadeloupe, Guyane française, Martinique, Nouvelle Calédonie, Polynésie française, La Réunion et Saint Martin) en tant que principal importateur – distributeur de produits pharmaceutiques. Depuis 2012, la Division dispose également d'implantations au Danemark, en Inde et au Portugal dans le cadre de ses activités logistiques et d'approvisionnement ;
- la Division **Industries, Equipment et Services** (constitutive d'un pôle) est présente dans 11 pays et regroupe les activités industrielles (boissons et diverses activités industrielles légères), d'équipement (matériels, engins, installation et maintenance d'ascenseurs) et services (location courte et longue durée, ingénierie et solutions informatiques).

Chaque Directeur de pôle dispose d'un Directeur financier ou Business Controller qui lui est rattaché et dont la mission est de veiller de manière permanente à la qualité de la gestion et du contrôle des filiales dans son périmètre de responsabilité. Cette mission inclut notamment l'animation du processus budgétaire, le contrôle budgétaire mensuel, la supervision de la production des reportings des pôles et la qualité du contrôle interne.

3) Les filiales

La Société compte des participations directes et indirectes dans près de 170 filiales principalement en Afrique subsaharienne francophone, en Afrique subsaharienne anglophone et lusophone, au Maghreb, dans les Collectivités Territoriales Françaises d'Outre-Mer, à l'Île Maurice, au Vietnam, en Inde, au Danemark et en France métropolitaine. La Société possède principalement 2 types de filiales : les centrales d'achat et les filiales de distribution.

■ **Les centrales d'achat** – La Société possède des centrales d'achat en France et à l'Île Maurice. La mission des centrales d'achat est de mutualiser et centraliser les achats directs des filiales de distribution. Cette centralisation constitue un point de contrôle sur le volume et les conditions d'achat des filiales, et permet de centraliser la gestion du risque de change sur les approvisionnements.

Ces procédures de contrôle sont renforcées par une surveillance des Directions de pôles des commandes des filiales de distribution.

- **Les filiales de distribution** – La Société réalise ses opérations au travers de filiales de distribution réparties dans 36 pays, dont 33 pays d'Afrique et 7 Collectivités Territoriales Françaises d'Outre-Mer.

B) Principes et valeurs

Les principes et les valeurs du Groupe en matière de contrôle interne et d'éthique des affaires, animent la culture d'entreprise du Groupe et l'ensemble des dirigeants et collaborateurs sont appelés à se reconnaître dans leur comportement professionnel de chaque jour. Ces principes et valeurs sont décrits et présentés dans deux documents : la Charte du Contrôle Interne et le Code de Conduite des Affaires de CFAO.

La Charte marque la volonté de CFAO d'exiger un engagement personnel de tous les managers dans l'exercice quotidien des contrôles. Cette Charte prévoit des sanctions spécifiques si les moyens nécessaires à un environnement de contrôle interne satisfaisant ne sont pas mis en œuvre par les responsables.

Le Code de Conduite des Affaires de CFAO est disponible sur le site internet de CFAO www.cfaogroup.com sous la rubrique « Développement durable / Code de Conduite des Affaires ». L'ensemble des salariés de ces filiales est sensibilisé sur le contenu de ce Code. Ce Code réaffirme les principes et valeurs qui doivent guider les collaborateurs du groupe CFAO au quotidien dans leurs affaires, en faisant référence aux standards en matière d'éthique, de responsabilité sociale et environnemental et de gouvernance. En matière de délits d'initié, CFAO a mis en place des mesures de protection des informations sensibles en instaurant des périodes pendant lesquelles les collaborateurs initiés doivent s'abstenir d'opérer sur les titres de la Société.

C) Processus de gestion des risques

1) Identification et analyse des risques principaux

La Société soumet annuellement au Comité d'audit une cartographie des principaux risques auxquels elle est exposée. Les principales familles de risques pouvant impacter la performance de la Société sont décrites dans le chapitre 4 du rapport de gestion constitutif du même chapitre dans le Document de Référence de CFAO pour 2013 :

- risques relatifs à l'environnement économique et réglementaire ;
- risques relatifs aux activités du Groupe ;
- risques relatifs au Groupe ;
- risques de marché.

2) Traitement des risques et l'articulation avec le contrôle interne

Les actions entreprises par la Société pour traiter les risques identifiés sont indiquées dans le chapitre 4 du Document de Référence mentionné précédemment. En particulier, l'exposition aux risques de change du Groupe est décrite dans ce chapitre 4, ainsi que dans la note 30.2 aux états financiers consolidés « Exposition aux risques de change » sont également indiquées dans ce chapitre les mesures prises par la Société pour gérer ou limiter ces risques lorsque cela s'avère possible.

Le traitement des risques encourus par les filiales consolidées (tous métiers), où se déroule l'essentiel des opérations de la Société, s'effectue au moyen de procédures spécifiques de contrôle intégrées aux processus opérationnels suivants :

- décisions d'investissements et surveillance des immobilisations ;
- décisions d'achat et suivi des dettes fournisseurs ;
- surveillance des stocks, cours de route et coûts de production ;
- surveillance des travaux en cours (ateliers et chantiers) ;
- décisions de vente et suivi des créances clients (crédit et recouvrement) ;
- surveillance des opérations de caisse et de banque ;
- validation de la paie et avantages accordés au personnel ;
- saisie comptable des transactions et suivi de l'arrêté mensuel des comptes ;
- surveillance des accès aux applications informatiques et Protection des données et équipements.

D) Procédures de contrôle interne

1) Formalisation et diffusion des procédures de contrôle

L'ensemble des points clés de contrôle de la Société est réuni dans le Guide d'Auto-Evaluation du Contrôle Interne qui constitue le cadre de référence commun à l'ensemble des filiales opérationnelles.

Ce Guide définit plus de 300 contrôles couvrant l'ensemble des activités des filiales. Il est disponible en ligne pour toutes les filiales de la Société et sert de support de formation. Il constitue le vecteur essentiel de diffusion des procédures de contrôle au sein de la Société.

Il est présenté sous la forme d'un questionnaire associant l'évaluation des risques aux réponses apportées par le dispositif de contrôle. Les normes prescrites sont hiérarchisées en fonction du risque encouru. Cinquante de ces normes sont classées dans la catégorie « Standards prioritaires » et doivent être appliquées. Le guide est utilisé lors de l'autoévaluation annuelle réalisée par les filiales (Voir IV.2.F). Il permet à chaque collaborateur concerné de disposer des informations nécessaires au bon fonctionnement et à la surveillance permanente du dispositif de gestion des risques et de contrôle interne au regard des objectifs qui lui ont été assignés.

Par ailleurs, la démarche de formalisation des procédures de contrôle a été prolongée en 2012 par la réalisation d'un kit de passation (transmission de pouvoirs à l'occasion d'un changement de titulaire de poste) à destination des Directions générale et financière en filiale présentant sous forme de check list les points de contrôle indispensables à vérifier lors d'une passation pour chacun des processus clés de l'entreprise. Ce kit et son mode opératoire de validation par les Pôles ont été diffusés et mis en ligne sur l'intranet CFAO afin d'en assurer une meilleure communication auprès des équipes opérationnelles.

2) Procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information financière

S'appuyant sur l'organisation de la fonction comptable de gestion, la Société a mis en place un système permettant la diffusion interne des informations pertinentes, fiables et dont la connaissance

aide chacun à exercer ses responsabilités en temps opportun. Des procédures budgétaires, de reporting et d'établissement des comptes annuels et semestriels consolidés spécifiques à CFAO existent depuis son introduction en bourse en 2009. Les reporting mensuels des filiales sont envoyés chaque mois (le 5^e jour ouvré du mois suivant) conjointement aux Directeurs financiers ou Business Contrôleurs des Pôles ainsi qu'au service Consolidation de la Société.

Des comités de gestion sont par ailleurs organisés chaque mois par le Président du Directoire avec chaque Division, entre le 11^e et le 15^e jour ouvré du mois suivant. Le Secrétaire général, le Directeur financier, le Directeur du Contrôle Financier, le Directeur du Pôle et son Directeur financier / Business Controller participent à ce comité au cours duquel la Direction du Pôle présente l'évolution de l'activité et des résultats des filiales qui lui sont rattachées. Sont également évoqués au cours de ces comités les faits marquants et les principaux événements opérationnels du mois.

Depuis 2013 et la mise en œuvre du dispositif réglementaire « Japanese SOX », un questionnaire relatif à la préparation des informations financières est envoyé aux filiales. Ce questionnaire constitue pour les filiales une série de « bonnes pratiques » à respecter dans le cadre des procédures de clôture mensuelle des états financiers. Les réponses apportées par le management local sont ensuite vérifiées par les Commissaires aux comptes sur place. Les comptes annuels et semestriels consolidés sont établis sur la base des reportings complétés d'annexes spécifiques.

Le Comité d'audit et le Conseil de surveillance effectuent une révision des données trimestrielles devant être publiées lors d'une réunion ou d'une téléconférence prévue de manière systématique.

E) Evaluation du contrôle interne et suivi des plans d'action

1) Questionnaire du « Guide d'Auto-Evaluation du Contrôle Interne » filiales

La Société a mis en place un questionnaire d'autoévaluation sur la base du Guide d'Auto-Evaluation du Contrôle Interne, accessible en ligne pour l'ensemble des filiales. Celles-ci effectuent annuellement une auto-évaluation sur les 300 points du questionnaire. Cet exercice constitue l'un des instruments clés du dispositif de gestion des risques et de contrôle interne au sein de la Société.

2) « Programme d'Amélioration du Contrôle Interne » (PACI) et suivi des plans d'actions filiales

Ce programme concerne l'ensemble des Pôles. Il se situe dans le prolongement des différentes actions précédemment mises en œuvre visant à l'amélioration continue du contrôle interne et de la gestion des risques.

Il consiste à évaluer annuellement et pour toutes les filiales le degré d'application des « standards prioritaires » du « Guide d'Auto Evaluation du Contrôle Interne » adaptés aux spécificités de chacun des Pôles. L'examen est conduit par les Commissaires aux comptes de chaque filiale sur la base d'un questionnaire défini par l'Audit interne. Cette approche permet :

- d'identifier de façon immédiate et indépendante l'écart éventuel qui existe entre le contrôle prioritaire prescrit et sa réalisation effective ;

- de tracer une cartographie des points résiduels de vigilance (par métier, par zone géographique, par filiale et par nature de dysfonctionnement) ;
- de définir pour chaque Pôle les plans d'actions visant à corriger les écarts identifiés et répartis en quatre catégories de dysfonctionnement « contrôle non effectué », « documentation insuffisante du contrôle effectué », « périodicité du contrôle non respectée », « séparation des fonctions non respectée ».

Les résultats de l'évaluation ainsi que les principaux plans d'action sont présentés au Comité de suivi des travaux d'audit qui s'assure de l'efficacité des mesures correctives prises.

3) Missions d'Audit interne et suivi des plans d'actions filiales

i. Missions d'Audit interne prévues au plan d'audit annuel

Les missions prévues au plan d'audit annuel sont présentées et approuvées lors du Comité de suivi des travaux d'audit. L'objectif est d'examiner l'ensemble des filiales opérationnelles au moins une fois tous les deux ans. En 2013, 61 missions ont été réalisées au total, tous métiers confondus.

Les rapports d'audit sont systématiquement commentés par la Direction des filiales auditées. Les rapports sont ensuite communiqués au Président du Directoire, au Secrétaire général, au Directeur financier, aux Directeurs de division et de pôle concernés, ainsi qu'au Managing Director et au Directeur financier de la filiale. Après présentation finale des conclusions et accord sur un programme d'action concerté, il incombe aux filiales de remédier rapidement aux déficiences constatées selon un calendrier défini.

ii. Suivi des plans d'actions

Les filiales opérationnelles sont responsables de la surveillance du déploiement des plans d'action. L'Audit interne réalise à distance un contrôle intercalaire des étapes de cette mise en œuvre, en liaison avec les Pôles concernés : de manière générale, deux fois par an et dans un délai maximum de 6 mois suivant la mission d'audit, et de manière ponctuelle et ciblée pour les plans d'actions nécessitant une mise en œuvre plus rapide compte tenu des enjeux financiers ou d'organisation.

F) Programme de formation aux contrôles et de sensibilisation aux risques

Le programme de formation et de sensibilisation intitulé « Business Under Control » développé par l'Audit interne comprend deux modules distincts mais complémentaires.

1) Business Under Control – module 1

Ce module vise à améliorer la compréhension des contrôles clés en les reliant aux mécanismes comptables et financiers et aux processus opérationnels de la Société. Lancé en 2008, le module s'articule autour des deux thèmes principaux suivants : (i) se familiariser avec les grandes lignes du reporting financier de CFAO et souligner les objectifs principaux et les exigences de fiabilité de ce reporting, et (ii) savoir appliquer les contrôles fondamentaux intégrés aux processus opérationnels, notamment les 50 « Standards Prioritaires » décrits dans le Guide du contrôle interne.

Deux sessions par an sont organisées en France. Elles s'adressent aux managers rejoignant le Groupe ou intéressés par une remise à niveau sur les « Standards Prioritaires » de contrôle de CFAO. Jusqu'à ce jour, environ 160 responsables opérationnels ont participé à ce stage.

2) Business Under Control – module 2

Mis en place en 2005, ce module est destiné essentiellement aux managers disposant d'une bonne maîtrise des standards de contrôle. Il vise à sensibiliser de manière concrète les responsables opérationnels de filiales aux enjeux d'une prévention quotidienne des risques. En complément, sont apportées des informations sur les aspects de droit des sociétés et de gestion des risques fiscaux. Les sessions consistent à :

- partager des expériences de dysfonctionnement issues de cas vécus par la Société et en tirer les enseignements pratiques sur les risques encourus ;
- identifier dans chaque processus opérationnel les zones à risques et souligner les meilleures pratiques pour y faire face ;
- mettre en évidence les contrôles fondamentaux qui sont à exercer impérativement et qui impliquent personnellement chaque manager.

Deux sessions sont généralement organisées par an en Afrique. Jusqu'à ce jour, environ 335 responsables opérationnels ont participé à ce stage.

IV.3. Personnes impliquées dans la gestion des risques et le contrôle interne

La gestion des risques et du contrôle interne est l'affaire de tous, des organes de gouvernance à l'ensemble des collaborateurs de la société.

A) Le Directoire et le Conseil de surveillance

Sous le contrôle du Conseil de surveillance, le Directoire a pour mission de conduire le processus de gestion des risques et de contrôle interne et d'assurer son suivi afin d'en préserver l'intégrité et l'efficacité. Il lui incombe notamment d'initier toute action corrective qui s'avère nécessaire pour corriger les dysfonctionnements identifiés et rester dans le périmètre de risque accepté. Enfin, il veille à ce que ces actions soient menées à bien et en temps voulu.

B) Le Comité d'audit

Le Conseil de surveillance est assisté dans sa tâche par un Comité d'audit composé en majorité de membres indépendants. Sa mission est d'assurer le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières. Dans ce cadre, le Comité d'audit s'assure de la qualité du processus de gestion des risques et de contrôle interne s'appliquant en particulier à l'information financière et comptable. À cette occasion, le rapport d'activité de l'Audit interne portant sur ses réalisations de l'exercice est présenté.

C) L'Audit interne

L'Audit interne est rattaché au Secrétaire général. L'Audit interne a la responsabilité, dans le champ couvert par ses missions, d'évaluer le fonctionnement des dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne, d'en effectuer une surveillance régulière et de faire toute préconisation pour l'améliorer.

Il contribue également à sensibiliser aux risques et à former à la pratique des contrôles l'ensemble des responsables opérationnels sans être toutefois impliqué dans la mise en œuvre quotidienne du dispositif.

Dans le cadre du programme d'audit approuvé par le Directoire, l'Audit interne : (i) fournit à la Direction générale de la société filiale une évaluation périodique sur le degré de maîtrise du dispositif de contrôle interne mis en œuvre par les responsables opérationnels, (ii) formule des recommandations visant à renforcer l'efficacité de ce dispositif, (iii) identifie et diffuse les meilleures pratiques. A ce jour, l'Audit interne est composée d'un Directeur et de 6 auditeurs.

D) Le Comité de suivi des travaux d'Audit interne

Il est composé du Directoire et du Directeur de l'Audit interne. Les auditeurs internes sont invités à la fin de chaque semestre à présenter aux membres du Comité ainsi qu'aux Directeurs des Pôles une synthèse des travaux d'Audit interne effectués au cours du semestre écoulé. Le programme d'audit du semestre suivant est validé lors de cette réunion.

Le Comité s'attache également à suivre l'impact financier des dysfonctionnements éventuels et à valider le déroulement des programmes d'action destinés à les prévenir. Il définit les plans d'action à mettre en œuvre en matière d'amélioration du contrôle interne.

1) Les filiales opérationnelles et les pôles

Le management de chaque filiale s'assure de l'application des procédures de gestion des risques et de contrôle décrites dans le Guide du contrôle interne. Il incombe à chaque responsable opérationnel de veiller à ce que l'exposition aux risques soit conforme aux directives formulées par les pôles concernés. La qualité et l'efficacité des contrôles exercés dans les filiales opérationnelles sont ensuite revues par les Directions de pôles à l'occasion des missions de l'Audit interne et lors de la présentation des résultats de l'évaluation du « Programme d'Amélioration du Contrôle Interne » (cf. ci-avant section IV.2. E).

2) Le rôle des Commissaires aux comptes

Les Commissaires aux comptes fournissent une opinion indépendante visant à certifier la régularité, la sincérité et l'image fidèle des comptes, résultats et états financiers à l'intention des actionnaires et des tiers. Ils présentent également

leurs observations éventuelles sur les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Ils ont l'obligation de faire connaître toute faiblesse découverte dans ces procédures qui peut avoir un impact significatif sur les états financiers ou toute autre information à caractère financier. Pour cela, ils disposent d'un accès complet et sans restriction à toutes les opérations, documents, personnes et biens physiques qu'ils considèrent utiles à la réalisation de leur mission. Toutefois, il est important de rappeler que la mission des Commissaires aux comptes ne décharge pas la Direction générale et l'ensemble du personnel de la Société de leurs propres responsabilités dans la mise en œuvre et le maintien d'un système fiable et efficace de contrôle interne.

V. Autres informations requises par l'article L. 225-68 du Code de commerce

A) Modalités particulières relatives à la participation des actionnaires à l'assemblée générale

La participation des actionnaires aux assemblées générales s'effectue dans les conditions prévues par la loi et par l'article 13 des statuts de la Société. Plus particulièrement, tout actionnaire a le droit de participer aux assemblées générales et aux délibérations personnellement ou par mandataire, quel que soit le nombre de ses actions, dans les conditions précisées audit article des statuts.

B) Mention de la publication des informations prévues par l'article L. 225-100-3 du Code de commerce (informations sur les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique)

Les informations visées à l'article L. 225-100-3 du Code de commerce se trouvent aux chapitres 10 « Trésorerie et capitaux du Groupe », 14 « Gouvernement d'entreprise », 18 « Actionnaires principaux » et 7 « Organisation du Groupe », section 7.2.3.4 dans la sous-section « Division CFAO Industries », et 22 « Contrats importants » du présent Document de Référence faisant partie du rapport de gestion de la Société.

Ce Document de Référence sera disponible sur le site de l'Autorité des marchés financiers (www.amf-france.org) et sur le site de CFAO (www.cfaogroup.com). Sa mise à disposition au public fera l'objet d'un communiqué en précisant les modalités.

Jean-Charles Pauze
Président du Conseil de surveillance
Sèvres, le 27 mars 2014

16.2 Rapport des commissaires aux comptes établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce sur le rapport du Président du Conseil de surveillance de CFAO

Exercice clos le 31 décembre 2013

Mesdames, Messieurs les actionnaires

En notre qualité de Commissaires aux Comptes de la société CFAO et en application des dispositions de l'article L. 225-235 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le Président de votre société conformément aux dispositions de l'article L. 225-68 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2013.

Il appartient au Président d'établir et de soumettre à l'approbation du Conseil de Surveillance un rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein de la société et donnant les autres informations requises par l'article L. 225-68 du Code de commerce, relatives notamment au dispositif en matière de gouvernement d'entreprise.

Il nous appartient :

- de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le rapport du président concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, et
- d'attester que le rapport comporte les autres informations requises par l'article L. 225-68 du Code de commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.

Nous avons effectué nos travaux conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France.

Informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

Les normes d'exercice professionnel requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du président. Ces diligences consistent notamment à :

- prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le rapport du président ainsi que de la documentation existante ;
- prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante ;
- prendre connaissance du processus d'évaluation mis en place et apprécier la qualité et le caractère suffisant de sa documentation, pour ce qui concerne les informations portant sur l'évaluation des procédures de contrôle interne et de gestion des risques ;
- déterminer si les déficiences majeures du contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission font l'objet d'une information appropriée dans le rapport du Président.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques de la société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du président du conseil de surveillance, établi en application des dispositions de l'article L. 225-68 du Code de commerce.

Autres informations

Nous attestons que le rapport du Président du Conseil de Surveillance comporte les autres informations requises à l'article L. 225-68 du Code de commerce.

Paris la Défense Cedex et Neuilly-sur-Seine, le 17 avril 2014

Les Commissaires aux comptes

KPMG Audit
Département de KPMG SA
Hervé CHOPIN

Deloitte & Associés
Alain PENANGUER

16.3 Observations du Conseil de surveillance sur le rapport de gestion et sur les comptes de l'exercice 2013

Après vérification et contrôle des comptes sociaux et consolidés de l'exercice 2013 arrêtés par le Directoire, et conformément à l'article L. 225-68 alinéa 6 du Code de commerce, le Conseil de surveillance de CFAO indique qu'il n'a pas d'observations à formuler ni sur ces comptes, ni sur le rapport de gestion afférent établi par le Directoire, qui lui ont été présentés lors de ses réunions du 17 février et du 27 mars 2014, après examen du Comité des nominations et rémunérations, Comité de développement durable et le Comité d'audit.

Pour le Conseil de surveillance,
Jean-Charles Pauze
son Président

(La présente page est laissée en blanc intentionnellement).

17

RAPPORT SOCIAL ET DEVELOPPEMENT DURABLE

Politique du Groupe	156
17.1 Politique en faveur de la santé	156
17.1.1 Le programme « Health by CFAO » de lutte contre le VIH et autres pathologies	156
17.1.2 La couverture santé	157
17.1.3 La couverture prévoyance	157
17.2 Politique en faveur de l'éducation	157
17.3 Un partenariat renforcé avec les Organisations non gouvernementales	157
17.4 La transparence des affaires	158
17.5 Rapport social	159
17.5.1 Nombre et répartition des salariés	159
17.5.2 Temps de travail	160
17.5.3 Formation	160
17.5.4 Relations sociales	161
17.5.5 Santé et sécurité	161
17.5.6 Rémunérations	161
17.5.7 Accords de participation	161
17.5.8 Egalité de traitement	162
17.5.9 Œuvres sociales	162
17.5.10 Importance de la sous-traitance	162
17.5.11 Liberté d'association et de négociation collective	163
17.5.12 Impact territorial des activités en matière d'emploi et de développement régional	163
17.5.13 Relations avec l'environnement social	163
17.6 Participations et options de souscription et d'achat d'actions	163
17.7 Accords prévoyant une participation des salariés dans le capital de l'émetteur	163
17.8 Le management environnemental	163
17.8.1 Reporting environnemental : enjeux et organisation	164
17.8.2 Evolution des impacts environnementaux de CFAO	166
17.8.3 Rapport des commissaires aux comptes, désignés organismes tiers indépendants, sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion	174

Politique du Groupe

Depuis plus d'un siècle, CFAO mène l'essentiel de ses activités sur le continent africain. Le Groupe se veut donc acteur de son développement auquel il est étroitement lié. Ainsi, à travers les différents métiers qu'il y exerce, CFAO apporte des éléments de réponse aux enjeux de développement durable qui se posent au continent, notamment en termes de mobilité des personnes, de contribution à l'amélioration de la santé publique, de réduction de la fracture numérique et accès aux produits de grande consommation.

Convaincu de sa responsabilité sociale et environnementale, CFAO renforce de façon continue ses programmes dans ce sens. En 2008, CFAO a créé une Direction de la Responsabilité Sociale et Environnementale (RSE), représentée au Comité exécutif, pour structurer sa politique dans ces domaines en cohérence avec les objectifs opérationnels du Groupe. Elle rend compte régulièrement au Comité développement durable, un des quatre comités spécialisés qui assistent le Conseil de surveillance. CFAO participe désormais à la commission RSE du CIAN (Conseil

Français des Investisseurs en Afrique), créée en 2012 pour faire progresser les entreprises à travers le partage d'expériences et établir des référentiels appropriés aux spécificités du continent africain. Enfin, le Groupe communique de façon régulière auprès de ses collaborateurs sur les enjeux de développement durable, par exemple lors de la journée découverte organisée chaque année pour les nouveaux entrants dans le Groupe.

La démarche de CFAO s'articule autour de quatre grandes ambitions : agir en employeur de référence en menant une politique sociale en cohérence avec la spécificité de ses territoires d'implantation ; contribuer au développement économique et social des communautés des pays où le Groupe est présent à travers des partenariats avec les organisations non gouvernementales ; minimiser l'impact de ses activités sur l'environnement et enfin s'assurer que ses collaborateurs travaillent dans le respect des règles communes au Groupe rappelées dans son Code de Conduite des Affaires.

17.1 Politique en faveur de la santé

17.1.1 Le programme « Health by CFAO » de lutte contre le VIH et autres pathologies

Avec plus de 36 millions de morts à ce jour, le VIH continue d'être un problème majeur de santé publique. L'Afrique subsaharienne reste toujours la région du monde la plus sérieusement affectée par le VIH puisque, selon ONUSIDA, y vivent les deux tiers des personnes recensées dans le monde atteintes du virus et qu'elle enregistre les trois quarts du total des décès liés à la pandémie.

Depuis près de 10 ans, pour faire face à la maladie, CFAO déploie une politique spécifique pour l'ensemble de ses collaborateurs et de leur famille. La Charte VIH du Groupe, édictée en 2004 et réactualisée en 2011, conforme aux recommandations de l'OIT, *Organisation Internationale du Travail*, affirme la position du Groupe en matière de non-discrimination et de confidentialité face à la maladie.

En 2012, ce programme a été formalisé et a pris comme signature « **Health by CFAO** », véritable déclinaison opérationnelle de la politique de santé du Groupe. Il s'articule autour de quatre axes :

- l'information et l'éducation à la maladie ;
- la prévention et la protection contre l'infection ;
- l'accès au dépistage sur la base du volontariat, de l'anonymat et de la confidentialité ;
- l'accès au traitement.

Afin de faciliter la mise en place de ce programme au sein des filiales, un outil pédagogique, délivré en 2013 sous la forme d'un CD-Rom, a été développé. Il contient des fiches pratiques de toutes

les étapes à mettre en place, des interviews filmées, des bonnes pratiques, la charte du Groupe ainsi qu'une grille de reporting annuelle répondant à trois niveaux d'avancement du programme définis par la direction de la RSE. Ainsi, chaque filiale peut progresser dans le déploiement du programme selon ses contraintes locales et atteindre le niveau qui lui est fixé en début d'année.

Rappelons que le premier niveau garantit que la politique du Groupe en matière de lutte contre le VIH est une réalité sur le terrain avec la mise en place d'une coordination. Le deuxième niveau correspond à un niveau dit « actif » avec des actions spécifiques devant mener au dépistage volontaire des collaborateurs. Le troisième niveau est un niveau avancé du programme : les filiales ayant déployé avec succès les deux premiers niveaux peuvent ouvrir le programme aux ayants droit et à d'autres pathologies comme le paludisme, le diabète, l'hypertension ou autres maladies chroniques.

Pour compléter son dispositif santé, l'ensemble des collaborateurs du Groupe ainsi que leurs familles bénéficient d'une couverture médicale élargie. Au global, ce dispositif couvre plus de 40 000 personnes. Cela se traduit par la prise en charge des soins courants. Les frais médicaux, liés aux pathologies les plus lourdes telles que le VIH, les MST ou le paludisme, sont également pris en charge.

En 2013, CFAO a renouvelé sa convention de partenariat avec ENTREPRISES & SANTE (anciennement SIDA-ENTREPRISES), association destinée à sensibiliser les grands groupes présents sur le continent africain aux questions du VIH. L'objectif est de lui déléguer en partie la réalisation de l'état des lieux annuel de l'application effective du programme de lutte contre le VIH mené dans les filiales du groupe CFAO en Afrique subsaharienne et d'accompagner au niveau opérationnel les filiales du Groupe dans la mise en œuvre de ce programme.

17.1.2 La couverture santé

Le groupe CFAO a poursuivi sa politique de mise en œuvre d'une couverture santé pour l'ensemble de ses collaborateurs permanents et leurs familles (En Angola, les garanties en place ne couvrent pas encore la totalité des familles en raison du coût très important lié à la santé dans ce pays). La volonté est d'offrir un socle minimal de prise en charge à hauteur de 75 % de leurs dépenses de santé. Les pathologies comme le VIH, les MST et paludisme sont, quant à elles, prises en charge à 100 %. Les garanties et les plafonds de soins sont adaptés aux pratiques de chaque pays.

Les salariés qui avaient dans leurs filiales des garanties supérieures à cette couverture minimale avant 2012, conservent leur niveau de garantie.

En 2013, l'Algérie et le Nigeria ont amélioré leurs dispositifs de frais de santé et ont étendu les garanties de frais de santé aux familles du collaborateur. Le Groupe souhaite mettre l'accent sur d'autres maladies en Afrique.

17.1.3 La couverture prévoyance

En juillet 2013, une couverture prévoyance a été instaurée dans l'ensemble des filiales du groupe CFAO au bénéfice des salariés permanents. En cas de décès ou d'invalidité totale et définitive, un capital représentant un an et demi de salaire est versé, déduction faite des sommes déjà perçues à cette occasion (indemnité de fin de carrière, indemnités légales ou conventionnelles, etc.). Un mois de salaire est aussi versé pour contribuer aux frais d'obsèques.

Les salariés qui avaient dans leurs filiales des garanties supérieures à cette couverture minimale avant juillet 2013, conservent leur niveau de garantie.

17.2 Politique en faveur de l'éducation

En Afrique subsaharienne, les besoins d'enseignement secondaire sont en forte croissance. Or dans cette région, les établissements n'accueillent que 36 % des enfants en âge de fréquenter ce cycle. Ce sont les filles qui rencontrent le plus d'obstacles et l'écart entre les sexes s'accroît dans la région selon l'édition 2011 du Recueil de données mondiales sur l'éducation, publié par l'Institut de statistique de l'UNESCO.

S'agissant du cycle supérieur, à peine 5 % des scolarisés parviennent au niveau universitaire, selon la Banque Mondiale.

CFAO est convaincu de l'importance de l'éducation dans la lutte contre la pauvreté et du levier qu'elle représente pour former les collaborateurs de demain.

Depuis l'année scolaire 2001-2002, le Groupe gère un programme d'attribution de bourses scolaires aux enfants de salariés non cadres inscrits en cycle secondaire. La prise en charge de telles dépenses scolaires a permis à 628 enfants de suivre des études secondaires au cours de l'année 2013-2014, soit une hausse de 8 % par rapport à l'année précédente. Le Cameroun, le Congo, la Côte d'Ivoire, le Kenya et le Nigeria ont attribué le plus grand nombre de bourses d'études.

Les deux tiers des boursiers sont au niveau collège ou équivalent. Un des objectifs du Groupe est de rééquilibrer la part des élèves au collège et au lycée et de favoriser ainsi l'accès aux études supérieures.

En complément du programme des bourses pour le secondaire, le Groupe a initié, à la rentrée 2011, un programme complémentaire de soutien financier pour le cycle supérieur, ouvert cette fois aux enfants de cadres. L'objectif : permettre aux élèves de poursuivre leurs études dans des écoles ou universités africaines. Ce programme cible les élèves se préparant aux filières recherchées par le Groupe : commerce, marketing, gestion, finance, informatique, formations techniques, logistiques et études de pharmacie. Environ 140 jeunes sont bénéficiaires, à quasi-parité entre filles et garçons, de cette bourse pour l'année 2013-2014, soit une progression de 32 % du nombre de bénéficiaires par rapport à l'an passé. Le Groupe est soucieux en matière d'employabilité des africains.

Le Groupe s'engage également dans le domaine de la formation professionnelle en partenariat avec des organisations et entreprises. En témoigne la concrétisation du projet IECD également cité dans le chapitre 17.3.

17.3 Un partenariat renforcé avec les Organisations non gouvernementales

Le Groupe privilégie, dans sa stratégie de soutien aux Organisations non gouvernementales et associations, des initiatives qui favorisent un développement pérenne du continent africain. L'année 2013 a permis de consolider les partenariats initiés avec certaines ONG qui sont spécifiquement en rapport avec les activités principales du Groupe.

CFAO est notamment membre fondateur du Club Santé Afrique au côté de l'AMREF-Flying Doctors, la Fondation Sanofi Espoir et Bouygues. Présente dans 20 pays d'Afrique subsaharienne, l'AMREF-Flying Doctors est la première ONG africaine de santé publique : elle s'est faite connaître par ses « médecins volants » dont l'action a permis d'améliorer l'accès aux soins des populations rurales isolées à travers des circuits régionaux

de médecine volante et mobile. Le Club Santé Afrique est une initiative pionnière puisqu'il réunit dans un même fonds de dotation plusieurs bailleurs privés désireux de mutualiser leurs ressources et expériences. Il doit permettre à l'AMREF de déployer en Afrique de l'ouest des programmes qui ont fait leurs preuves en Afrique de l'Est, comme la télémédecine et l'E-learning.

Le Groupe a aussi renforcé son dialogue avec trois autres ONG : la **Fondation Chirac**, engagée dans un plaidoyer international contre le commerce illicite et la contrefaçon de médicaments ; **Agrisud International** dont la vocation est de contribuer à la sécurisation alimentaire via la création de très petites entreprises (TPE) et l'organisation de filières agricoles pour un projet en République Démocratique du Congo ; **CARE International** qui œuvre sur un projet au Bénin d'amélioration de l'accès à l'eau potable ainsi qu'un programme d'activités génératrices de revenu au profit des communautés de femmes au Ghana.

Parallèlement, l'association CFAO Solidarité poursuit ses actions. Créée par le Groupe en 2002, elle vise à cofinancer des initiatives de proximité pilotées par des ONG locales et portées

par des collaborateurs de filiales. Dans ce cadre, CFAO a soutenu des programmes de formation professionnelle au Nigeria en partenariat avec l'IECD, au Maroc avec SOS Village d'Enfants.

Dans le domaine de la santé, l'association a soutenu l'ONG Keba Africa Ghanaian pour le déploiement d'un programme de sensibilisation et éducation à l'hygiène et à la santé dans les écoles au Ghana.

D'autres projets ont été réalisés, notamment dans les domaines de la sécurité routière avec un projet au Togo, de l'alphabétisation des adultes au Gabon et de la scolarisation des enfants des rues à Madagascar.

Chaque année, à travers CFAO Solidarité, le Groupe encourage aussi deux à trois de ses collaborateurs à prendre un congé solidaire permettant ainsi aux salariés qui le souhaitent d'apporter leurs compétences pour s'associer à un projet de développement. Les missions menées sous l'égide de Planète Urgence et de Coup de pouce humanitaire se déroulent dans les pays et territoires où CFAO est présent.

17.4 La transparence des affaires

Entreprise citoyenne, mais opérant dans quelques pays où les pratiques de corruption sont généralement considérées comme fréquentes, CFAO a depuis de nombreuses années une ambition éthique claire et l'objectif de dissuader les pratiques de corruption.

L'engagement du Groupe et de sa direction sur ce sujet s'inscrit dans la durée. A la suite d'un programme mis en place dès 2004, cet engagement s'est traduit par des mesures de prévention contre la corruption fondées sur trois principes simples, qui ont été communiqués à l'ensemble des employés du Groupe : (i) ne pas être à l'origine d'actes de corruption en vue d'obtenir un avantage indu, (ii) respecter les obligations déclaratives afin de ne pas mettre le Groupe dans une situation où il pourrait faire l'objet de sollicitations indues, et (iii) lutter contre le chantage et l'extorsion. A cet égard, CFAO a mis en place des programmes de formation pour les cadres du Groupe en provenance du Siège et de tous les pays d'Afrique subsaharienne. Il adhère également à la Déclaration du Conseil français des investisseurs en Afrique (CIAN) relative à la prévention de la corruption et a promu cette déclaration dans ses filiales.

CFAO entend poursuivre ses efforts pour promouvoir l'éthique dans la conduite de ses activités, conformément aux engagements qu'il a exposés lors de son introduction en bourse. Ainsi, un Comité de développement durable a été constitué dès après l'introduction en bourse, dont la mission est, notamment, d'assister CFAO dans la conception, la mise en œuvre et le suivi d'une bonne gouvernance d'entreprise compte tenu de l'ambition éthique que le Groupe s'est donnée. Afin de suivre ces travaux, le Comité de développement durable a avalisé, début 2011, la nomination d'un Responsable de la conformité puis, en avril 2013, d'un « Compliance Officer Group », devant rendre compte directement audit Comité et au Directoire. Le Compliance Officer Group est

assisté par des correspondants locaux dans les filiales. Depuis son introduction en bourse en 2009, CFAO a également élaboré son propre Code de Conduite des Affaires devenu le socle de références communes pour l'ensemble des divisions du Groupe, en reprenant les grands standards en matière de responsabilité sociale et environnementale et de conduite des affaires. Elaboré en 2010, ce Code a fait l'objet d'une nouvelle distribution et campagne de communication au cours de 2012 suite au travail d'étude lancé pour évaluer le niveau de connaissance des collaborateurs sur ses principaux enjeux et pour mettre en place de nouvelles actions de formation.

Santé et sécurité des consommateurs

Cette thématique s'applique essentiellement à l'activité Santé du fait de la nature des produits distribués ou produits.

Concernant l'activité distribution, Le Groupe assure la traçabilité des flux sur l'ensemble de la chaîne et s'assure du strict respect des conditions de conservation et de la chaîne du froid.

Les distributeurs assurent par ailleurs le recueil de toutes les anomalies liées à la qualité des produits, ainsi que la pharmacovigilance dont le principe est de remonter aux laboratoires tout effet indésirable constaté.

Concernant l'activité production, Propharmal en Algérie intègre dans ses processus de fabrication des références qualité de type BPF (Bonnes pratiques de fabrication) afin de garantir la qualité des produits.

17.5 Rapport social

Les données contenues dans cette section 17.5 « Rapport Social » sont relatives à toutes les sociétés du périmètre de consolidation du groupe CFAO qui comportent un effectif. Les sociétés disposent d'un référentiel qui a été revu conformément à l'article 225 de la Loi Grenelle II. Les données sont consolidées dans une application centrale. Des contrôles de cohérence sont effectués lors de la saisie et durant les phases de consolidations. Les indicateurs sociaux peuvent présenter des limites du fait notamment de l'absence d'harmonisation de législations nationales ou internationales sur certaines catégories d'indicateurs.

Le tableau ci-dessous indique l'évolution des effectifs employés par le Groupe aux 31 décembre 2013, 2012, et 2011 par zone géographique et par métier. Ce tableau donne également la répartition entre salariés expatriés et salariés locaux.

EFFECTIFS INSCRITS EN NOMBRE DE PERSONNES AU 31 DECEMBRE

	2011	2012	2013
EFFECTIF TOTAL	10 100	11 415	11 590
Salariés expatriés	260	278	271
Salariés locaux	9 840	11 137	11 319
Par zone géographique			
France métropolitaine (salariés locaux uniquement) et Autres (pour 2012 et 2013)	359	513	535
France Métropolitaine	359	394	431
Autres (Danemark, Inde, Suisse, Portugal)		119	104
Collectivités Territoriales Françaises d'Outre-Mer et Vietnam	1 336	1 216	1 200
Maghreb	1 199	1 312	1 291
Afrique subsaharienne francophone	4 747	5 469	5 677
Afrique subsaharienne anglophone et lusophone	2 459	2 905	2 887
Par métier			
CFAO Automotive	5 625	6 168	6 085
Eurapharma	1 790	2 253	2 336
CFAO Industries Equipement et Services	2 487	2 784	2 947
Autres (principalement Holdings)	198	210	222

A fin 2013 le pourcentage de femmes employées dans le Groupe est de 20,50 % contre 20,55 % à fin 2012, et 20,24 % à fin 2011. Le Groupe enregistre 1 773 managers dont 22,07 % sont des femmes.

Au 31 décembre 2013, 49 % des effectifs du Groupe étaient employés en Afrique subsaharienne francophone, 24,9 % en Afrique subsaharienne anglophone et lusophone, 11,1 % au Maghreb et 10,4 % dans les Collectivités Territoriales d'Outre-Mer et Vietnam. En 2013, les salariés du Groupe étaient employés dans les divisions CFAO Automotive à hauteur de 52,5 % d'entre eux, de CFAO Industries, Equipement et Services pour 25,4 % et d'Eurapharma pour 20,2 % d'entre eux.

Au 31 décembre 2013, environ 66 % des expatriés du Groupe étaient employés en Afrique subsaharienne francophone, environ 23 % en Afrique subsaharienne anglophone et lusophone et environ 9 % au Maghreb. En 2013, les expatriés du Groupe étaient employés en majorité dans la division CFAO Automotive

17.5.1 Nombre et répartition des salariés

Au 31 décembre 2013, le Groupe employait, dans 38 pays, 11 590 personnes contre 11 415 au 31 décembre 2012 et 10 100 au 31 décembre 2011. L'effectif à fin décembre 2013 est stable par rapport à 2012. L'évolution en 2012 par rapport à 2011 était essentiellement due à des changements de périmètre, dont plusieurs acquisitions dans le métier de la Santé au Nigeria, en Guadeloupe et au Danemark et de la consolidation du Groupe SICAM à Madagascar (voir la section 7.2.4 au chapitre 7 du présent Document de Référence, « Acquisitions et cessions au cours des trois derniers exercices »).

Le tableau ci-dessous indique l'évolution des effectifs employés par le Groupe aux 31 décembre 2013, 2012, et 2011 par zone géographique et par métier. Ce tableau donne également la répartition entre salariés expatriés et salariés locaux.

EFFECTIFS INSCRITS EN NOMBRE DE PERSONNES AU 31 DECEMBRE

	2011	2012	2013
EFFECTIF TOTAL	10 100	11 415	11 590
Salariés expatriés	260	278	271
Salariés locaux	9 840	11 137	11 319
Par zone géographique			
France métropolitaine (salariés locaux uniquement) et Autres (pour 2012 et 2013)	359	513	535
France Métropolitaine	359	394	431
Autres (Danemark, Inde, Suisse, Portugal)		119	104
Collectivités Territoriales Françaises d'Outre-Mer et Vietnam	1 336	1 216	1 200
Maghreb	1 199	1 312	1 291
Afrique subsaharienne francophone	4 747	5 469	5 677
Afrique subsaharienne anglophone et lusophone	2 459	2 905	2 887
Par métier			
CFAO Automotive	5 625	6 168	6 085
Eurapharma	1 790	2 253	2 336
CFAO Industries Equipement et Services	2 487	2 784	2 947
Autres (principalement Holdings)	198	210	222

(environ 65 % des expatriés). Fin 2013, les expatriés étaient originaires de 26 nationalités différentes (contre 28 nationalités différentes en 2012) dont 76 % de la zone euro (contre 74 % en 2012), 16 % du continent africain (contre 16 % en 2012), et 8 % du reste du monde.

La part de contrats à durée indéterminée est très importante au sein du Groupe. Toutefois, le Groupe a recours, le cas échéant, aux contrats à durée déterminée. Ainsi, au 31 décembre 2013 :

- 10 644 salariés avaient un contrat à durée indéterminée, soit 91,8 % de l'effectif total ;
- 946 salariés avaient un contrat à durée déterminée, soit 8,2 % de l'effectif total.

En 2013, le Groupe a procédé à 1 382 embauches sous contrats à durée indéterminée et 1 000 embauches sous contrats à durée déterminée contre respectivement 1 221 et 878 embauches en 2012. En 2013, 2 207 collaborateurs ont quitté le Groupe,

dont 1 347 salariés en contrat à durée indéterminée. Les trois principaux motifs de départ des salariés en contrat à durée indéterminée ont été les démissions (44 %), les licenciements (32,3 %) et les départs en retraite (9,5 %). Le Groupe n'a pas rencontré de difficultés de recrutement particulières en 2013.

En 2013, l'une de nos filiales françaises à La Réunion a mis en œuvre des mesures de sauvegarde d'emploi, notamment en réduisant de 20 % le temps de travail pour 52 personnes pendant

5 mois. Les heures non travaillées ont été indemnisées à hauteur de 60 % et n'ont pas impacté l'acquisition du nombre de jours de congés. Ces mesures ont permis de sauvegarder les emplois de cette filiale. Il n'y a pas eu d'autres filiales françaises concernées par des plans de sauvegarde de l'emploi, d'efforts de reclassement, de réembauches, ou par des mesures d'accompagnement.

Le tableau ci-dessous présente l'évolution entre 2011 et 2013 de la pyramide des âges des salariés en contrat à durée indéterminée.

Pyramide des âges	2011	2012	2013
- de 25	238	3,0 %	247
25-29	1 578	17,4 %	1 748
30-39	3 549	38,0 %	4 085
40-49	2 537	26,8 %	2 943
50-54	955	9,5 %	1 013
55-59	435	4,6 %	516
60 et +	64	0,7 %	92

17.5.2 Temps de travail

La durée du temps de travail est de 35 heures pour la France et en moyenne de 40 heures pour les autres zones géographiques.

En 2013, en France (métropole et collectivités territoriales d'outre-mer), 28 salariés sont en contrat à durée indéterminée à temps partiel. En 2013, le nombre d'heures supplémentaires réalisées dans les filiales françaises a été de 29 283, essentiellement dans les activités opérationnelles des CTOM (CFAO Automotive et Eurapharma).

En 2013, en France (métropole et collectivités territoriales d'outre-mer), le taux d'absentéisme était de 4,33 % en 2013, contre 3,20 % en 2012, contre 3,21 % en 2011. L'absentéisme est principalement lié à la maladie.

17.5.3 Formation

Les dépenses de formation des collaborateurs du Groupe pour l'année 2013 se sont élevées à 3,246 millions d'euros et sont de 6 % supérieures à celles de 2012.

En 2013, le nombre total de personnes formées dans les filiales CFAO Motors Maroc, SIAB au Maroc, CFAO Motors RCI, CFAO Techno RCI, E.P. DIS Algérie et Brasseries du Congo, a été de 878 et le nombre d'heures de formation s'est élevé à 58 631 heures. Dans les autres filiales, le Groupe met en place pour l'année 2014 des moyens de suivi et de renforcement des contrôles internes pour fiabiliser les données.

En 2013, le Groupe a maintenu les axes de formations suivants :

- renforcer les compétences managériales afin de créer, d'animer et de conserver des équipes motivées et compétentes ;
- améliorer notre performance économique en matière de finance, de gestion et de contrôle interne ; et
- améliorer nos compétences métiers notamment techniques.

L'objectif est de répondre aux besoins notamment du terrain et d'accompagner l'évolution professionnelle des collaborateurs du Groupe et ainsi de permettre leur développement dans l'exercice de leur responsabilité. Ces axes visent également à anticiper les besoins en qualifications nouvelles.

Les actions menées par le Groupe s'organisaient principalement autour des thématiques suivantes :

- communication : la formation prise de parole en public destinée à toutes personnes ayant à prendre la parole en public ;
- finance : les sessions de formation sur le contrôle interne (*Business Under Control 1 et 2*) destinées aux cadres dirigeants, financiers et responsables de département ont pour but d'améliorer et de renforcer les techniques et les procédures du Groupe en matière de contrôle interne mais aussi de garantir leur diffusion auprès des collaborateurs du Groupe ;
- management : les sessions de formation orientées sur le management (conduite d'entretiens annuels d'activité, gestion de projet, management opérationnel, management *development training*) destinés aux managers, futurs managers et managers expérimentés ;
- secourisme, Sécurité et Sûreté : formations sur la prévention des risques pour la santé, la sécurité au travail et la sûreté personnelle en voyage ;
- bureautique, Développement Personnel, Métier, etc. : formations individuelles et collectives sur mesure organisées tout au long de l'année en fonction des besoins et spécificités de chaque métier.

Par ailleurs et pour accompagner la prise de fonction des futurs Directeurs généraux de filiales, le Groupe a pérennisé son process d'assessment destiné à évaluer le niveau de maîtrise des compétences clés nécessaires pour ce poste. A l'issue de cette démarche, chaque participant bénéficie d'un programme individuel de développement adapté à ses besoins.

Le Groupe maintient sa volonté de renforcer et développer les compétences managériales et comportementales des comités

de direction, dirigeants et futurs dirigeants du Groupe. Il s'agit en effet, d'être au plus près des besoins du terrain et donc d'accompagner le business au travers d'une offre de formation qui s'adapte aux nouveaux besoins et enjeux du Groupe.

Enfin, le Groupe a mis en place un nouveau programme de formation « Communiquer à distance dans un environnement multiculturel » qui s'adresse plus spécifiquement aux nouveaux entrants. Les objectifs sont d'améliorer notre efficacité dans la communication multiculturelle à distance en améliorant la compréhension des différences dans la communication professionnelle, d'apprendre à décoder les comportements et situations, d'adopter des solutions cohérentes avec les différents environnements et de savoir utiliser ces connaissances pour communiquer plus efficacement.

Ce nouveau programme fait également parti de notre offre interne Campus by CFAO.

17.5.4 Relations sociales

Des instances représentatives des salariés existent dans chacune des filiales du Groupe conformément aux législations locales en vigueur. La façon dont ces organisations de représentation des salariés agissent varie largement d'un pays à un autre, en fonction de ces législations.

En France métropolitaine, le Groupe a deux comités d'entreprise, l'un pour l'Unité Economique et Sociale (UES) qui regroupe les salariés de CFAO, de SFCE et de SEVRAGIM (comportant cinq représentants des salariés) et l'autre représentant les salariés de Continental Pharmaceutique (comportant quatre représentants des salariés).

En 2013, les accords d'entreprises signés en métropole concernent notamment la prime de partage des profits ainsi que la mise en conformité du PERCOI permettant le transfert des jours de congés et l'ajout d'un nouveau fonds à objectif Retraite et ceux dans les départements d'outre-mer concernent essentiellement les négociations annuelles obligatoires (NAO).

17.5.5 Santé et sécurité

En matière d'hygiène et de sécurité, l'indice de fréquence d'accidents du travail dans le Groupe s'est élevé à 14,15 en 2013 contre 14,43 en 2012 et 9,32 en 2011. Cet indice mesure le nombre d'accidents pour 1 000 salariés. Les accidents de la route étant fréquents sur le continent africain, le Groupe a déploré, en 2013, 1 accident de la route mortel dans une filiale de la

Division Eurapharma Copharmed. En 2014, le Groupe engagera des mesures de fiabilisation des process de déclaration des jours d'arrêt afin de mesurer la gravité des accidents du travail dans l'ensemble du périmètre.

En dehors des obligations légales françaises, des comités d'hygiène et sécurité ou équivalents existent dans de nombreuses filiales. Au niveau global, 56 filiales ont un CHSCT ou équivalent couvrant 65 % de l'effectif total du Groupe.

Les thèmes de la santé et la sécurité constituent un enjeu pour toutes les activités du Groupe. Chaque année, des salariés de toutes les divisions du Groupe sont formés à la sécurité. Depuis trois ans, ces efforts de formation sont en progression. En 2013, 1 126 salariés ont été formés, pour 1 019 en 2012 et 881 en 2011. 46 rapports d'identification des risques professionnels et plans d'actions Hygiène et Sécurité ont été menés dans l'ensemble des divisions du Groupe. En outre, en 2013, 17 accords concernant la santé et la sécurité ont été signés dans les filiales du Groupe avec les partenaires sociaux.

17.5.6 Rémunérations

En 2013, la masse salariale (non chargée) du Groupe a été de 184 212 174 euros, soit un niveau supérieur de 6,4 % à 2012 pour un effectif en croissance de 1,5 %. Pour la France (métropole et collectivités territoriales d'outre-mer), la masse salariale non chargée est de 65 471 881 en 2013 contre 63 284 782 euros en 2012 et les charges sociales patronales s'élèvent à 29 862 198 euros.

17.5.7 Accords de participation

Accords de participation

En France métropolitaine, l'accord de participation de l'UES, conclu en 2011, est un accord de participation dérogatoire basé sur l'atteinte des résultats réels de l'entreprise, le ROC (Résultat Opérationnel Courant).

Pour les salariés du périmètre Santé de France métropolitaine (Continental Pharmaceutique, E.P. DIS et Eurapharma), un accord de participation dérogatoire de Groupe a été conclu en 2010 et n'a pas été modifié.

Le tableau ci-dessous présente les montants versés par CFAO aux salariés du Groupe en France métropolitaine pour les exercices 2011, 2012 et 2013 au titre de la participation (en euros) :

MONTANTS DUS AU TITRE DE L'EXERCICE

	2013	2012	2011
Participation	3 361 729	3 404 629	3 288 214

Les montants 2013 sont afférents aux comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2013 qui seront soumis à l'approbation des actionnaires en juin 2014.

Plans d'épargne d'entreprise et plans assimilés

Plan d'Epargne d'Entreprise

Tous les plans d'épargne d'entreprise existant en France intègrent des fonds en gestion ISR (investissement socialement responsable).

Un plan d'épargne d'entreprise est un système d'épargne collectif offrant aux salariés des entreprises adhérentes la faculté de se constituer, avec l'aide de leur employeur, un portefeuille de valeurs mobilières. Il peut permettre de recevoir notamment les sommes issues d'un accord d'intéressement ou de participation, ainsi que des versements volontaires. Les sommes investies dans un plan d'épargne d'entreprise sont indisponibles pendant cinq ans, sauf cas de déblocage anticipé prévu par la réglementation.

Plan d'Epargne Retraite Collectif Interentreprise

CFAO a mis en place, depuis début 2008, pour l'ensemble des sociétés de France métropolitaine un Plan d'Epargne Retraite Collective Interentreprise. Un Plan d'Epargne Retraite Collective est un système d'épargne collectif du même type qu'un plan d'épargne d'entreprise, qui offre aux salariés des entreprises adhérentes la faculté de se constituer, avec l'aide de leur employeur, un portefeuille de valeurs mobilières qui ne sera, sauf cas de déblocage anticipé, disponible qu'à la retraite du salarié.

Le bénéficiaire peut choisir entre deux modes de gestion :

- (i) une gestion pilotée s'il souhaite bénéficier d'une gestion de son épargne par un organisme financier ;
- (ii) une gestion libre s'il préfère procéder lui-même au choix d'investissement de son épargne.

Les sommes versées dans le Plan d'Epargne Retraite Collective Interentreprise sont abondées par CFAO. L'abondement annuel maximal varie entre 1 500 euros et 4 500 euros en fonction du résultat économique de CFAO. Il représente 100 % des sommes versées issues de la participation, de l'intérressement ou des versements volontaires, dans la limite de 1 000 euros, au-delà, il représente 50 % du montant des versements volontaires, dans la limite de la valeur annuelle maximale.

En 2013, un avenant à l'accord sur le PERCOI a été signé afin de permettre aux collaborateurs de transférer jusqu'à cinq jours de congés payés par an en épargne retraite.

17.5.8 Egalité de traitement

Emploi et insertion des travailleurs handicapés

En 2013, CFAO a poursuivi ses partenariats avec des entreprises du secteur protégé : entretien des espaces verts sur les sites de la Division Pharmacie, recyclage du papier au niveau du siège social de CFAO, impression de documents.

Egalité entre les femmes et les hommes

L'égalité de traitement entre les hommes et les femmes sont des objectifs partagés par toutes les filiales du Groupe. Fin 2013, le pourcentage de femmes dans le Groupe est de 20,50 % contre 20,55 % à fin 2012, et 20,24 % à fin 2011. Le Groupe enregistre 1 853 managers dont 22,07 % sont des femmes.

Au sein de l'UES, un rapport de situation comparée sur la situation d'emploi, d'âge et de rémunération est présenté chaque année aux partenaires sociaux. Ce rapport est disponible sur l'intranet du Groupe.

Dans l'ensemble des filiales françaises, des négociations vont débuter pour la mise en place d'accords sur l'égalité homme femme courant 2014.

Lutte contre les discriminations

La politique du groupe CFAO est de garantir que toutes les procédures de recrutements, de mobilités et de formations sont appliquées sans discrimination d'origine, de religion, d'âge, de genre ou d'appartenance syndicale ou politique.

Dans l'ensemble des filiales françaises, des accords seniors ont été signés, donnant lieu chaque année à des actions en faveur des collaborateurs seniors (aménagement de temps partiels, actions de formation, bilan de retraite).

17.5.9 Œuvres sociales

Le budget des œuvres sociales de la métropole pour l'année 2013 est de 200 143 euros, en hausse par rapport à 2012, en partie grâce à une augmentation de la contribution employeur sur les œuvres sociales et culturelles.

17.5.10 Importance de la sous-traitance

Le Groupe n'a pas recours de manière systématique à de la main d'œuvre extérieure. Le recours à l'intérim est parfois nécessaire compte tenu de la saisonnalité de certaines activités.

Pour ses activités de distribution, compte tenu de la nature même de ces activités, le groupe CFAO n'a en général pas recours à la sous-traitance. Toutefois, il peut y avoir recours de manière ponctuelle.

Dans le cadre de l'utilisation de sous-traitants, comme dans ses relations avec l'ensemble de ses fournisseurs, le Groupe a pour objectif de faire montre d'une grande vigilance sur les conditions sociales et environnementales des activités de ses interlocuteurs.

Le Code de Conduite des Affaires de CFAO rappelle notamment à chaque collaborateur l'importance du socle des valeurs communes que le Groupe défend dans la conduite des affaires, et il constitue un cadre de référence pour l'exercice des activités du Groupe et la réalisation des missions au quotidien. Il se décompose en trois thématiques : le respect de la personne, le respect des biens de l'entreprise et le respect des règles du commerce, en faisant référence aux grands principes des conventions de l'Organisation Internationale du Travail. Ainsi, le Groupe s'engage notamment à refuser toute collaboration avec ceux dont il saurait qu'ils font travailler des enfants, à ne pas recourir au travail dissimulé ni au travail forcé, à refuser ou cesser toute relation avec un fournisseur ou prestataire qui aurait recours à des employés travaillant sous la contrainte ou la menace.

17.5.11 Liberté d'association et de négociation collective

Le respect du dialogue social est l'un des axes clé de la Politique des Ressources Humaines du Groupe. En conformité avec les lois des pays où il est implanté, notre Groupe permet la liberté d'association de ses employés et leur libre expression au sein de l'entreprise sur les questions relatives aux conditions d'exercice de leurs activités.

17.5.12 Impact territorial des activités en matière d'emploi et de développement régional

Les activités du Groupe ont un impact sur le développement régional. Par nature, la présence des différents métiers a un impact positif sur le développement et le maintien de l'emploi

dans l'ensemble des pays où le Groupe est présent. Les filiales du Groupe, en France comme à l'international, font appel à la main d'œuvre locale (à 97,7 %) et favorisent le recours aux sous-traitants locaux.

En 2013, CFAO a maintenu le niveau de l'emploi dans l'ensemble des pays où le Groupe est présent. En outre, une nouvelle acquisition dans la Division Santé a permis de créer de nouveaux emplois en Inde avec Mifamed Medical.

17.5.13 Relations avec l'environnement social

En 2013, des relations ont été établies avec 101 écoles contre 90 en 2012, avec une répartition homogène entre tous les métiers et les zones géographiques dans lesquelles le Groupe est implanté. Le Groupe a accueilli 1 286 stagiaires au cours de l'année 2013.

17.6 Participations et options de souscription et d'achat d'actions

Le nombre d'actions détenues par chaque membre est énoncé au chapitre 14 « Gouvernement d'entreprise » du présent Document de Référence à la section 14.1.2.1 « Informations concernant les membres du Directoire » et la section 14.1.3.1 « Informations concernant les membres du Conseil de surveillance ».

Les dirigeants du Groupe mandataires sociaux reçoivent des options de souscription d'actions et des actions de performance, comme décrit dans le chapitre 15 « Rémunération et avantages » du présent Document de Référence.

17.7 Accords prévoyant une participation des salariés dans le capital de l'émetteur

Le programme d'options de souscription ou d'achat d'actions et de performance est décrit dans le chapitre 15 « Rémunération et avantages » du présent Document de Référence.

17.8 Le management environnemental

CFAO et les enjeux environnementaux

CFAO est présent en Afrique, dans les Collectivités territoriales d'Outre-mer et au Vietnam, à travers plusieurs activités :

- la distribution automobile avec CFAO Automotive ;
- la distribution de produits pharmaceutiques avec Eurapharma ;
- la production et la distribution de biens de consommation courante avec CFAO Industries ;

- la distribution de matériel d'équipement avec CFAO Equipement ;
- et l'intégration de nouvelles technologies de l'information avec CFAO Technologies.

Les trois dernières entités sont réunies au sein d'une même division dénommée CFAO Industries, Equipement & Services.

De façon générale, les principaux impacts environnementaux associés aux activités d'importation et de distribution trouvent leur

origine dans les approvisionnements internationaux d'une part, et d'autre part dans l'étendue du réseau et des implantations, qui engendrent des consommations d'eau, d'énergie et des émissions de gaz à effet de serre associées, ainsi que la production de déchets liés aux opérations logistiques, d'emballage et à diverses activités.

Chaque activité du Groupe est soumise à des problématiques environnementales spécifiques, telles que :

- la consommation d'énergie liée à la climatisation des showrooms et la production de déchets due à l'activité de service après-vente dans le domaine automobile et de l'équipement.
- les consommations d'énergie, d'eau, de matières premières et d'emballages pour les activités industrielles.
- les consommations de carburant générées par la flotte de véhicules d'Eurapharma dans le cadre de son activité de distribution de produits pharmaceutiques ainsi que des déchets dangereux tels que les médicaments périmés.

Ces impacts ainsi que les réponses apportées par CFAO sont présentés ci-dessous.

Politique environnementale générale

Le nombre important des implantations géographiques de CFAO, les tailles diverses des filiales du Groupe et la spécificité du continent africain rendent difficile l'application d'une politique environnementale uniforme sur l'ensemble du périmètre et des activités du Groupe. CFAO s'emploie toutefois depuis plusieurs années à recenser ses principaux impacts en élargissant progressivement le périmètre des entités incluses dans le reporting environnemental. Depuis 2012, le Groupe inclut la quasi-totalité de son périmètre (hors événements exceptionnels), tel que décrit au section « Périmètre du reporting ». Le reporting environnemental est en cours de fiabilisation dans un grand nombre de filiales ayant une courte expérience de l'exercice mais ce périmètre ambitieux reflète la volonté du Groupe de mesurer et à terme de réduire ses impacts environnementaux dans l'ensemble de ses filiales.

Au-delà de ces actions, le management de l'environnement est décentralisé au niveau des filiales. Les fonctions environnement sont principalement incarnées par les contributeurs au reporting mais certaines filiales mettent en œuvre des formations HSE et désignent des responsables environnement. Ainsi, dans les filiales CFAO Automotive au Cameroun et à Madagascar, des postes dédiés principalement aux questions RSE et HSE ont été créés.

Le Groupe réfléchit actuellement à la mise en œuvre d'une politique HSE commune à l'ensemble de ses filiales. Ce projet devrait voir le jour en 2014.

17.8.1 Reporting environnemental : enjeux et organisation

Depuis 2002 et le décret d'application de la loi NRE, les sociétés françaises cotées doivent publier des informations sur les conséquences sociales et environnementales de leurs activités dans leur rapport annuel de gestion. Cette réglementation s'applique depuis le 1^{er} janvier 2003. Elle a été remplacée par la Loi Grenelle 2 qui impose à ces mêmes sociétés une obligation de transparence à travers la publication d'informations environnementales, sociales et sociétales sur le périmètre de consolidation financière.

A l'issue de l'offre de Toyota Tsusho Corporation (TTC) sur les actions CFAO le 17 décembre 2012, TTC détient 97,81 % du capital. Le Groupe étant toujours coté, cette évolution dans son capital ne soustrait pas CFAO à ses obligations en matière de publication. L'ensemble des informations internes et externes sur la politique environnementale du Groupe est disponible via ses sites internet et intranet, le présent Document de Référence ainsi que l'envoi de publications dans le réseau.

Le référentiel de reporting

Le reporting environnemental de CFAO est conçu selon les enjeux exposés à la section précédente. Il a ainsi été régulièrement adapté afin de répondre à la nécessité d'élargissement du périmètre du reporting à des entités au contexte et au niveau de maturité divers dans les sujets environnementaux, tout en conservant une logique de progrès et d'amélioration de la qualité des informations remontées.

Il permet de suivre les indicateurs correspondant aux principaux impacts environnementaux des activités de CFAO.

Il comprend un nombre significatif d'indicateurs communs à toutes les activités, tout en tenant compte de leurs spécificités grâce à des indicateurs dédiés (eau matière première industrielle, plastique, gaz, etc.). En 2011, un travail de rationalisation avait été effectué afin de poursuivre la clarification et la fiabilisation du reporting en se concentrant sur les indicateurs prioritaires les plus pertinents pour le Groupe. Ce travail se poursuit progressivement et en 2013, l'indicateur « consommation de fuel » a été scindé en deux : « consommation de fuel » et « consommation de carburant des véhicules de service et fonction ». Cette précision de l'indicateur a permis de fiabiliser l'information reportée entraînant pour certaines entités des écarts importants dans les données reportées en 2012 et 2013. Ces cas sont signalés dans l'analyse des variations le cas échéant.

Cette année, dans une volonté de conformité avec l'article 225 de la Loi Grenelle 2, des informations complémentaires ont été ajoutées à ce rapport environnemental.

Conformément à l'arrêté du 14 juin 2013, les données du reporting extra-financier de CFAO sont vérifiées par un organisme tiers indépendant.

Périmètre du reporting

Depuis 2012 le périmètre de reporting environnemental a vocation à inclure 100 % des entités consolidées financièrement au 30/06/2013 et ayant un effectif. Pour l'exercice 2013, quelques entités ne sont néanmoins pas incluses pour les raisons suivantes :

- Mission Pharma, qui se compose d'un siège au Danemark et d'un entrepôt en Inde, et dont l'acquisition récente nécessite un travail préparatoire de fiabilisation des données du reporting ;
- CFAO Motors Ouganda, dont l'activité a été quasi inexisteante en 2013 ;
- Actidis Guadeloupe qui connaît des difficultés opérationnelles rendant difficile la mise en œuvre d'un reporting environnemental ;
- CFAO Nigeria PLC pour raisons organisationnelles ;
- Alliance Motors Nigeria, fermée en octobre 2013 ;
- Laborex Mauritanie dont la réorganisation n'a pas permis de réaliser la collecte des données ;
- Vecopharm et Intercontinental pharma dont les effectifs ne sont que d'une personne.

Enfin l'entité Assene Laborex au Nigeria a été incluse dans le périmètre de reporting cette année.

La collecte et validation des données

Les données du reporting environnemental de CFAO sont collectées par un réseau de contributeurs dédiés dans chacune des entités. Proches du terrain, ils connaissent le fonctionnement de leur société et l'environnement dans lequel elle agit. Ils s'appuient sur un protocole de reporting et un document de suivi communs qui explicitent chaque critère en précisant les sources de données et méthodes de calcul. Le document de suivi sous format Excel est téléchargeable sur la plateforme Enablon.

Les données collectées auprès des filiales sont validées dans un premier temps par les contrôleurs de gestion de chacune des branches d'activités au siège puis dans un second temps par la Direction de la Responsabilité Sociale et Environnementale (RSE) qui effectue la consolidation. Il est par ailleurs demandé aux Directeurs généraux des filiales incluses dans le reporting de garantir la mise à disposition des moyens nécessaires pour assurer la qualité de la remontée des données.

La Direction de la RSE apporte aux entités son expertise en matière de reporting environnemental et travaille tout au long de l'année à son amélioration. Ainsi, l'entité Brasseries du Congo a fait l'objet en juin 2013 d'un audit à blanc mené conjointement par PwC et le département RSE de CFAO. En parallèle, il a également été demandé aux filiales de remonter leurs données à mi-année afin que le Siège puisse d'ores et déjà analyser les premières tendances du reporting. Ces travaux ont permis d'identifier des bonnes pratiques et d'améliorer la qualité et la fiabilité des données reportées. Il est donc possible que des écarts soient constatés entre les données 2012 et 2013.

Enfin, l'utilisation du document de suivi s'est généralisée en 2013, permettant de faciliter la compréhension des indicateurs. En 2012, 40 % des filiales l'utilisaient contre 77 % aujourd'hui.

17.8.2 Evolution des impacts environnementaux de CFAO

Les impacts environnementaux de CFAO sont exprimés selon sept thématiques pour lesquelles les indicateurs de l'année 2013 sont donnés ci-dessous.

Ces valeurs sont obtenues par la consolidation de l'ensemble des données du périmètre.

Thématiques	Indicateurs	Valeurs 2012	Valeurs 2013	Unités	Variations
Consommations d'énergie	Consommation d'électricité	58 472	62 507	MWh	7 %
	Scope 2	37 714	40 211	T CO ₂	7 %
	Consommation de fuel léger (gasoil)	14 202	16 909	m ³	19 %
	Scope 1	38 157	45 431	T CO ₂	19 %
	Consommation de gaz	545	831	MWh	52 %
	Scope 1	101	154	T CO ₂	52 %
Consommations de matières premières Industrielles	Consommation d'eau matière première	1 340 313	1 220 415	m ³	- 9 %
	Consommation de gaz matière première	16 806	13 295	m ³	- 21 %
	Consommation de plastique (total hors emballage)	6 822	8 035	tonnes	18 %
Consommation d'emballages	Consommation totale d'emballages	8 745	72 263	tonnes	729 %
Consommations de papier	Consommation de papier provenant de forêts gérées durablement et de papier recyclé	142	231	tonnes	63 %
	Autre consommation de papier	356	308	tonnes	- 13 %
Productions de déchets	Déchets dirigés vers des filières de traitement	20 172	22 862	tonnes	13 %
	dont dangereux	1 426	1 913	tonnes	34 %
	Déchets non valorisés	16 042	241 846	tonnes	1 408 %
	dont dangereux	771	1 071	tonnes	39 %
Transport externe *	Fret aérien	19 247 600	16 595 178	tonnes.km	- 14 %
	Scope 3	13 319	11 483	T CO ₂	- 14 %
	Fret ferroviaire	6 548 893	7 013 941	tonnes.km	7 %
	Scope 3	155	166	T CO ₂	7 %
	Fret maritime	1 236 477 180	1 329 779 446	tonnes.km	8 %
	Scope 3	14 583	15 683	T CO ₂	8 %
Transport interne	Fret routier	85 969 000	58 133 719	tonnes.km	- 32 %
	Scope 3	7 517	5 083	T CO ₂	- 21 %
	Fret routier - Consommation de carburant	2 359	2 410	m ³	2 %
	Scope 1	6 338	6 474,97	T CO ₂	2 %

* Indicateur exprimé en tonnes.km correspondant au produit du nombre de tonnes transportées par le nombre de kilomètres parcourus.

(1) Les facteurs d'émissions utilisés ont été mis à jour en 2013. Ils sont issus du Bilan Carbone V7. Le facteur des émissions de fret aérien est issu du DEFRA 2013. Le calcul des émissions de CO₂ ne prend pas en compte les fluides frigorigènes.

Evolution des transports du groupe CFAO

Du fait de son activité d'importation et de distribution, CFAO a un recours intensif au fret pour le transport de ses marchandises. Les informations relatives au fret sont séparées en deux indicateurs, à savoir : le transport externe (c'est-à-dire sous-traité) avec quatre modes : routier, ferroviaire, maritime et aérien, ainsi que le transport interne routier, réalisé avec la flotte de véhicules CFAO.

Transport externe

Le fret routier baisse de 32 % en 2013, ce qui s'explique principalement par l'arrêt effectif de certains flux de transport. Ainsi, l'essentiel du fret routier reporté en 2012 correspondait au transport de véhicules sur l'axe Zeebrugge-Valencia pour expédition en Guinée Equatoriale. Or depuis un an, une nouvelle ligne maritime au départ d'Anvers desservant Bata et Malabo en Guinée Equatoriale a été mise en place rendant inutile le transport par route jusqu'en Espagne.

On constate également la hausse des tonnages transportés par l'entité Brasseries du Congo à la suite de la mission de refonte du reporting environnemental. En effet, de nombreux flux de transports n'étaient pas pris en compte tels que des importations de bouteilles en provenance du Cameroun par la route, certains transports entre les sites de Pointe Noire et Brazzaville, des importations de sucre, etc.

Le fret aérien enregistre également une diminution significative liée en partie à l'utilisation du logiciel AZAP permettant l'optimisation des stocks, une meilleure anticipation des besoins et ainsi la réduction des commandes urgentes. Cela se traduit par une diminution des tonnages transportés par avion, mode de transport utilisé pour les urgences, et un report des tonnages vers le maritime.

La baisse significative de l'activité dans les entités de Nouvelle-Calédonie participe également à la baisse globale du transport aérien chez CFAO.

Le fret ferroviaire reste relativement stable en 2013 avec une augmentation de 7 % du total des tonnes kilomètre.

Le fret maritime connaît la même hausse. Elle ne reflète pas une augmentation réelle des marchandises transportées mais elle est principalement due à l'absence en 2012 de reporting par l'entité Brasseries du Congo des flux de transports maritimes liés à ses importations. Au niveau du Groupe, la tendance réelle est à la baisse et est directement liée au ralentissement des ventes notamment en Afrique du Nord.

Bonnes pratiques

Le transport est une source importante de pollution, notamment à travers les émissions de gaz à effet de serre. C'est également un domaine où les actions d'optimisation peuvent être sources de bénéfices, sur le plan financier comme sur le plan environnemental. Les entités de CFAO travaillent à l'optimisation de chacun des modes de transport utilisés afin de réduire les impacts environnementaux qui y sont liés et ce principalement à travers la mutualisation des transports et le regroupement des commandes.

Le regroupement des commandes dans les entités du Groupe voire avec des entreprises concurrentes se développe. Il est en place dans les pays suivants : Guyane, Cameroun, Kenya, Zimbabwe, Guinée Conakry, Ghana, etc.

Parallèlement, afin de réduire les trajets parcourus, Diamal en Algérie a déplacé en 2012 sa plateforme d'éclatement logistique au point le plus central afin de réduire les distances de livraison entre ses différents sites.

L'aérien, très émetteur de gaz à effet de serre fait aussi l'objet de mesures de réduction. Le Groupe a ainsi investi dans un logiciel de prévision de ses besoins (AZAP) dès 2011 pour l'approvisionnement du stock central de pièces Toyota au Havre. L'objectif était de réduire les délais d'approvisionnement et limiter au maximum les opérations de dépannage urgente. Ce dispositif a à nouveau montré ses bénéfices en 2013 avec la diminution constatée du fret aérien.

Ainsi, 98,6 % des commandes maritimes et 80 % des commandes aériennes des filiales sont désormais servies par le stock central au Havre (Ces taux étaient respectivement de 82 % et 64 % en janvier 2012).

Outre la réduction des coûts logistiques pour les filiales, l'empreinte carbone ramenée à la pièce transportée a été nettement réduite sur ces trois dernières années, grâce à l'efficacité et l'impact positif d'AZAP sur les approvisionnements pièces pour le stock central.

Transport interne

Ce poste correspond aux transports réalisés par la flotte de véhicules de CFAO.

Il est stable en 2013 avec une augmentation de 2 % des quantités de carburants consommées. Cette hausse est essentiellement due à Eurapharma qui, par le biais de ses livraisons, représente 56 % du transport interne du Groupe. La croissance de ses ventes en 2013 a mécaniquement entraîné une augmentation des transports internes.

Il n'est pas fait de distinction entre les différents types de carburants consommés.

Bonnes pratiques

Un nombre croissant d'entités met en place le groupement des livraisons et l'optimisation des trajets.

Par exemple, chez CFAO Motors Côte d'Ivoire et Gokals Laborex, les livraisons ont été regroupées selon les zones de destination et l'encombrement routier. Des pratiques similaires sont également effectives chez Sopharma Guadeloupe et Martinique, Laborex Mali, Laborex Guinée. Uniphart Togo, Pens and Plastics Ltd, DT Dobie Kenya, etc. La mise en place de cartes spécifiques d'approvisionnement en essence permet également de réduire les consommations de carburant à travers un meilleur suivi et un contrôle des achats.

Laborex Cameroun a mis en place un système de suivi des véhicules permettant de mesurer les kilomètres parcourus et les informations de conduite (accélérations brusques, freinages forts, vitesses excessives, coupures moteurs). Il offre en outre un aspect sécuritaire important permettant l'immobilisation à distance des véhicules.

Analyse de l'évolution des impacts environnementaux, thématique par thématique

Les analyses présentées ci-après permettent de mettre en évidence, activité par activité et pour l'ensemble du groupe CFAO, les évolutions constatées entre les valeurs 2012 et les valeurs 2013.

Consommation d'eau (m³)

Le Groupe effectue un reporting de sa consommation en eau (hors matière première industrielle) mais compte tenu des différentes sources d'approvisionnement possibles (réseau, puits de forage ou livraison par des prestataires extérieurs), le suivi peut se révéler complexe et des travaux de fiabilisation de cette donnée sont en cours.

Bonnes pratiques

Du fait d'un nombre important d'implantations dans des régions où le stress hydrique peut être élevé, les problématiques de gestion de l'eau s'imposent à CFAO comme primordiales. Plusieurs actions sont ainsi mises en œuvre pour réduire les consommations d'eau ou la pollution des eaux usées. L'une des pratiques les plus répandues est notamment la récupération des eaux de pluie, en particulier dans la distribution automobile où elles sont utilisées pour le nettoyage des véhicules. MIPA en Côte d'Ivoire projette par ailleurs d'en faire de même à partir de 2014 pour le nettoyage des casiers. Dans une logique de rationalisation des consommations, l'utilisation de produits de nettoyage sans eau est privilégiée (CFAO Motors Sénégal) ainsi que le recours au nettoyage vapeur (Vietnam).

D'autres gestes simples sont pratiqués pour favoriser les économies : CFAO Motors Niger a supprimé l'arrosage automatique et le lavage des véhicules du personnel dans les locaux, ainsi que le nombre d'arrivées d'eau. CFAO travaille également à limiter la pollution engendrée par ses rejets dans l'eau dans ses activités de production. Ainsi, les deux brasseries de Brazzaville et Pointe Noire sont équipées d'une station d'épuration offrant chacune une capacité de traitement de plus de 500 000 m³ et permettant de retraiter la totalité des eaux usées.

Consommations d'énergie

CONSOMMATION D'ÉLECTRICITÉ (MWH)

	Automotive	EuraPharma	Industries Equipement & Services	Siège	Groupe CFAO
2012	17 820	7 603	31 995	1 055	58 472
2013	20 233	7 728	33 380	1 166	62 507
Variation	2 413	125	1 385	112	4 035
Variation %	14 %	2 %	4 %	11 %	7 %

La consommation d'électricité a augmenté de 7 % à l'échelle du Groupe.

Chez CFAO Automotive, la hausse s'explique par une défaillance des compteurs électriques en 2012 de NCCIE en Guyane, remplacés en début année. Enfin, l'activité de Soncar a crû en 2013 grâce à l'ouverture de nouveaux showrooms, une surface et un effectif doublé, ainsi qu'un recours plus important à l'air conditionné.

Pour CFAO Industries, Equipement & Location, la hausse est en partie imputable à une activité casiers soutenue de la part de MIPA, cette production mettant à contribution des presses particulièrement énergivores. Enfin, l'activité des Brasseries du Congo, également en hausse, contribue à deux tiers des consommations du pôle.

CONSOMMATION DE FUEL (M³)

	Automotive	EuraPharma	Industries Equipement & Services	Siège	Groupe CFAO
2012	3 699	495	10 008	0	14 202
2013	3 954	1 271	11 685	0	16 909
Variation	255	776	1 677	-	2 707
Variation %	7 %	157 %	17 %	ND	19 %

L'indicateur de consommation de fuel a été scindé cette année : « Consommation de fuel » et « consommation de carburant pour les véhicules de service et fonction ». De ce fait, de nombreuses consommations liées aux véhicules de fonction qui n'étaient pas reportées l'année dernière ont été incluses cette année, entraînant une hausse globale. Ces véhicules sont dédiés à l'activité commerciale des entités.

Il n'est pas fait de distinction entre les différents types de carburants.

Chez CFAO Industries Equipement & Services, les activités de Brasseries du Congo et de NIPEN se sont développées, expliquant la hausse globale des consommations. Par ailleurs, CFAO Technologies Gabon a connu de nombreuses coupures de courant au cours de l'exercice, compensées par l'utilisation de ses groupes électrogènes. En parallèle cette hausse des consommations s'équilibre légèrement avec la fermeture d'une agence à Port-Gentil.

La nouvelle entité, Assène Laborex, contribue largement à la hausse des consommations d'Eurapharma et à 2 % des consommations globales de fuel.

CONSOMMATION DE GAZ (KWH)

	Automotive	EuraPharma	Industries Equipement & Services	Siège	Groupe CFAO
2012	0	545	0	0	545
2013	0	811	0	0	831
Variation	-	286	-	-	286
Variation %	ND	52 %	ND	ND	52 %

La consommation de gaz provient exclusivement des sites Continental Pharmaceutique et E.P. DIS en France métropolitaine où le gaz est utilisé comme combustible de chauffage. L'augmentation de la consommation est due aux travaux d'extension d'un entrepôt qui ont eu lieu en hiver chez E.P. DIS à Rouen.

Bonnes pratiques dans le domaine de l'énergie

Les employés dans les implantations sont de plus en plus sensibilisés aux bonnes pratiques pour limiter les consommations, notamment les écogestes simples consistants à éteindre les appareils électriques et l'éclairage lors de pauses ou d'absences comme par exemple chez CFAO Motors RCA ou CFAO Motors Sénégal.

Plusieurs entités procèdent par ailleurs au remplacement progressif des appareils électriques, notamment pour l'éclairage (ampoules basse consommation ou LED chez CAMI ou CFAO Motors Sénégal). A noter également l'achat d'une nouvelle chaudière chez Brasseries du Congo.

MIPA en Côte d'Ivoire étudie la possibilité de mettre en place la technique dite « effet Corona » pour consommer l'électricité

du réseau plutôt que du gaz à partir de 2014. Cette technique permet, grâce à une décharge électrique, d'améliorer la tension ou l'énergie de surface du support traité pour une meilleure adhésion de surface.

Si elle est réalisable, cette pratique pourrait être dupliquée dans les autres usines de transformation plastique.

Consommations de Matières Premières Industrielles

CONSOMMATION D'EAU EN TANT QUE MATIÈRE PREMIÈRE INDUSTRIELLE (M³)

	Automotive	EuraPharma	Industries Equipement & Services	Siège	Groupe CFAO
2012	0	27	1 340 286	0	1 340 313
2013	0	377	1 220 038	0	1 220 415
Variation	-	350	(120 248)	-	(119 898)
Variation %	ND	1 288 %	- 9 %	ND	- 9 %

La consommation d'eau en tant que matière première provient en quasi-totalité de l'entité Brasseries du Congo qui l'utilise pour la production de bières et de sodas. L'entité a connu une pénurie d'eau à Brazzaville cette année et une baisse des consommations a été enregistrée.

La consommation d'eau matière première de l'activité Eurapharma augmente également de façon importante avec le lancement de la société de production pharmaceutique Propharmal.

CONSOMMATION DE GAZ EN TANT QUE MATIÈRE PREMIÈRE INDUSTRIELLE (M³)

	Automotive	EuraPharma	Industries Equipement & Services	Siège	Groupe CFAO
2012	12 497	0	4 309	0	16 806
2013	10 492	0	2 803	0	13 295
Variation	(2 005)	-	(1 506)	-	(3 511)
Variation %	- 16 %	ND	- 35 %	ND	- 21 %

Le gaz matière première regroupe des gaz tels que l'acétylène, l'oxygène, le gaz carbonique et l'azote, utilisés pour les soudures dans le réseau CFAO Automotive et pour le flambage des matériaux dans les industries plastiques.

La baisse globale de 21 % est essentiellement due à Mipa dont le calcul en 2012 comportait une erreur. A l'inverse les Brasseries du Congo ont significativement augmenté leur consommation du fait des nouveaux projets (Caves, salles de Brassage, lignes PET, etc.). Il n'est pas fait de distinction entre les gaz PCS et PCI.

CONSOMMATION DE PLASTIQUE EN TANT QUE MATIÈRE PREMIÈRE INDUSTRIELLE (HORS EMBALLAGES) (TONNES)

	Automotive	EuraPharma	Industries Equipement & Services	Siège	Groupe CFAO
2012	0	0	6 822	0	6 822
2013	0	0	8 035	0	8 035
Variation	-	-	1 213	-	1 213
Variation %	ND	ND	18 %	ND	18 %

La consommation de plastique hors emballages du groupe CFAO concerne les quatre usines de transformation plastique Icrafon (Cameroun), Mipa (Côte d'Ivoire), Pens and Plastics Ltd (Ghana) et Nipen (Nigeria). Cette année, l'augmentation de la production de casiers par MIPA a entraîné une importante hausse de sa consommation de plastique, d'où la hausse globale pour le pôle.

Bonnes pratiques dans le domaine des matières premières industrielles

Les usines de transformation plastique MIPA (Côte d'Ivoire) et ICRAFON (Cameroun) ont recours au broyage et recyclage du plastique : 30 % de leur consommation est issue de cette technique.

Consommations d'Emballages

CONSOMMATION D'EMBALLAGES CLASSIQUES (TONNES)

Cet indicateur regroupe les consommations d'emballages plastiques, de bois et de cartons.

	Automotive	EuraPharma	Industries Equipement & Services	Siège	Groupe CFAO
2012	21	236	8 479	9	8 745
2013	20	694	71 542	7	72 263
Variation	(1)	458	63 063	(2)	63 518
Variation %	- 5 %	194 %	744 %	- 24 %	726 %

D'une manière générale, cet indicateur peut être sujet à de fortes variations d'une année sur l'autre, du fait des stocks existants et des achats effectués par les entités concernées.

Pour l'activité Automotive, c'est le ralentissement de l'activité de CMM qui entraîne une baisse de la consommation d'emballages.

La très forte hausse de la consommation d'emballages plastiques de la Division Industries, Equipement & Services provient des Brasseries du Congo, qui depuis 2013 produisent des sodas dans des bouteilles en plastique PET grâce à une nouvelle ligne de production. Les consommations d'emballages en carton ont également augmenté pour ce pôle, du fait de la forte croissance de production de NIPEN. Cette hausse est en partie compensée par la baisse des consommations de MIPA, dont la production de stylos, conditionnés avec du carton, a diminué.

L'activité Eurapharma enregistre également de fortes hausses. Elle provient pour le plastique d'une grosse commande de stocks (films étirables, scotch, emballages isothermes) de la part d'E.P. DIS cette année. L'apparition d'un nouveau flux aérien pour Continental Pharmaceutique a nécessité l'achat d'emballages en bois et carton spécifiques au transport. La hausse de la consommation de carton est liée au volume d'activité de Copharmed (Côte d'Ivoire) et Pharma Gabon. Le démarrage de l'activité Propharmal a également conduit à une augmentation de l'utilisation de flaconnages en verre. Enfin, Sopharma Martinique a effectué une très grosse commande d'étiquettes réalisant un stock suffisant pour trois ans d'activité ce qui contribue également à expliquer la hausse de consommation d'emballages de l'activité Santé.

CONSOMMATION DE PAPIER (TONNES)

	Automotive	EuraPharma	Industries Equipement & Services	Siège	Groupe CFAO
2012	250	100	99	49	498
2013	264	111	102	61	539
Variation	14	11	3	12	41
Variation %	6 %	11 %	4 %	25 %	8 %

Les quantités reportées représentent le papier dit de bureau correspondant aux fournitures (enveloppes, ramettes, cartes de visite, bons de commandes, etc.) et le papier correspondant aux publications, c'est-à-dire les supports imprimés destinés à la communication en interne ou en externe dans le Groupe.

L'augmentation des quantités de papier consommées s'explique avant tout par la plus grande utilisation du document de suivi mis à disposition par la Direction de la RSE pour les entités. En effet, au-

Bonnes pratiques

Plusieurs sites réutilisent leurs emballages, comme E.P. DIS Algérie qui utilise les cartons de ses fournisseurs pour les livraisons à ses clients ou CFAO Motors Tanzania qui donne une seconde vie aux palettes en les réutilisant ou les renvoyant aux fournisseurs.

Au-delà de la réutilisation, pratique généralisée dans le Groupe, certaines entités tentent également de réduire la quantité d'emballages utilisés. Ainsi Laborex Niger, Cameroun et Guinée ont recours à des bacs de livraison en lieu et place des emballages en carton. Toujours dans cette logique d'optimisation, Laborex Cameroun développe ses ventes de produits au carton complet (conditionnement minimum) plutôt qu'à l'unité. Cette vente en gros a un impact direct sur la consommation : l'achat de cartons d'emballage de Laborex Cameroun a ainsi été réduit de 36 % entre 2012 et 2013.

Le choix des matériaux est également un paramètre à prendre en compte dans la réduction des impacts environnementaux liés aux emballages. Certaines entités agissent en ce sens comme SOCADA qui utilise désormais des sacs en plastique recyclables pour son magasin de pièces de rechange ou CFAO Motors Sénégal qui a plutôt recours aux sacs en papier.

De manière générale, la grande majorité des entités ne consomme aucun emballage neuf et certaines tirent même des profits de la revente des surplus destinés à alimenter la coopérative des employés (Laborex Burkina).

delà du suivi mensuel des consommations qu'il permet de réaliser, il détaille l'ensemble des types de papier à inclure dans l'indicateur. De ce fait, de nombreuses entités ont commencé à inclure des catégories de papier qui ne l'étaient pas jusque-là, entraînant ainsi une hausse de l'indicateur dans l'ensemble des activités du Groupe.

La hausse des consommations du siège s'explique essentiellement par la celle des publications produites à destination des filiales (supports de communication interne et marketing).

CONSOMMATION DE PAPIER RECYCLÉ OU PROVENANT DE FORÊTS GÉRÉES DURABLEMENT (TONNES)

	Automotive	EuraPharma	Industries Equipement & Services	Siège	Groupe CFAO
2012	59	43	14	25	142
2013	69	60	56	46	231
Variation	9	17	42	21	89
Variation %	16 %	39 %	305 %	83 %	63 %

En 2013, la part des papiers recyclés ou issus de forêts gérées durablement augmente de plus de 60 % et représente 43 % de la consommation totale.

Cette forte augmentation se constate dans l'ensemble des entités, mais plus particulièrement chez Brasseries du Congo, important consommateur de papier. Elle s'explique par un reclassement de certaines consommations non labellisées vers la catégorie « papier issu de forêt gérées durablement » et « papier recyclé ». En effet, la présentation des différents labels concernés dans le document de suivi a permis à de nombreuses entités d'identifier des labels sur leurs papiers consommés. Au siège à Sèvres, l'achat de papier recyclé se systématisé suite aux instructions du département RSE.

Bonnes pratiques

L'ensemble des entités a intégré la rationalisation des consommations de fournitures, en particulier de papier, notamment grâce à une limitation des impressions et l'adoption d'éco-gestes (réutilisation du papier brouillon, d'enveloppes, etc.). Le siège à Sèvres et de nombreuses filiales ont ainsi paramétré les imprimantes par défaut en recto-verso, réduit le nombre d'imprimantes individuelles ou encore mis en place un suivi centralisé des impressions.

Parallèlement, des efforts sont faits au niveau des approvisionnements avec 19 entités qui utilisent uniquement du papier recyclé ou issu de forêts gérées durablement. Les autres entités progressent également dans cette direction et sont sensibilisées à ces sujets comme le montre en partie l'évolution des chiffres.

DÉCHETS VALORISÉS OU DIRIGÉS VERS DES FILIÈRES DE TRAITEMENT (TONNES)

	Automotive	EuraPharma	Industries Equipement & Services	Siège	Groupe CFAO
2012	1 843	975	17 333	21	20 172
2013	1 635	1 454	19 748	25	22 862
Variation	(207)	478	2 415	3	2 689
Variation %	- 11 %	49 %	14 %	15 %	13 %

DONT DANGEREUX

	Automotive	EuraPharma	Industries Equipement & Services	Siège	Groupe CFAO
2012	1 353	20	53	0.5	1 426
2013	1 248	621	43	0.5	1 913
Variation	(104)	601	(10)	0	486
Variation %	- 8 %	3 035 %	- 19 %	1 %	34 %

La quantité globale de déchets dirigés vers des filières de traitement augmente à l'échelle du Groupe. Cette augmentation est due essentiellement à Eurapharma et correspond à des destructions de médicaments périmés dans les entités E.P. DIS à Rouen, E.P. DIS Martinique, Copharmed (Côte d'Ivoire) et Propharmal (Algérie). Cette dernière, après une inondation, a dû détruire des quantités importantes de médicaments endommagés. Les destructions sont confiées à des prestataires spécialisés.

Généralement, les entités attendent d'obtenir un volume conséquent de médicaments avant de programmer leur destruction afin de

réaliser des économies d'échelle sur ces opérations. Les destructions de médicaments sont irrégulières et peuvent donner lieu à des variations importantes d'une année sur l'autre. Malgré les travaux de CFAO pour fiabiliser le reporting, le volume de déchets dangereux reste complexe à mesurer. Pour l'automobile, lorsque les quantités de déchets produits ne sont pas directement comptabilisées à leur sortie (enlèvement par un prestataire par exemple), la méthode préconisée est de se baser sur les achats de l'atelier au magasin pièces de rechange considérant que tout achat donne lieu à un remplacement et donc à un déchet (batterie, huiles, etc.).

DÉCHETS NON VALORISÉS (TONNES)

	Automotive	Eurapharma	Industries Equipement & Services	Siège	Groupe CFAO
2012	2 845	965	12 154	78	16 042
2013	3 205	898	237 666	78	241 846
Variation	360	67	225 511	-	225 805
Variation %	13 %	-7 %	1 855 %	0 %	1 408 %

La très forte augmentation des déchets reportés pour l'activité Industries Equipement & Services est une nouvelle fois imputable à l'entité Brasseries du Congo pour les raisons explicitées précédemment (audit blanc et chantiers de construction 2013).

CFAO Technologies Cameroun y contribue également avec la destruction exceptionnelle cette année de près de 40 tonnes d'archives.

DONT DANGEREUX

	Automotive	Eurapharma	Industries Equipement & Services	Siège	Groupe CFAO
2012	610	86	74	-	771
2013	960	52	59	-	1 071
Variation	350	(34)	(15)	-	300
Variation %	57 %	-40 %	-20 %	ND	39 %

On note une augmentation importante de ce poste pour l'activité Automotive, essentiellement due à l'amélioration du reporting et l'inclusion de nouvelles catégories de déchets non reportées auparavant notamment grâce à l'utilisation du document de suivi fourni par le Groupe. Des variations importantes sont ainsi constatées chez CFAO Motors Congo, RDC et Burkina et RCA. De manière générale, et en accord avec les politiques menées par CFAO, les quantités de déchets dangereux non valorisés tendent à représenter une faible part des quantités totales de déchets produites.

Bonnes pratiques

Le sujet des déchets est un enjeu important en Afrique. En effet, l'augmentation de la consommation sur le continent se traduit entre autres par une croissance du volume de déchets produits dans une région où les filières de traitement sont peu développées, voire inexistantes. La récupération informelle pour réutilisation est largement développée, mais elle peut présenter un risque s'il s'agit de déchets dangereux. Conscient de ces enjeux, CFAO travaille à l'identification et la mise en œuvre de filières de traitement là où le Groupe est implanté et tente de fiabiliser le reporting des déchets produits par ses entités. De nouveaux partenariats avec des filières de traitement des déchets ont été signés en 2013 : avec Ecoval au Maroc pour tous les types de déchets et avec Ortec au Congo pour les filtres et chiffons souillés.

Un des faits marquants de 2013 est la création du kit de gestion des déchets dangereux diffusé dans les filiales Automotive et accompagné d'une lettre signée par le Directeur des programmes RSE, du responsable pièces et service et du patron de pôle. Le kit est constitué de trois éléments :

- un dépliant destiné à la fois aux collaborateurs de l'atelier et aux clients. Ces derniers sont concernés dans les cas où ils achètent des produits potentiellement dangereux au comptoir ou lorsqu'ils souhaitent récupérer leurs pièces usagées après entretien de leur véhicule ;
- une affiche à disposer dans les ateliers et les réceptions pièces et services ;
- un guide de gestion des déchets dangereux destiné aux responsables Pièces et Services pour rappeler les règles du tri dans l'atelier et les bonnes pratiques à adopter.

Début 2014, cette démarche sera étendue aux filiales CFAO Equipement.

En parallèle, le siège a mis à disposition des filiales, qui ne pratiquent pas encore le tri sélectif, une liste de matériel de stockage afin de le mettre en place. A titre d'exemple, CFAO Motors São Tomé & Principe, Dt Dobie et Cica Kenya, CFAO Motors Tchad et Mauritanie se sont récemment équipés.

Les huiles usagées sont le principal déchet dangereux de l'activité automobile. En fonction du volume d'activité, elles peuvent représenter plusieurs dizaines de tonnes. En l'absence de filières dans la plupart des pays africains, les compagnies pétrolières fournisseurs assurent la récupération et le traitement de ce type de déchet. En outre, plusieurs partenariats de recyclage de déchets automobiles sont opérationnels. En Algérie avec Recyclex, au Cameroun avec Bocam, au Sénégal avec Sococim & SRH et à Madagascar avec Adonis. En 2013, deux nouveaux partenariats ont été signés : Ecoval au Maroc et Ortec au Congo.

Au Kenya, DT Dobie a mis en place un partenariat avec la National Environmental Management Authority pour l'approvisionnement de bennes de tri et l'assurance d'une conformité de ses pratiques avec la réglementation.

Le tri permet, même en l'absence de filière, de ne pas souiller les déchets non dangereux souvent réutilisables, avec des déchets dangereux, potentiellement nocifs pour la santé.

Chez Eurapharma, les médicaments périmés et non commercialisables sont la source principale des déchets dangereux. Leur destruction est strictement encadrée par la réglementation qui impose une traçabilité. En amont, la limitation des stocks excédentaires permet d'éviter les produits pharmaceutiques périmés. Plusieurs filiales ont recours à des prestataires spécialisés dans la destruction de médicaments (au Cameroun avec GMC, au Kenya avec Environmental Combustion and consultants, en Algérie avec Green Sky).

Dans les collectivités et territoires d'Outre-Mer où des filières structurées de traitement des déchets existent, les filiales implantées y ont largement recours. Pour la Santé, Sopharma Guadeloupe a recours à la société Thermolise pour faire incinérer ses déchets avec valorisation énergétique. SPG en Guyane est, quant à elle, associée avec le réseau Cyclamed qui organise le retour des médicaments en métropole à des fins d'élimination.

Pour l'automobile, les déchets sont exportés vers la métropole (en Guyane et à la Réunion) ou vers des centres de traitement à l'étranger lorsqu'aucune solution n'existe localement.

En Nouvelle-Calédonie, l'ensemble des déchets est collecté par l'éco-organisme TRECODEC en lien avec plusieurs filières de traitement en local ou à l'étranger. A titre d'exemple, en absence de filière locale, les batteries au plomb sont exportées en Nouvelle-Zélande ou Australie dans le cadre de la convention de Bâle.

Aux Brasseries du Congo, le recyclage ou la réutilisation des déchets est mis en œuvre dans la mesure du possible, avec une gestion précise des différents matériaux (ex : bidons de métal et de plastique revendus au fonds pour l'habitat, huiles des générateurs et films plastiques récupérés par des prestataires spécialisés externes, etc.)

Les déchets électriques et électroniques (DEEE) sont également pris en compte : en 2013, CFAO est partenaire des Ateliers du Bocage à Sèvres, au Cameroun et au Burkina Faso. Les Ateliers du Bocage, branche d'Emmaüs, ont développé le programme « Clic Vert » en Afrique dont le principe est de récupérer le matériel amorti des entreprises, administrations, particuliers afin de le reconditionner et le vendre à prix modique dans les boutiques dédiées. Cette activité permet entre autres de créer des emplois et de faciliter l'accès aux nouvelles technologies. Lorsque le matériel est hors d'usage, les Ateliers du Bocage le démantèlent dans des

ateliers de dépollution et rapatrient en Europe des composants qui ne peuvent être recyclés localement. En 2013, la collecte des DEEE a également été mise en œuvre au Kenya grâce à un partenariat avec WEE.

Enfin, la réutilisation reste un des premiers modes de revalorisation des déchets en Afrique. MIPA en Côte d'Ivoire et Brasseries du Congo organisent la récupération des déchets non dangereux par les collaborateurs. Cela permet d'encadrer la pratique et de prévenir les risques potentiels liés à la manipulation des déchets.

Le siège a reconduit son partenariat avec la société Elise Cèdre pour la récupération et le recyclage du papier, carton, cartouches d'encre, canettes, bouteilles plastique et piles.

En outre, les entités IMC et Capstone à l'Île Maurice confient le papier usagé à l'ONG Green Waste qui le transforme en emballages.

Indicateurs hors reporting

Les informations suivantes complètent les indicateurs issus du reporting avec des données qualitatives afin d'illustrer d'autres actions en matière d'environnement mises en place par les entités du Groupe.

Pollution et émissions dans l'air, l'eau et les sols

Afin d'améliorer la prévention de la pollution résultant de ses activités, le Groupe a procédé dans un premier temps à l'identification des différentes sources de pollution : émissions dans l'air, rejets dans l'eau, gestion des déchets. Grâce à ce premier travail et au travers de son reporting environnemental, le Groupe mesure et enregistre ces sources de pollution et de déchets et décide des plans d'actions ciblés par types de pollution et d'activité.

Bonnes pratiques

Les composés organiques volatils (COV) étant la principale émission polluante directement liée à l'activité des ateliers après-vente, le Groupe y encourage l'utilisation de produits solvants limitant ces émissions.

Les deux sites de Brazzaville et Pointe Noire sont équipés de stations d'épuration offrant chacune une capacité de traitement de plus de 500 000 m³. La totalité des eaux usées sont ainsi retraitées. En prévention d'impacts environnementaux accidentels, un certain nombre de garages sont équipés de bacs de décantation pour éviter toute pollution accidentelle d'hydrocarbures dans le milieu naturel.

Prise en compte des nuisances sonores et toute autre forme de pollution spécifique à une activité

Le Groupe n'a pas mené d'étude globale pour identifier les sites concernés, néanmoins, aucun d'entre eux ne semblent concernés par ce type de nuisance.

Biodiversité et utilisation des sols

Les implantations de CFAO ne se situant pas dans des zones rurales agricoles ou naturelles, l'impact du Groupe sur l'environnement, l'utilisation des sols et la biodiversité est relativement limité. Le Groupe n'a pas mené d'étude globale pour mesurer ses impacts sur la biodiversité.

Depuis 2003, DT Dobie participe à la lutte contre la déforestation du Parc National de Nairobi et de la protection de la Forêt de Karura par le biais d'un don annuel.

Adaptation au changement climatique et lutte contre les gaz à effet de serre

Les émissions sont associées à leur périmètre ou scope, selon la répartition du GHG Protocol, référence internationale en la matière.

Les facteurs d'émissions utilisés sont ceux du Bilan Carbone v.7 et du DEFRA (Department for Environment, Food and Rural Affairs, UK).

Le Groupe est conscient des conséquences que le changement climatique pourrait avoir sur ses activités. Les informations relatives à la diminution de la ressource en eau ou l'élévation du niveau des mers sont notamment suivies avec une attention particulière.

Les actions de réduction des consommations d'énergie, mais aussi d'optimisation du fret vont dans le sens d'une réduction des émissions de GES du Groupe. De plus, CFAO tente, dans la mesure du possible, de favoriser des moyens de transport moins émetteurs en GES tels que le train pour le transport de ses marchandises. Malgré cette volonté, la maturité du réseau en Afrique contraint souvent le Groupe à avoir recours à des modes de transport très émetteurs comme le fret aérien ou à préférer la route au rail lorsque ce dernier ne présente pas la flexibilité nécessaire aux activités du Groupe.

Le Groupe n'a pas constitué de provisions pour risque environnemental. Il n'a pas eu à verser d'indemnités en exécution de décisions judiciaires ni à mener d'actions en réparation de dommage.

Plusieurs entités ont mis en place des démarches de certification qualité mais aucune dans le domaine de l'environnement.

17.8.3 Rapport des commissaires aux comptes, désignés organismes tiers indépendants, sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion

Exercice clos le 31 décembre 2013

Aux actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de la société CFAO désignés organismes tiers indépendants, dont la recevabilité de la demande d'accréditation a été admise par le COFRAC le 28 octobre 2013 pour KPMG et l'accréditation par le COFRAC a été reçue pour Deloitte & Associés sous le numéro 3-1048, nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2013, présentées dans le rapport de gestion (ci-après les « Informations RSE »), en application des dispositions de l'article L.225-102-1 du code de commerce.

Responsabilité de la société

Il appartient au Directoire d'établir un rapport de gestion comprenant les Informations RSE prévues à l'article R.225-105-1 du code de commerce, préparées conformément aux protocoles utilisés par la société (ci-après le « Référentiel»), dont un résumé figure dans le rapport de gestion et disponibles sur demande au siège de la société.

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les textes réglementaires, le code de déontologie de la profession ainsi que les dispositions prévues à l'article L.822-11 du code de commerce. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques, des normes d'exercice professionnel et des textes légaux et réglementaires applicables.

Responsabilité des commissaires aux comptes

Il nous appartient, sur la base de nos travaux :

- d'attester que les Informations RSE requises sont présentes dans le rapport de gestion ou font l'objet, en cas d'omission, d'une explication en application du troisième alinéa de l'article R.225-105 du code de commerce (Attestation de présence des Informations RSE) ;
- d'exprimer une conclusion d'assurance modérée sur le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère conformément au Référentiel (Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE).

Nos travaux ont été effectués par une équipe d'une dizaine de personnes entre les mois de janvier et mars 2014 pour une durée d'environ six semaines. Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos experts en matière de RSE.

Nous avons conduit les travaux décrits ci-après conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France et à l'arrêté du 13 mai 2013 déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et, concernant l'avis motivé de sincérité, à la norme internationale ISAE 3000⁽¹⁾.

1. Attestation de présence des Informations RSE

Nous avons pris connaissance, sur la base d'entretiens avec les responsables des directions concernées, de l'exposé des orientations en matière de développement durable, en fonction des conséquences sociales et environnementales liées à l'activité de la société et de ses engagements sociétaux et, le cas échéant, des actions ou programmes qui en découlent.

Nous avons comparé les Informations RSE présentées dans le rapport de gestion avec la liste prévue par l'article R.225-105-1 du code de commerce.

En cas d'absence de certaines informations consolidées, nous avons vérifié que des explications étaient fournies conformément aux dispositions de l'article R.225-105 alinéa 3 du code de commerce.

Nous avons vérifié que les Informations RSE couvraient le périmètre consolidé, à savoir la société ainsi que ses filiales au sens de l'article L.233-1 et les sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L.233-3 du code de commerce avec les limites précisées par les éléments méthodologiques accompagnant les informations et présents aux sections 17.5 pour les informations sociales et 17.8.1 pour les informations environnementales du rapport de gestion.

Sur la base de ces travaux, et compte tenu des limites mentionnées ci-dessus, nous attestons de la présence dans le rapport de gestion des Informations RSE requises.

2. Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE

Nature et étendue des travaux

Nous avons mené une vingtaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation des Informations RSE auprès des directions en charge des processus de collecte des informations et, le cas échéant, responsables des procédures de contrôle interne et de gestion des risques, afin :

- d'apprécier le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité, son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- de vérifier la mise en place d'un processus de collecte, de compilation, de traitement et de contrôle visant à l'exhaustivité et à la cohérence des Informations RSE et prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration des Informations RSE.

Nous avons déterminé la nature et l'étendue de nos tests et contrôles en fonction de la nature et de l'importance des Informations RSE au regard des caractéristiques de la société, des enjeux sociaux et environnementaux de ses activités, de ses orientations en matière de développement durable et des bonnes pratiques sectorielles.

(1) ISAE 3000 – Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information.

Pour les informations RSE que nous avons considéré les plus importantes⁽¹⁾ :

- au niveau de l'entité consolidante, nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (organisation, politiques, actions), nous avons mis en œuvre des procédures analytiques sur les informations quantitatives et vérifié, sur la base de sondages, les calculs ainsi que la consolidation des données et nous avons vérifié leur cohérence et leur concordance avec les autres informations figurant dans le rapport de gestion ;
- au niveau d'un échantillon représentatif d'entités que nous avons sélectionnées⁽²⁾ en fonction de leur activité, de leur contribution aux indicateurs consolidés, de leur implantation et d'une analyse de risque, nous avons mené des entretiens pour vérifier la correcte application des procédures et mis en œuvre des tests de détail sur la base d'échantillonnages, consistant à vérifier les calculs effectués et à rapprocher les données des pièces justificatives. L'échantillon ainsi sélectionné représente 19 % des effectifs et entre 24 % et 100 % des informations quantitatives environnementales.

Pour les autres informations RSE consolidées, nous avons apprécié leur cohérence par rapport à notre connaissance de la société.

Enfin, nous avons apprécié la pertinence des explications relatives, le cas échéant, à l'absence totale ou partielle de certaines informations.

Nous estimons que les méthodes d'échantillonnage et tailles d'échantillons que nous avons retenues en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus. Du fait du recours à l'utilisation de techniques d'échantillonnages ainsi que des autres limites inhérentes au fonctionnement de tout système d'information et de contrôle interne, le risque de non-détection d'une anomalie significative dans les Informations RSE ne peut être totalement éliminé.

Conclusion

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

Paris La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 14 avril 2014

Les Commissaires aux comptes

KPMG Audit

Deloitte & Associés

Département de KPMG SA

Philippe ARNAUD

Hervé CHOPIN

Florence DIDIER-NOARO

Alain PENANGUER

Associé

Associé

Associée

Associé

*Département Changement
Climatique & Développement
Durables*

*Responsabilité Sociale
et Environnementale*

(1) Indicateurs sociaux : Effectif total inscrit au 31/12/2013, Part des femmes dans l'effectif inscrit, Répartition des effectifs en CDI par tranches d'âges, Nombre total d'embauches, Nombre total de licenciements, Nombre total de départs en CDI, Nombre total de départs en CDD, Total de la masse salariale hors charges patronales, Nombre d'accidents du travail avec arrêt (hors accidents mortels), Nombre d'heures de formation.

Indicateurs environnementaux : Consommation d'eau en tant que matière première industrielle, Consommation d'électricité, Consommation de gaz, Consommation de fuel, Consommation de plastique (total hors emballages), Consommation totale d'emballages, Fret aérien (externe), Fret ferroviaire (externe), Fret maritime (externe), Fret routier (externe), Fret routier (interne).

Autres informations qualitatives : Le programme « Health by CFAO » de lutte contre le VIH et autres pathologies, Bonnes pratiques liées à la production de déchets et à la consommation d'eau, Mesures de prévention en matière de transparence des affaires.

(2) Echantillon retenu pour les indicateurs sociaux et environnementaux : Brasserie du Congo, CFAO Motors Côte d'Ivoire, CFAO Motors Maroc, SIAB Maroc, CFAO Technologies Côte d'Ivoire, Diamal Algérie, Epdis SPA Algérie, MIPA (indicateur relatif à la Consommation de plastique total hors emballages), Continental Pharmaceutique (indicateurs relatifs au fret externe aérien et à la consommation de gaz naturel), COPHARMED (indicateur relatif au fret routier interne), Epdis France (indicateur relatif à la consommation de gaz naturel) et CFAO Groupe (indicateur relatif au fret externe maritime).

18

ACTIONNAIRES PRINCIPAUX

18.1	Actionnariat de la Société	178	18.3	Actionnaires principaux	180
18.2	Droits de vote	180	18.4	Accords entre actionnaires	180

18.1 Actionnariat de la Société

Le tableau ci-dessous présente l'actionnariat de CFAO aux 31 décembre 2011, 2012 et 2013, sur la base des déclarations de franchissement de seuil effectuées à ces dates. Il convient de

préciser que la Société n'a pas reçu de déclaration de seuil depuis la clôture de la réouverture de l'offre publique d'achat volontaire (OPA) déposée par Toyota Tsusho Corporation (« TTC »).

Actionnaires	31 décembre 2013			
	Nombre d'actions	Nombre de droits de vote	Pourcentage du capital	Pourcentage des droits de vote
Toyota Tsusho Corporation	60 176 509	60 176 509	97,59 %	97,62 %
Mandataires sociaux ⁽³⁾	17 479	17 479	0,03 %	0,03 %
Autodétenzione ⁽⁴⁾	23 550	–	0,04 %	–
Salariés du groupe CFAO ⁽⁵⁾	222 125	222 125	0,36 %	0,36 %
Public	1 225 320	1 225 320	1,99 %	1,99 %
TOTAL	61 664 983	61 641 433	100 %	100 %

Actionnaires	31 décembre 2012			
	Nombre d'actions	Nombre de droits de vote	Pourcentage du capital	Pourcentage des droits de vote
Toyota Tsusho Corporation	60 176 909	60 176 909	97,80 %	97,87 %
Mandataires sociaux ⁽³⁾	2 050	2 050	0,003 %	0,003 %
Autodétenzione ⁽⁴⁾	43 702	–	0,07 %	–
Salariés du groupe CFAO ⁽⁵⁾	84 900	84 900	0,14 %	0,14 %
Public	1 220 549	1 220 549	1,98 %	1,98 %
TOTAL	61 528 110	61 484 408	100 %	100 %

Actionnaires	31 décembre 2011			
	Nombre d'actions	Nombre de droits de vote	Pourcentage du capital	Pourcentage des droits de vote
Discodis SAS ⁽¹⁾	25 828 998	25 828 998	41,98 %	42,09 %
Sapardis SA ⁽¹⁾	2 442	2 442	0,004 %	0,004 %
Prodistr SA ⁽²⁾	2 442	2 442	0,004 %	0,004 %
Total Groupe Kering (anciennement PPR)	25 833 882	25 833 882	41,99 %	42,09
Mandataires sociaux ⁽³⁾	1 950	1 950	0,003 %	0,003 %
OppenheimerFunds Inc.	4 598 548	4 598 548	7,47 %	7,49 %
Lazard AM LLC	3 389 463	3 389 463	5,51 %	5,52 %
Artio GM LLC	1 842 693	1 842 693	2,99 %	3 %
M&G Investments	2 212 554	2 212 554	3,6 %	3,61 %
Autodétenzione ⁽⁴⁾	155 300	–	0,25 %	–
Public	23 491 470	23 491 470	38,18 %	38,28 %
TOTAL	61 525 860	61 370 560	100 %	100 %

(1) Sociétés détenues à 100 % par Kering (anciennement PPR).

(2) Société détenue à 99,96 % par Kering (anciennement PPR).

(3) Membres du Directoire et du Conseil de surveillance. Il convient de noter que TTC a prêté 900 de ses actions CFAO qui appartenaient au groupe TTC à trois membres du Conseil de surveillance (250 actions à chacun des membres) et à un membre du Directoire (150 actions).

(4) L'autodétenzione correspond au nombre d'actions détenues dans le cadre du contrat de liquidité de CFAO et au nombre d'actions détenues après rachat par CFAO dans le cadre de son programme de rachat.

(5) Actions gratuites attribuées aux salariés (hors membres du Directoire) et soumises à des engagements de conservation.

Jusqu'à son introduction en bourse en décembre 2009, CFAO était détenue à 99,94 % par la société Kering (anciennement PPR) au travers de ses trois filiales Discodis SAS, Sapardis SA et Prodistri SA, des actionnaires minoritaires détenant les 0,06 % restants du capital et des droits de vote de la Société. Entre l'introduction en bourse de CFAO et le 2 août 2012, Kering (anciennement PPR) détenait 41,99 % du capital et des droits de vote (sans prendre en compte les actions autodétenues).

Le 26 juillet 2012, Kering (anciennement PPR) et le groupe japonais Toyota Tshusho Corporation (« TTC ») ont signé un contrat de cession d'actions aux termes duquel TTC a acquis 29,80 % du capital de CFAO auprès de Kering, (anciennement PPR), au prix de 37,50 euros par action. Cette acquisition a été finalisée le 2 août 2012.

À la suite de cette acquisition, TTC a finalisé sa revue de due diligence et a décidé, lors de la réunion de son Conseil d'administration qui s'est tenue le 28 août 2012, de déposer une offre publique d'achat (OPA) volontaire sur le reste du capital de CFAO. Le prix de l'offre publique était de 37,50 euros par action, ce qui correspond au prix payé à Kering (anciennement PPR) pour l'acquisition du bloc de 29,80 %. Kering s'est engagé à apporter à l'OPA volontaire les 12,19 % encore détenus dans le capital de CFAO.

L'offre publique a été déposée par TTC auprès de l'Autorité des marchés financiers (AMF) le 14 septembre 2012. La mise en œuvre de cette offre était subordonnée à l'avis de conformité de l'AMF, et l'offre n'était conditionnée qu'à l'approbation de l'opération par les autorités européennes de la concurrence.

Le 4 octobre 2012, CFAO a déposé une note d'information en réponse à l'OPA initiée par TTC. Compte tenu notamment des conclusions d'un rapport rédigé par un expert indépendant désigné le 4 septembre 2012, le Conseil de surveillance de CFAO a rendu un avis motivé sur l'OPA le 3 octobre 2012. Estimant que cela était dans le meilleur intérêt de la Société, de ses collaborateurs et de ses actionnaires, le Conseil de surveillance a voté, à l'unanimité des membres votants, l'approbation de l'OPA proposée telle que décrite dans les documents de TTC relatifs à l'offre, et a recommandé aux actionnaires qui le souhaitaient de présenter leurs actions à l'OPA.

L'AMF a approuvé les documents relatifs à l'OPA le 16 octobre 2012 et l'offre a été ouverte le 19 octobre 2012. Elle a été faite exclusivement en France. Le 13 novembre 2012, TTC a reçu l'approbation de la Commission européenne concernant l'OPA initiée sur les actions CFAO.

À la clôture de l'offre, le 23 novembre 2012, 35 931 623 actions CFAO avaient été apportées à l'offre. En conséquence, à la date de règlement de l'OPA (le 5 décembre 2012), TTC détenait 54 266 329 actions CFAO, représentant 88,20 % du capital et des droits de vote de la Société.

Conformément à la réglementation française, l'OPA a été réouverte pour une période de 10 jours de bourse, du 4 décembre au 17 décembre 2012 (inclus). À la clôture de la réouverture de l'offre, TTC détenait 60 177 409 actions CFAO représentant 97,81 % des actions en circulation de la Société, remplissant ainsi les conditions d'un possible retrait obligatoire.

De fait, étant donné que la part des actionnaires minoritaires représentait moins de 5 % du capital et des droits de vote de CFAO à l'issue de la réouverture de l'offre, TTC avait la possibilité de demander dans les trois mois la mise en œuvre d'une procédure de retrait au prix de 37,5 euros par action.

Cependant, le 26 février 2013, TTC a annoncé qu'à la suite de l'offre clôturée le 17 décembre 2012, il n'avait pas l'intention de demander la mise en œuvre d'une procédure de retrait obligatoire sur les actions CFAO non présentées à l'offre par les actionnaires minoritaires.

En conséquence, les actions CFAO continuent d'être cotées sur Euronext Paris.

Aucun autre actionnaire ne détenait, directement ou indirectement, 3,0 % ou plus du capital ou des droits de vote à la date de dépôt du présent Document de Référence.

Il est en effet rappelé que les statuts de la Société prévoient que tout actionnaire venant à posséder, directement ou indirectement, un nombre d'actions ou de droits de vote représentant 3 % du capital ou des droits de vote, puis toute tranche supplémentaire de 0,5 % y compris au-delà des seuils de déclaration légaux, doit en informer la Société, dans les quatre jours du franchissement de seuil. L'obligation d'information de la Société s'applique également lorsque le franchissement de seuil est à la baisse.

Au 31 décembre 2013, 60 422 107 actions CFAO sont détenues sous la forme nominative (soit 97,98 % du capital), et donnent droit au même nombre de droits de vote.

Conformément à l'article L. 225-102 du Code de commerce, il est indiqué qu'aucune action CFAO n'est détenue par les salariés dans le cadre d'une gestion collective des titres (dans les Plan d'Epargne d'Entreprise du Groupe en métropole).

Toutefois, 222 125 actions sont détenues à ce jour par les salariés et les dirigeants du Groupe (hors membres du Directoire), bénéficiaires de plans d'attribution gratuite d'actions au titre duquel des actions leur ont été distribuées le 3 décembre 2012 et le 18 juillet 2013. Ces actions ne peuvent être vendues à des tiers pendant la période d'engagement de conservation de 2 ans qui s'achèvera pour le premier plan le 3 décembre 2014 et pour le second plan le 18 juillet 2015. Pour d'avantages d'informations concernant ces plans, voir le chapitre 15 « Rémunération et avantages » du présent Document de Référence).

18.2 Droits de vote

Chaque action de la Société donne droit à une voix en assemblée générale. Il n'existe pas de droits de vote double attachés aux actions de la Société, et les actionnaires principaux de la Société ne disposent pas de droits de vote différents.

18.3 Actionnaires principaux

Jusqu'au 2 août 2012, Kering (anciennement PPR) était indirectement l'actionnaire principal de CFAO avec 41,99 % du capital et des droits de vote (s'il n'est pas tenu compte de l'autodétention). Comme indiqué ci-dessus, Kering a cédé sa participation dans le capital de CFAO à la société japonaise TTC, en conséquence de quoi cette dernière a proposé aux autres actionnaires de racheter leurs actions. Au 31 décembre 2012, TTC détient 97,8 % du capital et des droits de vote de CFAO

(s'il n'est pas tenu compte de l'autodétention). Ce pourcentage est de 97,6 % à la date de dépôt du présent Document de Référence.

La société TTC n'est pas membre du Conseil de surveillance de CFAO en tant que personne morale, en revanche, à la date de dépôt du présent Document de Référence, ce Conseil comprend trois membres, cadres dirigeants (*Executive Officers*) de TTC.

18.4 Accords entre actionnaires

CFAO n'a pas connaissance de pacte ou autre convention entre ses actionnaires. La Société elle-même n'est pas partie à un accord qui pourrait entraîner un changement dans son actionnariat, et n'a pas connaissance de l'existence d'un tel accord.

19

OPERATIONS AVEC DES APPARENTES

**19.1 Opérations avec le groupe Kering
(anciennement PPR)** **182**

19.2 Opérations avec le groupe TTC **182**

**19.3 Conventions et engagements
réglementés** **182**

- 19.3.1 Conventions et engagements qui se sont poursuivis en 2013 **182**
- 19.3.2 Conventions conclues en 2013 **182**
- 19.3.3 Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés **183**

Les apparentés du groupe CFAO comprenaient en 2013 son actionnaire principal qui est la société japonaise Toyota Tsusho Corporation (« TTC »), les entreprises associées, ainsi que ses principaux dirigeants et les membres proches de leur famille. Avant le 2 août 2012, l'actionnaire principale de CFAO était Kering (anciennement PPR) les entreprises associées, ainsi que ses principaux dirigeants et les membres proches de leur famille.

Conformément aux exigences du Règlement européen (CE) n° 1606/2002, le détail des opérations avec des apparentés conclues par l'émetteur doit être présenté pour la période couverte par les informations financières historiques (durant les trois dernières années) jusqu'à la date d'enregistrement du Document de Référence. Par conséquent, les opérations sont présentées en deux parties : 19.1 « Opérations avec le groupe Kering (anciennement PPR) : avant le 2 août 2012 », et 19.2 « Opérations avec le groupe TTC (après le 2 août 2012) ».

Les apparentés de CFAO comprennent également les filiales de cette dernière, toutefois, les transactions entre la société mère et ses filiales consolidées par intégration globale, ainsi que les transactions entre ces filiales, sont éliminées dans les comptes consolidés.

19.1 Opérations avec le groupe Kering (anciennement PPR)

Le groupe CFAO était partie à un certain nombre d'accords avec des sociétés du Groupe Kering (anciennement PPR), qui ont été appliqués jusqu'à l'introduction en bourse de CFAO en décembre 2009, après quoi lesdits accords ont été résiliés, soit

immédiatement, soit quelques mois plus tard (pour davantage d'information concernant ces accords, voir chapitre 19, section 19.1 du Document de Référence 2012).

19.2 Opérations avec le groupe TTC

N/A

19.3 Conventions et engagements réglementés

19.3.1 Conventions et engagements qui se sont poursuivis en 2013

Les conventions ci-dessous ont été conclues ou les engagements ci-dessous ont été pris avant 2013, et leur exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice 2013.

- Convention de mise à disposition du réseau commercial de la Société au profit de sa filiale SFCE (modifiée en 2012) : Cette convention a été conclue le 17 mars 1997 par la Société et SFCE. En rémunération de la mise à disposition des capacités du réseau commercial de la Société, la convention prévoit le versement par SFCE à la Société d'une redevance calculée en fonction du volume d'affaires réalisé par SCFE avec l'appui du réseau commercial de la Société.
- Modification du régime de retraite complémentaire au bénéfice des membres du Directoire non titulaires d'un contrat de travail.
- Mesures prises par le Conseil de surveillance au bénéfice de Alain Viry : Le Conseil de surveillance a décidé le 29 octobre 2012 d'allouer une indemnité à M. Alain Viry en cas de départ. Il convient de noter que cet engagement a été exécuté au cours de l'année 2013 (par la décision du Conseil de surveillance du 2 décembre 2013).

19.3.2 Conventions conclues en 2013

- Modification des contrats de travail de MM. Olivier Marzloff et Alain Pécheur : pour tenir compte de la modification de leurs rémunérations variables pour 2013, du versement d'une prime exceptionnelle au titre de leur activité sur l'exercice 2012, de la mise en place d'un bonus en cas de présence dans l'entreprise au 31 décembre 2014 (Pour d'avantages d'informations concernant les rémunérations des dirigeants, voir chapitre 15 « Rémunération et avantages » du présent Document de Référence) et d'un plan de fidélisation mis en place par décision du Conseil de surveillance du 27 juillet 2013 (Pour d'avantage d'informations sur ces différents sujets, voir chapitres 15 et 16 du présent Document de Référence).
- Convention signée avec M. Viry à l'occasion de son départ du groupe CFAO au cours de l'année 2013 : la suppression de

la condition de présence en ce qui concerne les stock-options attribuées à M. Viry (Pour d'avantage d'informations sur ces différents sujets, voir chapitres 15 et 16 du présent Document de Référence).

- *Engagement de verser des indemnités de départ à M. Richard Bielle sous certaines conditions* (Pour d'avantage d'informations sur ce sujet, voir chapitres 15 et 16 du présent Document de Référence).
- *Mesures prises par le Conseil de surveillance au bénéfice de Richard Bielle* : Le Conseil de surveillance a décidé le 2 décembre 2013 d'allouer une indemnité à M. Bielle en cas de départ contraint, de le faire bénéficier d'une assurance chômage dirigeant souscrite auprès de la Garantie Sociale des Chefs et dirigeants d'entreprise et de lui permettre de bénéficier du régime de retraite complémentaire des dirigeants de l'entreprise au titre de son mandat.

■ Mesures prises par le Conseil de surveillance au bénéfice de Richard Bielle : Le Conseil de surveillance a décidé le 2 décembre 2013 la mise en place d'un accord de non-concurrence en cas de départ d'une durée maximale de douze mois avec paiement d'un montant maximum de 50 % de son salaire de base annuel.

La conclusion de ces conventions ou la prise de ces engagements, qui constituent des conventions visées à l'article L. 225-86 du Code de commerce, a été préalablement autorisée par le Conseil de surveillance de CFAO et lesdites conventions seront soumises à l'assemblée générale annuelle de la Société qui statuera en 2014 sur les comptes de 2013 pour approbation.

Pour d'avantage d'informations sur les opérations avec les apparentés, voir également la note 35 « Transactions avec les parties liées » aux états financiers consolidés.

19.3.3 Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés

Exercice clos le 31 décembre 2013

Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2013

Mesdames, Messieurs,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques et les modalités essentielles des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R.225-58 du Code de commerce, d'apprecier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R.225-58 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

1 CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS SOUMIS A L'APPROBATION DE L'ASSEMBLEE GENERALE

1.1 Conventions et engagements autorisés au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article L.225-88 du Code de commerce, nous avons été avisés des conventions et engagements suivants qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre conseil de surveillance.

1.1.1 Modification du contrat de travail de M. Olivier Marzloff, membre du Directoire

Les Conseils de Surveillance du 28 mars 2013 et du 27 mars 2014 ont autorisé la modification de certains éléments de la rémunération de M. Olivier Marzloff, qui est à la fois salarié de CFAO, en tant que Secrétaire Général, et mandataire social membre du Directoire.

Compte tenu de ces modifications, la rémunération de M. Olivier Marzloff s'est établie comme suit pour 2013 :

- Une rémunération fixe de 297 000 €, dont 287 000 € au titre de son contrat de travail et 10 000 € au titre de son mandat social.
- Une rémunération variable, déterminée en fonction de la réalisation d'objectifs financiers de marge opérationnelle courante et de cash-flow libre opérationnel et d'objectifs non financiers, qui s'est élevée à 35 875 € au titre de l'exercice 2013.
- Un véhicule de fonction, déclaré comme avantage en nature pour une valeur de 3 733 € en 2013.

1.1.2 Modification du contrat de travail de M. Alain Pécheur, membre du Directoire

Les Conseils de Surveillance du 28 mars 2013 et du 27 mars 2014 ont autorisé la modification de certains éléments de la rémunération de M. Alain Pécheur, qui est à la fois salarié de CFAO en tant que Directeur Financier, et mandataire social membre du Directoire.

Compte tenu de ces modifications, la rémunération de M. Alain Pécheur s'est établie comme suit pour 2013 :

- Une rémunération fixe de 260 000 €, dont 250 000 € au titre de son contrat de travail et 10 000 € au titre de son mandat.
- Une rémunération variable, déterminée en fonction de la réalisation d'objectifs financiers de marge opérationnelle courante et de cash-flow libre opérationnel et d'objectifs non financiers, qui s'est élevée à 37 500 € au titre de l'exercice 2013.
- Une rémunération exceptionnelle de 37 500 €, octroyée eu égard à son implication dans le processus de rapprochement avec TTC.
- Un véhicule de fonction, déclaré comme avantage en nature pour une valeur de 2 849 € en 2013.

1.1.4 Mise en place d'un bonus en cas de présence dans l'entreprise au 31 décembre 2014, bénéficiant à certains membres du Directoire

Le Conseil de Surveillance du 27 juillet 2013 a décidé la mise en place d'un plan de fidélisation du management, consécutivement au changement d'actionnariat. Ce plan prévoit l'attribution de primes aux managers concernés à la seule condition qu'ils soient encore présents dans l'entreprise à la date du 31 décembre 2014.

Certains membres du Directoire sont éligibles à ce plan, en la personne de M. Marzloff et M. Pécheur, pour des primes de respectivement €. 258 300 et €. 225 000.

1.1.8 Conventions signées avec M. Alain Viry, Président du Directoire, à l'occasion de son départ du Groupe CFAO

Jusqu'au 16 décembre 2013, Monsieur Alain Viry était Président du Directoire de CFAO. Etant rémunéré exclusivement en tant que mandataire social, sa rémunération n'entrait pas dans le champ des conventions réglementées. Cette rémunération ne sera donc pas mentionnée ici.

Le conseil de surveillance du 29 octobre 2012 avait autorisé l'attribution à Mr Alain Viry d'un engagement de verser des indemnités de départ en cas de révocation, indemnitée plafonnées à une fois et demie sa rémunération cible en tant que Président du Directoire, et conditionnées et modulées selon différents critères de performances.

Le conseil de surveillance du 2 décembre 2013 a décidé sa révocation, avec effet au 16 décembre 2013, et approuvé le montant de son indemnité de départ, soit €. 1 657 500. Ce même conseil a décidé la suppression de la condition de présence en ce qui concerne les stocks options attribuées à Monsieur Viry.

1.1.8 Conventions signées avec M. Richard Bielle, Président du Directoire, à l'occasion de son retour dans le Groupe CFAO

En date du 16 décembre 2013, Monsieur Richard Bielle est redevenu Président du Directoire de CFAO. Etant rémunéré exclusivement en tant que mandataire social, sa rémunération n'entre pas dans le champ des conventions réglementées. Cette rémunération ne sera donc pas mentionnée ici.

Le conseil de surveillance du 2 décembre 2013 a autorisé l'attribution à Mr Richard Bielle d'un engagement de verser des indemnités de départ en cas de révocation. Ces indemnités seront plafonnées à une fois et demie sa rémunération cible en tant que Président du Directoire, et conditionnées et modulées selon différents critères de performances.

Le conseil de surveillance du 2 décembre 2013 a également autorisé l'attribution à Monsieur Bielle d'une assurance chômage dirigeants et de la possibilité de bénéficier du régime de retraite complémentaire des dirigeants au titre de son mandat.

Enfin, le conseil a décidé, toujours dans l'hypothèse d'un départ contraint, la mise en place d'un nouvel accord de non concurrence d'une durée maximale de 12 mois avec paiement d'un montant maximum de 50% de son salaire de base annuel.

2 CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS DEJA APPROUVES PAR L'ASSEMBLEE GENERALE

2.1 Conventions et engagements dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article R.225-57 du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

2.1.1 Mise à disposition du réseau commercial de la CFAO au profit de SFCE

Le Conseil de Surveillance du 17 février 2012 a autorisé la modification de certaines dispositions de la convention de mise à disposition du réseau commercial de CFAO au profit de SFCE, conclue le 15 mars 1997.

L'article 2 de la convention a été modifié comme suit : « En rémunération des engagements souscrits à l'article 1 ci-dessus, SFCE versera à CFAO une redevance de mise à disposition des moyens et activités de son réseau d'un montant de 2,5% de son volume d'affaires (chiffre d'affaires hors taxes réalisé par la SFCE en qualité de négociant et chiffre d'affaires des Sociétés ayant confié à SFCE en qualité de commissionnaire leurs approvisionnements). »

Cet avenant a pris effet au 1^{er} janvier 2012. Les redevances relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2013 ont été calculées sur cette base contractuelle et se sont élevées à €.12 170 054.

2.1.2 Conventions régissant l'indemnité de départ et la clause de non concurrence de M.Richard Bielle, Président du Directoire, lors de son départ du Groupe CFAO

Le Conseil de Surveillance du 4 septembre 2012 a mis fin au contrat de travail et au mandat de Président du Directoire de M. Richard Bielle et validé les conditions de son départ. Le Conseil de Surveillance du 29 octobre 2012 a par ailleurs autorisé la conclusion d'une clause de non concurrence entre M. Bielle et CFAO d'une année, visant le secteur automobile dans la zone Afrique Sub-saharienne.

Le départ effectif de Monsieur Bielle a eu lieu le 15 janvier 2013. Il a perçu au titre de sa rémunération fixe du 1^{er} au 15 janvier 2013 un salaire de €.20 500 et a bénéficié d'un avantage en nature de € 1 192.

La clause de non concurrence de Monsieur Bielle a été effective du 15 janvier au 16 décembre 2013, soit pendant 11 mois. Richard Bielle a perçu en conséquence et au titre de cette clause une rémunération de €.385 000 en 2013.

2.1.3 Conventions régissant l'indemnité de départ de M.Jean Yves Mazon, membre du Directoire, lors de son départ du Groupe CFAO

M. Jean-Yves Mazon n'est plus membre du Directoire depuis le 5 octobre 2012, son mandat social ayant expiré et n'ayant pas été renouvelé. Il a été également mis fin à son contrat de travail à cette occasion.

Le départ effectif de Monsieur Mazon a eu lieu le 26 janvier 2013. Il a perçu au titre de sa rémunération fixe du 1^{er} au 26 janvier 2013 un salaire de €.21 392 et a bénéficié d'un avantage en nature de € 376.

2.1.4 Régime de retraite complémentaire au bénéfice des membres du Directoire

Le Conseil de Surveillance du 30 août 2010 a élargi aux membres du Directoire le bénéfice du régime collectif de retraite par capitalisation existant dans l'entreprise.

La cotisation comptabilisée en 2013 au titre de cette convention s'est élevée à 22 034 €.

Paris La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 17 avril 2014

Les Commissaires aux comptes

KPMG Audit
Département de KPMG SA
Hervé CHOPIN
Associé

Deloitte & Associés
Alain PENANGUER
Associé

(La présente page est laissée en blanc intentionnellement).

INFORMATIONS FINANCIERES CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIERE ET LES RESULTATS DE L'EMETTEUR

20

20.1	Informations financières historiques	188
20.2	Informations financières pro forma	188
20.3	Etats financiers	189
20.3.1	Comptes consolidés	189
20.3.2	Comptes sociaux	247
20.4	Vérification des informations financières	269
20.4.1	Rapports des contrôleurs légaux pour 2013	269
20.4.2	Autres informations vérifiées par les contrôleurs légaux	271
20.5	Date des dernières informations financières	271
20.6	Informations financières intermédiaires et autres	271
20.7	Politique de distribution des dividendes	271
20.8	Procédures judiciaires et d'arbitrage	271
20.8.1	Litiges fiscaux	271
20.8.2	Litiges civils et pénaux	272
20.9	Changement significatif de la situation financière ou commerciale	272

Les comptes consolidés et les comptes de la société mère présentés ci-dessous seront soumis pour approbation lors de l'assemblée générale annuelle de CFAO du 10 juin 2014.

20.1 Informations financières historiques

Conformément à l'article 28 du Règlement 809/2004 de la Commission européenne, le présent Document de Référence intègre par référence les comptes consolidés 2011 et 2012, ainsi que les rapports correspondants des Commissaires aux comptes.

Ces rapports et comptes financiers figurent dans les Documents de référence 2011 et 2012 déposés auprès de l'Autorité des marchés financiers – AMF).

20.2 Informations financières pro forma

Néant.

20.3 Etats financiers

20.3.1 Comptes consolidés

Comptes consolidés au 31 décembre 2013

Les informations comparatives 2012 présentées dans ce document sont en conformité avec le référentiel IFRS en vigueur à la date de clôture des états financiers 2013.

NOTE : Dans le présent document, le terme « Société » renvoie à la société CFAO SA, société-mère du groupe CFAO. Le terme « Groupe » renvoie à la Société, à ses filiales consolidées et à ses participations minoritaires.

Les états financiers consolidés du Groupe pour les exercices clos les 31 décembre 2013 et 2012 ont été préparés conformément aux normes d'information financière internationales (International Financial Reporting Standards, « IFRS ») et aux interprétations de l'IIFRIC telles qu'adoptées par l'Union européenne et applicables au 31 décembre 2013.

Compte de résultat consolidé aux 31 décembre 2013 et 2012

(en millions d'euros)	Notes	31/12/2013	31/12/2012
Produit des activités ordinaires	5,1	3 628,1	3 585,2
Coût des ventes	5,2	(2 814,9)	(2 792,4)
Marge brute		813,1	792,8
Charges de personnel	6	(267,9)	(255,2)
Autres produits et charges opérationnels courants		(276,2)	(247,3)
Résultat opérationnel courant	9	269,0	290,3
Autres produits et charges opérationnels non courants	10	(1,9)	(9,5)
Résultat opérationnel		267,1	280,8
Coût de l'endettement financier net	11	(39,4)	(36,5)
Autres produits et charges financiers	11	(1,9)	(1,2)
Résultat avant impôt		225,9	243,1
Impôts sur les sociétés	12	(83,1)	(74,2)
Quote-part du résultat des sociétés mises en équivalence		1,6	2,3
Résultat net des activités poursuivies		144,4	171,2
dont Propriétaires de la Société		100,4	114,0
dont Participations ne donnant pas le contrôle		44,0	57,2
Résultat net de l'ensemble consolidé		144,4	171,2
Résultat net Participations ne donnant pas le contrôle		44,0	57,2
RÉSULTAT NET PROPRIÉTAIRES DE LA SOCIÉTÉ		100,4	114,0
Résultat par action (en euros)	13	1,63	1,85
Résultat dilué par action (en euros)	13	1,62	1,84

Etat du résultat global consolidé aux 31 décembre 2013 et 2012

(en millions d'euros)	Notes	31/12/2013	31/12/2012
Résultat net		144,4	171,2
Eléments recyclés en résultat :		(10,5)	(6,5)
Gains et pertes de change et autres		(10,5)	(6,5)
Eléments non recyclés en résultat :		(0,2)	(6,5)
Ecarts actuariels ⁽¹⁾		(0,2)	(6,5)
Autres éléments du résultat global	14	(10,7)	(13,0)
Résultat global consolidé		133,7	158,2
dont Propriétaires de la Société		89,8	101,8
dont Participations ne donnant pas le contrôle		44,0	56,3

(1) Net d'impôt.

Etat de la situation financière consolidée aux 31 décembre 2013 et 2012**ACTIF**

(en millions d'euros)	Notes	31/12/2013	31/12/2012
Goodwill	15	199,5	200,1
Autres immobilisations incorporelles	16	29,8	31,3
Immobilisations corporelles	17	392,9	365,9
Participations dans les sociétés mises en équivalence	19	12,2	13,0
Actifs financiers non courants	20	64,8	50,8
Actifs d'impôts différés	12.2	24,3	24,9
Autres actifs non courants		1,0	1,2
Actif non courant		724,5	687,2
Stocks	21	900,4	1 037,1
Créances clients	22	553,5	488,1
Créances d'impôts exigibles	12.2	37,0	34,6
Autres actifs financiers courants	30	6,0	8,7
Autres actifs courants	23	170,5	169,3
Trésorerie et équivalents de trésorerie	28	211,5	199,3
Actif circulant		1 879,0	1 937,1
TOTAL ACTIF		2 603,5	2 624,3

PASSIF

(en millions d'euros)	Notes	31/12/2013	31/12/2012
Capital social	25	10,3	10,3
Ecarts de conversion		(34,8)	(42,6)
Titres d'autocontrôle		(0,3)	(1,3)
Autres réserves		684,1	639,6
Capitaux propres - Propriétaires de la Société	25	659,2	605,9
Capitaux propres – Participations ne donnant pas le contrôle		194,7	213,0
Capitaux propres	25	853,9	818,9
Dettes financières à long terme	29	109,0	149,8
Provisions pour retraites et autres avantages postérieurs à l'emploi	26	36,3	35,5
Autres provisions	27	7,2	8,1
Passifs d'impôts différés	12.2	1,3	0,6
Passif non courant		153,8	194,0
Emprunts et dettes financières à court terme	29	506,0	426,5
Autres passifs financiers courants	30	19,0	27,5
Dettes fournisseurs	23	619,9	695,3
Provisions pour retraites et autres avantages postérieurs à l'emploi	26	1,2	1,3
Autres provisions	27	25,7	17,8
Dettes d'impôts exigibles	12.2	52,6	58,8
Autres passifs courants	23	371,4	384,0
Passif courant		1 595,7	1 611,4
TOTAL PASSIF		2 603,5	2 624,3

Etat des flux de trésorerie consolidés aux 31 décembre 2013 et 2012

(en millions d'euros)	Notes	31/12/2013	31/12/2012
Résultat net		144,4	171,2
Dotations courantes aux amortissements et provisions sur actif opérationnel non courant		59,4	54,9
Produit de cession de parcs de véhicules de location (amendement IAS16)		3,4	3,3
Autres produits et charges sans incidence sur la trésorerie		7,0	(6,7)
Capacité d'autofinancement	33.1	214,2	222,6
Charges et produits d'intérêts financiers		43,1	40,3
Dividendes reçus		(1,4)	(2,2)
Charge nette d'impôt exigible	12.1	78,6	78,9
Capacité d'autofinancement avant impôts, dividendes et intérêts		334,5	339,6
Variation du besoin en fonds de roulement		(33,0)	(164,7)
Impôts sur les sociétés payés		(87,3)	(74,7)
Flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles		214,2	100,1
Acquisitions de parcs de véhicules de location (amendement IAS16)	33.2	(12,3)	(14,8)
Autres acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles		(87,4)	(79,5)
Produit de cession d'immobilisations corporelles et incorporelles		11,2	4,7
Total des investissements en immobilisations corporelles		(88,6)	89,6
Acquisitions de filiales, nettes de la trésorerie acquise	33.3	(3,9)	(47,7)
Produit de cessions de filiales, net de la trésorerie cédée	33.3	(2,5)	6,4
Acquisitions d'autres actifs financiers		(22,6)	(17,0)
Cessions d'autres actifs financiers		10,1	7,7
Intérêts et dividendes reçus		2,3	2,6
Total des investissements financiers		(16,5)	(48,1)
Flux nets de trésorerie liés aux activités d'investissement		(105,0)	(137,7)
Augmentation/Diminution du capital social		1,6	0,9
Dividendes versés aux propriétaires de la société mère		(55,4)	(52,9)
Dividendes versés aux participations ne donnant pas le contrôle		(47,7)	(38,8)
Emission d'emprunts	29-33.4	24,6	56,0
Remboursement d'emprunts	29-33.4	(39,5)	(24,1)
Intérêts versés et assimilés		(44,1)	(40,4)
Flux nets de trésorerie liés aux activités de financement		(160,5)	(99,3)
Incidence des variations de taux de change		2,5	(0,3)
Incidence de la détention d'actions d'autocontrôle		1,0	2,7
Autres variations		0,3	(2,0)
VARIATION NETTE DE LA TRESORERIE ET EQUIVALENTS DE TRESORERIE		(47,5)	(136,6)
Trésorerie et équivalents de trésorerie nets des découverts bancaires en début de période	33	(195,6)	(59,0)
Trésorerie et équivalents de trésorerie nets des découverts bancaires en fin de période	33	(243,1)	(195,6)

Variation des capitaux propres consolidés

(en millions d'euros)	Nombre d'actions en circulation	Capital social	Montant cumulé des écarts de conversion et autres	Autres réserves et résultat net part du Groupe	Capitaux propres		Total des capitaux propres
					Propriétaires de la société mère	Participations ne donnant pas le contrôle	
Au 31 décembre 2011	61 370 560	10,3	(17,4)	555,0	547,8	191,2	739,1
Résultat global au 31 décembre 2012			(7,4)	109,2	101,8	56,3	158,1
Augmentation/Diminution du capital social						1,0	1,0
Titres d'autocontrôle	43 702 ⁽¹⁾			2,7	2,7		2,7
Valorisation des paiements fondés sur des actions				4,8	4,8		4,8
Dividendes versés			(52,9)	(52,9)	(39,1)		(92,0)
Variation du périmètre de consolidation			(17,8)	19,5	1,7	3,6	5,3
Au 31 décembre 2012	61 484 408	10,3	(42,5)	638,2	605,9	213,0	818,9
Résultat global au 31 décembre 2013			(10,1)	99,9	89,8	44,0	133,7
Augmentation/Diminution du capital social				1,0	1,0	2,1	3,1
Titres d'autocontrôle	41 782 ⁽¹⁾			1,0	1,0		1,0
Valorisation des paiements fondés sur des actions				3,8	3,8		3,8
Dividendes versés			(55,4)	(55,4)	(47,8)		(103,2)
Variation du périmètre de consolidation			17,8	(4,8)	13,0	(16,6)	(3,6)
AU 31 DECEMBRE 2013	61 623 201	10,3	(34,8)	683,7	659,2	194,7	853,9

Notes annexes résumées aux états financiers consolidés

Sommaire

NOTE 1	Généralités	194	NOTE 20	Actifs financiers non courants	220
NOTE 2	Principes et méthodes comptables	194	NOTE 21	Stocks	220
NOTE 3	Périmètre de consolidation	203	NOTE 22	Créances clients	221
NOTE 4	Secteurs opérationnels	203	NOTE 23	Besoin en fonds de roulement	222
NOTE 5	Produits des activités ordinaires et coût des ventes	206	NOTE 24	Autres actifs financiers courants	222
NOTE 6	Charges de personnel	207	NOTE 25	Capitaux propres	222
NOTE 7	Paiement sur la base d'actions	208	NOTE 26	Avantages du personnel et assimilés	223
NOTE 8	Intéressement à long terme	209	NOTE 27	Provisions	226
NOTE 9	Résultat opérationnel courant	210	NOTE 28	Trésorerie et équivalents de trésorerie	227
NOTE 10	Autres produits et charges opérationnels non courants	210	NOTE 29	Dettes financières	228
NOTE 11	Produits et charges financiers	211	NOTE 30	Exposition aux risques de change, de taux d'intérêt et de crédit	231
NOTE 12	Impôt sur le revenu	211	NOTE 31	Endettement financier net	236
NOTE 13	Résultats par action	214	NOTE 32	Classification comptable et valeur de marché des instruments financiers	236
NOTE 14	Autres éléments du résultat global	215	NOTE 33	Tableau des flux de trésorerie	237
NOTE 15	Goodwill	215	NOTE 34	Passifs éventuels, engagements contractuels non comptabilisés et risques éventuels	238
NOTE 16	Autres immobilisations incorporelles	216	NOTE 35	Transactions avec les parties liées	241
NOTE 17	Immobilisations corporelles	217	NOTE 36	Événements postérieurs à la clôture	242
NOTE 18	Tests de dépréciation des actifs non financiers	219	NOTE 37	Liste des filiales consolidées au 31 décembre 2013	242
NOTE 19	Participations dans les sociétés mises en équivalence	220			

▶ NOTE 1

Généralités

Le groupe CFAO, composé de la société CFAO SA (la « Société ») et ses filiales (collectivement le « groupe CFAO » ou le « Groupe ») est un leader de la distribution spécialisée dans ses métiers clés, la distribution automobile et pharmaceutique, en Afrique et dans les Collectivités Territoriales Françaises d'Outre-Mer. CFAO est un acteur majeur de l'importation et de la distribution de véhicules automobiles, de l'importation et de la distribution de produits pharmaceutiques et des prestations de services logistiques y afférentes, de certaines activités industrielles, et de certains services technologiques en Afrique et dans les Collectivités Territoriales Françaises d'Outre-Mer.

Le Groupe est aujourd'hui présent en France, dans 33 pays d'Afrique, dans sept collectivités territoriales d'Outre-mer, au Vietnam et au Cambodge. Il a également des implantations au Portugal, au Danemark et en Inde pour ses activités logistiques et d'approvisionnement.

CFAO, société-mère du Groupe, est une société anonyme de droit français à Conseil de surveillance et Directoire, dont le siège social se situe 18, rue Troyon, 92310 Sèvres, France. Elle est immatriculée au Registre du commerce et des sociétés de Nanterre sous le numéro 552 056 152 RCS Nanterre. CFAO SA est soumise à l'ensemble des textes régissant les sociétés commerciales en France et en particulier aux dispositions du Code de commerce.

Le Groupe a établi ses premiers états financiers consolidés en normes IFRS au 31 décembre 2008.

Les états financiers consolidés du groupe CFAO ont été arrêtés par le Directoire le 17 février 2014 et sont présentés en euros. Ces comptes devront être approuvés par l'assemblée générale des actionnaires.

▶ NOTE 2

Principes et méthodes comptables**Principes généraux et déclaration de conformité**

Les états financiers consolidés du groupe CFAO au 31 décembre 2013 ont été établis en conformité avec les normes comptables internationales telles qu'approuvées par l'Union européenne à la date de clôture de ces états financiers et qui sont d'application obligatoire à cette date. Les normes internationales comprennent les IFRS (International Financial Reporting Standards), les IAS (International Accounting Standards) et les interprétations de l'IFRIC (International Financial Reporting Interpretations Committee).

L'ensemble des textes adoptés par l'Union européenne est disponible sur le site internet de la Commission européenne à l'adresse suivante : http://ec.europa.eu/internal_market/accounting/ias_fr.htm.

Référentiel IFRS appliqué

Les normes, amendements et interprétations applicables aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2013 n'ont pas d'incidence significative sur les états financiers consolidés du Groupe au 31 décembre 2013. Il s'agit principalement :

- des amendements de la norme IAS 19 relative aux engagements en matière d'avantages au personnel, prévoyant la reconnaissance immédiate des écarts actuariels en capitaux propres, et le calcul du rendement des actifs financiers selon le taux d'actualisation utilisé pour valoriser l'engagement, et non selon le taux de rendement attendu ;
- de la norme IFRS 13, qui définit les règles de détermination de la juste valeur et les informations à fournir en annexe, lorsque celle-ci est utilisée.

Les normes, amendements et interprétations applicables aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2014 et 2015 sont les suivants :

- la norme IFRS 9, qui redéfinit les règles de classification et d'évaluation des actifs financiers en fonction de la gestion de ces instruments financiers (*business model*) et des caractéristiques contractuelles des flux de trésorerie rattachées à ces actifs ;
- les normes IFRS 10, IFRS 11 et IFRS 12 sur la consolidation, redéfinissant la notion de contrôle exercé sur une entité, supprimant la possibilité d'utiliser l'intégration proportionnelle pour la consolidation des entités sous contrôle conjoint, seule la méthode de consolidation par mise en équivalence étant admise, et complétant les informations requises dans l'annexe aux comptes consolidés.

Selon l'analyse réalisée par le Groupe, ces normes (applicables aux périodes financières débutant le ou après le 1^{er} janvier 2014) ne devraient pas avoir d'incidence significative sur les états financiers consolidés. L'Union Européenne n'a pas encore adopté la norme IFRS 9.

2.1 Bases de préparation et de présentation des comptes consolidés**2.1.1 Base d'évaluation**

Les comptes consolidés sont établis selon la convention du coût historique à l'exception de certains actifs et passifs financiers, évalués à la juste valeur.

2.1.2 Recours à des estimations et au jugement

La préparation des états financiers consolidés implique la prise en compte d'estimations et d'hypothèses par la direction du Groupe qui peuvent affecter la valeur comptable de certains éléments d'actif et de passif, de produits et de charges, ainsi que les informations données dans les notes annexes. La direction du Groupe revoit ses estimations et ses hypothèses de manière régulière afin de s'assurer de leur pertinence au regard de l'expérience passée et de la situation économique actuelle. En fonction de l'évolution de ces hypothèses, les éléments figurant dans ses futurs états financiers pourraient être différents des estimations actuelles. L'impact des changements d'estimations comptables est comptabilisé au cours de la période du changement et de toutes les périodes futures affectées.

Les principales estimations faites par la direction pour l'établissement des états financiers concernent la valorisation et les durées d'utilité des actifs opérationnels, corporels, incorporels et goodwill, le montant des provisions pour risques et autres provisions liées à l'activité, ainsi que les hypothèses retenues pour le calcul des obligations liées aux avantages du personnel, des impôts différés et des dérivés. Le Groupe utilise notamment des hypothèses de taux d'actualisation, basées sur des données de marché, afin d'estimer ses actifs et passifs à long terme.

Les principales hypothèses retenues par le Groupe sont détaillées dans chacun des sections dédiées de l'annexe aux états financiers et notamment dans les notes suivantes :

- note 7 « Paiement sur la base d'actions » ;
- note 12 « Impôt sur le revenu » ;
- note 18 « Tests de dépréciation des actifs non financiers » ;
- note 21 « Stocks » ;
- note 22 « Créances clients » ;
- note 26 « Avantages du personnel et assimilés » ;
- note 27 « Provisions » ;
- note 30 « Exposition aux risques de change, de taux d'intérêt et de crédit » ;
- note 32 « Classification comptable et valeur de marché des instruments financiers ».

2.1.3 Etat des flux de trésorerie

L'état des flux de trésorerie du Groupe est élaboré conformément à la norme IAS 7 – Tableaux des flux de trésorerie via la méthode indirecte.

2.2 Principes de consolidation

La consolidation est réalisée à partir des comptes (ou des états financiers intermédiaires) arrêtés sur la base d'une situation de 12 mois aux 31 décembre 2013 et 2012 pour toutes les sociétés du Groupe.

Les états financiers consolidés comprennent les états financiers des sociétés acquises à compter de leur date d'acquisition ou d'une date proche de leur date d'acquisition, et ceux des sociétés cédées jusqu'à leur date de cession.

2.2.1 Les filiales

Les filiales sont toutes les entités sur lesquelles le Groupe exerce un contrôle. Le contrôle est le pouvoir de diriger directement ou indirectement la politique financière et opérationnelle de l'entité afin d'obtenir des avantages de ses activités. Cette situation s'accompagne généralement de la détention, directe ou indirecte, de plus de la moitié des droits de vote. L'existence et l'effet des droits de vote potentiels exercables ou convertibles sont pris en compte dans l'appréciation du contrôle.

Les filiales sont consolidées par intégration globale à compter de la date de prise de contrôle.

Les transactions ainsi que les actifs et passifs réciproques entre les entreprises consolidées par intégration globale sont éliminés. Les résultats sur les opérations internes avec les sociétés contrôlées sont intégralement éliminés.

Les principes et méthodes comptables des filiales sont modifiés le cas échéant afin d'assurer l'homogénéité des traitements retenus au niveau du Groupe.

2.2.2 Entreprises associées

Les entreprises associées sont constituées de toutes les entités sur lesquelles le Groupe exerce une influence notable sur la gestion et la politique financière, sans avoir le contrôle, et qui s'accompagne généralement de la détention de 20 % à 50 % des droits de vote.

Les entreprises associées sont comptabilisées par mise en équivalence et initialement évaluées au coût, sauf dans les cas où le Groupe en détenait préalablement le contrôle. Les titres sont alors évalués à la juste valeur à la date de perte de contrôle via le résultat. La quote-part du Groupe dans les profits ou pertes de l'entreprise associée est comptabilisée ultérieurement dans les éléments de résultat net, et celle dans les autres éléments de résultat global de cette entreprise, sur une ligne distincte de l'état de résultat global, dans les autres éléments de résultat global. Si la quote-part du Groupe dans les pertes d'une entreprise associée est égale ou supérieure à sa participation dans celle-ci, le Groupe cesse de comptabiliser sa quote-part de pertes, à moins d'avoir une obligation légale ou implicite ou de devoir effectuer des paiements au nom de l'entreprise associée.

Le goodwill lié à une entreprise associée est inclus dans la valeur comptable de la participation.

Les résultats sur les opérations internes avec les entreprises associées mises en équivalence sont éliminés dans la limite du pourcentage de participation du Groupe dans ces entreprises.

Les principes et méthodes comptables des entreprises associées ont été modifiés le cas échéant afin d'assurer l'homogénéité des traitements retenus au niveau du Groupe.

2.2.3 Regroupements d'entreprises

Les regroupements d'entreprises, dans les cas où le Groupe obtient le contrôle d'une ou plusieurs autres activités, sont comptabilisés en appliquant la méthode de l'acquisition.

Les regroupements antérieurs au 1^{er} janvier 2010 ont été comptabilisés selon les principes comptables retenus pour la préparation des états financiers au 31 décembre 2008.

Les regroupements d'entreprises réalisés après le 1^{er} janvier 2010 sont évalués et comptabilisés conformément aux dispositions de la norme IFRS 3 révisée. Par conséquent, la contrepartie transférée (coût d'acquisition) est évaluée à la juste valeur des actifs remis, des capitaux propres émis et des passifs encourus à la date de l'échange. Les actifs et passifs identifiables de l'entreprise acquise sont évalués à leur juste valeur à la date de l'acquisition. Les coûts directement attribuables à l'acquisition sont comptabilisés en charge.

Tout excédent de la contrepartie transférée sur la quote-part du Groupe dans la juste valeur nette des actifs et passifs identifiables de l'entreprise acquise donne lieu à la comptabilisation d'un goodwill.

Pour chaque regroupement, le Groupe retient une évaluation à la juste valeur des intérêts non contrôlés. Dans ce cas, le Groupe comptabilise un goodwill sur l'intégralité des actifs et passifs identifiables (méthode du goodwill complet).

Le goodwill est déterminé à la date de prise de contrôle de l'entreprise acquise et ne fait l'objet d'aucun ajustement après la période d'évaluation. L'acquisition ultérieure d'intérêts minoritaires ne donne pas lieu à la constatation d'un goodwill complémentaire.

Les opérations d'acquisition et de cession d'intérêts non contrôlés sont comptabilisées directement dans les capitaux propres du Groupe.

Si la contrepartie transférée est inférieure à la part du Groupe dans les actifs nets de la filiale acquise évalués à leur juste valeur, cette différence est comptabilisée directement en résultat de l'exercice.

La comptabilisation d'un regroupement d'entreprises doit être achevée dans un délai de 12 mois après la date d'acquisition. Ce délai s'applique à l'évaluation des actifs et passifs identifiables, de la contrepartie transférée et des intérêts non contrôlés.

2.2.4 Options de vente accordées à des actionnaires minoritaires

Le Groupe a consenti aux actionnaires minoritaires de certaines de ses filiales des engagements de rachat de leurs participations. Le prix d'exercice de ces opérations peut être fixe ou établi selon une formule de calcul prédefinie ; en outre, ces opérations peuvent être exercées à tout moment ou à une date définie.

La norme IAS 27 révisée, appliquée dans les comptes consolidés à partir du 1^{er} janvier 2010, précise le traitement comptable des acquisitions complémentaires de titres dans les sociétés déjà contrôlées. Comme autorisé par l'Autorité des marchés financiers, le Groupe a décidé d'appliquer deux méthodes de comptabilisation différentes de ces options de ventes, selon que les options ont été émises avant ou après la date de première application de la version révisée de la norme.

Options de vente consenties antérieurement au 1^{er} janvier 2010

Maintien de la méthode du goodwill en cours. Le Groupe enregistre un passif financier au titre des options de vente accordées aux actionnaires minoritaires des entités concernées. Les intérêts minoritaires correspondants sont reclassés et inclus dans ce passif financier. La différence entre la dette au titre des engagements de

rachat et la valeur comptable des intérêts minoritaires reclassés est enregistrée en goodwill.

Le passif est comptabilisé initialement pour la valeur actuelle du prix d'exercice puis, lors des arrêtés ultérieurs, sur la base de la juste valeur des actions potentiellement achetées si le prix d'exercice est fondé sur la juste valeur. La variation ultérieure de la valeur de l'engagement est comptabilisée par ajustement du montant du goodwill.

Options de vente consenties à partir du 1^{er} janvier 2010

Le Groupe enregistre un passif financier au titre des options de vente accordées aux actionnaires minoritaires des entités concernées. Les intérêts non contrôlés correspondant sont reclassés dans ce passif financier. La différence entre la dette au titre des engagements de rachat et la valeur comptable des intérêts minoritaires reclassés est enregistrée en goodwill lorsque les options de vente sont accordées au moment du regroupement d'entreprises, selon le modèle d'acquisition anticipé. Il est enregistré en déduction des capitaux propres dans les autres cas.

Le passif est comptabilisé initialement pour la valeur actuelle du prix d'exercice puis, lors des arrêtés ultérieurs, sur la base de la juste valeur des actions potentiellement achetées si le prix d'exercice est fondé sur la juste valeur. La variation ultérieure de la valeur de l'engagement est comptabilisée par ajustement des capitaux propres.

2.3 Conversion des devises étrangères

2.3.1 Monnaie fonctionnelle et monnaie de présentation

Les éléments inclus dans les états financiers de chaque entité du Groupe sont évalués en utilisant la devise de l'environnement économique principal (« monnaie fonctionnelle ») dans laquelle l'entité opère. Les états financiers consolidés du Groupe sont présentés en euro (« monnaie de présentation »).

2.3.2 Opérations en devises

Les transactions libellées en devises étrangères sont comptabilisées dans la monnaie fonctionnelle de l'entité au cours de change en vigueur à la date de la transaction.

Les éléments monétaires en devises étrangères sont convertis à chaque arrêté comptable en utilisant le cours de clôture. Les écarts de change en résultant ou provenant du règlement de ces éléments monétaires sont comptabilisés en produits ou charges de la période.

Les éléments non monétaires en monnaies étrangères évalués au coût historique sont convertis au cours de la date de la transaction et les éléments non monétaires en monnaies étrangères évalués à la juste valeur sont convertis au cours de la date où cette juste valeur a été déterminée. Lorsqu'un profit ou une perte sur un élément non monétaire est comptabilisé directement dans les autres éléments du résultat global, la composante « change » de ce profit ou de cette perte est comptabilisée également dans les autres éléments du résultat global. Dans le cas contraire, cette composante est comptabilisée en résultat de la période.

Le traitement des couvertures de change sous forme de dérivés est décrit dans la section « Instruments dérivés » de la note 2.8 « Actifs et passifs financiers ».

2.3.3 Conversion des états financiers des sociétés étrangères

Les résultats et les situations financières des entités du Groupe qui ont une monnaie fonctionnelle différente de la monnaie de présentation sont convertis en euros comme suit :

- les postes du bilan autres que les capitaux propres sont convertis au cours de change à la date de clôture de la période ;
- les postes du compte de résultat et du tableau des flux de trésorerie sont convertis au cours moyen de change de la période. Ce cours moyen est une valeur approchée du cours à la date de transaction en l'absence de fluctuations significatives ;
- les différences de change sont comptabilisées en écarts de conversion dans l'état de résultat global, au sein des autres éléments de résultat global et notamment les écarts de conversion relatifs à des emprunts en devises couvrant un investissement en monnaie étrangère ou à des avances permanentes aux filiales.

Le goodwill et les ajustements à la juste valeur dégagés lors d'un regroupement d'entreprises avec une activité à l'étranger sont comptabilisés dans la monnaie fonctionnelle de l'entité acquise. Ils sont ensuite convertis au cours de clôture dans la monnaie de présentation du Groupe, les différences résultant de cette conversion étant portées dans les capitaux propres consolidés.

2.4 Goodwill

Le goodwill représente l'excédent du coût d'acquisition d'un regroupement d'entreprises sur la part d'intérêt de l'acquéreur dans la juste valeur nette des actifs, passifs et passifs éventuels identifiables à la date de l'acquisition. À compter de la date d'acquisition, le goodwill est alloué aux unités génératrices de trésorerie (UGT) ou aux groupes d'UGT définis par le Groupe et qui reposent sur les caractéristiques de métier.

2.5 Autres immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles acquises dans le cadre de regroupement d'entreprises, qui peuvent être évaluées de façon fiable, contrôlées par le Groupe et qui sont séparables ou résultent de droits légaux ou contractuels, sont comptabilisées séparément du goodwill. Ces immobilisations, au même titre que les immobilisations incorporelles acquises séparément, sont amorties sur leur durée d'utilité si celle-ci est finie et font l'objet d'une dépréciation si leur valeur recouvrable est inférieure à leur valeur nette comptable. Les logiciels informatiques acquis dans le cadre des opérations courantes sont amortis généralement sur une période n'excédant pas 12 mois.

Les logiciels développés en interne par le Groupe qui remplissent l'ensemble des critères imposés par la norme IAS 38 sont

immobilisés et amortis linéairement sur leur durée d'utilité comprise généralement entre trois et cinq ans.

2.6 Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont comptabilisées au coût diminué du cumul des amortissements et du cumul des pertes de valeur à l'exception des terrains, figurant au coût diminué des pertes de valeur. Les différents composants d'une immobilisation corporelle sont comptabilisés séparément lorsque leur durée d'utilité estimée, et donc leur durée d'amortissement, sont significativement différentes. Le coût d'une immobilisation inclut les dépenses qui sont directement attribuables à l'acquisition de cette immobilisation.

Les coûts ultérieurs sont inclus dans la valeur comptable de l'immobilisation ou reconnus comme un composant séparé, le cas échéant, s'il est probable que des avantages économiques futurs associés à cet élément iront au Groupe et que le coût de cet actif peut être évalué de façon fiable. Tous les autres coûts d'entretien et de réparation courants sont comptabilisés en charges de l'exercice au cours duquel ils sont encourus.

L'amortissement utilisé par le Groupe pour les immobilisations corporelles est calculé suivant le mode linéaire, sur la base du coût d'acquisition ou de production, sous déduction d'une valeur résiduelle éventuelle révisée chaque année si elle est jugée significative, et sur une période correspondant à la durée d'utilité de chaque composant d'actif, soit de dix à quarante ans pour les constructions, agencements et aménagements des terrains et constructions, et de trois à dix ans pour les matériels.

Contrats de location

La qualification de transactions en contrats de location s'apprécie pour les accords dont l'exécution dépend de l'utilisation d'un ou plusieurs actifs spécifiques et qui confèrent le droit d'utiliser cet actif.

Les contrats de location qui transfèrent au Groupe la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété d'un actif sont classés en tant que contrats de location financement.

Les biens loués en vertu de contrats qualifiés de location financement sont comptabilisés en immobilisations corporelles en contrepartie d'une dette financière de même montant, à la juste valeur du bien loué ou à la valeur actualisée des paiements minimaux si celle-ci est inférieure. Les biens correspondants sont amortis sur une durée d'utilité identique à celle des immobilisations corporelles acquises en propre.

L'activation de contrats de location financement conduit à la constatation d'impôts différés le cas échéant.

Les contrats de location qui ne confèrent pas au Groupe la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété sont classés en location simple. Les paiements effectués au titre de ces contrats sont comptabilisés en charges opérationnelles courantes de façon linéaire sur la durée du contrat.

Les plus-values générées par les cessions réalisées dans le cadre d'opérations de cession-bail sont constatées intégralement en résultat au moment de la cession lorsque le bail est qualifié de

location simple et dans la mesure où l'opération a été effectuée à la juste valeur.

Le même traitement comptable s'applique aux accords qui, bien que n'ayant pas la forme légale d'un contrat de location, confèrent au Groupe le droit d'utiliser une immobilisation corporelle particulière en échange d'un paiement ou d'une série de paiements.

2.7 Dépréciation d'actifs

Les goodwill, les immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéfinie, telles que les marques, et les UGT ou groupes d'UGT contenant ces éléments font l'objet d'un test de dépréciation annuel systématique au cours du second semestre de l'exercice.

Par ailleurs, lorsque des événements ou des circonstances indiquent qu'une perte de valeur est susceptible d'intervenir sur des goodwill, des autres immobilisations incorporelles, des immobilisations corporelles et des UGT ou groupes d'UGT, un test de dépréciation est mis en œuvre. De tels événements ou circonstances peuvent être liés à des changements significatifs défavorables présentant un caractère durable affectant, soit l'environnement économique, soit les hypothèses ou les objectifs retenus à la date d'acquisition.

Le test de dépréciation consiste à déterminer si la valeur recouvrable d'un actif, d'une UGT ou d'un groupe d'UGT est inférieure à sa valeur nette comptable.

La valeur recouvrable d'un actif, d'une UGT ou d'un groupe d'UGT est la valeur la plus élevée entre sa juste valeur diminuée des coûts de la vente et sa valeur d'utilité.

La valeur d'utilité est déterminée par rapport aux projections actualisées de flux de trésorerie futurs attendus, en tenant compte de la valeur temps et des risques spécifiques liés à l'actif, à l'UGT ou au groupe d'UGT. Le taux d'actualisation appliqué aux projections de flux de trésorerie est déterminé avant impôt et le taux de croissance utilisé pour extrapoler les flux de trésorerie est un taux à l'infini.

Les projections de flux de trésorerie futurs attendus sont établies sur la base des budgets et des plans à moyen terme. Ces plans sont construits sur un horizon de 4 ans. Pour le calcul de la valeur d'utilité, une valeur terminale égale à la capitalisation à l'infini d'un flux normatif est ajoutée à la valeur des flux futurs attendus.

La juste valeur diminuée des coûts de la vente correspond au montant qui pourrait être obtenu de la vente de l'actif ou groupe d'actifs dans des conditions de concurrence normale entre des parties bien informées et consentantes, diminué des coûts de cession. Ces valeurs sont déterminées à partir d'éléments de marché (comparaison avec des valeurs attribuées lors d'opérations récentes).

Lorsque la valeur recouvrable de l'actif, de l'UGT ou du groupe d'UGT est inférieure à sa valeur nette comptable, une dépréciation de l'actif ou du groupe d'actifs est comptabilisée.

Dans le cas d'une UGT ou groupe d'UGT, la perte de valeur est affectée prioritairement au goodwill le cas échéant et est enregistrée sur la ligne « Autres produits et charges opérationnels non courants » du compte de résultat.

Les pertes de valeur enregistrées au titre des immobilisations corporelles et autres immobilisations incorporelles peuvent être reprises ultérieurement, à hauteur de la perte de valeur initialement comptabilisée, lorsque la valeur recouvrable redéveloppe supérieure à la valeur nette comptable. Les pertes de valeur enregistrées au titre des goodwill ne peuvent être reprises.

2.8 Actifs et passifs financiers

2.8.1 Actifs financiers

En application d'IAS 39, les actifs financiers sont classés suivant l'une des quatre catégories suivantes :

- les actifs financiers à la juste valeur par le compte de résultat ;
- les prêts et créances ;
- les actifs détenus jusqu'à échéance ;
- les actifs disponibles à la vente.

La classification détermine le traitement comptable de ces instruments. Elle est déterminée par le Groupe à la date de comptabilisation initiale, en fonction de l'objectif suivant lequel ces actifs ont été acquis. Les achats et ventes d'actifs financiers sont comptabilisés à la date de transaction, date à laquelle le Groupe est engagé dans l'achat ou la vente de l'actif. Un actif financier est décomptabilisé si les droits contractuels sur les flux de trésorerie liés à cet actif financier arrivent à expiration ou si cet actif a été transféré.

A) Les actifs financiers à la juste valeur par le compte de résultat

Il s'agit d'actifs financiers détenus par le Groupe à des fins de réalisation d'un profit de cession à court terme, ou encore d'actifs financiers volontairement classés dans cette catégorie.

Ces actifs sont évalués à la juste valeur avec enregistrement des variations de valeur en résultat.

B) Les prêts et créances

Les prêts et créances sont des actifs financiers non dérivés, dont les paiements sont déterminés ou déterminables, qui ne sont pas cotés sur un marché actif et qui ne sont ni détenus à des fins de transaction ni disponibles à la vente.

Ces actifs sont comptabilisés initialement à la juste valeur puis au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif. Pour les créances à court terme sans taux d'intérêt déclaré, la juste valeur est assimilée au montant de la facture d'origine sauf si le taux d'intérêt effectif a un impact significatif.

Ils font l'objet de tests de dépréciation en cas d'indication de perte de valeur. Une dépréciation est comptabilisée si la valeur comptable est supérieure à la valeur recouvrable estimée.

Les créances rattachées à des participations, les autres prêts et créances et les créances commerciales sont inclus dans cette catégorie. Ils figurent en actifs financiers non courants, créances clients et autres actifs financiers non courants.

C) Les actifs détenus jusqu'à échéance

Les actifs détenus jusqu'à échéance sont des actifs financiers non dérivés, autres que les prêts et créances, ayant une échéance fixée, dont les paiements sont déterminés ou déterminables, et que le Groupe a l'intention et la capacité de détenir jusqu'à cette échéance. Ces actifs sont comptabilisés initialement à la juste valeur puis au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

Ils font l'objet de tests de dépréciation en cas d'indication de perte de valeur. Une dépréciation est comptabilisée si la valeur comptable est supérieure à la valeur recouvrable estimée.

Les actifs détenus jusqu'à échéance sont présentés en actifs financiers non courants.

D) Les actifs disponibles à la vente

Les actifs disponibles à la vente sont des actifs financiers non dérivés qui ne font pas partie des catégories précitées. Les plus ou moins values latentes constatées sont comptabilisées dans les capitaux propres jusqu'à leur cession. Cependant, s'il existe une baisse significative ou prolongée de la valeur d'un actif disponible à la vente, la moins value latente est reclassée des capitaux propres au résultat de l'exercice. Les dépréciations constatées sur les titres à revenus variables ne peuvent pas être reprises par le compte de résultat lors d'un arrêté ultérieur.

La juste valeur correspond, pour les titres cotés, à un prix de marché. Pour les titres non cotés, elle est déterminée par référence à des transactions récentes ou par des techniques de valorisation qui intègrent des données de marché fiables et observables. Toutefois, lorsqu'il est impossible d'estimer raisonnablement la juste valeur d'un titre, ce dernier est évalué au coût historique. Ces actifs font alors l'objet de tests de dépréciation afin d'en apprécier le caractère recouvrable.

Cette catégorie comprendrait principalement les titres de participation non consolidés et les valeurs mobilières qui ne répondent pas aux autres définitions d'actifs financiers. Ils seraient présentés en actifs financiers non courants.

2.8.2 Passifs financiers

L'évaluation des passifs financiers dépend de leur classification selon IAS 39. Au sein du Groupe, l'ensemble des passifs financiers, notamment les emprunts et dettes financières, les dettes fournisseurs et les autres dettes est comptabilisé initialement à la juste valeur diminuée des coûts de transaction, puis au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

Le taux d'intérêt effectif est déterminé pour chaque transaction et correspond au taux qui permet d'obtenir la valeur nette comptable d'un passif financier en actualisant ses flux futurs estimés payés jusqu'à l'échéance ou jusqu'à la date la plus proche de refixation du prix au taux de marché. Ce calcul inclut les coûts de transactions de l'opération ainsi que toutes les primes et/ou décotes éventuelles. Les coûts de transactions correspondent aux coûts qui sont directement rattachables à l'acquisition ou à l'émission d'un passif financier.

Les passifs financiers qualifiés d'éléments couverts dans le cadre de relations de couverture à la juste valeur et évalués au coût amorti, font l'objet d'un ajustement de leur valeur nette comptable au titre du risque couvert.

Les relations de couverture sont détaillées dans la section relative aux « instruments dérivés ».

Les variations de juste valeur sont comptabilisées par le compte de résultat. Les frais de transaction liés à la mise en place de ces passifs financiers sont comptabilisés immédiatement en charges.

2.8.3 Instruments dérivés

Le Groupe utilise divers instruments financiers afin de réduire son exposition aux risques de change. Il s'agit notamment d'instruments de gré à gré négociés avec certaines banques.

Les instruments dérivés sont comptabilisés au bilan pour leur juste valeur en autres actifs et passifs courants ou non courants en fonction de leur maturité. La variation de juste valeur de ces instruments dérivés est toujours enregistrée en résultat.

En effet, les instruments dérivés qui sont désignés comme des instruments de couverture sont qualifiés de couverture de juste valeur (le Groupe ne qualifie aucun instrument dérivé de couverture de flux de trésorerie et d'investissement net). La couverture de juste valeur permet de couvrir le risque de variation de la juste valeur d'un actif ou d'un passif comptabilisé ou d'un engagement ferme non encore comptabilisé et qui affecterait le résultat net consolidé. Pour les couvertures de juste valeur, la composante couverte de ces éléments est évaluée au bilan à sa juste valeur. La variation de cette juste valeur est enregistrée en compte de résultat et est compensée, à l'inefficacité près, par la comptabilisation en résultat des variations symétriques de juste valeur des instruments financiers utilisés en couverture.

La comptabilité de couverture est applicable, si et seulement si, les conditions suivantes sont réunies :

- une relation de couverture est clairement identifiée, formalisée et documentée dès sa date de mise en place ;
- l'efficacité de la relation de couverture est démontrée de manière prospective et rétrospective. Les résultats ainsi obtenus doivent être situés dans un intervalle de confiance compris entre 80 % et 125 %.

2.8.4 Disponibilités

Le poste « Trésorerie et équivalents de trésorerie » inscrit à l'actif du bilan consolidé comprend les disponibilités, les placements à court terme ainsi que les autres instruments liquides et facilement convertibles dont le risque de changement de valeur est négligeable et dont la maturité est de trois mois au plus au moment de leur date d'acquisition.

Les placements à plus de trois mois, de même que les comptes bancaires bloqués ou nantis sont exclus de la trésorerie. Les découverts bancaires figurent en dettes financières au passif du bilan.

Dans le tableau des flux de trésorerie, le poste « Trésorerie et équivalents de trésorerie » inclut les intérêts courus non échus des actifs présentés en trésorerie et équivalents de trésorerie, et les découverts bancaires. Un état de passage détaillant la trésorerie du tableau des flux et celle du bilan figure en note 33.

2.8.5 Définition de l'endettement financier net consolidé du Groupe

La notion d'endettement financier net utilisée par le Groupe est constituée de l'endettement financier brut incluant les intérêts courus non échus, moins la trésorerie nette telle que définie par la recommandation du Conseil National de la Comptabilité 2009-R-03 du 2 juillet 2009.

2.9 Paiements fondés sur des actions

Des plans d'actions gratuites et des plans d'options d'achat et de souscription d'actions sont attribués par le Groupe et dénoués en actions. Conformément à la norme IFRS 2 – Paiements fondés sur des actions, la juste valeur de ces plans, correspondant à la juste valeur des services rendus par les bénéficiaires, est évaluée à la date d'attribution.

Les modèles mathématiques utilisés pour ces évaluations sont décrits dans la Note 7. Pendant la période d'acquisition des droits, la juste valeur des options et des actions gratuites ainsi déterminée est amortie proportionnellement à l'acquisition des droits. Cette charge est inscrite en charges de personnel en contrepartie d'une augmentation des capitaux propres.

2.10 Stocks

Les stocks regroupent les marchandises qui se trouvent physiquement aux différentes étapes de la chaîne logistique allant des fournisseurs aux clients finaux, et principalement :

- les marchandises en cours de route entre les fournisseurs et les filiales ou les plates-formes de stockage gérées par les centrales d'achat ;
- les marchandises en stock dans les filiales ou sur les plates-formes de stockage gérées par les centrales d'achat.

Les stocks sont composés de stocks de marchandises destinées à la vente ou encore de matières premières entrant dans la production des activités CFAO Industries.

Les stocks sont évalués au plus faible de leur coût et de leur valeur nette de réalisation. La valeur nette de réalisation est égale au prix de vente estimé dans le cours normal de l'activité, net des coûts restant à encourir pour l'achèvement et la réalisation de la vente.

La méthode de détermination du coût est identique pour les stocks ayant une nature et un usage similaires dans une même entité. Les stocks sont évalués selon la méthode du Premier Entré Premier Sorti (PEPS) ou du coût moyen pondéré selon les activités du Groupe.

Les frais financiers sont exclus des stocks. Ils sont comptabilisés en charges financières de l'exercice au cours duquel ils sont encourus.

Le Groupe peut être amené à constater une dépréciation sur les stocks sur la base de leur perspective d'écoulement, s'ils sont endommagés, partiellement ou complètement obsolètes, si le prix de vente a subi une baisse, ou encore si les coûts estimés d'achèvement et de réalisation de la vente ont augmenté.

2.11 Impôts sur les bénéfices

La charge d'impôt de l'exercice comprend l'impôt exigible et l'impôt différé.

En France, la loi de finances de 2012 a introduit une nouvelle taxe : la Cotisation sur la Valeur Ajoutée des Entreprises (CVAE). Par cohérence avec le traitement de taxes analogues au sein du Groupe, la CVAE a été qualifiée par le Groupe d'impôt sur le résultat au regard de la norme IAS 12. En conséquence, elle est comptabilisée en « impôt sur le résultat ».

Un impôt différé est calculé selon la méthode bilancielle du report variable pour toutes les différences temporelles existant entre la valeur comptable inscrite au bilan consolidé et la valeur fiscale des actifs et passifs. L'évaluation des impôts différés repose sur la façon dont le Groupe s'attend à recouvrer ou régler la valeur comptable des actifs et passifs en utilisant le taux d'impôt adopté ou quasi adopté à la date d'arrêté des comptes.

Les actifs et passifs d'impôts différés ne sont pas actualisés et sont classés au bilan en actifs et passifs non courants.

Un impôt différé actif est comptabilisé sur les différences temporelles déductibles et pour le report en avant de pertes fiscales et de crédits d'impôt dans la mesure où leur réalisation future paraît probable.

Un impôt différé passif est comptabilisé sur les différences temporelles taxables relatives aux participations dans les filiales, entreprises associées et co-entreprises sauf si le Groupe est en mesure de contrôler la date à laquelle la différence temporelle s'inversera et qu'il est probable que la différence temporelle ne s'inversera pas dans un avenir prévisible.

2.12 Provisions

Des provisions pour litiges et contentieux et risques divers sont comptabilisées dès lors qu'il existe une obligation actuelle résultant d'un événement passé, se traduisant probablement par une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques et dont le montant peut être estimé de façon fiable.

Ces provisions incluent également les charges relatives aux contentieux de nature sociale et fiscale. Le montant des redressements notifiés (ou en cours de notification) par l'administration ne fait pas l'objet d'une provision s'il est estimé que les points notifiés ne sont pas fondés ou s'il existe une probabilité satisfaisante de faire valoir le bien-fondé de la position du Groupe dans le contentieux en cours l'opposant à l'Administration fiscale. Une provision pour restructurations est constituée dès lors qu'il existe un plan formalisé et détaillé de cette restructuration et qu'elle a fait l'objet d'une annonce ou d'un début d'exécution avant la date de clôture. Les coûts de restructurations provisionnés correspondent essentiellement aux coûts sociaux (indemnités de licenciements, préretraites, préavis non réalisés, etc.), aux arrêts d'activités et aux indemnités de rupture de contrats engagés avec des tiers.

Les provisions dont l'échéance est supérieure à un an sont évaluées à un montant actualisé correspondant à la meilleure estimation de la dépense nécessaire à l'extinction de l'obligation actuelle à la date de clôture. Le taux d'actualisation utilisé reflète

les appréciations actuelles de la valeur temps de l'argent et des risques spécifiques liés à ce passif.

2.13 Avantages postérieurs à l'emploi et autres avantages à long terme du personnel

Les sociétés du Groupe participent, selon les lois et usages de chaque pays, à la constitution de différents types d'avantages au personnel de leurs salariés.

Dans le cadre de régimes à cotisations définies, le Groupe n'a pas d'obligation d'effectuer des versements supplémentaires en sus des cotisations déjà versées à un fonds, si ce dernier n'a pas suffisamment d'actifs pour servir les avantages correspondant aux services rendus par le personnel pendant la période en cours et les périodes antérieures. Pour ces régimes, les cotisations sont inscrites en charges lorsqu'elles sont encourues.

Dans le cadre de régimes à prestations définies, les engagements sont évalués suivant la méthode des unités de crédit projetées sur la base des conventions ou des accords en vigueur dans chaque société. Selon cette méthode, chaque période de service donne lieu à une unité supplémentaire de droits à prestations et chaque unité est évaluée séparément pour obtenir l'obligation finale. Cette obligation est ensuite actualisée. Les hypothèses actuarielles utilisées pour déterminer les engagements varient selon les conditions économiques du pays dans lequel le régime est situé. Ces régimes et les indemnités de fin de contrat font l'objet d'une évaluation actuarielle par des actuaires indépendants chaque année pour les régimes les plus importants et à intervalles réguliers pour les autres régimes. Ces évaluations tiennent compte notamment du niveau de rémunération future, de la durée d'activité probable des salariés, de l'espérance de vie et de la rotation du personnel.

Les gains et pertes actuariels résultent des modifications d'hypothèses et de la différence entre les résultats estimés selon les hypothèses actuarielles et les résultats effectifs. Ces écarts sont comptabilisés immédiatement en autres éléments du résultat global pour l'ensemble des écarts actuariels portant sur des régimes à prestations définies conformément à l'option permise par la norme IAS 19 révisée en décembre 2004.

Le coût des services passés, désignant l'accroissement d'une obligation suite à l'introduction d'un nouveau régime ou d'une modification d'un régime existant, est immédiatement comptabilisé en résultat, que les avantages soient acquis ou en cours d'acquisition.

Les charges relatives à ce type de régimes sont comptabilisées en résultat opérationnel courant (coûts des services rendus) et en résultat financier (coûts financiers et rendements attendus des actifs). Les réductions, les règlements et les coûts des services passés sont comptabilisés en résultat opérationnel courant ou en résultat financier selon leur nature. La provision comptabilisée au bilan correspond à la valeur actualisée des engagements ainsi évalués, déduction faite de la juste valeur des actifs des régimes.

2.14 Comptabilisation des revenus

Les revenus sont constitués principalement de la vente de véhicules, de produits pharmaceutiques, de biens d'équipement et de consommation ainsi que des services attachés à ces ventes.

Les produits des activités ordinaires sont évalués à la juste valeur de la contrepartie reçue en échange des biens et services vendus, des redevances, des licences et des subventions d'exploitation concédées, hors taxes, nette des rabais et remises et après éliminations des ventes intra-groupe.

Les ventes de biens et d'équipements sont comptabilisées lorsqu'une entité du Groupe a transféré à l'acheteur les risques et les avantages inhérents à la propriété d'un bien, sauf exception lorsque la livraison est intervenue, que le montant du revenu peut être mesuré de façon fiable et que le recouvrement est raisonnablement assuré.

L'amendement de la norme IAS 16 qui est appliquée à partir du 1^{er} janvier 2010, précise la méthode de comptabilisation des opérations de cession d'actifs préalablement donnés en location, lorsqu'une entreprise réalise ce type de transaction dans le cadre de ses activités ordinaires. A l'issue de la période de location, l'actif concerné doit être reclassé en stock et le prix de cession enregistré en produit des activités ordinaires.

2.15 Produits d'exploitation

Le résultat opérationnel est composé par :

- le *résultat opérationnel courant* qui est un agrégat intermédiaire présenté afin de faciliter la compréhension de la performance opérationnelle de l'entreprise ;
- les *autres produits et charges opérationnels non courants* exclus du résultat opérationnel courant, qui comprennent :
 - les dépréciations de goodwill et des autres immobilisations incorporelles,
 - les résultats de cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles, ou de participations,
 - les coûts de restructurations et les coûts relatifs aux mesures d'adaptation des effectifs,
 - les éléments inhabituels correspondant à des produits et charges non usuels par leur fréquence, nature ou montant.

2.16 Résultats par action

Le résultat net par action est calculé en rapportant le résultat net – part du Groupe au nombre moyen pondéré d'actions en circulation au cours de l'exercice.

En cas d'éléments non courants significatifs, un résultat net hors éléments non courants par action est calculé en corrigeant le résultat net – part du Groupe des éléments non courants pour leur montant net d'impôt et d'intérêts minoritaires. Les éléments non courants pris en compte pour ce calcul correspondent aux éléments

inclus sur la ligne « Autres produits et charges opérationnels non courants » du compte de résultat.

Le résultat net dilué par action est calculé en ajustant le résultat net – part du Groupe et le nombre d’actions en circulation de l’ensemble des instruments donnant un accès différé au capital de la société consolidante qu’ils soient émis par celle-ci ou par l’une de ses filiales.

2.17 Secteurs opérationnels

Conformément à la norme IFRS 8 – Secteurs opérationnels, l’information sectorielle présentée est établie sur la base des données de gestion internes utilisées pour l’analyse de la performance des activités et l’allocation des ressources par le Président du Directoire ou ses membres, qui forment le principal organe de décision opérationnel du Groupe.

Un secteur opérationnel au sens de la norme IFRS 8 est une composante du Groupe engagée dans des activités susceptibles de générer des revenus et d’encourir des dépenses, dont les résultats opérationnels sont régulièrement revus par l’organe de décision opérationnel et pour laquelle une information distincte est disponible.

Chaque secteur opérationnel fait l’objet d’un suivi individuel en termes de reporting interne, selon des indicateurs de performance communs à l’ensemble des secteurs.

Les secteurs présentés au titre de l’information sectorielle sont des secteurs opérationnels ou des regroupements de secteurs opérationnels similaires. L’information sectorielle tient compte de l’organisation du Groupe.

CFAO dispose de trois divisions opérationnelles : CFAO Automotive, Eurapharma et CFAO Industries, Equipement & Services.

La Division Industries Equipement et Services inclut les quatre activités suivantes :

- Industries : deux brasseries au Congo en partenariat avec Heineken et quatre usines de production de produits plastiques ;
- Technologies : activités recentrées en 2012 sur les produits et solutions informatiques ;
- Equipement : distribution de groupes électrogènes et d’ascenseurs, développement de l’activité vente, installation et maintenance d’engins agricoles et de chantier en cours de structuration dans huit pays ;
- Location : auparavant dans la Division Automotive, a vocation à se renforcer pour soutenir le développement des activités Equipement et Automotive.

La Division Holdings et autres regroupe principalement les coûts du siège à Sèvres et tous les services transversaux non affectés aux divisions opérationnelles.

Les données de gestion utilisées pour évaluer la performance d’un secteur sont établies conformément aux principes IFRS appliqués par le Groupe pour ses états financiers consolidés.

La mesure de la performance de chaque secteur opérationnel, utilisée par le principal décideur opérationnel, est basée sur le résultat opérationnel courant.

2.18 Actifs (ou groupe d’actifs) non courants destinés à être cédés

Le groupe CFAO ne possède pas d’actifs (ou de groupes d’actifs) non courants destinés à être cédés en 2013 ou 2012.

Le Groupe pourrait être concerné par l’application de la norme IFRS 5 – *Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées* qui requiert une comptabilisation et une présentation spécifique des actifs (ou groupe d’actifs) détenus en vue de la vente et des activités arrêtées, cédées ou en cours de cession.

Les actifs non courants, ou groupe d’actifs et de passifs directement liés, sont considérés comme détenus en vue de la vente si leur valeur comptable est recouvrée principalement par le biais d’une vente plutôt que par une utilisation continue. Pour que tel soit le cas, l’actif (ou le groupe d’actifs) doit être disponible en vue de sa vente immédiate et sa vente doit être hautement probable. Les actifs non courants (ou groupe d’actifs) détenus en vue de la vente sont évalués et comptabilisés au montant le plus faible entre leur valeur nette comptable et leur juste valeur diminuée des frais de cession. Ces actifs cessent d’être amortis à compter de leur qualification en actifs (ou groupe d’actifs) détenus en vue de la vente. Ils sont présentés sur une ligne séparée au bilan du Groupe, sans retraitement des périodes antérieures.

Les actifs non courants, ou groupe d’actifs et de passifs directement liés, sont considérés comme arrêtés si la valeur comptable de ces actifs, ou groupe d’actifs et de passifs, est recouvrée principalement par le biais d’une utilisation continue plutôt que par une vente. Les actifs et passifs correspondant ne sont pas présentés sur une ligne séparée au bilan du Groupe.

Une activité arrêtée, cédée ou en cours de cession est définie comme une composante d’une entité ayant des flux de trésorerie identifiables du reste de l’entité et qui représente une ligne d’activité ou une région principale et distincte. Sur l’ensemble des périodes publiées, le résultat de ces activités est présenté sur une ligne distincte du compte de résultat, « Activités abandonnées », et fait l’objet d’un retraitement dans le tableau des flux de trésorerie.

2.19 Coût des ventes

Le coût des ventes est essentiellement composé des achats de marchandises revendues valorisés au prix net facturé par le fournisseur auquel s’ajoute l’ensemble des frais nécessaires à la mise à disposition des marchandises sur les marchés de destination (fret, transit, droits de douane et autres taxes à l’importation, commissions des agents et des vendeurs non salariés). Le coût des ventes intègre les dotations nettes aux provisions pour dépréciation des stocks ainsi que les autres écarts sur valorisation des stocks (stocks non commercialisables, vols, casse, variations de change sur la valorisation de la facture de marchandise, assurances transport).

► NOTE 3**Périmètre de consolidation**

Les comptes consolidés du groupe CFAO établis au 31 décembre 2013 regroupent les comptes des sociétés répertoriées en note 37.

Les principales variations du périmètre de consolidation ont eu lieu en juillet 2012 :

- la Division Eurapharma a acquis, le 14 juillet 2012, 60 % de la société Assene-Laborex, société d'importation, de distribution et de promotion de produits pharmaceutiques au Nigeria. En 2013, Assene-Laborex a enregistré un chiffre d'affaires de 26,4 millions d'euros et un résultat net de 1,3 million d'euros. En 2012, son chiffre d'affaires et son résultat net se sont élevés respectivement à 8,2 millions et 0,7 million d'euros dans les comptes consolidés de CFAO ;

- la Division Eurapharma a également acquis, le 18 juillet 2012, 75 % des titres de la société Missionpharma dont le siège social se situe au Danemark. Missionpharma est le leader mondial des kits médicaux et possède une expérience étendue des produits génériques. Cette acquisition permettra à Eurapharma de se développer sur les marchés des clients publics et tertiaires, comme les ONG et les fondations. En 2013, Missionpharma a enregistré un chiffre d'affaires de 71,9 millions d'euros et un résultat net de 6,4 millions d'euros. En 2012, son chiffre d'affaires et son résultat net se sont élevés respectivement à 25 millions et 2,6 millions d'euros dans les comptes consolidés de CFAO.

Les autres variations du périmètre de consolidation du Groupe n'ont pas d'impact significatif sur les états financiers de l'exercice.

► NOTE 4**Secteurs opérationnels**

Les principes de détermination des secteurs opérationnels présentés, conformes à la norme IFRS 8, sont décrits en note 2.17.

Les informations relatives aux secteurs opérationnels présentés suivent les mêmes règles comptables que celles utilisées pour les états financiers consolidés et décrites dans les notes aux états financiers.

Les dotations aux amortissements et provisions sur actif opérationnel non courant correspondent aux dotations nettes aux amortissements et provisions sur immobilisations incorporelles et corporelles comptabilisées dans le résultat opérationnel courant.

Les acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles correspondent principalement aux acquisitions brutes

d'immobilisations y compris décalage de trésorerie et hors investissement d'immobilisations en contrat de location financement.

Les actifs sectoriels non courants se composent des goodwill, des immobilisations incorporelles et corporelles, des autres actifs non courants.

Les actifs sectoriels se composent des actifs sectoriels non courants, des stocks, des créances clients et des autres actifs courants.

Les passifs sectoriels se composent principalement des dettes fournisseurs et des autres passifs courants.

4.1 Informations par division

(en millions d'euros)	Division CFAO Automotive	Division Eurapharma	CFAO Industrie, Equipement & Services	CFAO Holding et autres	Eliminations	Total
Au 31 décembre 2013						
Produits des activités ordinaires	2 161,6	1 103,5	531,5		(168,5)	3 628,1
• hors Groupe	2 049,0	1 103,4	475,5	0,2		3 628,1
• Groupe	112,6	0,1	56,0	(0,2)		168,5
RESULTAT OPERATIONNEL COURANT	129,8	93,8	79,5	(34,1)		269,0
Dotations courantes aux amortissements et provisions sur actif opérationnel non courant	20,6	8,6	29,4	0,7	0,1	59,4
Produit de cession de parcs de véhicules de location	0,5		3,0			3,4
Autres produits et charges opérationnelles courants sans incidence sur la trésorerie	(0,2)	1,0	(1,9)	8,1	0,0	7,0
Acquisitions de parcs de véhicules de location (amendement IAS16)	2,1		10,3			12,3
Autres acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles, brutes	23,9	14,5	48,1	1,0		87,4
Actifs sectoriels	1 175,6	625,1	439,7	7,2		2 247,5
Passifs sectoriels	547,9	296,9	128,6	17,8		991,3

(en millions d'euros)	Division CFAO Automotive	Division Eurapharma	CFAO Industrie, Equipement & Services	CFAO Holding et autres	Eliminations	Total
Au 31 décembre 2012						
Produits des activités ordinaires	2 294,0	969,3	479,3		(157,5)	3 585,2
• hors Groupe	2 188,2	969,2	427,6	0,2		3 585,2
• Groupe	105,8	0,2	51,7	(0,2)		157,5
RESULTAT OPERATIONNEL COURANT	161,3	84,0	78,3	(33,3)		290,3
Dotations courantes aux amortissements et provisions sur actif opérationnel non courant	21,0	7,7	25,5	0,7		54,9
Produit de cession de parcs de véhicules de location	1,2		2,1		0,00	3,3
Autres produits et charges opérationnelles courants sans incidence sur la trésorerie	(5,4)	2,0	(3,6)	4,3		(6,7)
Acquisitions de parcs de véhicules de location (amendement IAS16)	1,1		13,6		0,1	14,8
Autres acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles, brutes	34,9	11,5	31,1	2,2	(0,1)	79,5
Actifs sectoriels	1 339,2	581,8	388,9	(16,9)		2 293,0
Passifs sectoriels	673,3	265,9	123,5	16,6		1 079,3

4.2 Informations par zone géographique

Les informations sont présentées par zone géographique sur la base de la localisation géographique des clients pour les produits des activités ordinaires et sur la base de l'implantation

géographique des actifs pour les actifs sectoriels non courants à l'exception de la zone France – Export qui correspond aux ventes export à des clients externes au groupe CFAO.

Une description détaillée est également fournie pour chaque pays représentant plus de 5 % du chiffre d'affaires du Groupe.

(en millions d'euros)	Afrique subsaharienne francophone	Afrique subsaharienne anglophone	Collectivités Territoriales Françaises d'Outre-Mer et autres	Maghreb	France (export)	Total
Au 31 décembre 2013						
Produits des activités ordinaires	1 446,7	498,4	743,0	694,0	246,0	3 628,1
Actifs sectoriels non courants	279,4	69,1	93,6	89,1	92,0	623,2
Au 31 décembre 2012						
Produits des activités ordinaires	1 357,9	505,6	717,2	809,3	195,2	3 585,2
Actifs sectoriels non courants	248,4	70,5	95,5	92,0	92,1	598,5
 (en millions d'euros)						
Au 31 décembre 2013						
Produits des activités ordinaires	538,8	307,3	242,7	233,6	223,5	194,7
% du CA	14,8 %	8,5 %	6,7 %	6,4 %	6,2 %	5,4 %
Actifs sectoriels non courants	38,8	155,3	21,9	18,6	11,0	21,1
% du CA	6,2 %	24,9 %	3,5 %	3,0 %	1,8 %	3,4 %
Au 31 décembre 2012						
Produits des activités	642,2	284,1	240,2	217,0	209,6	188,2
% du CA	17,9 %	7,9 %	6,7 %	6,1 %	5,8 %	5,2 %
Actifs sectoriels non courants	39,7	130,3	23,4	21,3	11,3	16,2
% du CA	6,6 %	21,8 %	3,9 %	3,6 %	1,9 %	2,7 %

4.3 Réconciliation des actifs et passifs sectoriels

Le total des actifs sectoriels et des actifs sectoriels non courants se réconcilie de la manière suivante dans le total des actifs du Groupe :

(en millions d'euros)	31/12/2013	31/12/2012
Goodwill	199,5	200,1
Autres immobilisations incorporelles	29,8	31,3
Immobilisations corporelles	392,9	365,9
Autres actifs non courants	1,0	1,2
Actifs sectoriels non courants	623,2	598,5
Stocks	900,4	1 037,1
Créances clients	553,5	488,1
Autres actifs courants	170,5	169,3
Actifs sectoriels courants	1 624,4	1 694,5
Actifs sectoriels	2 247,6	2 293,0
Participations dans les sociétés mises en équivalence	12,2	13,0
Actifs financiers non courants	64,8	50,8
Actifs d'impôts différés	24,3	24,9
Créances d'impôts exigibles	37,0	34,6
Autres actifs financiers courants	6,0	8,7
Trésorerie et équivalents de trésorerie	211,5	199,3
TOTAL ACTIF	2 603,5	2 624,3

Le total des passifs sectoriels se réconcilie de la manière suivante dans le total des passifs du Groupe :

(en millions d'euros)	31/12/2013	31/12/2012
Dettes fournisseurs	619,9	695,3
Autres passifs courants	371,4	384,0
Passifs sectoriels	991,3	1 079,3
Total des capitaux propres	853,9	818,9
Dettes financières à long terme	109,0	149,8
Provisions non courantes pour retraites et autres avantages postérieurs à l'emploi	36,3	35,5
Provisions non courantes	7,2	8,1
Autres passifs d'impôts différés	1,3	0,6
Emprunts et dettes financières à court terme	506,0	426,5
Autres passifs financiers courants	19,0	27,5
Provisions courantes pour retraites et autres avantages postérieurs à l'emploi	1,2	1,3
Provisions courantes	25,7	17,8
Dettes d'impôts exigibles	52,6	58,8
TOTAL PASSIF	2 603,5	2 624,3

► NOTE 5

Produits des activités ordinaires et coût des ventes

5.1 Produits des activités ordinaires

(en millions d'euros)	31/12/2013	31/12/2012
Ventes nettes de biens	3 483,5	3 446,4
Ventes nettes de services	136,3	130,0
Autres revenus	8,2	8,7
TOTAL	3 628,1	3 585,2

Les ventes 2013 et 2012 se répartissent comme suit :

	31/12/2013	31/12/2012
Division CFAO Automotive	2 049,0	2 188,2
Véhicules légers	1 271,9	1 455,1
Véhicules d'occasion	50,7	48,6
Poids lourds et équipements industriels	405,6	384,7
Services, pièces de rechange et pneumatiques	262,4	256,5
Deux roues et autres	58,3	43,3
Division Eurapharma	1 103,4	969,2
Importateur-grossiste-répartiteur	765,5	710,6
Pré-wholesale	171,3	160,2
Agents distributeurs	83,2	64,8
Clientèle institutionnelle	72,6	26,7
Autres	10,7	6,9
CFAO Industrie, Equipement & Services	475,7	427,6
Boissons	214,3	203,1
Plastiques	50,8	46,3
Autres	2,7	15,0
Engins	53,8	31,7
Location	31,7	29,0
Ascenseurs	36,8	28,6
Technologies	85,7	74,0
TOTAL	3 628,1	3 585,2

5.2 Coût des ventes

Le coût des ventes pour 2013 et 2012 peut être analysé comme suit :

(en millions d'euros)	31/12/2013	31/12/2012
Ventilation du coût des ventes	(2 814,9)	(2 792,3)
Achats	(2 130,6)	(2 360,8)
Frais accessoires	(516,5)	(537,1)
Stocks détruits/Ecart d'inventaire	(7,8)	(5,7)
Dotations nettes aux provisions sur stock	(5,2)	(6,9)
Variation des stocks	(82,2)	173,0
Coût de revient des locations de véhicules	(17,1)	(13,9)
Autres	(55,6)	(40,8)

► NOTE 6

Charges de personnel

Les charges de personnel intègrent essentiellement les rémunérations fixes et variables, les charges sociales, les charges liées à la participation des salariés au résultat de l'entreprise et autres intérêts, les coûts des formations, ainsi que

les charges liées aux avantages du personnel comptabilisées dans le résultat opérationnel courant. Les charges de personnel s'élevaient respectivement à 255,2 millions d'euros en 2012 et à 267,9 millions d'euros en 2013.

L'effectif moyen du Groupe, en équivalent temps plein et l'effectif inscrit ont évolué de la façon suivante :

	31/12/2013	31/12/2012
Effectif moyen	11 517	11 186
Effectif inscrit	11 590	11 415
Au 1^{er} janvier 2013	11 186	11 415
Variation à périmètre constant	331	175
Impact de la variation du périmètre de consolidation		
AU 31 DECEMBRE 2013	11 517	11 590

► NOTE 7

Paiement sur la base d'actions

Le Groupe a mis en place un plan de souscription d'actions pour certains employés le 4 janvier 2010. Il a accordé des actions gratuites à certains employés le 3 décembre 2010, le 18 juillet 2012 et le 6 juillet 2013.

Le Groupe comptabilise son engagement au fur et à mesure des services rendus par les bénéficiaires, de la date d'attribution

jusqu'à la date d'acquisition des droits. La date d'attribution correspond à la date à laquelle les plans ont été approuvés par le Directoire et communiqués aux intéressés.

Pour les bénéficiaires, les droits acquis ne peuvent être exercés qu'à l'issue d'une période de blocage dont la durée varie selon les plans.

Les caractéristiques des plans figurent dans le tableau ci-dessous :

	Plan 2010	Plan 2010	Plan 2011	Plan 2012
	Options de souscription	Actions gratuites	Actions gratuites	Actions gratuites
Plan d'options de souscription et d'attribution d'actions gratuites				
Date d'attribution	04/01/2010	03/12/2010	18/07/2011	06/07/2012
Date d'expiration	04/01/2018	03/12/2014	18/07/2015	06/07/2016
Acquisition des droits	04/01/2014	03/12/2012	18/07/2013	06/07/2014
Nombre initial de bénéficiaires	239	600	606	604
Nombre attribué à l'origine	1 350 000	97 400	172 203	174 601
Nombre en circulation au 31 décembre 2012	939 187	-	163 477	174 601
Nombre annulé en 2013	10 879		4 814	8 620
Nombre exercé en 2013	2 250		220	160
Nombre d'actions délivrées		84 900	158 443	
Nombre expiré en 2013				
NOMBRE EN CIRCULATION AU 31 DECEMBRE 2013	926 058	-	-	165 821
Nombre exerçable au 31 décembre 2013	926 058			
Nombre restant de bénéficiaires	211	-	-	562
Prix d'exercice (en euros)	26,00	S/O	S/O	S/O
Juste valeur à la date d'attribution (en euros)	4,18	22,96	20,38	27,92
Prix moyen pondéré des options exercées (en euros)	-	-	-	-

L'acquisition des options consenties dans le cadre du plan de souscription d'actions est soumise à une condition de présence et à des conditions de performance des bénéficiaires au sein du Groupe. Les options sont acquises à hauteur de 25 % par année complète de présence dans le Groupe. Les trois-quarts des

options octroyées sont soumises à la réalisation de conditions de performance liées à la rentabilité opérationnelle courante et au cash-flow libre opérationnel du groupe CFAO. Une des conditions n'a pas été respectée et ceci a entraîné l'annulation d'un quart des options.

L'acquisition des actions gratuites est soumise à une condition de présence et à des conditions de performance. Cette dernière est une condition de performance du titre CFAO par rapport à son indice de référence, le SBF120.

En cas de départ à la retraite (sous certaines conditions), de décès ou d'invalidité, il y a acquisition de la totalité des droits. En cas de démission, de licenciement pour faute grave ou lourde, ou de révocation du mandat social, il y a perte de la totalité des droits.

L'évaluation de la juste valeur des droits attribués aux bénéficiaires a été réalisée à la date d'attribution des plans.

Pour le plan d'options de souscription d'actions, à l'aide d'un modèle de type Black & Scholes à algorithme trinomial avec seuils d'exercice, tenant compte notamment du nombre d'options potentiellement exerçables à la fin de la période d'acquisition des droits.

Pour les plans d'attribution d'actions gratuites, à l'aide d'un modèle de type Black & Scholes à algorithme de Monte Carlo à deux sous-jacents.

Les seuils d'exercice ainsi que les probabilités d'exercice retenus comme hypothèses pour le plan de souscription d'actions sont les suivants :

Seuil en % du prix d'exercice	Probabilité d'exercice
125 %	15 %
150 %	20 %
175 %	20 %
200 %	20 %

Les principales hypothèses d'évaluations sont résumées dans le tableau ci-dessous :

Plan d'options de souscription et d'attribution d'actions gratuites	Plan 2010	Plan 2010	Plan 2011	Plan 2012
	Options de souscription	Actions gratuites	Actions gratuites	Actions gratuites
Volatilité	35,00 %	37,00 %	34,00 %	34,00 %
Taux sans risque	3,35 %	1,56 %	1,92 %	1,92 %

La volatilité mentionnée est une volatilité synthétique basée sur la volatilité de compétiteurs comparables pour chaque division avec une pondération de l'activité des divisions.

Les dividendes retenus pour l'évaluation correspondent aux dividendes estimés par CFAO en fonction des projections de résultat et de la politique de distribution.

Les taux d'intérêt sans risque correspondent au taux de swap Euribor 8 ans pour le plan de stocks options et au taux de swap Euribor 2 ans pour les plans d'attribution d'actions gratuites, à la date d'attribution.

La charge totale comptabilisée en 2013 au titre des plans d'options de souscription et d'attribution d'actions gratuites est de 3,8 millions d'euros.

TTC détient 97,59 % de CFAO après en avoir pris le contrôle en 2012. Compte tenu de la réduction de la liquidité du titre CFAO, un contrat de liquidité a été conclu entre TTC et les bénéficiaires des plans d'options de souscription d'actions et d'attribution d'actions gratuites. La condition de liquidité est basée sur un cours lié à l'évolution de l'EBIT depuis 2011. La condition de performance du marché des actions gratuites a été remplacée par une condition de progression sur le résultat net part du Groupe.

► NOTE 8

Intéressement à long terme

Un plan d'intéressement à long terme a été consenti le 7 novembre 2013 du fait du manque de liquidité susmentionné. Il est assorti de conditions de présence et de performance, et d'une période d'acquisition des droits de 4 ans jusqu'en 2017. 631 personnes bénéficient de ce plan de trésorerie, d'une valeur de 7,1 millions d'euros. La dotation sera répartie linéairement sur ces quatre ans et représente 0,2 million d'euros fin 2013.

Les droits sont acquis progressivement à condition de continuer à faire partie du personnel de toute société du groupe TTC (33 % aux dates anniversaire suivante : les 7 novembre 2015, 2016 et 2017). Le critère de performance est lié à une croissance annuelle de 7 % du résultat opérationnel courant entre 2013 et 2016.

▶ NOTE 9

Résultat opérationnel courant

Le résultat opérationnel courant représente l'indicateur majeur de suivi de la performance opérationnelle du Groupe et il se répartit comme suit :

(en millions d'euros)	31/12/2013	31/12/2012
CFAO Automotive	129,8	161,3
Eurapharma	93,8	84,0
CFAO Industrie, Equipement & Services	79,5	78,3
CFAO Holding et autres	(34,1)	(33,3)
RESULTAT OPERATIONNEL COURANT	269,0	290,3

Le montant des dotations nettes courantes aux amortissements et provisions sur actifs opérationnels non courants (principalement les immobilisations corporelles et incorporelles) inclus dans le

résultat opérationnel courant s'élève à 59,4 millions d'euros en 2013 (54,9 millions d'euros en 2012).

▶ NOTE 10

Autres produits et charges opérationnels non courants

Les autres produits et charges opérationnels non courants du groupe CFAO, qui regroupent les éléments inhabituels de nature à perturber le suivi de la performance économique de chaque division, s'élèvent à - 1,9 million d'euros en 2013, contre - 9,5 millions d'euros en 2012.

En 2013, le produit des cessions d'actifs non courants inclut la vente d'un terrain à la Réunion (Division Automotive). Le produit des cessions de participations inclut la vente d'intérêts minoritaires dans des sociétés de location en Nouvelle-Calédonie (Division Automotive). Les autres charges de - 6,3 millions d'euros incluent le coût de départ du Président du Directoire et la dépréciation des immobilisations incorporelles sur Actidis. Le business model de cette société de distribution et de promotion de produits pharmaceutiques impose la dépréciation des immobilisations incorporelles.

En 2012, le produit des cessions de participations inclut la cession des intérêts minoritaires dans la société SICEP, usine de plastique implantée en Egypte. Il inclut également une plus-value de 1,2 million d'euros sur la revalorisation de la participation initiale de CFAO dans les sociétés malgaches détenues en partenariat avec le groupe Caillé avant leur prise de contrôle en décembre 2012.

Les coûts liés à l'opération TTC incluent :

- les honoraires d'avocats, conseils et banques d'affaires ayant représenté CFAO à l'occasion des opérations intervenues sur le capital en 2013 ;
- les frais non récurrents de personnel consécutifs au changement de contrôle, notamment le départ de certains dirigeants.

(en millions d'euros)	31/12/2013	31/12/2012
PRODUITS OPERATIONNELS NON COURANTS	(1,9)	(9,5)
Produits nets de cessions d'immobilisations opérationnelles	3,0	1,5
Produits nets des cessions de participations	1,5	1,5
Coûts liés à l'opération TTC	(11,3)	
Autres	(6,3)	(1,1)

► NOTE 11

Produits et charges financiers

Les produits et charges financières nets s'analysent de la façon suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2013	31/12/2012
Coût de l'endettement financier net	(39,4)	(36,5)
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie	0,9	0,4
Charges financières au coût amorti	(40,3)	(36,9)
Autres produits et charges financiers	(1,9)	(1,2)
Gains et pertes sur la juste valeur des instruments de couverture de change ⁽¹⁾	(0,1)	(0,4)
Gains et pertes de change	(1,3)	(0,9)
Dividendes et acomptes reçus	1,5	2,2
Effet de l'actualisation des actifs et passifs	0,3	(4,1)
Autres charges financières	(2,2)	2,0
TOTAL	(41,2)	(37,8)

(1) Cette ligne correspond à la portion inefficace des instruments de couverture en juste valeur.

Les charges financières au coût amorti correspondent essentiellement aux intérêts sur les découverts bancaires.

L'impact net sur le résultat s'élève à - 0,1 million d'euros au titre de l'inefficacité de la couverture du risque de change.

Les autres charges financières incluent les frais d'escomptes.

► NOTE 12

Impôt sur le revenu**12.1 Analyse de la charge d'impôt****12.1.1 Charge d'impôt**

(en millions d'euros)	31/12/2013	31/12/2012
Résultat avant impôt	225,9	243,1
Capacité d'autofinancement liée à l'impôt	(78,6)	(78,9)
Autres impôts exigibles sans incidence sur le flux de trésorerie lié aux activités opérationnelles	(2,7)	2,0
Charge d'impôt exigible	(81,3)	(76,8)
Produit/(Charge) d'impôt différé	(1,8)	2,7
CHARGE TOTALE D'IMPÔT	(83,1)	(74,2)
Taux effectif d'imposition	36,8 %	30,5 %

12.1.2 Rationalisation du taux d'impôt

(en % du résultat avant impôt)	31/12/2013	31/12/2012
Taux d'imposition applicable en France	38,0 %	36,1 %
Effet de l'imposition des filiales étrangères	- 6,1 %	- 7,6 %
Taux d'imposition théorique	31,9 %	28,5 %
Effet des éléments taxés à taux réduits	- 0,2 %	0,0 %
Autres crédits d'impôts	- 10,5 %	- 8,6 %
Effet des différences permanentes	10,5 %	9,7 %
Effet des différences temporelles non comptabilisées	0,8 %	1,3 %
Effet des pertes fiscales reportées non comptabilisées	3,9 %	- 0,7 %
Effet des variations des taux d'imposition	0,3 %	- 0,5 %
Cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE)	1,2 %	1,0 %
Autres	- 1,2 %	- 0,2 %
TAUX EFFECTIF D'IMPOSITION	36,8 %	30,5 %

Le taux d'impôt applicable en France est le taux de base de 33,33 %, augmenté de la contribution sociale de 3,3 % et de la majoration exceptionnelle de 10,7 % votée lors de la dernière loi de finances 2013, toutes deux applicables sur le taux de base, soit 38,0 %.

12.1.3 Taux d'impôt courant

Hors éléments non courants, le taux d'impôt du Groupe pour 2013 et 2012 est le suivant :

(en millions d'euros)	31/12/2013	31/12/2012
Résultat avant impôt	225,9	243,1
Eléments exceptionnels	(1,9)	(9,5)
Résultat récurrent avant impôt	227,8	252,5
Charge totale d'impôt	(83,1)	(74,2)
Charge totale d'impôt hors cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE)	(80,4)	(71,8)
Impôt sur éléments exceptionnels	(0,0)	(3,0)
Charge d'impôt courant hors CVAE	(80,3)	(68,8)
TAUX EFFECTIF D'IMPOSITION	36,8 %	30,5 %
Taux d'impôt courant hors CVAE	35,3 %	27,2 %

12.2 Evolution des postes de bilan

12.2.1 Impôt exigible

(en millions d'euros)	31/12/2012	Résultat net	Décaissements liés aux activités opérationnelles	Impact des variations de taux de change	Variation du périmètre de consolidation	31/12/2013
Créances d'impôts exigibles	34,6					37,0
Dettes d'impôts exigibles	(58,8)					(52,6)
IMPOTS EXIGIBLES NETS	(24,2)	(78,6)	87,3	(0,1)	0,0	(15,5)

12.2.2 Impôt différé

(en millions d'euros)	31/12/2012	Résultat net	Impact des variations de taux de change	Autres éléments du résultat global	31/12/2013
Immobilisations incorporelles	0,0				0,0
Immobilisations corporelles	(0,7)				(0,7)
Autres actifs non courants	0,2	0,5			0,7
Autres actifs courants	10,3	(1,3)			9,0
Provisions pour retraites et autres avantages postérieurs à l'emploi	4,8	(0,1)		0,5	5,2
Autres provisions	0,1	(0,6)			(0,5)
Autres passifs courants	8,4	0,0			8,3
Pertes fiscales et crédits d'impôts reconnus	1,3	(0,3)			1,0
ACTIFS (PASSIFS) D'IMPOTS DIFFERES NETS	24,3	(1,8)	0,0	0,5	23,0
Actifs d'impôts différés	24,9	(1,2)		0,5	24,3
Passifs d'impôts différés	(0,6)	(0,6)		0,0	(1,3)
Actifs (Passifs) d'impôts différés nets	24,3	(1,8)	0,0	0,5	23,0

12.3 Impôt différé non reconnu

Le montant des pertes fiscales et crédits d'impôt pour lesquels aucun actif d'impôt différé n'a été comptabilisé est de 100,7 millions d'euros au 31 décembre 2013 (86,8 millions d'euros au 31 décembre 2012).

L'évolution et l'échéancier de ces pertes fiscales et crédits d'impôts non utilisés s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	
Au 31 décembre 2012	86,8
Pertes générées au cours de l'exercice	21,7
Déficits imputés et prescrits sur l'exercice	(6,2)
Impact de la variation du périmètre de consolidation et des écarts de change	(1,4)
Au 31 décembre 2013	100,7
Reports de pertes fiscales ordinaires	46,0
A moins de cinq ans	45,2
A plus de cinq ans	0,8
Reports de pertes fiscales illimités	54,7
TOTAL	100,7

► NOTE 13

Résultats par action

Les résultats nets par action sont calculés sur la base du nombre moyen pondéré d'actions en circulation sous déduction du nombre moyen pondéré d'actions détenues par des sociétés consolidées.

Les résultats nets par action dilués prennent en compte le nombre moyen pondéré d'actions défini ci-avant pour le calcul du résultat

net par action majoré du nombre moyen pondéré d'actions ordinaires potentiellement dilutives.

En 2013, compte tenu du cours moyen de l'action CFAO qui s'élève à 33,67 euros, le plan de souscription d'actions décrit en note 7 est dilutif de façon non significative à la date de clôture.

Résultats par action en 2013

(en millions d'euros)	Groupe consolidé
Résultat net attribuable aux actionnaires ordinaires	100,4
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation	61 591 092
Nombre moyen pondéré de titres d'autocontrôle	53 858
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires	61 644 950
Résultat de base par action (en euros)	1,63
Résultat net attribuable aux actionnaires ordinaires	100,4
Options de souscription d'actions	
Actions gratuites	
RESULTAT NET PART DU GROUPE DILUE	100,4
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires	61 644 950
Options de souscription d'actions	213 797
Actions gratuites	128 412
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires diluées	61 987 160
Résultat dilué par action (en euros)	1,62

Résultats par action en 2012

(en millions d'euros)	Groupe consolidé
Résultat net attribuable aux actionnaires ordinaires	114,0
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation	61 528 110
Nombre moyen pondéré de titres d'autocontrôle	(27 069)
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires	61 501 041
Résultat de base par action (en euros)	1,85
Résultat net attribuable aux actionnaires ordinaires	114,0
Options de souscription d'actions	
Actions gratuites	
RESULTAT NET PART DU GROUPE DILUE	114,0
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires	61 501 041
Options de souscription d'actions	220 855
Actions gratuites	280 477
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires diluées	62 002 373
Résultat dilué par action (en euros)	1,84

► NOTE 14

Autres éléments du résultat global

Les autres éléments du résultat global sont principalement composés :

- des profits et des pertes résultant de la conversion des états financiers d'une activité à l'étranger ;

Le montant de ces éléments, avant et après effets d'impôt liés sont les suivants :

(en millions d'euros)	Brut	Impôt	Net
Ecart de conversion et autres	(6,5)		(6,5)
Excédent des actifs des régimes de retraites non comptabilisé			
Ecarts actuariels	(6,8)	0,3	(6,5)
Autres éléments du résultat global au 31 décembre 2012	(13,3)	0,3	(13,0)
Ecart de conversion et autres	(10,5)		(10,5)
Excédent des actifs des régimes de retraites non comptabilisé			
Ecarts actuariels	(0,8)	0,5	(0,2)
AUTRES ELEMENTS DU RESULTAT GLOBAL AU 31 DECEMBRE 2013	(11,3)	0,5	(10,7)

► NOTE 15

Goodwill

(en millions d'euros)	Brut	Net
Au 31 décembre 2012	200,1	200,1
Acquisitions		
Ecarts de conversion	(1,8)	(1,8)
Autres variations	1,2	1,2
AU 31 DECEMBRE 2013	199,5	199,5

Tous les goodwill comptabilisés en 2013 et 2012 ont été alloués à des unités génératrices de trésorerie à la clôture de l'exercice. Les principales UGT du groupe CFAO sont détaillées dans la note 17.

Les autres mouvements concernent la valeur d'ajustement des intérêts minoritaires vendus au Vietnam.

La décomposition par division de la valeur nette des goodwill est la suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2013	31/12/2012
Division CFAO Automotive	98,6	98,4
Division Eurapharma	82,6	83,2
CFAO Industrie, Equipements & Services	18,3	18,5
TOTAL	199,5	200,1

► NOTE 16

Autres immobilisations incorporelles

(en millions d'euros)

	Autres immobilisations incorporelles
Valeur brute au 31 décembre 2011	50,0
Variation du périmètre de consolidation	1,8
Acquisitions	2,5
Autres cessions	(0,3)
Ecarts de conversion	(0,4)
Autres variations	0,4
Valeur brute au 31 décembre 2012	54,0
Amortissements et pertes de valeurs au 31 décembre 2011	(18,5)
Variation du périmètre de consolidation	(0,1)
Autres cessions	0,2
Amortissements	(4,4)
Ecarts de conversion	0,1
Autres variations	0,0
Amortissements et pertes de valeurs au 31 décembre 2012	(22,6)
Valeur comptable au 31 décembre 2011	31,5
Variation du périmètre de consolidation	1,7
Acquisitions	2,5
Autres cessions	(0,1)
Amortissements	(4,4)
Ecarts de conversion	(0,3)
Autres variations	0,4
Valeur comptable au 31 décembre 2012	31,3

(en millions d'euros)

	Autres immobilisations incorporelles
Valeur brute au 31 décembre 2012	54,0
Variation du périmètre de consolidation	0,0
Acquisitions	3,2
Autres cessions	(0,9)
Ecarts de conversion	(0,4)
Autres variations	0,2
Valeur brute au 31 décembre 2013	56,0
Amortissements et pertes de valeurs au 31 décembre 2012	(22,6)
Variation du périmètre de consolidation	0,0
Autres cessions	0,4
Amortissements	(4,2)
Ecarts de conversion	0,2
Autres variations	0,0
Amortissements et pertes de valeurs au 31 décembre 2013	(26,2)
Valeur comptable au 31 décembre 2012	31,3
Variation du périmètre de consolidation	0,0
Acquisitions	3,2
Autres cessions	(0,5)
Amortissements	(4,2)
Ecarts de conversion	(0,2)
Autres variations	0,2
VALEUR COMPTABLE AU 31 DECEMBRE 2013	29,8

Le tableau suivant illustre la répartition de la valeur nette des immobilisations incorporelles par nature aux 31 décembre 2013 et 2012 :

(en millions d'euros)	31/12/2013	31/12/2012
Autres immobilisations incorporelles (valeur nette)	29,8	31,3
Marques, droits au bail, concessions, licences et autres	24,1	25,2
Logiciels acquis	5	5,5
Immobilisations incorporelles en cours	0,7	0,6

Les marques et concessions ont, sauf exception, une durée d'utilité indéfinie, ou sont systématiquement reconduites.

Les logiciels acquis sont amortis sur une période de 5 à 7 ans.

La décomposition par division de la valeur nette des autres immobilisations incorporelles ayant une durée d'utilité indéfinie est la suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2013	31/12/2012
Division CFAO Automotive	17,3	17,8
Division Eurapharma	3,5	4,2
CFAO Industrie, Equipment & Services	3,3	3,2
TOTAL	24,1	25,2

► NOTE 17

Immobilisations corporelles

(en millions d'euros)	Terrains et constructions	Matériels et installations	Autres immobilisations corporelles	Total
Valeur brute au 31 décembre 2011	200,9	314,5	89,6	605,0
Variation du périmètre de consolidation	11,6	9,2	1,1	21,9
Acquisitions	18,2	40,0	30,6	88,8
Cessions	(1,5)	(17,3)	(6,4)	(25,3)
Ecarts de conversion	(2,2)	(1,7)	(1,1)	(5,0)
Autres variations	3,8	6,0	(9,4)	0,3
Valeur brute au 31 décembre 2012	230,7	350,7	104,3	685,7
Amortissements et dépréciations au 31 décembre 2011	(65,5)	(180,7)	(39,2)	(285,4)
Variation du périmètre de consolidation	(1,8)	(4,7)	0,0	(6,6)
Cessions	0,5	14,4	5,5	20,5
Dépréciation	(7,4)	(34,2)	(8,7)	(50,2)
Pertes de valeur (reportez-vous à la note 18)				
Ecarts de conversion	0,6	1,0	0,3	1,9
Autres variations	(0,1)	(0,1)	0,2	0,0
Amortissements et dépréciations au 31 décembre 2012	(73,6)	(204,3)	(41,8)	(319,8)
Valeur comptable au 31 décembre 2011	135,3	133,8	50,4	319,6
Variation du périmètre de consolidation	9,8	4,5	1,0	15,3
Acquisitions	18,2	40,0	30,6	88,8
Cessions	(1,0)	(2,9)	(0,9)	(4,8)
Dépréciation	(7,4)	(34,2)	(8,7)	(50,2)
Pertes de valeur (reportez-vous à la note 18)				
Ecarts de conversion	(1,6)	(0,7)	(0,8)	(3,1)
Autres variations	3,7	5,9	(9,2)	0,4
Valeur comptable au 31 décembre 2012	157,0	146,3	62,5	365,9
dont actifs détenus en pleine propriété	157,0	146,3	62,5	365,9
dont actifs en contrats de location financement				

(en millions d'euros)	Terrains et constructions	Matériaux et installations	Autres immobilisations corporelles	Total
Valeur brute au 31 décembre 2012	230,7	350,7	104,3	685,7
Variation du périmètre de consolidation	0,0	0,0	0,0	0,0
Acquisitions	14,7	54,7	27,1	96,5
Cessions	(3,6)	(23,8)	(11,8)	(39,3)
Ecarts de conversion	(3,4)	(3,5)	(1,9)	(8,7)
Autres variations	4,3	1,0	(6,0)	(0,7)
Valeur brute au 31 décembre 2013	242,7	379,0	111,7	733,4
Amortissements et dépréciations au 31 décembre 2012	(73,6)	(204,3)	(41,8)	(319,8)
Variation du périmètre de consolidation	0,0	0,0	0,0	0,0
Cessions	1,3	24,4	4,4	30,2
Dépréciation	(8,6)	(38,6)	(7,8)	(55,0)
Pertes de valeur (reportez-vous à la note 18)				
Ecarts de conversion	0,8	1,9	0,6	3,2
Autres variations	0,1	0,7	0,0	0,8
Amortissements et dépréciations au 31 décembre 2013	(80,0)	(215,9)	(44,6)	(340,6)
Valeur comptable au 31 décembre 2012	157,0	146,3	62,5	365,9
Variation du périmètre de consolidation	0,0	0,0	0,0	0,0
Acquisitions	14,7	54,7	27,1	96,5
Cessions	(2,3)	0,6	(7,4)	(9,1)
Dépréciation	(8,6)	(38,6)	(7,8)	(55,0)
Pertes de valeur (reportez-vous à la note 18)				
Ecarts de conversion	(2,6)	(1,6)	(1,3)	(5,5)
Autres variations	4,4	1,7	(6,0)	0,1
VALEUR COMPTABLE AU 31 DECEMBRE 2013	162,6	163,1	67,1	392,9
dont actifs détenus en pleine propriété	162,6	163,1	67,1	392,9
dont actifs en contrats de location financement				

Les dotations aux amortissements sont comptabilisées sur les postes « Coût des ventes » et « Autres produits et charges opérationnels courants » du compte de résultat.

Le tableau suivant illustre la répartition par type de la valeur nette des immobilisations corporelles aux 31 décembre 2013 et 2012 :

(en millions d'euros)	31/12/2013	31/12/2012
Immobilisations corporelles (valeur nette)	392,9	365,9
Terrains et constructions	162,6	157,0
Installations et aménagements	35,5	33,4
Matériels techniques	121,9	106,8
Informatique et téléphonie	5,7	6,2
Autres immobilisations corporelles	26,7	24,3
Immobilisations corporelles en cours	40,5	38,2

Les immobilisations en cours sont reclassées en Constructions et Installations et Aménagements lorsque les constructions notamment de concessions sont achevées.

Les autres immobilisations corporelles incluent notamment du matériel de transport et du mobilier de bureau.

Les durées d'amortissement utilisées sont :

- Aménagements des terrains et constructions 10 ans
 - Matériaux techniques 5 à 8 ans
 - Informatique et téléphonie 5 ans
 - Transport 5 ans
 - Matériel et mobilier de bureau 10 ans

▶ NOTE 18

Tests de dépréciation des actifs non financiers

Les principes de dépréciation des actifs non financiers sont détaillés dans la note 2.7.

Les principales valeurs des goodwill sont décomposées par division dans la note 15.

18.1 Pertes de valeur comptabilisées au cours de l'exercice

Les tests de dépréciation réalisés n'ont fait apparaître aucune perte de valeur sur les immobilisations incorporelles, corporelles et le goodwill rattachés aux différentes UGT en 2012 et 2013.

Les analyses de sensibilité sur des scénarios probables n'ont pas mis en évidence la nécessité de comptabiliser des pertes de valeur dans les comptes consolidés du Groupe.

Une variation des taux d'actualisation de 10 % et du taux de croissance à l'infini de 2 % pour chacune des divisions n'entraînerait pas de dépréciation.

18.2 Hypothèses retenues pour les tests de dépréciation

Les taux de croissance perpétuelle et d'actualisation avant impôt appliqués aux flux de trésorerie attendus dans le cadre des hypothèses économiques et des conditions d'exploitation prévisionnelles retenues par le Groupe sont les suivants :

	Taux d'actualisation		Taux de croissance à l'infini	
	2013	2012	2013	2012
Division CFAO Automotive	16,2 %	15,0 %	3,0 %	3,0 %
Division Eurapharma	10,7 %	12,1 %	3,0 %	3,0 %
CFAO Industrie, Equipement & Services	12,9 %	13,4 %	3,0 %	3,0 %

Les taux d'actualisation sont calculés par la méthode du Coût Moyen Pondéré du Capital (ou WACC : Weighted Average Capital Cost).

La réalisation du test en 2013 avec les mêmes taux qu'en 2012 n'entraînerait pas la comptabilisation de pertes de valeur dans les comptes consolidés du Groupe.

18.3 Tests de dépréciation des principales valeurs**Les UGT testées sont les secteurs opérationnels**

Pour les UGT Automotive, Eurapharma, Industrie Equipement & Services, la valeur recouvrable de l'UGT a été déterminée sur la base de sa valeur d'utilité. La valeur d'utilité est déterminée par rapport aux projections de flux de trésorerie futurs attendus, en tenant compte de la valeur temps et des risques spécifiques liés à l'UGT. Les prévisions de flux de trésorerie futurs attendus ont été établies au cours du second semestre sur la base des

budgets et des plans à moyen terme sur 5 ans. Pour le calcul de la valeur d'utilité, une valeur terminale égale à un flux annuel normatif capitalisé à l'infini est ajoutée à la valeur des flux futurs attendus.

Les budgets et les plans à moyen terme reflètent complètement les effets de la détérioration du marché de l'automobile en Algérie en 2013-2014 et le non-renouvellement des licences de distribution Nissan/Renault et BMW.

► NOTE 19

Participations dans les sociétés mises en équivalence

(en millions d'euros)	31/12/2013	31/12/2012
Valeur comptable des participations dans les sociétés mises en équivalence	12,2	13,0

Les principales sociétés mises en équivalence et leur résultat sont les suivants :

(en millions d'euros)	% de participation	Participation au résultat	
	31/12/2013	31/12/2013	31/12/2012
Alios Finance (anciennement HOLDEFI)	24,27 %	1,0	0,5
La Seigneurie Océan Indien	49,00 %	0,7	0,7
Compagnie Equatoriale des Peintures	24,19 %	0,5	0,6
Locauto	36,27 %	0,2	0,3
Propharmed International	34,87 %	0,1	0,4
Propharmed France	34,87 %	0,1	0,0
Office Calédonien de Distribution	33,11 %	0,1	0,2
G&I Distribution LTD	46,38 %	(0,8)	(0,4)

► NOTE 20

Actifs financiers non courants

Les actifs financiers non courants sont composés des éléments suivants :

(en millions d'euros)	31/12/2013	31/12/2012
Titres de participation non consolidés	7,9	6,5
Prêts et créances	45,7	36,2
Dépôts et cautionnements	9,0	4,9
Autres	2,2	3,3
TOTAL	64,8	50,8

► NOTE 21

Stocks

(en millions d'euros)	31/12/2013	31/12/2012
Stocks commerciaux	909,9	1 045,5
Stocks industriels	42,6	39,0
Valeur brute	952,4	1 084,6
Dépréciation	(52,0)	(47,5)
VALEUR COMPTABLE	900,4	1 037,1

Evolution de la dépréciation

	31/12/2013	31/12/2012
Au 1 ^{er} janvier	(47,5)	(38,8)
Charges nettes	(5,5)	(7,1)
<i>dont dotations brutes aux provisions sur stocks</i>	(11,1)	(11,2)
<i>dont reprises de provisions sur stocks</i>	5,6	4,1
Variation du périmètre de consolidation	0,0	(2,1)
Ecarts de conversion	0,9	0,5
AU 31 DECEMBRE	(52,0)	(47,5)

Les stocks regroupent les marchandises qui se trouvent physiquement aux différentes étapes de la chaîne logistique allant des fournisseurs aux clients finaux, et principalement :

- les marchandises en cours de route entre les fournisseurs et les filiales ou les plates-formes de stockage gérées par les centrales d'achat ;

■ les marchandises en stock dans les filiales ou sur les plates-formes de stockage gérées par les centrales d'achat.

Les stocks sont composés de stocks de marchandises destinées à la vente ou encore de matières premières entrant dans la production des activités CFAO Industries.

(en millions d'euros)

	31/12/2013	31/12/2012
Stocks nets par nature		
Matières premières	32,6	28,9
Produits finis et en cours	9,9	10,2
Stocks destinés à la revente	647,1	783,8
Stocks commerciaux en transit	229,2	223,1
Autres stocks commerciaux	33,6	38,6
Stocks bruts	952,4	1 084,6
Provisions sur stocks	(52,0)	(47,5)
STOCKS NETS	900,4	1 037,1

► **NOTE 22**

Créances clients

(en millions d'euros)

	31/12/2013	31/12/2012
Créances clients	652,2	583,1
Dépréciation	(98,7)	(95,0)
VALEUR COMPTABLE	553,5	488,1

Evolution de la dépréciation

	31/12/2013	31/12/2012
Au 1 ^{er} janvier	(95,0)	(95,9)
Reprises nettes	(4,2)	5,9
Variation du périmètre de consolidation	(0,2)	(5,3)
Ecarts de conversion	0,6	0,3
AU 31 DECEMBRE	(98,7)	(95,0)

Pour les créances clients, une provision pour dépréciation est pratiquée le cas échéant afin de couvrir les risques de non-recouvrement. Les créances clients se répartissent par ancienneté comme suit aux 31 décembre 2013 et 2012 :

(en millions d'euros)	31/12/2013	31/12/2012
Créances non échues	340,1	310,1
Retard n'excédant pas un mois	53,4	69,6
Retard compris entre un et six mois	138,3	100,9
Retard supérieur à six mois	120,4	102,6
Provision pour créances douteuses	(98,7)	(95,0)
VALEUR COMPTABLE	553,5	488,1

► NOTE 23

Besoin en fonds de roulement

(en millions d'euros)	31/12/2012	Flux de trésorerie BFR	Flux de trésorerie autres	Variation du périmètre de consolidation	Ecart de conversion et autres	31/12/2013
Stocks	1 037,1	(119,1)		0,0	(17,6)	900,4
Créances clients	488,1	73,8	(0,2)	0,0	(8,2)	553,5
Autres actifs et passifs financiers courants	(18,8)	5,8			0,0	(13,0)
Créances et dettes d'impôts exigibles	(24,2)		8,7	0,0	(0,1)	(15,5)
Dettes fournisseurs	(695,4)	71,8		0,0	3,6	(619,9)
Autres actifs et passifs courants	(214,7)	0,5	0,2	0,2	12,9	(200,8)
BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT	572,1	33,0	8,7	0,2	(9,4)	604,6

Les autres actifs et passifs courants correspondent principalement aux créances et dettes sociales et fiscales hors impôt sur les sociétés, aux fournisseurs débiteurs, aux clients créiteurs et aux autres dettes et créances opérationnelles.

Compte tenu de la dispersion des clients dans les différents métiers du groupe CFAO, ainsi que dans différents pays, l'exposition du Groupe au risque de défaut d'un de ses débiteurs ne peut avoir une incidence significative, sur l'activité, la situation financière ou le patrimoine du Groupe.

► NOTE 24

Autres actifs financiers courants

Les autres actifs financiers courants sont essentiellement composés des instruments financiers dérivés (Note 30).

► NOTE 25

Capitaux propres

Au 31 décembre 2013, le capital social s'élève à 10 277 498 euros. Il est composé de 61 664 983 actions entièrement libérées.

Le Directoire va proposer à l'assemblée générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2013, de distribuer un dividende de 0,81 euro par action au titre de cet exercice, ou 50,0 millions d'euros au total.

Le dividende distribué était de 0,90 euro par action au titre de l'exercice 2012.

Conformément à la loi et aux textes comptables en vigueur, aucun dividende n'a été versé au titre des actions d'autocontrôle. Les montants correspondants ont été reportés aux comptes de réserve de la Société.

► NOTE 26

Avantages du personnel et assimilés

Selon les lois et usages propres à chaque pays, le personnel du Groupe bénéficie d'avantages à long terme ou postérieurs à l'emploi en complément de sa rémunération à court terme. Ces avantages complémentaires prennent la forme soit de régimes à cotisations définies, soit de régimes à prestations définies.

Dans le cadre de régimes à cotisations définies, le Groupe n'a pas d'obligation d'effectuer des versements supplémentaires en sus des cotisations déjà versées. Les cotisations de ces régimes sont inscrites en charges lorsqu'elles sont encourues.

Les régimes à prestations définies donnent lieu à une évaluation actuarielle par des experts indépendants. Ces avantages concernent principalement des indemnités de fin de carrière et des médailles du travail, des régimes supplémentaires de rentes de type additif principalement au Royaume-Uni.

Le Groupe n'a pas d'obligation au titre de coûts médicaux.

26.1 Evolution au cours de l'exercice

L'évolution de la valeur actuelle de l'obligation au titre des régimes à prestations définies est la suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2013	31/12/2012
Valeur actualisée de l'engagement au 1^{er} janvier	105,2	90,9
Coûts des services rendus	2,9	1,9
Cotisations versées par les participants		
Charges d'intérêts financiers	1,7	4,4
Prestations servies	(6,4)	(5,7)
Coûts des services passés		(1,2)
Ecarts actuariels	3,7	13,7
Réductions et règlements		(0,1)
Autres variations	0,0	
Ecarts de change	(1,7)	1,2
VALEUR ACTUALISEE DE L'ENGAGEMENT AU 31 DECEMBRE	105,3	105,2

La valeur actuelle de l'obligation équivaut à 105,3 millions d'euros au 31 décembre 2013 (105,2 millions d'euros en 2012) et est liée à des régimes entièrement ou partiellement financés.

La répartition de la valeur actualisée de l'engagement par type de régime au 31 décembre est la suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2013	31/12/2012
Indemnités de fin de carrière	33,0	29,5
Médailles du travail	4,5	5,7
Régimes de retraite supplémentaire – Royaume-Uni	66,9	68,9
Régimes de retraite supplémentaire – Autres	0,9	1,0
VALEUR ACTUALISEE DE L'ENGAGEMENT AU 31 DECEMBRE	105,3	105,2

L'évolution de la juste valeur des actifs des régimes à prestations définies est la suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2013	31/12/2012
Juste valeur des actifs des régimes à prestations définies au 1^{er} janvier	85,0	79,6
Cotisations versées par l'employeur	(1,8)	0,5
Cotisations versées par les participants		
Revenus d'intérêts	3,0	
Rendement des actifs du régime hors intérêts	2,7	4,6
Prestations servies	(6,4)	(4,3)
Ecarts actuariels	(0,7)	3,1
Autres variations		
Ecarts de change	(1,9)	1,5
JUSTE VALEUR DES ACTIFS DES REGIMES À PRESTATIONS DEFINIES AU 31 DECEMBRE	79,8	85,0

La réduction de la juste valeur des immobilisations résulte en partie de la distribution d'excédents au Nigeria pour un montant de 3,6 millions d'euros.

Les fonds des régimes à prestations définies financés se répartissent comme suit au 31 décembre 2013 :

- les contrats d'assurance représentent 73,5 % de la juste valeur totale des actifs (71,7 % fin 2012) ;

- les instruments de capitaux propres, 11,9 % (9,4 % fin 2012) ;
- les instruments d'emprunt, 5,9 % (8,4 % fin 2012) ;
- les autres actifs, 8,8 % (10,6 % fin 2012).

Analyse des écarts actuariels 2013 :

(en millions d'euros)	31/12/2013
Ecarts actuariels dus à l'expérience du régime	5,3
Ecarts actuariels dus aux variations d'hypothèses démographiques	2,3
Ecarts actuariels dus aux variations d'hypothèses financières	(3,9)
TOTAL	3,7

Le rapprochement des données du bilan avec l'obligation actuarielle des plans à prestations définies s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	31/12/2013	31/12/2012
Valeur actualisée de l'engagement	105,3	105,2
Juste valeur des actifs des régimes à prestations définies	79,8	85,0
Déficit/(excédent) de financement	25,5	20,2
Coûts des services passés non comptabilisés		0,6
Montant non comptabilisé à l'actif	12,0	16,1
PROVISIONS (ACTIFS NETS) COMPTABILISEES AU BILAN	37,5	36,8
dont provisions – activités poursuivies	37,5	36,8
Ajustements des passifs du régime liés à l'expérience	3,5 %	13,0 %
Ajustements des actifs du régime liés à l'expérience	0,9 %	- 3,7 %

26.2 Charges comptabilisées

Régimes à prestations définies

La charge totale de 3,3 millions d'euros en 2013 (1,3 million d'euros en 2012) comptabilisée au titre des régimes à prestations définies se répartit comme suit :

(en millions d'euros)	31/12/2013	31/12/2012
Coûts des services rendus	2,9	1,9
Charges d'intérêts financiers	1,7	4,4
Taux de rendement attendu des actifs du régime	(3,0)	(4,6)
Écarts actuariels comptabilisés en résultat net		0,5
Coûts des services passés appliqués au résultat net		(0,4)
Réductions et règlements		0,0
CHARGE TOTALE	1,5	1,9
dont comptabilisée en : charges opérationnelles	2,9	1,5
charges financières nettes	(1,3)	0,3

Conformément à l'option permise par la norme IAS 19 révisée en décembre 2004, le Groupe comptabilise les gains et pertes actuariels sur ses régimes à prestations définies directement en capitaux propres dans l'exercice. Les écarts actuariels comptabilisés dans le compte de résultat correspondent aux écarts actuariels générés sur les médailles du travail.

Concernant la première application de la norme IAS 19R, les coûts dus des services passés ont été comptabilisés dans les capitaux propres (0,6 million d'euros).

Le montant comptabilisé en capitaux propres et en résultat au titre de ces écarts actuariels représentait - 2,2 millions d'euros

en 2013 (contre un solde négatif net de - 6,3 millions d'euros en 2012), dont - 0,2 million d'euros en capitaux propres.

Le montant cumulé des écarts actuariels comptabilisés en capitaux propres depuis le 1^{er} janvier 2004 s'élève à 23,5 millions d'euros au 31 décembre 2013.

Régimes à cotisations définies

Les régimes à cotisations définies ont généré une charge de 0,4 million d'euros en 2013 (comme en 2012).

26.3 Hypothèses actuarielles

Les principales hypothèses actuarielles utilisées pour l'estimation des obligations du Groupe sont les suivantes :

	Total France			Total Royaume-Uni			Dont Nigeria			Total autres		
	2013	2012	2011	2013	2012	2011	2013	2012	2011	2013	2012	2011
Taux d'actualisation	3,25 %	3,15 %	4,25 %	4,30 %	4,00 %	4,80 %	13,00 %	12,00 %	12,00 %	3,25 %	3,15 %	4,25 %
Taux de rendement attendu des actifs du régime	S/O	S/O	S/O	6,58 %	5,10 %	5,50 %	13,00 %	12,00 %	12,00 %	S/O	4,63 %	4,97 %
Taux de croissance attendu des salaires	3,00 %	3,00 %	3,00 %	S/O	S/O	S/O	10,00 %	10,00 %	10,00 %	3,00 %	3,00 %	3,00 %

Les taux de rendement attendus des actifs sont déterminés pour chaque fonds sur la base des performances historiques, des perspectives actuelles et à long terme et de la composition des actifs des fonds sous gestion. Ces hypothèses sont revues

annuellement en fonction de l'évolution de l'allocation des fonds sous gestion et de l'évolution des anticipations à long terme du marché sur chaque classe d'actifs gérés.

26.4 Sensibilité aux hypothèses

	Variation d'hypothèse	Variation de passif
Taux d'actualisation		
Indemnités de fin de carrière et médailles du travail	- 1,00 %	+11,00 %
Régimes de retraite supplémentaire – Royaume-Uni	- 1,00 %	+17,20 %
Taux de croissance attendu des salaires		
Indemnités de fin de carrière et médailles du travail	+0,50 %	+5,50 %
Régimes de retraite supplémentaire – Royaume-Uni	S/O	S/O
Taux de mortalité		
Régimes de retraite supplémentaire – Royaume-Uni	Espérance de vie prolongée de 1 an	+5,70 %

► NOTE 27

Provisions

(en millions d'euros)	31/12/2012	Dotation	Reprise (utilisée)	Reprise (non utilisée)	Ecarts de conversion	Variation du périmètre de consolidation	Autres	31/12/2013
Provisions pour restructurations non courantes	0,3							0,3
Provisions pour litiges et contentieux non courantes	5,4	0,3	(1,1)		0,0		0,5	5,1
Autres provisions non courantes	2,4	0,5	(0,5)	(0,1)	0,0		(0,5)	1,9
Autres provisions pour risques et charges non courantes	8,1	0,9	(1,6)	(0,1)	0,0		0,0	7,2
Provisions pour restructurations courantes	0,4	2,2						2,6
Provisions pour litiges et contentieux courantes	10,0	8,6	(2,6)		(0,3)		2,7	18,5
Autres provisions courantes	7,4	0,7	(0,7)	0,0	0,0		(2,7)	4,7
Autres provisions pour risques et charges courantes	17,8	11,5	(3,2)	0,0	(0,3)		(0,1)	25,7
AUTRES PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES	25,9	12,3	(4,8)	(0,1)	(0,3)		(0,1)	33,0
Impact sur le résultat	4,7	(12,3)	4,8	0,1				(7,5)
• Impact sur le résultat opérationnel courant	1,9	(4,0)	2,3	0,1				(1,7)
• Impact sur les autres produits et charges opérationnels non courants	0,9	(3,2)						(3,2)
• Impact sur les charges financières nettes	0,8							
• Impact sur les charges d'impôt	1,2	(5,1)	2,5					(2,6)

Les provisions pour litiges et contentieux correspondent essentiellement à des litiges avec des tiers dans différents pays ou couvrent les risques liés aux contentieux fiscaux dont l'échéance ne peut être précisée.

► NOTE 28

Trésorerie et équivalents de trésorerie**28.1 Analyse par catégorie de trésorerie**

Ce poste s'analyse de la façon suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2013	31/12/2012
Trésorerie	211,5	195,6
Équivalents de trésorerie	0	3,7
TOTAL GENERAL	211,5	199,3

Sur les 211,5 millions d'euros de trésorerie et d'équivalents de trésorerie, 92,9 millions d'euros (contre 63,9 millions fin 2012) constituent des positions actives issues de la gestion des comptes des centrales d'achats par CFAO Holding.

28.2 Analyse par devise

(en millions d'euros)	31/12/2013	%	31/12/2012	%
Euro	76,3	36,1 %	51,9	26,0 %
Franc CFA	40,6	19,2 %	68,4	34,3 %
Dollar américain	39,1	18,5 %	31,6	15,9 %
Yen japonais	21,7	10,2 %	2,6	1,3 %
Dinar algérien	10,2	4,8 %	8,8	4,4 %
Dong vietnamien	4,7	2,2 %	0,4	0,2 %
Naira nigérian	3,2	1,5 %	1,6	0,8 %
Franc suisse	2,3	1,1 %	1,4	0,7 %
Franc malgache	2,2	1,0 %	2,7	1,4 %
Franc guinéen	1,8	0,9 %	1,9	1,0 %
Shilling kényan	1,6	0,8 %	2,9	1,4 %
Kwacha zambien	1,6	0,7 %	2,1	1,0 %
Franc Pacifique	1,0	0,5 %	1,4	0,7 %
Nouveau kwanza angolais	0,8	0,4 %	2,0	1,0 %
Franc congolais	0,8	0,4 %	0,9	0,5 %
Cédi ghanéen	0,6	0,3 %	3,0	1,5 %
Kwacha malawi	0,5	0,2 %	1,6	0,8 %
Livre sterling	0,2	0,1 %	0,3	0,1 %
Dirham marocain	0,1	0,0 %	6,7	3,3 %
Autres devises	2,1	1,0 %	7,4	3,7 %
TOTAL	211,5		199,3	

La convertibilité de la monnaie locale en monnaies étrangères et les transferts de fonds à l'étranger peuvent parfois être difficiles dans certains pays où le Groupe opère, par exemple pour des raisons de politique de change ou pour des raisons économiques.

▶ NOTE 29

Dettes financières

29.1 Analyse de la dette par échéance de remboursement

(en millions d'euros)	31/12/2012	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5	Au-delà
Dettes financières à long terme	149,8	115,4	16,2	6,4	11,2	0,8	
Lignes de crédit confirmées	90,0	90,0					
Autres dettes bancaires	35,1	17,5	7,8	6,0	3,1	0,8	
Participation des salariés au résultat de l'entreprise	1,5	0,4	0,3	0,4	0,4		
Autres dettes financières	23,3	7,5	8,1	0,0	7,7		
Emprunts et dettes financières à court terme	426,5	426,5					
Lignes de crédit confirmées	14,4	14,4					
Autres dettes bancaires	8,3	8,3					
Participation des salariés au résultat de l'entreprise	0,8	0,8					
Découverts bancaires	393,9	393,9					
Autres dettes financières	9,1	9,1					
TOTAL	576,3	426,5	115,4	16,2	6,4	11,2	0,8
%	74,0 %	20,0 %	2,8 %	1,1 %	1,9 %	0,1 %	

(en millions d'euros)	31/12/2013	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5	Au-delà
Dettes financières à long terme	109,0	12,4	15,8	6,8	69,8	4,2	
Lignes de crédit confirmées	65,0				65,0		
Autres dettes bancaires	34,7	11,2	8,3	6,4	4,6	4,2	
Participation des salariés au résultat de l'entreprise	1,4	0,5	0,3	0,3	0,2		
Autres dettes financières	7,9	0,7	7,2	0,0			
Emprunts et dettes financières à court terme	506,0	506,0					
Lignes de crédit confirmées	14,4	14,4					
Autres dettes bancaires	13,4	13,4					
Participation des salariés au résultat de l'entreprise	0,3	0,3					
Découverts bancaires	452,8	452,8					
Autres dettes financières	25,0	25,0					
TOTAL	615,0	506,0	12,4	15,8	6,8	69,8	4,2
%	82,3 %	2,0 %	2,6 %	1,1 %	11,4 %	0,7 %	

L'ensemble de la dette brute est comptabilisé au coût amorti sur la base du taux d'intérêt effectif au 31 décembre 2013.

Dans les emprunts et dettes financières à long terme figure principalement le tirage sur le crédit syndiqué pour un montant de 65 millions d'euros sur un total de ligne confirmée de 400 millions d'euros. CFAO a conclu le 17 décembre 2013 un nouveau contrat de crédit renouvelable sur 5 ans de 400 millions d'euros, qui couvre le refinancement d'un crédit renouvelable existant de 300 millions d'euros contracté par CFAO le 7 décembre 2009.

Ce crédit a été classé en lignes de crédit confirmées non courantes au vu de son échéance de 5 ans.

Le Groupe a respecté les covenants relatifs aux facilités de crédit au 31 décembre 2013.

Les intérêts courus figurent dans la rubrique « Autres dettes financières ».

La part des dettes à plus d'un an représente 17,7 % de la dette brute totale au 31 décembre 2013 (26 % au 31 décembre 2012).

29.2 Analyse par devise de remboursement

(en millions d'euros)	31/12/2012	Dettes financières à long terme	Emprunts et dettes financières à court terme	%	31/12/2011
Euro	134,5	104,9	29,6	23,3 %	106,2
Franc CFA	182,1	9,3	172,8	31,6 %	155,4
Dirham marocain	31,8	0,0	31,8	5,5 %	40,6
Dinar algérien	117,7	16,1	101,6	20,4 %	64,1
Franc Pacifique	23,3	1,0	22,2	4,0 %	17,3
Naira nigérian	37,2	0,0	37,2	6,5 %	29,8
Shilling kenyan	3,1	0,0	3,1	0,5 %	3,6
Yen japonais	2,2	0,0	2,2	0,4 %	2,2
Dollar américain	11,1	0,0	11,1	1,9 %	8,5
Cédi ghanéen	4,7	0,0	4,7	0,8 %	1,0
Shilling tanzanien	2,3	0,0	2,3	0,4 %	2,8
Couronne danoise	3,6	1,5	2,1	0,6 %	0,0
Autres devises	22,8	17,1	5,7	4,0 %	12,4
TOTAL	576,3	149,8	426,5		443,8

(en millions d'euros)	31/12/2013	Dettes financières à long terme	Emprunts et dettes financières à court terme	%	31/12/2012
Euro	125,3	79,0	46,2	20,4 %	134,5
Franc CFA	209,6	9,1	200,5	34,1 %	182,1
Dirham marocain	41,8	0,0	41,8	6,8 %	31,8
Dinar algérien	130,0	18,1	111,9	21,1 %	117,7
Franc Pacifique	15,8	0,2	15,6	2,6 %	23,3
Naira nigérian	19,9	0,0	19,9	3,2 %	37,2
Shilling kenyan	3,8	0,0	3,8	0,6 %	3,1
Yen japonais	19,9	0,0	19,9	3,2 %	2,2
Dollar américain	32,1	0,0	32,1	5,2 %	11,1
Cédi ghanéen	6,0	0,0	6,0	1,0 %	4,7
Shilling tanzanien	1,5	0,0	1,5	0,2 %	2,3
Couronne danoise	1,5	1,1	0,4	0,2 %	3,6
Autres devises	7,9	1,6	6,3	1,3 %	22,8
TOTAL	615,0	109,0	506,0		576,3

Les dettes libellées en devises autres que l'euro sont réparties sur les filiales du Groupe pour leurs besoins de financements locaux.

29.3 Analyse des dettes financières brutes par catégorie

La dette brute du groupe CFAO se répartit comme suit :

(en millions d'euros)	31/12/2013	31/12/2012
Lignes de crédit confirmées	79,4	104,4
Autres dettes bancaires	48,1	43,4
Dettes sur contrats de location-financement		
Participation des salariés au résultat de l'entreprise	1,7	2,3
Découverts bancaires	452,8	393,9
Autres dettes financières	32,9	32,4
TOTAL	615,0	576,3

La dette du Groupe est majoritairement constituée par le crédit syndiqué (Lignes de crédit confirmées) et les découverts bancaires.

Les autres dettes financières incluent un passif financier de 24,7 millions d'euros pour les options de vente consenties aux actionnaires minoritaires des sociétés suivantes :

- holding des sociétés au Vietnam : 24 % ;
- holding des sociétés en Nouvelle-Calédonie : 26 % ;

■ holding Mission Pharma : 25 %.

Le passif financier calculé pour les options de vente est un multiple du résultat opérationnel courant ou de l'EBITDA (résultat opérationnel courant, plus la dépréciation, l'amortissement et les provisions sur actifs opérationnels non courants comptabilisés dans le résultat opérationnel courant), moins l'endettement financier net.

29.4 Principaux emprunts bancaires

Détail des principaux emprunts bancaires

Le Groupe dispose notamment des emprunts bancaires suivants :

EMPRUNTS BANCAIRES CONTRACTÉS PAR CFAO ET SES FILIALES

(en millions d'euros)

Montant nominal	Taux d'intérêt à l'émission	Taux d'intérêt effectif	Date d'émission	Echéance	31/12/2013	31/12/2012
17,3	Fixe 6,5 %	6,50 %	15/08/2012	15/08/2019	17,7	
11,4	Fixe 6,75 %	7,21 %	06/12/2013	06/12/2019	11,4	
4,0	Fixe 8,26 %	3,55 %	01/11/2012	30/10/2019	3,6	3,9
3,8	Fixe 8,26 %	8,26 %	05/10/2012	05/10/2015	2,4	
1,8	Fixe 8,26 %	8,26 %	16/10/2013	16/10/2016	1,7	

Ces emprunts ont été contractés par des filiales hors zone euro (principalement en Franc CFA).

▶ NOTE 30

Exposition aux risques de change, de taux d'intérêt et de crédit

Le Groupe utilise des instruments financiers dérivés pour gérer son exposition aux risques de change. Le Groupe n'a pas de couverture de flux de trésorerie ni de couverture d'investissement net.

30.1 Exposition aux risques de taux d'intérêt

Le groupe CFAO n'utilise pas d'instrument financier pour la gestion du risque de taux d'intérêt de ses actifs et passifs.

L'exposition aux risques de taux d'intérêt du Groupe peut être présentée comme suit :

(en millions d'euros)	Taux fixe		Taux variable		Total	
	2013	2012	2013	2012	2013	2012
Prêts et créances	25,6	29,6			25,6	29,6
Valeurs mobilières de placement et disponibilités	211,5	199,3			211,5	199,3
Actifs financiers*	237,1	229,0			237,1	229,0
Autres dettes financières	488,6	452,8	126,3	123,5	615,0	576,3
Passifs financiers	488,6	452,8	126,3	123,5	615,0	576,3

La dette des filiales en devise locale est à taux fixe.

En 2013, comme en 2012, le risque de taux ne porte que sur la dette en euros à taux variable représentée par le crédit syndiqué.

- Les actifs et passifs financiers à taux fixe, exposés à un risque de valeur :

(en millions d'euros)	Echéancier pour 2012		
	2012	Inférieur à un an	Un à cinq ans
Prêts et créances	29,6	29,6	
Valeurs mobilières de placement et disponibilités	199,3	199,3	
Actifs financiers à taux fixe	229,0	229,0	
Autres dettes financières	452,8	413,1	38,9
Passifs financiers à taux fixe	452,8	413,1	38,9
			0,8

(en millions d'euros)	Echéancier pour 2013		
	2013	Inférieur à un an	Un à cinq ans
Prêts et créances	25,6	25,6	
Valeurs mobilières de placement et disponibilités	211,5	211,5	
Actifs financiers à taux fixe	237,1	237,1	
Autres dettes financières	488,6	458,5	26,4
Passifs financiers à taux fixe	488,6	458,5	26,4
			3,7

- Les actifs et passifs financiers à taux variable, exposés à un risque de valeur :

(en millions d'euros)	Echéancier pour 2012		
	2012	Inférieur à un an	Un à cinq ans
Prêts et créances			
Valeurs mobilières de placement et disponibilités			
Actifs financiers à taux variable			
Autres dettes financières	123,5	13,4	110,2
Passifs financiers à taux variable	123,5	13,4	110,2

(en millions d'euros)	2013	Echéancier pour 2013		
		Inférieur à un an	Un à cinq ans	Supérieur à cinq ans
Prêts et créances				
Valeurs mobilières de placement et disponibilités				
Actifs financiers à taux variable				
Autres dettes financières	126,3	47,5	78,4	0,5
Passifs financiers à taux variable	126,3	47,5	78,4	0,5

La répartition de la dette brute par type de taux est la suivante :

(en millions d'euros)	2012	Taux fixe	Taux variable
Dettes financières brutes	576,6	452,8	123,5
%		78,6 %	21,4 %

(en millions d'euros)	2013	Taux fixe	Taux variable
Dettes financières brutes	615,0	488,6	126,3
%		79,5 %	20,5 %

Analyse de sensibilité au risque de taux d'intérêt

Compte tenu de cette répartition taux fixe/taux variable, une variation instantanée de 100 points de base des taux d'intérêt, sur la base d'un endettement moyen mensuel, aurait un impact en année pleine de 6,4 millions d'euros sur le résultat net consolidé

avant impôt du Groupe en 2013, contre 3,3 millions d'euros en 2012.

Toutes les autres variables de marché sont réputées constantes dans la détermination de la sensibilité.

30.2 Exposition aux risques de change

Le groupe CFAO utilise pour la gestion du risque de change des instruments dont les encours représentés par leur notionnel sont les suivants :

(en millions d'euros)	31/12/2013	31/12/2012
Contrats de change à terme et swaps de devises	163,2	219,5
TOTAL	163,2	219,5

Le Groupe utilise essentiellement des contrats de change à terme pour couvrir les risques commerciaux export et import et les risques financiers résultant en particulier des opérations de refinancement intra-groupe en devises.

Certaines filiales locales du Groupe, essentiellement au Maroc, au Kenya et en Nouvelle-Calédonie, comptabilisent des contrats d'achat à terme dans leurs comptes respectifs. Les encours

représentés par leur notionnel s'élevaient à 37,4 millions d'euros au 31 décembre 2013.

Dans le cadre de l'application de la norme IAS 39, ces instruments dérivés ont été analysés au regard des critères d'éligibilité à la comptabilité de couverture. Les instruments dérivés en couvertures documentées se répartissaient comme suit au 31 décembre 2013 :

(en millions d'euros)	31/12/2012	Yen japonais	Dollar américain	Euro	Autres
Couvertures de juste valeur					
Achats à terme et swaps d'achats à terme	457,8	117,0	296,3	39,9	4,5
Ventes à terme et swaps de ventes à terme	(238,3)	(2,9)	(235,4)		
TOTAL	219,5	114,1	60,9	39,9	4,5

(en millions d'euros)	31/12/2013	Yen japonais	Dollar américain	Euro	Autres
Couvertures de juste valeur					
Achats à terme et swaps d'achats à terme	334,2	83,2	221,2	23,4	6,3
Ventes à terme et swaps de ventes à terme	(171,0)	(2,8)	(168,1)		0,0
TOTAL	163,2	80,4	53,1	23,4	6,3

La colonne « Autres » correspond principalement aux opérations réalisées en rands sud-africains et en livres sterling.

Ces instruments dérivés de change sont comptabilisés au bilan en valeur de marché à la date de clôture.

L'exposition aux risques de change du bilan s'analyse comme suit au 31 décembre 2013 :

(en millions d'euros)	31/12/2013	Euro	Dollar américain	Yen japonais	Autres	31/12/2012
Centrales d'achat						
Créances des centrales d'achat	114,5		112,5	1,6	0,4	130,7
Dettes des centrales d'achat ⁽¹⁾	164,1		117,3	45,8	1,0	283,9
Exposition brute au bilan - centrales d'achat	(49,6)	0,0	(4,8)	(44,2)	(0,6)	(153,1)
Commandes clients	63,7		62,4	1,2	0,0	105,9
Commandes fournisseurs	124,5		83,6	37,0	3,9	121,3
Exposition brute prévisionnelle - centrales d'achat	(60,9)	0,0	(21,2)	(35,7)	(3,9)	(15,4)
Exposition brute avant couverture - centrales d'achat	(110,4)	0,0	(26,0)	(79,9)	(4,5)	(168,5)
Instruments de couverture - centrales d'achat	119,4		34,3	79,9	5,2	168,1
Exposition nette après couverture - centrales d'achat	9,0	0,0	8,3	0,0	0,7	(0,4)

(1) dont 0,7 M\$ de prêt sur filiales.

Les centrales d'achats de CFAO couvrent le risque de change au bilan (factures clients et fournisseurs) et prévisionnel (commandes confirmées fournisseurs et clients) par rapport à leur devise de comptabilisation qui est l'euro.

(en millions d'euros)	31/12/2013	Euro	Dollar américain	Yen japonais	Autres	31/12/2012
Filiales (hors centrales d'achat)						
Filiales ayant recours aux instruments de couverture						
Créances des filiales couvrant le risque de change	0,0					1,7
Dettes des filiales couvrant le risque de change	37,4	23,4	12,3	0,5	1,1	53,0
Exposition brute au bilan	(37,4)	(23,4)	(12,3)	(0,5)	(1,1)	(51,3)
Exposition brute prévisionnelle des filiales couvrant le risque de change	0,0					
Exposition brute avant couverture	(37,4)	(23,4)	(12,3)	(0,5)	(1,1)	(51,3)
Opérations de couverture des filiales couvrant le risque de change	37,4	23,4	12,3	0,5	1,1	51,3
Exposition nette après couverture du risque de change par les filiales couvrant le risque de change	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

Certaines filiales peuvent utiliser des instruments pour couvrir l'exposition aux risques de change de leur dette libellée en euros, en yens ou en dollars américains par rapport à leur devise de comptabilisation (le dirham marocain ou le shilling kényan).

(en millions d'euros)	31/12/2013	Euro	Dollar américain	Yen japonais	Autres	31/12/2012
Filiales (hors centrales d'achat)						
<i>Filiales n'ayant pas recours aux instruments de couverture</i>						
Créances des filiales	3,6	0,9	2,4	0,4	(0,1)	2,4
Dettes des filiales	140,6	45,8	95,6	1,4	(2,1)	163,6
Trésorerie	68,2	11,9	34,6	21,6	0,1	31,8
Dette Financière	60,0	6,0	33,9	19,9	0,2	23,0
Exposition brute au bilan	(128,8)	(39,1)	(92,5)	0,8	2,0	(152,3)
Instruments de couverture	6,5		6,5			
Exposition nette après couverture - centrales d'achat	(122,4)	(39,1)	(86,0)	0,8	2,0	(152,3)
Dépréciation de 10 % de la devise locale	(12,9)	(3,9)	(9,3)	0,1	0,2	(15,2)

Les filiales hors centrales d'achats et qui n'ont pas recours aux instruments de couverture du risque de change pour des contraintes réglementaires sont exposées au risque de variation de leur devise de comptabilisation par rapport aux dettes et créances d'exploitation ou financières libellées en euros ou en dollar US.

Le tableau précédent n'inclut pas l'exposition de l'actif et du passif libellés en euros des filiales de la zone CFA, car le taux de change de cette devise est fixe par rapport à l'euro. Ces éléments s'élevaient à 81,8 millions d'euros au 31 décembre 2013.

En synthèse la position nette consolidée du Groupe ressort comme suit :

(en millions d'euros)	31/12/2013	Euro	Dollar américain	Yen japonais	Autres	31/12/2012
Groupe CFAO						
<i>Créances</i>						
Créances	117,6	0,9	114,3	2,0	0,4	134,9
Dettes	419,2	146,3	225,1	47,7	0,0	559,8
Trésorerie	68,7	11,9	35,1	21,6	0,1	31,8
Dette Financière	64,7	10,7	33,9	19,9	0,2	34,7
Exposition brute au bilan	(297,5)	(144,3)	(109,6)	(43,9)	0,3	(427,8)
Commandes clients	63,7	0,0	62,4	1,2	0,0	105,9
Commandes fournisseurs	124,5	0,0	83,6	37,0	3,9	121,3
Exposition brute prévisionnelle	(60,9)	0,0	(21,2)	(35,7)	(3,9)	(15,4)
Exposition brute avant couverture	(358,4)	(144,3)	(130,8)	(79,6)	(3,7)	(443,2)
Instruments de couverture	163,2	23,4	53,1	80,4	6,3	219,5
Exposition nette après couverture	(195,2)	(120,9)	(77,8)	0,8	2,7	(223,7)

Analyse de sensibilité au risque de change

Sur la base des données de marché en date de clôture, l'impact d'une variation instantanée de 10 % des cours de change des devises d'achat non couvertes par rapport aux monnaies locales (hors franc CFA) s'établirait à - 12,9 millions d'euros en 2013.

Cette analyse exclut les effets liés à la conversion des états financiers de chaque entité du Groupe dans sa devise de présentation (l'euro).

Ce calcul prend comme hypothèse que toutes les autres variables de marché seraient réputées constantes dans la détermination de la sensibilité.

30.3 Risques de crédit

Les transactions du Groupe sur les produits dérivés ont pour seul objet de réduire son exposition globale aux risques de change résultant de ses activités ordinaires : elles sont limitées aux marchés de gré à gré.

Les contreparties sont la Société Générale, Natixis, Crédit Agricole et Barclays au 31 décembre 2013.

30.4 Instruments dérivés en valeur de marché

Conformément à la norme IAS 39, la valeur de marché des instruments financiers dérivés figure au bilan à l'actif dans la rubrique « Autres actifs financiers courants » et au passif dans la rubrique « Autres passifs financiers courants » aux 31 décembre 2012 et 2013.

La juste valeur des dérivés de change est enregistrée en autres actifs financiers ou passifs financiers courants.

(en millions d'euros)	31/12/2013	Risque de taux d'intérêt	Risque de change	Autres risques de marché	31/12/2012
Dérivés actif	5,7		5,7		7,6
Non courant					
Courant	5,7		5,7		7,6
Couvertures de juste valeur	5,7		5,7		7,6
Dérivés passif	14,6		14,6		23,3
Non courant					
Courant	14,6		14,6		23,3
Couvertures de juste valeur	14,6		14,6		23,3
TOTAL	(8,9)		(8,9)		(15,7)

30.5 Risque de liquidité

La gestion du risque de liquidité du Groupe et de chacune de ses filiales est étroitement et périodiquement appréciée par CFAO, à l'aide des procédures de reporting financier du Groupe.

L'analyse suivante porte sur les engagements contractuels des dettes financières et dettes fournisseurs et inclut notamment les intérêts à payer.

Ces flux de trésorerie prévisionnels liés aux intérêts à payer sont inclus dans la rubrique « autres dettes financières ». Ils sont calculés jusqu'à l'échéance contractuelle des dettes auxquelles ils se rattachent. Les intérêts futurs à taux variables sont figés sur la base du taux d'intérêt à la clôture des comptes.

Les flux futurs de trésorerie présentés n'ont pas fait l'objet d'actualisation.

(en millions d'euros)	2012		A moins d'un an	D'un à cinq ans	A plus de cinq ans
	Valeur comptable	Flux de trésorerie			
Instruments financiers non dérivés					
Autres dettes financières	576,3	(581,0)	(426,5)	(153,5)	(0,9)
Dettes fournisseurs	695,3	(695,3)	(695,3)		
TOTAL	1 271,7	(1 276,3)	(1 121,8)	(153,5)	(0,9)

(en millions d'euros)	2013		A moins d'un an	D'un à cinq ans	A plus de cinq ans
	Valeur comptable	Flux de trésorerie			
Instruments financiers non dérivés					
Autres dettes financières	615,0	(618,9)	(506,0)	(108,5)	(4,3)
Dettes fournisseurs	619,9	(619,9)	(619,9)		
TOTAL	1 234,9	(1 238,8)	(1 125,9)	(108,5)	(4,3)

▶ NOTE 31

Endettement financier net

L'endettement financier net du Groupe s'établit comme suit :

(en millions d'euros)	31/12/2013	31/12/2012
Dettes financières brutes	(615,0)	(576,3)
Trésorerie	211,5	199,3
ENDETTEMENT FINANCIER NET	(403,5)	(377,0)

▶ NOTE 32

Classification comptable et valeur de marché des instruments financiers

Les principes de mesure des instruments financiers et leur valeur de marché au 31 décembre 2013 s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	31/12/2013			Instruments dérivés admissibles à la comptabilité de couverture	
	Valeur comptable	Valeur de marché	Actifs disponibles à la vente	Prêts et créances	Coût amorti
Actif non courant					
Actifs financiers non courants	50,8	50,8	6,5	36,2	8,2
Actif circulant					
Créances clients	488,1	488,1			488,1
Autres actifs financiers courants	8,7	8,7			1,0
Trésorerie et équivalents de trésorerie	199,3	199,3	3,7		195,6
Passif non courant					
Dettes financières à long terme	149,8	149,8			149,8
Passif courant					
Emprunts et dettes financières à court terme	426,5	426,5			426,5
Autres passifs financiers courants	27,5	27,5			4,2
Dettes fournisseurs	695,3	695,3			695,3

(en millions d'euros)	31/12/2013			Instruments dérivés admissibles à la comptabilité de couverture	
	Valeur comptable	Valeur de marché	Actifs disponibles à la vente	Prêts et créances	Coût amorti
Actif non courant					
Actifs financiers non courants	64,8	64,8	7,9	45,7	11,2
Actif circulant					
Créances clients	553,5	553,5			553,5
Autres actifs financiers courants	6,0	6,0			0,3
Trésorerie et équivalents de trésorerie	211,5	211,5			211,5
Passif non courant					
Dettes financières à long terme	109,0	109,0			109,0
Passif courant					
Emprunts et dettes financières à court terme	506,0	506,0			506,0
Autres passifs financiers courants	19,0	19,0			4,3
Dettes fournisseurs	619,9	619,9			619,9

Les actifs et passifs comptabilisés à la juste valeur sont déterminés comme suit :

■ Niveau 1 : prix cotés sur un marché actif.

Lorsque des prix cotés sur un marché actif sont disponibles, ils sont retenus prioritairement pour la détermination de la valeur de marché. Il n'existe aucun élément évalué à la juste valeur sur cette base au 31 décembre 2013 ;

■ Niveau 2 : modèle interne avec paramètres observables à partir de techniques de valorisation interne.

Ces techniques font appel à des méthodes de calcul mathématiques usuelles intégrant des données observables sur les marchés (cours à terme, courbe de taux, etc.). Le calcul

de la majorité des instruments financiers dérivés négociés sur des marchés est opéré sur la base de modèles communément utilisés par les intervenants pour évaluer ces instruments financiers ;

■ Niveau 3 : modèle interne avec paramètres non observables.

La juste valeur permettant de déterminer les valeurs comptables retenues est une estimation raisonnable de leur valeur de marché. Cette méthode concerne essentiellement les actifs financiers non courants. Les actifs financiers non courants sont décrits dans la note 19.

En 2013, les modalités d'évaluation de la juste valeur des actifs et passifs financiers n'ont pas été modifiées.

► NOTE 33

Tableau des flux de trésorerie

La trésorerie nette des découvertes bancaires et des comptes courants de trésorerie créateurs est négative au 31 décembre 2013 de - 243,1 millions d'euros et correspond au montant de la trésorerie et équivalents de trésorerie présenté dans le tableau des flux de trésorerie.

(en millions d'euros)	31/12/2013	31/12/2012
Trésorerie et équivalents de trésorerie du bilan	211,5	199,3
Découverts bancaires	(454,6)	(394,2)
Comptes courants de trésorerie créateurs	0,0	(0,7)
TRESORERIE ET EQUIVALENTS DE TRESORERIE DU TABLEAU DE FLUX DE TRESORERIE	(243,1)	(195,6)

33.1 Capacité d'autofinancement

La formation de la capacité d'autofinancement en 2013 et 2012 est la suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2013	31/12/2012
Résultat net des activités poursuivies	144,4	171,2
Résultat sur cession d'actifs, net d'impôt	(4,5)	(3,0)
Impôt différé	1,8	(2,7)
Quote-part du résultat des sociétés mises en équivalence	(1,6)	(2,3)
Dividendes reçus des sociétés mises en équivalence	1,7	1,4
Autres produits et charges sans incidence sur la trésorerie	72,4	58,0
CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT	214,2	222,6

33.2 Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles

Les acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles s'élèvent à 99,7 millions d'euros en 2013 (94,3 millions d'euros en 2012).

33.3 Acquisitions et cessions de filiales

(en millions d'euros)	31/12/2013	31/12/2012
Acquisitions de filiales, nettes de la trésorerie acquise	(3,9)	(47,7)
Produit de cessions de filiales, net de la trésorerie cédée	(2,5)	6,4
TOTAL	(6,3)	(41,3)

En 2013, les acquisitions correspondent à l'achat des intérêts minoritaires de la Division Eurapharma, notamment d'Assene-Laborex Nigeria.

Sur l'exercice 2012, les acquisitions de filiales principales ont été réalisées par la Division Eurapharma. Il s'agit notamment de la société Missionpharma au Danemark et de la société Assene Laborex Nigeria.

33.4 Emission et remboursement d'emprunts

(en millions d'euros)	31/12/2013	31/12/2012
Emissions d'emprunts	24,6	56,0
Rachats d'emprunts	(39,5)	(24,1)
Augmentation/Diminution des autres dettes financières	(14,9)	31,9

► NOTE 34

Passifs éventuels, engagements contractuels non comptabilisés et risques éventuels

34.1 Engagements donnés suite à des cessions d'actifs

Les principales garanties données par le Groupe dans le cadre de cessions antérieures d'entreprises sont résumées ci-après :

Cessions	Garantie de passif
juin 2009	
Cession de Dil Maltex à Heineken	Garantie sur les comptes 2008, plafonnée à 6,2 millions d'euros. Echéance : 31 décembre 2013.
Septembre 2010	Garantie sur fonds de pension non plafonnée et sans échéance.
Cession de Fantasia, Comamussy et Sud Participations	Garanties sur respect des dispositions liées à l'IS, TVA et douane, plafonnée à 7,3 millions d'euros. Echéance : 8 septembre 2015

À l'exception des garanties de passifs détaillées ci-dessus, des conventions de garanties de passifs comportant des conditions normales ont été établies au profit des acquéreurs des autres sociétés cédées par le Groupe.

34.2 Autres engagements donnés

34.2.1 Obligations contractuelles

Le tableau ci-dessous présente l'ensemble des engagements et obligations contractuels du Groupe, hormis les engagements liés aux avantages du personnel détaillés dans les notes précédentes.

(en millions d'euros)	Paiements dus par période			2013	2012
	A moins d'un an	D'un à cinq ans	A plus de cinq ans		
Dettes financières à long terme	0,0	104,8	4,2	109,0	149,8
Contrats de location simple	33,5	43,7	17,5	94,7	78,6
Obligations d'achat irrévocables	139,8	0,0	0,0	139,8	157,7
TOTAL DES ENGAGEMENTS DONNES	173,3	148,4	21,7	343,4	386,1

Les obligations d'achat irrévocables correspondent principalement aux engagements d'achat auprès de fournisseurs.

Location simple

Les montants d'obligations contractuelles mentionnés sur la ligne « Contrats de location simple » correspondent aux montants des paiements minimaux futurs à effectuer au titre de contrats de location simple sur la période non résiliable par le preneur.

Ils correspondent principalement aux loyers non résiliables des showrooms, plateformes logistiques et autres bâtiments (sièges et administratifs).

La charge de loyer correspondant aux paiements minimaux s'élève à 33,5 millions d'euros en 2013 (contre 33,9 millions d'euros en 2012). Il n'y a pas de charge relative aux paiements conditionnels en 2013 ou en 2012.

34.2.2 Nantissements et sûretés réelles

Le détail des nantissements et sûretés réelles du Groupe s'établit comme suit :

(en millions d'euros)	Date de début du nantissement	Date d'échéance du nantissement	Montant des actifs nantis au 31/12/2013	Valeur	Montant des actifs nantis au 31/12/2012
				comptable inscrite au bilan	
Immobilisations incorporelles			1,3		1,3
	09/01/2004	17/12/2017	0,8	0,1	0,8
	05/06/2007	20/03/2017	0,6	0,1	0,6
Immobilisations corporelles			5,6		3,8
	28/11/2012	28/11/2015	5,6	7,1	3,8
Actifs financiers non courants					
Total des actifs non courants donnés en nantissement			7,0	7,3	96,2 %
Stocks			0,0		
Créances clients			0,0		0,0
Total des actifs courants donnés en nantissement			0,0		0,0

34.2.3 Droit Individuel à la Formation (DIF)

Conformément à la loi no 2004-391 du 4 mai 2004 relative à la formation professionnelle, les salariés des sociétés françaises du Groupe bénéficient d'un crédit d'heures de formation de 20 heures par an, cumulable sur 6 ans, et plafonné à 120 heures.

Toute action de formation effectuée dans le cadre du DIF vient s'imputer sur le capital acquis.

Le volume d'heures de formation acquises par les salariés et non consommées s'élève à 95 328 heures au 31 décembre 2013 (93 389 heures au 31 décembre 2012).

34.2.4 Autres engagements

Les autres engagements s'établissent comme suit :

(en millions d'euros)	Paiements dus par période			31/12/2013	31/12/2012
	A moins d'un an	D'un à cinq ans	A plus de cinq ans		
Lignes de crédit confirmées		400,0		400,0	300,0
Lettres de crédit	0			0	0
Effets escomptés non échus	1,4			1,4	2,3
Cessions de créances – autres programmes				0,0	0,0
Autres garanties reçues	27,8	12,1	18,8	58,7	48,2
Total des engagements reçus	29,2	412,1	18,8	460,1	350,5
Garanties données aux banques	62,9		0,0	62,9	55,6
Garanties sur loyer, cautions immobilières	10,1	0,0	0,0	10,2	10,3
Cautions fiscales	0,0			0,0	0,2
Cautions douanières	68,1	3,4	0,2	71,7	64,7
Autres engagements	456,8	29,6	2,7	489,1	614,2
Total des engagements donnés	598,1	32,9	2,9	633,9	745,0

Les autres engagements sont principalement constitués de garanties en faveur des fournisseurs dans le cadre des paiements par lettre de crédit. Ces garanties visent à assurer les fournisseurs du respect par le Groupe de ses engagements contractuels. Elles incluent également certains engagements pris après la cession d'actifs mentionnée à la note 34.1.

L'engagement reçu en lignes de crédit confirmées correspond au montant du crédit syndiqué dont le montant utilisé au 31 décembre 2013 est de 65 millions d'euros.

A la connaissance du Groupe, il n'existe aucun autre engagement donné, ni passif éventuel significatif.

34.2.5 Autres garanties données

CFAO a donné une garantie à 4 banques concernant principalement les déclarations faites dans le cadre des documents d'émission lors de l'introduction en bourse (document de base et note d'opération).

34.3 Dépendance du Groupe à l'égard de brevets, licences ou contrats d'approvisionnement

Il n'existe aucun lien de dépendance significative du Groupe à l'égard de brevets, de licences ou de contrats d'approvisionnement.

Néanmoins, une part significative de l'offre « Produits » du Groupe est concentrée sur certains fournisseurs dits « stratégiques ».

De manière générale, l'activité de distribution développée par le Groupe implique la conclusion de contrats à court et moyen terme. Compte tenu du nombre de ses fournisseurs et de ses volumes d'achat, le Groupe estime que sa dépendance vis-à-vis de ses principaux fournisseurs est significative.

34.4 Procès et litiges

Les sociétés et entreprises du Groupe sont engagées dans un certain nombre de procès ou de litiges dans le cours normal des opérations, dont des contentieux avec les administrations fiscales, sociales ou douanières. Les charges pouvant en découler, estimées probables par elles et leurs experts, ont fait l'objet de provisions. Aucun des contentieux en cours dans lesquels les sociétés ou entreprises du Groupe sont impliquées, de l'avis de leurs experts, ne fait courir de risque au cours normal et prévisible des affaires ou au développement envisagé du Groupe. Le Groupe estime qu'il n'existe aucun litige connu de lui comportant des risques probables significatifs, susceptibles d'affecter le patrimoine, le résultat ou la situation financière du Groupe, qui n'ait fait l'objet de provisions estimées nécessaires à la clôture de l'exercice.

Aucun litige que la Société estime fondé, pris individuellement, n'est significatif à l'échelle de la Société ou du Groupe.

Aucun litige ou arbitrage que la Société estime fondé, pris individuellement, n'a eu dans un passé récent ou n'est susceptible d'avoir une incidence significative sur la situation financière, l'activité, le résultat de la Société ou du Groupe.

▶ NOTE 35

Transactions avec les parties liées**35.1 Partie liée ayant une influence notable sur le Groupe**

La société CFAO était contrôlée jusqu'au 4 décembre 2009 par Discodis, elle-même détenue en totalité par la société PPR devenue Kering. Jusqu'au 4 décembre 2009, Discodis détenait 99,93 % du capital et 99,93 % des droits de vote de CFAO.

Le 4 décembre 2009, Discodis a cédé 57,94 % lors d'une introduction en bourse de Paris.

En 2012, un dividende au titre de l'exercice 2011 de 22,2 millions d'euros a été versé à la société Discodis.

Suite à l'offre publique d'achat qu'elle a lancée en 2012, Toyota Tsusho Corporation (TTC) détient 97,59 % des droits de vote du groupe CFAO. En 2013, un dividende au titre de l'exercice 2012 de 54,1 millions d'euros a été versé à TTC.

Le groupe CFAO a acheté en 2013 des véhicules et pièces de rechange Toyota au groupe TTC pour un montant de 5,8 millions d'euros.

35.2 Entreprises associées

Dans le cadre normal de son activité, le Groupe réalise des transactions courantes avec ses entreprises associées sur une base de prix de marché.

Les opérations réalisées avec les entreprises associées sont résumées dans le tableau suivant :

(en millions d'euros)	31/12/2013	31/12/2012
Créances non courantes et prêts rattachés à des participations non consolidées	8,0	3,0
Créances clients	12,9	15,9
Autres actifs courants		
Autres passifs courants	11,1	14,3
Ventes de biens et services	19,0	14,7

35.3 Rémunération des dirigeants

La rémunération des membres du Directoire et ainsi que celle du Comité exécutif est la suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2013	31/12/2012
Avantages du personnel à court terme	10,3	10,6
Avantages postérieurs à l'emploi	0,5	0,4
Autres avantages à long terme		
Paiements fondés sur des actions	1,2	1,3
Indemnités de fin de carrière	2,9	3,2
TOTAL	14,8	15,5

Les avantages à court terme correspondent aux montants comptabilisés au cours de l'exercice incluant les charges patronales.

Le Comité exécutif était composé de 20 membres en 2012. Il en compte désormais 23 suite à l'opération de TTC.

► NOTE 36

Evénements postérieurs à la clôture

Aucun événement postérieur à la clôture n'a un impact significatif sur les comptes consolidés arrêtés au 31 décembre 2013.

► NOTE 37

Liste des filiales consolidées au 31 décembre 2013

La liste des filiales du Groupe est la suivante :

Sociétés	Par intégration globale		G	
	Consolidation	Par mise en équivalence	E	
	% d'intérêt			
	31/12/2013		31/12/2012	
CFAO	Société Mère			
CFAO	G	100,00	G	100,00
France				
ACTIDIS	G	99,68	G	99,68
CIDER-ACDM	Dissolution			34,98
CONTINENTAL PHARMACEUTIQUE	G	83,33	G	83,25
COTAFI	G	100,00	G	100,00
ECS	G	99,68	G	99,68
PROPHARMED FRANCE	E	34,87	E	34,87
DOMAFI	G	100,00	G	100,00
E.P. DIS	G	99,68	G	99,68
EP HEALTHCARE SERVICES	G	99,68	G	99,68
RESSOURCETHICA	E	34,89	E	34,89
EURAPHARMA	G	99,68	G	99,68
GEREFI	G	100,00	G	100,00
HDS	G	100,00	G	100,00
ALIOS FINANCE	E	24,27	E	24,27
HOLDINTER	G	100,00	G	100,00
HOLDINTER AND CIE	G	100,00	G	100,00
PROMOTION DT	E	34,87	E	34,87
SECA	G	99,69	G	99,69
SEI	G	100,00	G	100,00
SEP	G	100,00	G	100,00
SEROM	G	99,90	G	99,90
CFAO TECHNOLOGIES	G	100,00	G	100,00
SFCE	G	100,00	G	100,00
Grande-Bretagne				
EURAFRIC TRADING COMPANY LIMITED	G	100,00	G	100,00
MASSILIA HOLDINGS LIMITED	G	100,00	G	100,00
Suisse				
PROPHARMED INTERNATIONAL	E	34,87	E	34,87
VECOPHARM	G	99,68	G	69,68
EURALAB	G	99,66	G	99,66

Sociétés	% d'intérêt			
		31/12/2013		31/12/2012
CFAO				Société Mère
DOM-TOM				
ALMAMETO (Nouvelle-Calédonie)	G	100,00	G	74,04
CMM (Réunion)	G	98,28	G	98,28
CMR (Réunion)	G	100,00	G	100,00
CP HOLDING (Nouvelle-Calédonie)	G	100,00	G	74,00
EPDEP (Antilles)	G	83,33	G	83,25
EPDEP (Réunion)	G	83,33	G	83,25
INTERMOTORS (Nouvelle-Calédonie)	G	100,00	G	74,26
LABOREX SAINT MARTIN (Antilles)	G	73,89	G	73,89
LOCAUTO (Nouvelle-Calédonie)	E	36,27	E	36,27
MENARD AUTOMOBILE (Nouvelle-Calédonie)	G	100,00	G	74,01
NCCIE (Guyane)	G	100,00	G	100,00
NEW CALEDONIA MOTORS (Nouvelle-Calédonie)	G	100,00	G	74,00
O.C.D.P. (Nouvelle-Calédonie)	E	33,11	E	33,11
PERFORMANCE AUTOS (Polynésie française)	G	100,00	G	100,00
PRESTIGE AUTO SERVICE (Polynésie française)	G	100,00	G	100,00
PRESTIGE MOTORS (Nouvelle-Calédonie)	G	100,00	G	74,01
PRESTIGE LEASE (Nouvelle-Calédonie)	E	36,26	E	36,26
SAPAS (Nouvelle-Calédonie)	G	100,00	G	74,00
SCI DU BAIN LOTI (Polynésie française)	G	100,00	G	100,00
SEIGNEURIE OCEAN INDIEN (Réunion)	E	49,00	E	49,00
SOCIETE PHARMACEUTIQUE DES CARAIBES (Antilles)	G	81,74	G	81,74
SOREDIP (Réunion)	G	67,36	G	67,36
SPA (Antilles)	G	47,86	G	47,86
SPG (Guyane)	G	57,96	G	55,97
TAHITI PHARM (Polynésie française)	G	88,67	G	88,67
Danemark				
GIN INVEST 1 APS	G	99,68	G	74,76
MIFAMED MEDICAL PVT LTD	G	99,68	G	74,76
MIFAMED APS	G	99,68	G	74,76
MISSIONPHARMA GROUP APS	G	99,68	G	74,76
MISSIONPHARMA AS	G	99,68	G	74,76
MISSION PHARMA LOGISTIC INDIA	G	99,68	G	74,76
MISSION PHARMA PROPERTIES AS	G	99,68	G	74,76
P GINNERUP APS	G	99,68	G	74,76
PHARMA DANICA AS	G	99,68	G	74,76
Portugal				
STOCKPHARMA	G	79,75	G	79,75
Algérie				
CFAO TECHNOLOGIES (EX ALBM)	G	69,94	G	99,84
ASIAN HALL ALGERIE	G	100,00	G	100,00
BAVARIA MOTORS ALGERIA	G	100,00	G	100,00
DIAMAL	G	60,00	G	60,00
E.P. DIS ALGERIE	G	69,78	G	69,78
PROPHARMA	G	48,84	G	48,84
Angola				
LABOREX ANGOLA	G	94,66	G	94,66
SONCAR	G	79,00	G	79,00
Bénin				
CFAO MOTORS BENIN	G	99,27	G	99,27
PROMO - PHARMA	G	50,83	G	50,83

Sociétés	% d'intérêt		
		31/12/2013	31/12/2012
CFAO			Société Mère
Burkina Faso			
CFAO MOTORS BURKINA	G	73,09	G
CFAO TECHNOLOGIES BURKINA	G	100,00	G
LABOREX BURKINA	G	86,53	G
Cameroun			
CAMI	G	67,41	G
COMPAGNIE EQUATORIALE DES PEINTURES	E	24,19	E
CFAO TECHNOLOGIES CAMEROUN	G	89,19	G
ICRAFON SOCIETE INDUSTRIELLE DES CRAYONS	G	52,00	G
LABOREX - CAMEROUN	G	65,69	G
SOCADA	G	100,00	G
CFAO EQUIPEMENT CAMEROUN	G	100,00	G
SUPERDOLL	E	45,00	E
République Centrafricaine			
CFAO MOTORS CENTRAFRICAINE	G	100,00	G
Congo			
BRASSERIES DU CONGO	G	50,00	G
CFAO CONGO	G	100,00	G
LABOREX - CONGO	G	76,55	G
Côte d'Ivoire			
CFAO COTE D'IVOIRE	G	95,80	G
CFAO TECHNOLOGIES COTE D'IVOIRE	G	100,00	G
CIDP TOYOTA CI	Fusion		100,00
COPHARMED CI	G	60,55	G
MANUFACTURE IVOIRIENNE DES PLASTIQUES	G	100,00	G
SARI	Fusion		89,77
SGI	G	100,00	G
CFAO EQUIPEMENT CI	G	100,00	G
Egypte			
SICEP SOCIETE INDUSTRIELLE DES CRAYONS	Cession		30,77
Gabon			
CFAO MOTORS GABON	G	96,87	G
CFAO TECHNOLOGIES GABON	G	100,00	G
KIA GABON	G	100,00	G
SOCIETE PHARMACEUTIQUE GABONAISE	G	51,20	G
CFAO EQUIPEMENT GABON	G	100,00	G
Gambie			
CFAO GAMBIA	G	78,98	G
Ghana			
CFAO (GHANA) LIMITED	G	94,43	G
CFAO GHANA EQUIPEMENT	G	100,00	G
LOSEA GHANA	G	94,43	G
GOKALS LABOREX LTD	G	64,79	G
PENS AND PLASTICS (GHANA) LIMITED	G	100,00	G
Guinée-Bissau			
CFAO GUINEE BISSAU	G	100,00	G
Guinée-Conakry			
CFAO MOTORS GUINEE	G	100,00	G
LABOREX GUINEE	G	71,66	G

Sociétés	% d'intérêt			
		31/12/2013		31/12/2012
	Société Mère			
CFAO				
Guinée équatoriale				
CFAO MOTORS GUINEA ECUATORIAL	G	100,00	G	100,00
Île Maurice				
EASTPHARMA LTD	G	99,68	G	99,68
CAPSTONE	G	100,00	G	100,00
CAPSTONE INTERNATIONAL	G	60,00	G	60,00
ELDO MOTORS LIMITED	G	100,00	G	100,00
ELDO MOTORS INTERNATIONAL		100,00	G	100,00
INTERCONTINENTAL PHARM	G	64,79	G	54,83
IMC	G	100,00	G	100,00
LOXEA HOLDING	G	100,00	G	100,00
Kenya				
DT DOBIE KENYA	G	100,00	G	100,00
E.P.D.I.S KENYA LIMITED	G	99,68	G	99,68
KVM	E	32,50	E	32,50
LABOREX KENYA	G	99,68	G	99,68
CICA MOTORS KENYA LIMITED	G	100,00	G	100,00
Madagascar				
AUSTRAL AUTO	G	100,00	G	100,00
NAUTIC ILES			E	24,01
SICAM	G	55,91	G	55,91
SIGM	G	99,96	G	99,96
SIRH	G	100,00	G	100,00
SME	G	99,00	G	99,00
SOCIMEX	G	100,00	G	100,00
SOMADA	G	56,00	G	56,00
SOMAPHAR	G	89,30	G	89,30
Malawi				
CFAO MALAWI LIMITED	G	100,00	G	100,00
CICA MOTORS MALAWI	G	100,00	G	100,00
Mali				
CFAO MOTORS MALI	G	90,00	G	90,00
CFAO TECHNOLOGIES MALI	G	100,00	G	100,00
IMACY	G	100,00	G	100,00
LABOREX MALI	G	55,76	G	55,76
Maroc				
ASIAN HALL MAROC	G	100,00	G	100,00
CFAO MOTORS MAROC	G	100,00	G	100,00
SALSABILA	G	100,00	G	100,00
SIAB	G	100,00	G	100,00
DIMAC	G	100,00	G	100,00
Mauritanie				
CFAO MOTORS MAURITANIA	G	100,00	G	100,00
LABOREX MAURITANIE	G	99,41	G	99,41
Niger				
CFAO MOTORS NIGER	G	99,85	G	99,85
LABOREX NIGER	G	69,35	G	68,64
Nigeria				
ALLIANCE AUTOS NIGERIA	G	100,00	G	100,00
CFAO CICA NIGERIA LIMITED	G	99,52	G	99,52

Sociétés	% d'intérêt			
		31/12/2013		31/12/2012
CFAO			Société Mère	
ASSENE LABOREX LTD	G	79,75	G	59,81
G&I DISTRIBUTION LTD	E	46,38	E	46,29
CFAO EQUIPEMENT NIGERIA LTD	G	100,00	G	100,00
CFAO TRUCKS & TYRES NIGERIA LTD	G	100,00	G	100,00
CFAO NIGERIA	G	100,00	G	100,00
CFAO MOTORS NIGERIA LTD	G	100,00	G	100,00
NIGERIAN BALL POINT PEN INDUSTRIES LTD	G	94,66	G	94,46
SOFITAM	G	100,00	G	100,00
Ouganda				
LABOREX OUGANDA	G	99,68	G	99,68
CFAO MOTORS UGANDA LTD	G	100,00	G	100,00
République démocratique du Congo				
CFAO MOTORS RDC	G	100,00	G	100,00
São Tomé				
CFAO MOTORS STP	G	100,00	G	100,00
Sénégal				
CFAO MOTORS SENEGAL	G	89,70	G	89,70
CFAO EQUIPEMENT SENEGAL	G	94,61	G	89,83
CFAO TECHNOLOGIES SENEGAL	G	100,00	G	100,00
LABOREX SENEGAL	G	60,72	G	60,72
PM II	G	100,00	G	100,00
Tanzanie				
ALLIANCE AUTOS LTD (TANZANIE)	G	100,00	G	100,00
CFAO MOTORS TANZANIA LTD	G	100,00	G	100,00
LABOREX TANZANIE	G	99,63	G	99,63
Tchad				
CFAO MOTORS TCHAD	G	98,11	G	98,11
LABOREX TCHAD	G	50,79	G	52,42
Togo				
CFAO MOTORS TOGO	G	69,72	G	69,72
TOGO UNIPHART	G	59,33	G	59,01
Zambie				
CFAO ZAMBIA LTD	G	100,00	G	100,00
VEHICLE CENTER ZAMBIA LTD	G	100,00	G	100,00
Chine				
OPENASIA EQUIPMENT LTD	G	75,00	G	75,00
Vietnam				
AUTOMOTIVE ASIA	G	75,00	G	75,00
LIEN A	G	60,00	G	60,00
OPENASIA HEAVY EQUIPMENT LTD	G	75,00	G	75,00
Zimbabwe				
NISSAN ZIMBABWE USD	G	75,00	G	75,00
AUTOMOTIVE DISTRIBUTOR INCORPORATED	G	75,00	G	75,00

20.3.2 Comptes sociaux

Présentation des comptes annuels et des méthodes d'évaluation retenues

Les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2013 ont été préparés et présentés en conformité avec les dispositions de la loi comptable du 30 avril 1983 et son décret d'application du 29 novembre 1983. Conformément aux dispositions de l'article L. 232-6 du Code de commerce, les comptes annuels ont été établis dans les mêmes formes et selon les mêmes règles d'évaluation que lors de l'exercice précédent.

Résultats de la société mère

Il convient de rappeler que CFAO SA est une société holding qui n'a pas d'activité opérationnelle propre. L'exercice 2013 s'est traduit par un résultat d'exploitation négatif de (4,0 millions d'euros) contre (1,41 million d'euros) en 2012. Cette évolution résulte principalement d'une diminution des produits d'exploitation de 5 % combinée à une hausse des charges d'exploitation.

Le résultat financier a diminué de 7,6 % par rapport à 2012 pour s'établir à 86,98 millions d'euros contre 94,13 millions d'euros

en 2012. Il prend en compte des dividendes distribués par les sociétés détenues en portefeuille s'élevant à 125 millions d'euros et des provisions pour dépréciations des titres de participation pour (39,97 millions d'euros). Le résultat courant a diminué de 10 % en conséquence.

Enfin, le résultat exceptionnel pour 2013 est négatif à hauteur de (3,78 millions d'euros) contre un résultat exceptionnel négatif de (28,57 millions d'euros) en 2012 (correspondant principalement à des abandons de créances et aux différents coûts liés ou consécutifs à l'acquisition de CFAO par TTC). Le résultat net de l'exercice après impôt et participation des salariés aux résultats de l'entreprise ressort en conséquence à 87,71 millions d'euros contre 66,06 millions d'euros en 2012.

Au 31 décembre 2013, les disponibilités et placements à court terme s'élèvent à environ 23,24 millions d'euros contre 33,32 millions d'euros au 31 décembre 2012.

Conformément à l'article L. 441-6-1 du Code de commerce, il est indiqué que les dettes fournisseurs ressortent au 31 décembre 2013 à 0,62 million d'euros (contre 0,54 million d'euros au 31 décembre 2012) et sont à échéance à moins de 60 jours (comme au 31 décembre 2012).

Bilan aux 31 décembre 2013 et 2012

ACTIF

(en milliers d'euros)	Notes	2013		2012
		Brut	Amortissements et provisions	Net
Immobilisations incorporelles	2.1	3 169	2 741	428
Immobilisations corporelles	2.2	3 179	2 513	666
Titres de participations	2.3	382 033	142 893	239 140
Autres participations	2.3	2 714	580	2 134
Créances rattachées à des participations	2.4	12 844	4 067	8 777
Autres immobilisations financières	2.5	161	137	25
Actif non courant		404 099	152 930	251 169
Créances clients et comptes rattachés	2.6.1	785	783	2
Autres débiteurs	2.6.2	153 952	1 629	152 323
Valeurs mobilières de placement et disponibilités	2.6.3	23 244	0	23 244
Compte de régularisation	2.6.4	2 867	0	2 867
Actif courant	2.6	180 848	2 412	178 436
TOTAL ACTIF		584 947	155 342	429 605
				456 618

PASSIF

(en milliers d'euros)	Notes	2013	2012
Capital social		10 277	10 255
Réserves légales		1 850	1 850
Prime d'émission		155	97
Réserve générale		-	-
Réserve indisponible		5 976	5 976
Report à nouveau		115 279	104 562
Résultat de l'exercice		80 708	66 056
Capitaux propres	2.7	214 245	188 796
Provisions pour risques et charges	2.8	33 536	13 854
Dettes financières		65 355	90 213
Dettes fournisseurs		618	536
Dettes diverses		110 869	156 070
Comptes de régularisation		4 983	7 149
Dettes	2.9	181 824	253 968
TOTAL PASSIF		429 605	456 618

Compte de résultat pour les exercices clos les 31 décembre 2013 et 2012

(en milliers d'euros)	Notes	2013	2012
Autres produits		26 199	27 646
Produits d'exploitation		26 199	27 646
Charges de personnel		(15 154)	(15 586)
Autres charges d'exploitation		(14 614)	(13 036)
Reprises (dotations) nettes aux amortissements		(450)	(429)
Reprises (dotations) nettes aux provisions		0	0
Charges d'exploitation		(30 218)	(29 052)
Résultat d'exploitation	2.12	(4 019)	(1 406)
Résultat financier	2.13	86 982	94 137
Résultat courant		82 963	92 732
Résultat exceptionnel	2.14	(3 781)	(28 578)
Participation des salariés au résultat de l'entreprise		(1 059)	(1 011)
Impôts sur les sociétés		2 585	2 913
RESULTAT DE L'EXERCICE		80 708	66 056

Notes annexes aux comptes annuels de CFAO SA pour les exercices clos le 31 décembre 2013 et 2012

La présente annexe fait partie intégrante des comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2013.

Faits marquants de l'exercice 2013

Nomination de Monsieur Richard Bielle en tant que Président du Directoire de CFAO le 16 décembre 2013.

Signature d'un nouveau crédit syndiqué en décembre 2013 avec une augmentation du montant porté à 400 millions d'euros et un allongement de la durée de cinq ans.

► NOTE 1

Méthodes d'évaluation et de présentation

Les comptes annuels de l'exercice 2013 ont été établis conformément aux dispositions comptables prévues par le Code de commerce et le Plan Comptable Général.

1.1 Immobilisations corporelles et incorporelles

Les immobilisations sont évaluées au coût d'acquisition conformément aux règles comptables. Il n'y a pas eu de modification dans les méthodes d'évaluation.

Dans le cadre de l'application des règles sur les immobilisations (CRC 2002-10 et CRC 2004-06), la Société n'a pas identifié de composant significatif. Concernant les durées d'amortissement, les durées appliquées reflètent la durée d'utilisation du bien et n'ont donc pas été modifiées au cours de l'exercice 2013.

Le coût d'acquisition des immobilisations incorporelles et corporelles est constitué de son prix d'achat ainsi que de tous les coûts directement attribuables. Les immobilisations incorporelles sont évaluées à leur coût d'acquisition ou valeur d'apport. Elles sont amorties sur leur durée de vie ou leur durée effective d'utilisation si elle est plus brève. Principalement logiciels informatiques amortis linéairement sur 3 ans.

Les immobilisations corporelles figurent au bilan à leur coût d'acquisition.

Les immobilisations, autres que les terrains, sont amorties linéairement sur la durée de la vie probable du bien concerné. Les taux utilisés varient de 5 % à 25 %.

1.2 Immobilisations financières

Les titres de participation figurent au bilan pour leur prix d'acquisition. Les frais d'acquisition des titres sont incorporés au coût des immobilisations. Une dépréciation ramène celle-ci à leur valeur actuelle si elle est inférieure. La valeur actuelle est déterminée en fonction de plusieurs éléments d'appréciation tels que l'actif net à la clôture de l'exercice des sociétés concernées, leur niveau de rentabilité, leurs perspectives d'avenir et leur valeur d'utilité. La dépréciation éventuellement constatée est provisionnée et portée en diminution de la valeur d'acquisition des titres, le cas échéant ; des provisions pour risques sont constituées à due concurrence des situations nettes négatives. Les plus-values latentes ne sont pas comptabilisées.

1.3 Crédances et dettes

Les créances et dettes sont inscrites à leur valeur nominale. Pour les créances, une provision pour dépréciation est pratiquée le cas échéant, pour couvrir les risques de non-recouvrement.

1.4 Opérations en devises

Les transactions libellées en monnaie étrangère sont comptabilisées au cours du change en vigueur au jour de l'opération ou au taux de change de couverture. Les dettes et créances en monnaie étrangère existant à la clôture de l'exercice sur des opérations non couvertes sont évaluées et comptabilisées aux taux de change de clôture.

1.5 Entreprises liées

Sont considérées comme des « entreprises liées » dans les notes ci-après, toutes les sociétés consolidées incluses dans le périmètre de consolidation par la méthode d'intégration globale (cf. annexe des comptes consolidés)

1.6 Stock-options et AGA

Conformément aux dispositions comptables françaises ; Les plans de Stock option ou d'AGA qui seront payées par des actions achetées sont provisionnés. Les plans qui seront servis par émission d'actions nouvelles ne sont pas provisionnés. Le mode de paiement, et donc le fait de provisionner ou non, s'apprécie en fonction des décisions de la Direction et/ou de l'assemblée générale en vigueur à la date de clôture.

► NOTE 2

Compléments d'informations relatifs au bilan et au compte de résultat

2.1 Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles, qui comprennent essentiellement des frais de programmes informatiques pour 3 168,7 milliers d'euros, sont amorties à hauteur de 2 740,9 milliers d'euros.

2.2 Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles comprennent essentiellement du matériel informatique et du mobilier pour 2 282,2 milliers d'euros, amortis à hauteur de 1 816,1 milliers d'euros ainsi que des aménagements au niveau de l'immeuble 18 rue Troyon pour 896,4 milliers d'euros, amortis à hauteur de 636,1 milliers d'euros.

2.3 Titres de participations et autres participations

(en milliers d'euros)	Brut	Provisions	Net
Solde début d'exercice	377 580,0	(126 517,3)	251 062,7
Cessions et restructurations	(3 816,4)	-	(3 816,4)
Acquisitions-Augmentation capital	10 982,7	-	10 982,7
Dotations de l'exercice	0,0	(20 044,7)	(20 044,7)
Reprises de l'exercice	0,0	3 089,5	3 089,5
SOLDE À LA CLOTURE	384 746,3	(143 472,5)	241 273,8

Principaux mouvements de titres (en milliers d'euros)

CFAO Sénégal Equipement	Augmentation de capital	1 067,4
CFAO Ghana Equipement	Augmentation de capital	500,0
Alliance Auto Tanzania	Augmentation de capital	310,6
SMP	Acquisition	4 502,0
Lusitana São Tomé	Augmentation de capital	650,0
Fonds d'investissement	Acquisition	1 150,7
CFAO (contrat de liquidité)	Acquisition	2 802,0
CFAO (Plan AGA)	Livraison des titres	(591,6)
CFAO (contrat de liquidité)	Cession de titres	(3 222,8)
Mouvements durant l'exercice		7 168,3

Principaux mouvements de provisions

Dotations de l'exercice (en milliers d'euros)

CFAO Motors Centrafrique	865,3
CFAO Motors Guinée	762,2
CFAO Motors Nigeria	1 247,7
Alliance Motors Nigeria	1 211,0
CFAO Motors Maroc	5 064,7
CFAO Motors Gabon	990,6
CICA Kenya	1 079,0
Openasia Equipment	755,9
CFAO Ghana Equipment	996,5
CMM	2 195,5
Dimac	753,1
CFAO Motors Réunion	2 000,0
Lusitana São Tomé	538,0
Autres	1 585,2
SOLDE À LA CLOTURE	20 044,7

Reprises de l'exercice (en milliers d'euros)

SEP	1 275,0
Mipa	561,5
ALLBLM CFAO Technologies Algérie	656,3
Autres	596,7
SOLDE À LA CLOTURE	3 089,5

2.4 Créances rattachées à des participations

(en milliers d'euros)	2013	2012
Entreprises liées	11 344,1	13 586,8
Entreprises non liées	1 499,6	1 499,6
TOTAL VALEUR BRUTE	12 843,7	15 086,4
Dépréciations liées	(4 066,6)	(3 057,7)
TOTAL VALEUR NETTE	8 777,1	12 028,7

Les mouvements sur les créances rattachées à des participations et les dépréciations sont liés principalement à la filiale CFAO Motors Maroc.

2.5 Autres immobilisations financières

(en milliers d'euros)	2013			2012
	Brut	Provisions	Net	Net
Prêts	141,9	(136,9)	5,0	39,8
Autres	19,5	0,0	19,5	19,5
TOTAL	161,4	(136,9)	24,5	59,3

Les prêts aux tiers s'élèvent à 141,9 milliers d'euros à la clôture de l'exercice.

Le montant des provisions constituées sur ces prêts à la clôture s'élève à 136,9 milliers d'euros au titre de la dépréciation des prêts consentis dans le cadre de l'obligation légale d'aide à la construction.

2.6 Actif circulant

2.6.1 Crédances clients et comptes rattachés

(en milliers d'euros)	2013	2012
Montant brut entreprises non liées	785,0	785,0
Provisions entreprises non liées	(782,8)	(782,8)
TOTAL VALEUR BRUTE	2,2	2,2

2.6.2 Autres débiteurs

(en milliers d'euros)	2013	2012
Autres débiteurs liées	149 477,1	152 577,4
Autres débiteurs non liées	4 475,2	7 379,2
Total	153 952,3	159 956,6
Provisions	(1 628,9)	(1 628,9)
TOTAL	152 323,4	158 327,7

Les autres débiteurs reprennent les comptes courants et avances de trésorerie aux filiales ainsi que les produits à recevoir et sont à échéance à moins d'un an. La baisse est principalement due aux avances de trésorerie des filiales à 031,2 milliers d'euros.

2.6.3 Disponibilités

(en milliers d'euros)	2013	2012
Placements rémunérés	0,0	31 783,8
Banque, caisse	23 244,0	1 536,5
TOTAL	23 244,0	33 320,3

2.6.4 Comptes de régularisation actif

(en milliers d'euros)	2013	2012
Charges constatés d'avance	2 866,6	591,4
Ecarts de conversion actif	-	-
TOTAL	2 866,6	591,4

Les charges constatées d'avance sont constituées de la prime d'assurance du 1^{er} semestre de l'année suivante pour 370,8 milliers d'euros et des frais de financement pour 2 250 milliers d'euros de

charges liées à l'ouverture du crédit syndiqué pour la période du 17/12/2013 au 17/12/2018.

2.7 Capitaux propres

Au 31 décembre 2013, le capital social s'élève à 10 277 498 euros suite à une augmentation de capital de 134 623 titres créés dans le cadre du plan d'actions gratuites par prélèvement sur le compte de réserves de 22 438 euros. Le capital social est composé de 61 664 983 actions entièrement libérées de valeur nominale de 0,17 euro, cette valeur était de 1 euro en 2008 et a été divisée par 6 en 2009.

Le bénéfice comptable de l'exercice s'élève à 80 707 530,70 euros et le report à nouveau créditeur s'élève à 115 278 933,44 euros.

Les capitaux propres évoluent de la façon suivante :

(en milliers d'euros)	2012	Augmentation de capital	Résultat variation de capital	Affection du résultat	2013
Capital	10 254,7	0,4	22,4	-	10 277,5
Prime d'émission	96,9	58,1	-	-	155
Réserve légale	1 850,3	-	-	-	1 850,3
Primes de fusion	-	-	-	-	-
Réserve indisponible	5 975,7	-	-	-	5 975,7
Report à nouveau	104 562,4	-	(22,4)	10 739,0	115 279,0
Résultat de l'exercice	66 056,4		80 707,5	(66 056,4)	80 707,5
Dividendes	-	-	-	55 317,4	0,0
CAPITAUX PROPRES	188 796,4	58,5	80 707,5	0,0	214 245,0

2.8 Provisions

(en milliers d'euros)	Montant début d'exercice	Dotations au compte de résultat			Reprises utilisées au compte de résultat			Montant fin d'exercice
		Exploitation	Financier	Exceptionnel	Exploitation	Financier	Exceptionnel	
Provisions actifs								
Sur prêts	3 159,7	1 383,5	95,9		374,6	-	-	4 264,5
Sur portefeuille-titres	126 517,3	20 044,7			3 089,5			143 472,5
Sur clients	782,8							782,8
Sur autres débiteurs	1 628,9							1 628,9
Total provisions actif	132 088,7	0,0	21 428,2	95,9	0,0	3 464,1	0,0	150 148,7
Provisions passif								
Pour risques/charges	13 854,1	19 923,4	0,0		185,8	56,1		33 535,6
TOTAL GENERAL	145 942,8	0,0	41 351,6	95,9	0,0	3 649,9	56,1	183 684,3

Les provisions pour risques et charges comprennent :

(en milliers d'euros)	2013	2012
Frais de restructuration	0,0	0,0
Situations nettes négatives des filiales	33 070,7	13 333,0
Risques sur litiges et divers	465,0	521,1
TOTAL	33 535,7	13 854,0

Principaux mouvements sur les provisions sur situations nettes négatives des filiales :

(en milliers d'euros)

Holdinter	1 987,6
CFAO technologies	4 225,8
Holdinter et cie	2 953,7
CFAO Gabon	2 930,9
Bavaria Motors	2 777,8
CFAO Guinée Equatoriale	1 321,0
Performance Tahiti	793,0
Domafi	588,3
CFAO Motor Réunion	850,6
Autres	1 253,2
Solde à la clôture dotations nettes	19 681,7

2.9 Dettes

2.9.1 Etat des échéances des dettes à la clôture de l'exercice

(en milliers d'euros)	2013	A moins d'un an	de 2 à 5 ans
Dettes financières			
Intérêts courus	51,1	51,1	
Crédit syndiqué	65 000,0		65 000,0
Autres dettes bancaires	303,6	303,6	
Total	65 354,7	354,7	65 000,0
Dettes fournisseurs et comptes rattachés			
Dettes diverses			
Dettes fiscales et sociales	13 156,6	13 156,6	
Autres dettes			
• Entreprises liées	92 822,2	92 822,2	
• Entreprises non liées	4 890,5	4 890,5	
Charges à payer	4 983,0	4 983,0	
Total	115 852,2	115 852,2	0,0
TOTAL GENERAL	181 824,4	116 824,4	65 000,0

Les autres dettes correspondent principalement aux comptes courants des filiales.

Les fournisseurs sont à échéance à moins de 60 Jours.

2.9.2 Dettes financières

Les dettes financières de CFAO ont varié au cours de l'exercice comme suit :

(en milliers d'euros)	Ligne de crédit syndiqué	Banque	Intérêts	TOTAL
Montant à l'ouverture	90 000,0	626,6	41,6	90 668,2
Remboursements	(90 000,0)	(626,6)	(41,6)	(90 668,2)
Augmentations	65 000,0	405,8	(51,1)	65 354,7
MONTANT À LA CLOTURE	65 000,0	405,8	(51,1)	65 354,7

2.10 Situation fiscale

La société CFAO SA a opté, le 15 décembre 2009, avec plusieurs de ses filiales pour le régime de l'intégration fiscale des groupes mis en place par l'article 68 de la loi de finance pour 1988.

La convention d'intégration fiscale conclue le 29 juillet 2010 entre CFAO SA et ses filiales et sous filiales a pris effet au 1^{er} janvier 2010. Au 31 décembre 2013, le périmètre comprend 18 sociétés.

Dans le cadre de ce régime, CFAO SA intervient comme un organisme collecteur de l'impôt sur les sociétés auprès des filiales et devient seule redevable de cet impôt auprès du Trésor Public.

Les modalités de répartition de l'impôt sur les sociétés sont les suivantes :

- l'impôt pris en charge par chaque filiale est le même que celui qu'elle aurait supporté si elle n'avait pas été intégrée fiscalement ;
- CFAO SA prend en compte immédiatement l'économie ou la charge d'impôt résultant de la différence entre la somme des impôts qui auraient dû être versés par chacune des sociétés comme si elles avaient payé elles-mêmes leur impôt et l'impôt dû à raison du résultat fiscal d'ensemble.

L'intégration fiscale génère à la clôture un gain d'impôt dans les comptes de CFAO de 2 585,1 milliers d'euros.

2.11 Engagements hors bilan

(en milliers d'euros)

	2013	2012
A) Engagements hors bilan		
1 - Engagements donnés	76 695,2	75 826,2
Avals cautions et garanties donnés pour le compte des entreprises liées	54 524,0	49 070,0
Avals cautions et garanties donnés divers	13 444,0	24 345,0
Engagement de rachats d'actions	5 933,0	
Indemnités de départ à la retraite	2 492,5	1 936,0
Médailles du travail	301,7	475,2
Droit individuel à la formation (heures accumulées)	7 539 heures	7 349 heures
2 - Engagements reçus	361 816,0	237 144,7
Lignes de crédit confirmées non tiré	335 000,0	210 000,0
Engagements de retour à meilleure fortune	26 816,0	27 144,7
B) Crédit-bail mobilier		
Néant		

2.12 Résultat d'exploitation

2.12.1 Autres Produits

Les autres produits correspondent aux frais d'assistance facturés aux filiales de CFAO SA.

2.12.2 Autres Charges d'exploitation

Les charges d'exploitation correspondent principalement postes suivants :

(en milliers d'euros)

	2013	2012
Honoraires d'audit et de conseil	3 137,7	3 253,6
Loyers et charges locatives	1 772,3	1 277,5
Autres charges externes informatiques	2 132,5	1 835,5
Impôt et taxes	1 262,8	1 084,4
Frais de voyages et déplacements	1 384,7	926,3
TOTAL	9 689,9	8 377,3

2.13 Résultat financier

(en milliers d'euros)	2013	2012
Produits de participations	125 840,7	108 226,5
Autres intérêts et produits assimilés	3 327,2	2 264,3
Déférence positive de change	0,0	10,3
Reprises de provisions sur titres, prêts, risques divers (note 2.8)	3 649,9	14 913,7
Intérêts et charges assimilées	(4 297,3)	(4 341,0)
Déférence négative de change	(186,6)	(100,3)
Dotations aux provisions sur titres et autres (note 2.8)	(41 351,5)	(26 836,8)
TOTAL	86 982,3	94 136,7

2.13.1 Produits de participation

Les produits de participations sont constitués des dividendes distribués par les sociétés détenues en portefeuille dont notamment :

(en milliers d'euros) :	2013	2012
Brasserie du Congo	25 942,8	19 886,2
Eurapharma	20 838,7	19 164,2
Cami	760,6	2 281,5
Capstone corporation	31 289,2	20 948,0
Capstone international	2 950,0	2 950,0
Socimex	1 099,6	1 724,8
CP Holding	1 195,5	1 860,1
Nissan Zimbabwe	507,1	775,6
Imc	902,5	742,7
CFAO Motors Burkina	1 184,6	1 042,5
CFAO Congo	1 389,1	422,1
CFAO Côte d'Ivoire	4 317,3	489,9
Cidp	0,0	646,6
CFAO Motors Benin	680,5	1 071,2
CFAO Motors mali	0,0	647,2
Nccie	1 283,2	1 383,4
SFCE	19 786,5	24 228,3
Seigneurie Ocean Indien	614,5	491,6
CFAO Guinée équatoriale	633,6	0,0
CFAO Togo	467,2	535,1
Dobie Tanzanie	932,3	894,7
CFAO Motors Zambia	1 143,5	1 085,8
CFAO Zambia	812,9	
Ppql	578,6	0,0
Dobie Kenya	1 939,2	1 196,6
Splv Gabon	647,9	0,0
CFAO Tchad	902,5	
Opens Asia	1 151,0	
CFAO rdc	613,2	632,1
Autres	1 277,1	3 126,3
TOTAL	125 840,7	108 226,5

2.13.2 Autres intérêts et produits assimilés

(en milliers d'euros)	2013	2012
Revenus de placement	0,0	93,4
Revenus des prêts et des comptes courants aux filiales	3 327,2	2 170,9
TOTAL	3 327,2	2 264,3

2.13.3 Reprises de provisions sur titres, créances et divers

(en milliers d'euros)	2013	2012
Titres	3 089,5	7 282,9
Prêts	374,6	6 863,8
Provisions pour risques	185,8	767,0
TOTAL	3 649,9	14 913,7

La reprise aux provisions sur titres consiste principalement à une reprise sur les titres suivants :

Provisions sur titres (en milliers d'euros)	2013
Sep	1 275,0
Mipa	561,5
CFAO Technologies Algérie	656,3
Autres	596,7
Solde à la clôture	3 089,5

La reprise sur provisions sur prêts est une reprise sur la société SEP.

La reprise sur les provisions sur risques concerne principalement la société suivante :

(en milliers d'euros)	2013
CFAO Technologies Algérie	113,5
Autres	72,3
Solde à la clôture	185,8

2.13.4 Dotations de provisions sur titres, créances et divers

(en milliers d'euros)	2013	2012
Titres	20 044,7	21 913,3
Prêts	1 383,5	374,6
Provisions pour risques	19 923,4	4 605,1
TOTAL	41 351,6	26 893,0

Titres

La dotation aux provisions sur titres consiste principalement en une provision sur titres :

(en milliers d'euros)	2013	2012
CFAO Motors Nigeria	1 247,7	6 752,3
Sep	0,0	3 330,2
CMM	2 195,5	906,3
CFAO Motors Malawi	0,0	620,1
CFAO Gabon	990,6	1 630,9
Alliance Motors Nigeria	1 211,0	5 291,3
CFAO Equipement Cameroun	0,0	1 005,7
CFAO Motors Centrafrique	865,3	
CFAO Motors Guinée	762,2	
CFAO Motors Maroc	5 064,7	
Cica Kenya	1 079,0	
Openasia Equipement	755,9	
CFAO Ghana Equipement	996,5	
Dimac	753,1	
CFAO Motors Réunion	2 000,0	
Lusitana Sao Tome	538,0	
Autres	1 585,2	2 376,5
TOTAL	20 044,7	21 913,3

Provisions pour risques

La dotation aux provisions pour risques consiste principalement :

(en milliers d'euros)	2013	2012
Risques situations nettes négatives	19 923,4	4 549,0
Risque et litiges hors Groupe	0,0	56,1
Autres	0,0	0,0
TOTAL	19 923,4	4 605,1

2.14 Résultat exceptionnel

Le résultat exceptionnel est une perte de 3 781,2 milliers d'euros qui s'analyse comme suit :

(en milliers d'euros) :	2013	2012
Abandon de créance et retour à meilleure fortune	327,7	(21 287,3)
Cession titres de participation	(534,9)	1 038,8
Dot nette provision litiges et contentieux	(39,9)	184,0
Coûts de changement de gouvernance	(3 038,4)	
Dons et mécénat	(347,8)	(344,5)
Divers ⁽¹⁾	(147,8)	(8 169,3)
TOTAL	(3 781,1)	(28 578,3)

(1) 2012 sont inclus dans les charges exceptionnelles diverses de 2012 les différents coûts liés ou consécutifs à l'acquisition de CFAO par TTC pour un montant de 8 214,1.

Les résultats des cessions de titres correspondent principalement aux sociétés suivantes :

(en milliers d'euros) :	2013	2012
Cessions Sicep	0,0	720,2
CFAO contrat de liquidité	(534,9)	318,6

2.15 Effectif moyen employé pendant l'exercice

L'effectif moyen s'établit à 102 personnes ; l'effectif au 31 décembre 2013 est de 114 personnes (66 hommes et 48 femmes).

2.16 Rémunération allouée aux membres des organes d'administration et de direction

Les rémunérations brutes versées des mandataires sociaux supportées par CFAO se sont élevées pour l'exercice 2013 à 3 703 784 euros.

2.17 Honoraire relatifs aux Commissaires aux comptes

(en milliers d'euros)	Commissaire aux comptes DELOITTE et KPMG			
	Montant (HT)	%	2013	2012
Audit				
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés				
DELOITTE	201,0	201,0	50 %	50 %
KPMG	201,0	201,0	50 %	50 %
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du Commissaire aux comptes				
DELOITTE	0,0	0,0	0 %	0 %
Sous-total	402,0	402,0	100 %	100 %
Autres prestations rendues				
Juridique, fiscal, social				
Autres				
DELOITTE	0,0	0,0	0 %	0 %
KPMG	0,0	0,0	0 %	0 %
Sous-total	0,0	0,0	0 %	0 %
TOTAL	402,0	402,0	100 %	100 %

2.18 Filiales et participations à transmettre par la consolidation

Filiales et participations	Devise	Capital	Devise	Réserves et report à nouveau avant affectation du résultat	Quote-part du capital détenue (en %)
A - Renseignements détaillés concernant les filiales et participations ci-dessous.					
1 - Filiales (+ 50 % du capital détenu par la Société)					
ALBM 16, rue Payen - Hydra Alger (Algérie)	DZD	86 064 000	DZD	(29 885 000)	69,94
ALLIANCE AUTOS NIGERIA 2 & 4 Apapa Industrial Layout, Amuwo Odofin Lagos (Nigeria)	NGN	287 410 000	NGN	(59 405 000)	89,56
ALLIANCE AUTOS TANZANIE P.O. Box 40798 - Dar es Salaam (Tanzanie)	TZS	328 000 000	TZS	634 264 000	100,00
BAVARIA MOTORS ALGERIE 150, rue de Tripoli - Hussein Dey Alger (Algérie)	DZD	300 000 000	DZD	(221 915 000)	80,00
CAMI - Cameroon Motors Industries B.P 1217 - Douala (Cameroun)	XOF	5 441 680 000	XOF	6 995 787 000	67,41
CAPSTONE CORPORATE LTD Jamalac Building Vieux Conseil Street - Port Louis (Maurice)	EUR	15 000 000	EUR	259 000	100,00
CFAO MOTORS BURKINA Rue Patrice Lumumba - Ouagadougou (Burkina Faso)	XOF	990 180 000	XOF	2 696 634 000	73,08
CFAO MOTORS CENTRAFRIQUE Avenue du Tchad - Bangui (Centrafrique)	XOF	550 000 000	XOF	39 723 000	99,99
CFAO CONGO BP 247 - Avenue Paul Doumer - Brazzaville (Congo)	XOF	1 450 000 000	XOF	515 801 000	100,00
CFAO COTE D'IVOIRE Rue pasteur Carrefour CHU de Treichville - Abidjan (CI)	XOF	9 068 595 000	XOF	8 437 630 000	95,80
CFAO GHANA EQUIPEMENT 6 Olublohum Road, Accra	GHS	3 050 000	GHS	(579 000)	100,00
CFAO MOTORS GABON ZI D'Oluomi - BP 2181 - Libreville (Gabon)	XOF	2 140 090 000	XOF	(1 692 082 000)	96,87
CFAO GAMBIA Ltd Mamadi Manyang Highway Kanifing Po Box 297 - Banjul (Gambie)	GMD	4 180 000	GMD	2 723 000	78,98
CFAO GHANA Ltd House n° 8 (Formerly house n°714) High Street - Accra (Ghana)	GHS	1 596 000	GHS	21 040 000	94,43
CFAO MOTORS GUINEE 6 ème Avenue BP 4400 - Conakry (Guinée Konakry)	GNF	3 001 000 000	GNF	3 410 077 000	100,00
CFAO GUINEE BISSAU avenue Pansau Batiment Ordmag (Guinée Bissau)	XOF	150 000 000	XOF	(32 465 000)	100,00
CFAO MALAWI PO Box 49, Blantyre (Malawi)	MWK	287 188 000	MWK	1 443 810 000	100,00
CFAO MOTORS BENIN BP 147 Cotonou (Bénin)	XOF	26 140 000	XOF	737 603 000	99,12
CFAO MOTORS MALI BP 1655 - Quinzambougou - Bamako (Mali)	XOF	156 000 000	XOF	2 111 742 000	89,99
CFAO MOTORS MAROC 15, RUE Omar Slaoui - Casablanca (Maroc)	MAD	284 468 000	MAD	(39 175 000)	100,00
CFAO MOTORS MAURITANIE Nouakchott (Mauritanie)	MRO	1 172 880 000	MRO	(619 148 000)	100,00
CFAO MOTORS NIGERIA N°4a, Ljora Causeway 234 Lagos (Nigeria)	NGN	3 093 892 000	NGN	(2 774 052 000)	53,46
CFAO MOTORS RDC 6/8 Avenue du Lieutenant-Colonel Lukusa - Kinshasa (Rép.démocr du Congo)	CDF	106 207 000	CDF	16 208 119 000	99,00

INFORMATIONS FINANCIERES CONCERNANT LE PATRIMOINE,
LA SITUATION FINANCIERE ET LES RESULTATS DE L'EMETTEUR

Etats financiers / Comptes sociaux

20

Valeur comptable des titres détenus	Prêts et avances consentis par la Société et non encore remboursés	Montant des cautions et avals donnés par la Société	Chiffres hors taxes du dernier exercice écoulé	Résultats (bénéfice ou perte) du dernier exercice écoulé	Dividendes encaissés par la Société au cours de l'exercice	Au 31/12/2013 Observations
Brute	Nette					
2 827 968	936 809	27 681	22 530 577	756 884	0	R à N : (29 885 000)
6 502 271	0	2 106	21 098 725	(1 496 913)	0	R à N : (1 270 732 000)
463 100	268 761	9 688	4 437 255	(335 260)	0	R à N : (36 086 000)
2 429 647	0	18 243	29 084 042	(3 798 061)		R à N : (221 915 000)
4 420 932	4 420 932	668 701	99 819 825	2 399 589	760 554	
15 000 000	15 000 000	24 926 589	453 927 000	22 911 000	31 289 229	
2 742 713	2 742 713	296 045	54 653 486	2 576 012	1 184 630	
3 607 107	0	171 977	5 546 940	(3 690 547)	0	R à N : (164 142 000)
3 060 311	3 060 311	431 167	60 665 080	1 289 670	1 389 093	
9 541 299	9 541 299	104 764	96 821 284	5 188 541	4 317 342	
1 250 250	0	38 144	7 673 848	(1 347 395)	0	R à N : (579 000)
2 621 544	0	3 678 811	45 659 700	(2 314 165)		R à N : (2 684 479 000)
567 945	0	32 808	3 142 573	(763 720)		
2 901 119	2 901 119	262 607	41 959 024	939 516	0	
589 996	589 996		11 694 284	787 523	0	
228 659	174 890	19 239	1 865 641	(11 409)	0	R à N : (32 465 000)
4 787 979	3 826 209	865 964	13 955 158	964 347	0	
1 172 329	1 172 329	97 477	12 960 961	229 546	680 544	
237 833	237 833	188 780	33 048 005	(547 278)	0	
29 984 241	223 613	3 148 780	91 022 651	(7 728 907)	0	R à N : (160 560 000)
3 207 718	1 073 745	28 847	3 826 137	(325 440)	0	R à N : (619 148 000)
8 000 000	0	1 673	39 795 283	(1 682 765)	0	R à N : (2 774 052 000)
218 808	218 808	578 722	90 579 801	1 343 457	613 162	

Filiales et participations	Devise	Capital	Devise	Réserves et report à nouveau avant affectation du résultat	Quote-part du capital détenue (en %)
CFAO MOTORS TCHAD BP 474 N'Djaména (Tchad)	XOF	1 750 000 000	XOF	279 824 000	98,10
CFAO MOTORS UGANDA Plot 180, 6th Street - Industrial Area - Kampala	UGX	1 291 000 000	UGX	(1 558 127 000)	100,00
CFAO MOTORS NIGER Route de l'Aéroport - BP 204 - Niamey (Niger)	XOF	847 280 000	XOF	755 255 000	99,85
CFAO NIGERIA Ltd 1, Davies Street - Lagos - (Nigeria)	NGN	208 000 000	NGN	4 887 527 000	100,00
CFAO MOTORS SENEGAL KM 2,5 Bd du Centenaire - BP 2631 - Dakar (Sénégal)	XOF	3 663 100 000	XOF	1 208 061 000	89,70
CFAO MOTORS TOGO 5 Av Tokmake, BP 332 - Lomé (Togo)	XOF	1 061 455 000	XOF	722 998 000	69,72
CFAO ZAMBIE P.O.BOX 32665 - Lusaka (Zambie)	ZMK	10 000	ZMK	42 042 000	99,99
C.M.M - Compagnie Marseillaise de Madagascar 20, rue Lislet Geoffroy - Sainte Clotilde (La Réunion)	EUR	2 670 000	EUR	4 369 000	98,28
CMR 18, rue Lislet Geoffroy - Sainte Clotilde (La Réunion)	EUR	2 000 000	EUR	(4 629 000)	100,00
CP HOLDING 216 rue Roger Gervelino, PK 5, Magenta - Nouméa (Nouvelle-Calédonie)	XPF	5 824 080 000	XPF	26 065 000	74,00
DIAMAL CW N°31, Les Annassers Bir Mourad Raïs - Alger (Algérie)	DZD	1 440 000 000	DZD	779 241 000	59,98
DIMAC Aïn Sebaa Route N° 110 KM 11,5 - Casablanca (Maroc)	MAD	1 495 000	MAD	6 960 000	99,65
DT DOBIE KENYA P.O BOX 30160 Lusaka Road - Nairobi (Kenya)	KES	35 000 000	KES	1 830 540 000	99,98
DOMAFI 18 rue Troyon - 92310 Sèvres (France)	EUR	79 200	EUR	(641 000)	100,00
CFAO MOTORS TANZANIA LTD 217/205 Nkrumah Gereziani Dar Es Sallam (Tanzanie)	TZS	991 195 000	TZS	15 581 436 000	100,00
ELDOMOTORS 2nd Floor, Fairfax House, N°21 Mgr Gonin Street Port Louis Mauritius	MUR	11 137 000	MUR	31 245 000	100,00
EURAPHARMA Le grand Launay 8 av paul doumer 76120 Le Grand Quevilly	EUR	2 799 750	EUR	19 417 000	99,68
HOLDINTER SARL 18 rue Troyon - 92316 Sèvres Cedex	EUR	314 292	EUR	(4 754 000)	99,99
HOLDINTER ET CIE 18 rue Troyon - 92316 Sèvres Cedex (France)	EUR	878 700	EUR	(12 962 000)	60,00
ICRAFON - Société Industrielle des Crayons et Fournitures BP 2040 - ZI Bassa Magzi - Douala (Cameroun)	XOF	2 000 000 000	XOF	2 361 370 000	52,00
IMACY BP 95 - Boulevard Cheik Zayed - Bamako (Mali)	XOF	10 000 000	XOF	(18 834 000)	99,85
I.M.C. PO BOX 654 Bell Village - Motorway M2, Pailles - Mauritius	MUR	87 000 000	MUR	32 124 000	100,00
CFAO MOTORS STP Rue Domao 11 Sao Tome CP 605	STD	25 190 000 000	STD	(18 293 104 000)	98,85
MASSILIA Cunard Building Liverpool L3 IDS (Grande Bretagne)	GBP	2 750 000	GBP	1 995 000	100,00
MIPA - Manufacture Ivoirienne des Plastiques Africains ZI De Yopougon Banco Nord - Abidjan (Côte d'Ivoire)	XOF	774 000 000	XOF	(79 215 000)	99,98

**INFORMATIONS FINANCIERES CONCERNANT LE PATRIMOINE,
LA SITUATION FINANCIERE ET LES RESULTATS DE L'EMETTEUR**

Etats financiers / Comptes sociaux

20

Valeur comptable des titres détenus	Prêts et avances consentis par la Société et non encore remboursés	Montant des cautions et avals donnés par la Société	Chiffres hors taxes du dernier exercice écoulé	Résultats (bénéfice ou perte) du dernier exercice écoulé	Dividendes encaissés par la Société au cours de l'exercice	Au 31/12/2013 Observations
Brute	Nette					
3 248 565	3 248 565	114 830	23 405 795	793 349	902 460	
378 220	0	433 337	129 316	(368 642)		R à N : (1 558 127 000)
130 021	130 021	112 456	17 223 100	229 895	358 651	
17 578 269	17 578 269	61 696	1 106 295	5 796 293	0	
5 536 738	5 536 738	0	54 862 669	795 238		
2 569 692	2 545 278	133 831	20 168 731	901 003	467 188	
1 855 838	1 855 838	203 867	25 072 019	1 682 532	812 945	
11 993 775	5 354 994	747 530	91 058 000	1 205 000	129 269	
2 000 000	0	5 811 004	60 545 000	(4 375 000)		R à N : (4 629 000)
36 117 633	36 117 633		0	3 981 967	1 195 494	
611 109	611 109	327 197	398 705 283	43 748	0	
1 233 261	0	165 324	4 888 986	(2 330 522)	0	
6 689 499	6 689 499	521 410	99 069 961	5 371 745	1 939 164	
363 674	0		0	(821 000)		R à N : (652 000)
1 535 791	1 535 791	59 727	25 010 855	899 957	932 332	
344 706	344 706	23 832	3 710 417	(261 620)		
26 339 853	26 339 853	40 381 305	0	23 210 000	20 838 750	
5 336 043	0		0	(1 973 000)		R à N : (4 796 000)
5 163 651	0	2 564 309	0	(4 939 000)	0	R à N : (12 962 000)
3 484 961	2 792 260	49 088	9 507 384	338 781	202 140	
1 374 951	0		0	0	0	R à N : (20 834 000)
2 903 533	2 903 533	88 220	14 761 540	164 237	902 502	
1 596 785	111 982	73 920	1 460 444	(483 067)		R à N : (18 293 104 000)
35 952 814	5 387 094		0	(101 153)	0	
2 451 813	1 607 305	766 667	9 781 249	682 084	0	R à N : (1 133 450 000)

Filiales et participations	Devise	Capital	Devise	Réserves et report à nouveau avant affectation du résultat	Quote-part du capital détenue (en %)
NCCIE - Nouveau Comptoir Caraïbe d'Importation et d'Exportation PK 2, route de Baduel 97300 Cayenne (Guyane)	EUR	2 036 000	EUR	1 055 000	99,99
NISSAN ZIMBABWE PRIVATE LTD Building 9, Arundel Office Park, Mount Pleasant Harare (Zimbabwe)	USD	0	USD	1 001 000	75,00
OPENASIA EQUIPMENT LTD 34/F, the lee gardens 33 hysan av causeway bay (Hong kong)	USD	1 000	USD	8 714 000	50,99
PENS AND PLASTICS LTD Block XI Plot n° 1, 2 RING RD - Accra (Ghana)	GHS	2 518 000	GHS	4 686 000	100,00
CFAO MOTORS GUINEE EQUATORIALE BP 127 Bata (Guinée Equatoriale)	XOF	500 000 000	XOF	(215 370 000)	99,99
SEP - Société Européenne des Peaux 31 rue Jean Chatel - 97400 Saint Denis (La Réunion)	EUR	675 000	EUR	271 000	99,99
SFCE - Société Française de Commerce Extérieur 18 rue Troyon 92316 Sèvres Cedex (France)	EUR	12 114 240	EUR	4 433 000	100,00
SGI Commune de Marcory, bd VGE 01, BP 2114 Abidjan (Côte d'Ivoire)	XOF	2 113 900 000	XOF	(76 416 000)	100,00
SIAB 166 Boulevard Moulay Ismaël Casablanca (Maroc)	MAD	80 500 000	MAD	(6 307 000)	100,00
SIGM BP 44 - 17 rue Rabefiraisana Analakely - Antananarivo (Madagascar)	MGA	20 000 000	MGA	885 073 000	99,40
SIRH BP 44 - 17 rue Rabefiraisana Analakely - Antananarivo (Madagascar)	MGA	20 000 000	MGA	19 521 000	99,50
LOXEA HOLDING 1st Floor AngloMauritius house intendance Street Port louis (Maurice)	EUR	11 000	EUR	4 423 000	100,00
SOCIMEX BP 44 - 17 rue Rabefiraisana Analakely - Antananarivo (Madagascar)	MGA	86 400 000	MGA	4 974 826 000	99,42
SOCADA Boulevard du Général Leclerc - BP 4080 - Douala (Cameroun)	XOF	3 900 000 000	XOF	(1 110 565 000)	100,00
CFAO EQUIPEMENT CI Boulevard de Vridi 01 BP 2114 Abidjan 01 (Côte d'Ivoire)	XOF	100 000 000	XOF	404 599 000	99,97
CFAO EQUIPEMENT GABON Boulevard de l'Indépendance BP 7661 - Libreville (Gabon)	XOF	300 000 000	XOF	1 203 584 000	99,99
CFAO EQUIPEMENT CAMEROUN Boulevard Général Leclerc - S/C BP 4080 Douala (Cameroun)	XOF	1 600 000 000	XOF	(507 271 000)	99,99
PERFORMANCE AUTOS rue Paul Bernière BP 51564 Pirae (Tahiti)	XPF	48 915 000	XPF	(318 735 000)	99,82
CICA MOTORS KENYA LIMITED (Tridecon) Lusaka Road - Nairobi (Kenya)	KES	2 700	KES	186 751 000	99,26
VEHICLE CENTER ZAMBIA LTD 1637 Malambo Road, Industrial Area - Lusaka	ZMK	327 000	ZMK	26 989 000	100,00

Valeur comptable des titres détenus	Prêts et avances consentis par la Société et non encore remboursés	Montant des cautions et avals donnés par la Société	Chiffres hors taxes du dernier exercice écoulé	Résultats (bénéfice ou perte) du dernier exercice écoulé	Dividendes encaissés par la Société au cours de l'exercice	Au 31/12/2013 Observations
Brute	Nette					
4 005 561	3 991 632	203 539	23 719 000	1 133 000	1 283 203	
1 691 661	1 691 661	41 620	17 788 570	388 525	507 060,02	
7 686 649	2 666 422		1 662 525	(155 862)	1 151 038,30	
1 788 135	1 788 135	45 639	6 703 015	775 761	578 592,10	
762 199	0	328 167	18 583 660	(1 647 806)	633 658	R à N : (313 841 000)
4 850 670	2 184 854		0	5 251 000		
12 312 268	12 312 268	28 492 106	480 742 000	20 112 000	19 786 470	
490 000	490 000		0	(198 406)	0	R à N : (76 416 000)
12 576 231	12 576 231	1 177 832	59 090 648	655 683	0	R à N : (8 584 000)
952 597	952 597	1 980 478	430 953	202 253	0	
956 125	956 125		1 966	930	0	
4 502 001	4 502 001		0	(12 000)		
2 256 836	2 256 836	39 654	6 477 745	648 591	1 099 622	
2 439 184	2 189 952	327 064	39 362 949	78 180		R à N : (1 641 656 000)
152 403	152 403	575 041	12 618 002	181 259	0	
2 176 509	2 176 509	140 503	21 398 753	1 558 169	647 908	
2 438 910	1 518 872	981 779	14 078 272	470 336	0	R à N : (507 271 000)
1 527 208	0	379 748	5 026 349	(660 931)	0	R à N : (393 486 000)
8 991 199	818 947		1 774 030	(672 308)	0	
4 238 785	4 238 785	137 016	11 551 954	726 160	1 143 523	

Filiales et participations	Devise	Capital	Devise	Réserves et report à nouveau avant affectation du résultat	Quote-part du capital détenue (en %)
2 - Participations (10 à 50 % du capital détenu par la Société)					
BRASSERIES DU CONGO Rue Du Nouveau Port - BP 105 - Brazzaville (Congo)	XOF	24 135 748 000	XOF	58 610 050 000	50,00
CEP - Compagnie Equatoriale des Peintures Zone industrielle de Bassa - Douala (Cameroun)	XOF	446 400 000	XOF	2 640 870 000	24,15
ALIOS FINANCE 8 rue de Berry 75008 Paris	EUR	10 699 282	EUR	6 430 000	24,27
CFAO EQUIPEMENT SENGAL KM 2,5 Bd de la commune de Dakar - BP 27306 - Dakar (Sénégal)	XOF	1 490 000 000	XOF	(684 291 000)	47,65
SEIGNEURIE OCEAN INDIEN Zac chemin Finette II - 97490 Sainte Clotilde (La Réunion)	EUR	508 200	EUR	5 005 000	48,97
SUPERDOLL BP 4382 - DOUALA (Cameroun)	XOF	200 000 000	XOF	(642 866 000)	45,00

B - Renseignements globaux concernant les autres filiales ou participations**1 - Filiales non reprises au chapitre A**

a - Filiales françaises (ensemble)

b - Filiales étrangères (ensemble)

2 - Participations non reprises au chapitre A

a - Participations françaises (ensemble)

b - Participations étrangères (ensemble)

R à N : Report à nouveau.
P.P. : Provision sur prêts.

Taux de change : 1 euro en devise	Fixing 31/12/2013 Bilan	Moyen 31/12/2013 Cpte résultat
CDF Franc Congolais	1 266,420	1 222,956
DZD Dinar Algérien	106,906	105,423
EGP Livre Egyptienne	9,553	9,163
GBP Livre Sterling	0,834	0,850
GHS Cédi Ghanéen	2,986	2,650
GMD Dalasi Gambie	54,388	47,028
GNF Franc Guinéen	9 570,950	9 181,510
KES Shilling du Kenya	119,223	114,367
MAD Dirham Marocain	11,231	11,156
MGA Ariary Malgache	3 077,260	2 929,784
MRO Ouguiya	412,770	399,238
MUR Roupie Mauricienne	41,580	40,911
MWK Kwacha Malawi	600,659	500,325
NGN Naira Nigérian	213,730	206,744
STD Dobra Santoméen	24 500,000	24 500,000
TZS Shilling Tanzanien	2 169,540	2 127,718
UGX Shilling Ougandais	3 490,710	3 435,568
USD Dollar US	1,379	1,328
VND Dong Vietnamien	29 010,750	27 802,450
XPF Franc du Pacifique	119,332	119,332
XOF Franc CFA	655,957	655,957
ZMW Kwacha Zambien	7,602	7,206

Valeur comptable des titres détenus	Prêts et avances consentis par la Société et non encore remboursés	Montant des cautions et avals donnés par la Société	Chiffres hors taxes du dernier exercice écoulé	Résultats (bénéfice ou perte) du dernier exercice écoulé	Dividendes encaissés par la Société au cours de l'exercice	Au 31/12/2013 Observations
Brute	Nette					
7 873 153	7 873 153	42 714	211 944 153	59 708 129	25 943 438	
687 932	687 932	0	18 041 696	1 710 233	395 969	
3 402 277	3 402 277	0		0	2 264 000	82 828
1 082 372	1 082 372	136 865		3 971 658	(240 343)	R à N : 0 (684 291 000)
653 496	653 496	0	11 632 000	1 321 000	614 460	
1 491 683	0	327 765		0	0	R à N : 0 (662 866 000)
5 003 149	114 660	5 376 213			2 950 000	Prov.risques : 4 390 436 EUR
479 394	98 213	564 338			0	
20 257	20 000	0			0	Prov.risques : 3 010 EUR
1 706 988	682 692	0			108 168	

Résultats des cinq derniers exercices

(en milliers d'euros)	Exercice 2009	Exercice 2010	Exercice 2011	Exercice 2012	Exercice 2013
NATURE DES INDICATIONS					
1. Situation financière en fin d'exercice (en milliers d'euros)					
Capital social	10 254	10 254	10 254	10 255	10 255
Nombre d'actions émises	61 524 360	61 525 860	61 525 860	61 528 110	61 664 983
Nombre d'obligations convertibles en actions					
2. Résultat des opérations effectives (en milliers d'euros)					
Chiffre d'affaires hors taxes	26 178	27 884	24 916	27 646	26 199
Résultat avant impôts, amortissements et provisions	78 871	84 175	106 724	74 311	115 240
Impôts sur les bénéfices	(2)	138	654	2 913	2 585
Résultat après impôts, amortissements et provisions	65 476	95 138	84 029	66 056	80 708
Montant des bénéfices distribués	77 111	47 989	50 451	52 785	55 317
3. Résultat par action (en euros)					
Résultat après impôts, avant amortissements et provisions	1,28	1,37	1,75	1,26	1,91
Résultat après impôts, amortissements et provisions	1,06	1,55	1,37	1,07	1,31
4. Personnel					
Nombre de salariés	84	91	89	95	102
Montant de la masse salariale	6 332	7 840	8 493	9 174	10 227
Montant versé au titre des avantages sociaux (sécurité sociale, œuvres sociales, etc.)	2 900	4 264	4 208	6 412	4 928

(Article 133-135 et 148 du décret du 23 mars 1967 sur les Sociétés Commerciales).

Relevé du montant global des sommes ouvrant droit aux déductions fiscales dans le cadre du mécénat et la liste des actions de parrainage et de mécénat

Action humanitaire (en euros)	
Cotisation Association Baobas	5 000
Bourses d'études	37 837
Cotisation Sida entreprises	51 100
Cotisation Agrisud international	55 000
Cotisation CFAO Solidarité	50 000
Cotisation Care France	100 000
Cotisation Club santé Afrique	100 000
Solde à la clôture	398 937

20.4 Vérification des informations financières

20.4.1 Rapports des contrôleurs légaux pour 2013

Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels

Exercice clos le 31 décembre 2013

Aux actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée Générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2013, sur :

- le contrôle des comptes annuels de la société CFAO, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- les vérifications et informations spécifiques prévues par la loi.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Directoire. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

I. Opinion sur les comptes annuels

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes annuels. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

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

II. Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous vous informons que les appréciations auxquelles nous avons procédé ont porté sur le caractère approprié des principes comptables appliqués, sur le caractère raisonnable des estimations significatives retenues et sur la présentation d'ensemble des comptes, notamment pour ce qui concerne l'évaluation des titres de participation et des provisions pour risques et charges.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes annuels, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

III. Vérifications et informations spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du Directoire et dans les documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L.225-102-1 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital et des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Paris La Défense Cedex et Neuilly-sur-Seine, le 17 avril 2014

Les Commissaires aux Comptes

KPMG Audit
Département de KPMG SA
Hervé CHOPIN

Deloitte &Associés
Alain PENANGUER

Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

Exercice clos le 31 décembre 2013

Mesdames, Messieurs les actionnaires

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée Générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2013, sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la société CFAO, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- la vérification spécifique prévue par la loi.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Directoire. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

I. Opinion sur les comptes consolidés

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

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

II. Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

■ Dépréciation d'actifs

La société procède systématiquement, à chaque clôture annuelle, à des tests de pertes de valeur sur les goodwill, les immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéfinie, telles que les marques, et les UGT ou groupe d'UGT, selon les modalités décrites dans la note 2.7 de l'annexe des comptes consolidés. Nous avons examiné les modalités de mise en œuvre de ces tests de pertes de valeur ainsi que les prévisions des flux de trésorerie et hypothèses utilisées et avons vérifié que la note 18 de l'annexe donne une information appropriée.

■ Provisions

Votre société constitue des provisions pour couvrir les risques relatifs aux litiges, tels que décrits dans les notes 2.12 et 27 de l'annexe.

Nos travaux ont consisté à apprécier les données et les hypothèses sur lesquels se fondent ces estimations et à revoir les calculs effectués par la société.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes consolidés, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

III. Vérification spécifique

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations relatives au groupe données dans le rapport de gestion.

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

Paris La Défense Cedex et Neuilly-sur-Seine, le 17 avril 2014

Les Commissaires aux comptes

KPMG Audit
Département de KPMG SA
Hervé CHOPIN
Associé

Deloitte & Associés
Alain PENANGUER
Associé

20.4.2 Autres informations vérifiées par les contrôleurs légaux

Les Commissaires aux comptes ont examiné les conventions réglementées conclues en 2013 ou qui se sont poursuivies en

2013, et émettront un rapport spécial à l'assemblée générale annuelle sur ces conventions. Ils ont revu le rapport du Président du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise et le contrôle interne, et ont émis un rapport y afférent, qui se trouve au chapitre 16 du présent Document de Référence.

20.5 Date des dernières informations financières

La date des dernières informations financières est le 31 décembre 2013.

20.6 Informations financières intermédiaires et autres

La Société n'a pas publié d'informations financières intermédiaires depuis la date de ses états financiers vérifiés.

20.7 Politique de distribution des dividendes

Le tableau ci-dessous présente le montant des dividendes nets par action mis en distribution par le Groupe au cours des trois derniers exercices :

	Année de mise en distribution		
(en euros)	2011	2012	2013
Dividende net par action	0,82	0,86	0,90
Eligible à 100 % à l'abattement fiscal de	40 %	40 %	40 %

La politique de distribution de dividendes de CFAO prend en compte notamment les résultats de la Société, sa situation financière, ainsi que les politiques de distribution de dividendes de ses principales filiales. Le Groupe se fixe pour objectif de distribuer annuellement des dividendes d'environ 40 % à 60 % du résultat net consolidé part du Groupe. Cet objectif ne constitue cependant en aucun cas un engagement de CFAO et les

dividendes futurs dépendront notamment des objectifs du Groupe, de sa situation financière et de tout facteur jugé pertinent par le Directoire de CFAO.

Le dividende qui sera proposé à l'assemblée générale ordinaire des actionnaires de CFAO devant se tenir en 2014, afférent à l'exercice 2013, ressort à 0,81 euro par action.

20.8 Procédures judiciaires et d'arbitrage

Le Groupe peut être impliqué dans des procédures judiciaires, administratives ou réglementaires dans le cours normal de son activité. Une provision est enregistrée par le Groupe dès lors qu'il existe une probabilité suffisante que de tels litiges entraînent des coûts à la charge de CFAO ou de l'une de ses filiales. Seuls les procédures et litiges les plus significatifs auxquels le Groupe est partie sont décrits ci-après.

20.8.1 Litiges fiscaux

■ Diamal a fait l'objet d'une procédure de redressement par l'Administration fiscale algérienne (proposition de redressement datée du 22 décembre 2008), portant sur un montant d'impôts de 741 709 586 dinars algériens, soit 7 166 789 euros et portant sur les exercices 2004 à 2007. Cette procédure concerne les

modalités de tenue de la comptabilité et l'enregistrement comptable de certaines opérations. Le Groupe estime que ce redressement n'est pas fondé et poursuit ses discussions avec l'Administration fiscale algérienne pour faire valoir ses arguments. La Société a reçu en 2009 la notification définitive pour ce redressement et a déposé une réclamation contentieuse auprès de l'Administration fiscale algérienne aux fins de le contester. Cette réclamation a été revue et rejetée par l'Administration fiscale algérienne le 20 novembre 2013, une nouvelle réclamation a été déposée le 17 mars 2014.

- *Brasseries du Congo* a une réclamation en cours avec l'administration congolaise. Elle concerne une réclamation de la taxe spéciale sur les sociétés (dont elle s'estime exonérée en vertu de sa convention d'établissement), portant sur un montant de 5 158 433 300 francs CFA, soit 7 863 981 euros au titre de l'exercice 2012. Cette réclamation fait l'objet d'un recours administratif précontentieux.

Pour d'avantages d'informations concernant le montant des provisions pour litiges fiscaux, voir la section « Des risques fiscaux liés à l'implantation géographique du Groupe » dans la section 4.1 « Risques relatifs à l'environnement économique et réglementaire » du chapitre 4 « Facteurs de risque » du présent Document de Référence.

20.8.2 Litiges civils et pénaux

Divers actionnaires minoritaires de la société SCOA (devenue CFAO à la suite de sa fusion avec cette dernière en 1997) ont, à compter de 1996, engagé plusieurs actions devant les juridictions civiles et pénales relatives à certaines opérations de restructuration impliquant SCOA et qui ont été réalisées au cours des exercices 1993 à 1996. Les opérations contestées concernent en particulier la souscription en 1993 par SCOA à une augmentation de capital de deux de ses filiales par compensation avec ses créances sur ses deux filiales, pour un montant total de 337 000 000 de francs (soit 51 375 318,80 euros), et la cession subséquente par SCOA pour le franc symbolique des titres de ces deux filiales qu'elle détenait.

- D'un point de vue pénal et à la connaissance de la Société, qui n'est partie à aucune de ces procédures, M. Pouillet, certaines entités qui lui étaient liées et un autre actionnaire de SCOA ont déposé plusieurs plaintes pénales contre X et contre personnes dénommées dont CFAO, notamment pour des faits de faux bilans visant SCOA au titre des années 1992, 1993 et 1995 mais aussi pour des faits d'entrave à la justice, association de malfaiteurs, diffusion d'information financière fausse ou trompeuse, délit d'initié et escroquerie. A la connaissance de la Société, ces plaintes n'ont donné lieu à aucune mise en examen de la Société ni de ses dirigeants ou audition de ces personnes en tant que témoin assisté, et deux

ordonnances de non-lieu ont été rendues dans ces affaires. Certaines plaintes seraient toujours en cours d'instruction.

- M. Pouillet et/ou son groupe et M. Poulet ont également engagé plusieurs actions entre 1997 et 2004 devant les juridictions civiles :

- les 10 décembre 1996 et 22 septembre 1997, M. Pouillet, la société GLP vins et M. Poulet ont assigné la Société devant le Tribunal de commerce de Nanterre aux fins de voir annulées les assemblées générales extraordinaires de SCOA des 10 décembre 1996 et 22 septembre 1997 ayant décidé la fusion avec CFAO. Ces deux procédures ont été jointes et se déroulent désormais devant le Tribunal de commerce de Versailles. Elles font l'objet à la demande des requérants d'un sursis à statuer dans l'attente de l'issue des procédures pénales décrites ci-dessus. Le Tribunal a en mai 2011 réinscrit cette affaire au rôle des audiences ;
- le 27 février 2004, M. Pouillet et d'autres demandeurs ont assigné la Société (et diverses autres parties) devant le Tribunal de commerce de Paris aux fins de voir annuler des opérations de restructuration de SCOA réalisées entre 1993 et juin 1996 (dont les augmentations de capital et la cession des deux filiales susvisées). M. Pouillet demande la condamnation solidaire de la Société, de certains de ses actionnaires et d'autres défendeurs au paiement de la somme de 674 750 000 euros à titre de dommages et intérêts pour les préjudices résultant de la perte de sa participation dans SCOA à la suite de la réduction de capital à zéro suivie d'une augmentation de capital réalisée en 1997 à laquelle il n'a pas participé, de l'ensemble des dividendes non perçus sur ces anciennes actions SCOA et du préjudice moral qu'il estime avoir subi. La procédure devant le Tribunal de commerce est toujours en cours. La Société considère que les demandes de M. Pouillet sont sans fondement valable.

Aucun des litiges opposant le Groupe à M. Pouillet n'a fait l'objet d'une provision dans les comptes du Groupe.

A la date de dépôt du présent Document de Référence, il n'existe pas d'autre procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage (y compris toute procédure dont CFAO a connaissance, qui est en suspens ou dont elle est menacée) que celles mentionnées à la précédente section, susceptibles d'avoir ou ayant eu au cours des douze derniers mois des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité de CFAO ou du Groupe.

Aucun litige que la Société estime fondé, pris individuellement, n'est significatif à l'échelle de la Société ou du Groupe. Aucun litige ou arbitrage que la Société estime fondé, pris individuellement, n'a eu dans un passé récent ou n'est susceptible d'avoir une incidence significative sur la situation financière, l'activité, le résultat de la Société ou du Groupe.

20.9 Changement significatif de la situation financière ou commerciale

A la connaissance de CFAO, à la date de dépôt du présent Document de Référence, aucun changement significatif dans la situation financière et commerciale du Groupe n'est survenu

depuis le 31 décembre 2013, à l'exception des informations indiquées au chapitre 12 « Informations sur les tendances et les objectifs ».

21

OPERATIONS AFFERENTES AUX TITRES DE LA SOCIETE

21.1 Capital social	274	21.2 Actes constitutifs et statuts	278
21.1.1 Capital social souscrit et capital social autorisé mais non émis	274	21.2.1 Objet social (article 3 des statuts)	278
21.1.2 Titres non représentatifs de capital	276	21.2.2 Organes d'administration, de direction, de surveillance et de Direction générale (articles 10 et 11 des statuts)	279
21.1.3 Autocontrôle, autodétenzione et acquisition par la Société de ses propres actions	276	21.2.3 Droits et obligations attachés aux actions	279
21.1.4 Autres titres donnant accès au capital	278	21.2.4 Modification des droits des actionnaires	279
21.1.5 Conditions régissant tout droit d'acquisition et/ou toute obligation attaché(e) au capital souscrit, mais non libéré, ou entreprise visant à augmenter le capital	278	21.2.5 Assemblées générales	280
21.1.6 Capital social des sociétés du Groupe faisant l'objet d'une option ou d'un accord prévoyant de le placer sous option	278	21.2.6 Clauses statutaires susceptibles d'avoir une incidence sur la survenance d'un changement de contrôle	280
21.1.7 Evolution du capital social	278	21.2.7 Franchissements de seuils et identification des actionnaires	280
21.1.8 Nantissements, garanties et sûretés	278	21.2.8 Stipulations particulières régissant les modifications du capital social	281
		21.3 Marché des titres	281

21.1 Capital social

21.1.1 Capital social souscrit et capital social autorisé mais non émis

À la date du présent Document de Référence, le capital social de la Société s'élève à 10 277 498 euros, divisé en 61 664 983 actions, entièrement souscrites et libérées et de même catégorie. Les actions n'ont pas de valeur nominale, chaque action représente une quotité du capital social, le « pair », obtenue en divisant le montant de ce capital par le nombre des actions existantes.

L'assemblée générale des actionnaires du 25 mai 2012 a consenti plusieurs délégations et autorisations financières au

Directoire, lui permettant de procéder à des augmentations de capital, qui à la date de la présente assemblée générale n'ont pas été utilisées. Ces délégations de compétence et autorisations ont été renouvelées lors de l'assemblée générale des actionnaires du 12 juin 2013 pour une période de vingt-six (26) mois, expirant en août 2015.

Les tableaux ci-dessous récapitulent les délégations et autorisation en cours de validité accordées par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 12 juin 2013.

Résumé des autorisations financières et délégations

Date AGM et N° de résolution	Nature de l'autorisation	Durée et expiration
12/06/13 Résolution N° 11	Autorisation donnée au Directoire à l'effet de réduire le capital social par annulation des actions auto-détenues, dans la limite de 10 % du capital par période de 24 mois	26 mois 12 août 2015
12/06/13 Résolution N° 12	Délégation de compétence donnée au Directoire pour décider l'augmentation du capital social par émission – avec maintien du droit préférentiel de souscription – d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société et/ou l'émission de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance, dans la limite de 4 millions d'euros (et dans la limite d'un plafond global et commun à toutes les autorisations d'augmentation de capital de 4 millions d'euros)	26 mois 12 août 2015
12/06/13 Résolution N° 13	Délégation de compétence donnée au Directoire pour décider l'augmentation du capital social par émission sans droit préférentiel de souscription d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société et/ou l'émission de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance dans la limite de 2 millions d'euros (et dans la limite d'un plafond global et commun à toutes les autorisations d'augmentation de capital de 4 millions d'euros)	26 mois 12 août 2015
12/06/13 Résolution N° 14	Délégation de compétence donnée au Directoire pour décider l'augmentation du capital social par émission sans droit préférentiel de souscription d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société et/ou l'émission de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance par une offre visée à l'article L.411-2 II du Code monétaire et financier auprès notamment d'investisseurs qualifiés ou d'un cercle restreint d'investisseurs, dans la limite de 2 millions d'euros (et dans la limite d'un plafond prévu pour les augmentations de capital sans droit préférentiel de souscription de 2 millions d'euros à la résolution n°13 et d'un plafond global et commun à toutes les autorisations d'augmentation de capital de 4 millions d'euros)	26 mois 12 août 2015
12/06/13 Résolution N°15	Autorisation donnée au Directoire à l'effet d'émettre des actions et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital sans droit préférentiel de souscription en rémunération d'apports en nature portant sur des titres de capital ou des valeurs mobilières donnant accès au capital, dans la limite de 10%du capital social (et dans la limite d'un plafond prévu pour les augmentations de capital sans droit préférentiel de souscription de 2 millions d'euros à la résolution n°13 et d'un plafond global et commun à toutes les autorisations d'augmentation de capital de 4 millions d'euros)	26 mois 12 août 2015
12/06/2013 Résolution N°16	Autorisation donnée au Directoire à l'effet de déterminer le prix d'émission des actions et/ou de toutes valeurs mobilières donnant accès au capital, dans la limite de 10 % du capital par an, dans le cadre d'une augmentation du capital social sans droit préférentiel de souscription	26 mois 12 août 2015

12/06/13 (Résolution N° 17)	Délégation de compétence donnée au Directoire à l'effet de décider l'augmentation du capital social par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres, dans la limite de 2 millions d'euros (et dans la limite d'un plafond global et commun à toutes les autorisations d'augmentation de capital de 4 millions d'euros)	26 mois 12 août 2015
12/06/13 (Résolution N° 18)	Délégation de compétence donnée au Directoire à l'effet d'augmenter le nombre de titres à émettre en cas d'augmentation de capital avec ou sans droit préférentiel de souscription, dans la limite de 15 % de l'émission initiale (et dans la limite d'un plafond global et commun à toutes les autorisations d'augmentation de capital de 4 millions d'euros)	26 mois 12 août 2015
12/06/13 (Résolution N° 19)	Délégation de compétence donnée au Directoire pour décider l'augmentation du capital social par émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital réservées aux adhérents de plans d'épargne avec suppression du droit préférentiel de souscription au profit de ces derniers, dans la limite de 3 % du capital social (et dans la limite d'un plafond global et commun à toutes les autorisations d'augmentation de capital de 4 millions d'euros)	26 mois 12 août 2015
12/06/13 (Résolution N° 20)	Délégation de compétence donnée au Directoire à l'effet de décider l'augmentation du capital social par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres aux fins de couvrir les attributions gratuites d'actions réalisées au profit de certains membres du personnel salarié et mandataires sociaux du groupe, emportant renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription, dans la limite de 0,5 % du capital social (et dans la limite d'un plafond global et commun à toutes les autorisations d'augmentation de capital de 4 millions d'euros)	26 mois 12 août 2015
12/06/13 (Résolution N° 21)	Délégation de compétence donnée au Directoire à l'effet de procéder à des attributions gratuites d'actions existantes ou à émettre au profit des membres du personnel salarié et des mandataires sociaux du groupe ou de certains d'entre eux, emportant renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription, dans la limite de 0,5 % du capital social (et dans la limite d'un plafond global et commun à toutes les autorisations d'augmentation de capital de 4 millions d'euros)	38 mois 12 août 2016
12/06/13 (Résolution N° 22)	Délégation de compétence donnée au Directoire à l'effet de consentir des options de souscription ou d'achat d'actions au profit des membres du personnel salarié et des mandataires sociaux du groupe ou de certains d'entre eux, emportant renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription, dans la limite de 0,5 % du capital social (et dans la limite d'un plafond global et commun à toutes les autorisations d'augmentation de capital de 4 millions d'euros)	38 mois 12 août 2016
12/06/13 (Résolution N° 23)	Délégation de compétence donnée au Directoire à l'effet de décider l'augmentation du capital social par émission de bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables (BSAAR) au bénéfice de salariés et mandataires sociaux du Groupe avec suppression du droit préférentiel de souscription, dans la limite de 0,5 % du capital social (et dans la limite d'un plafond global et commun à toutes les autorisations d'augmentation de capital de 4 millions d'euros)	18 mois 12 décembre 2014

21.1.2 Titres non représentatifs de capital

Au 31 mars 2014, la Société n'a émis aucun titre non représentatif de capital.

21.1.3 Auto-contrôle, auto-détention et acquisition par la Société de ses propres actions

Au 31 juin 2013, CFAO détenaient directement 23 700 actions (hors contrat de liquidité) qui étaient affectées à la couverture des plans d'attribution gratuite d'actions 2011. Le 18 juillet 2013, la Société a distribué la totalité de ces actions aux bénéficiaires du plan 2011. Pour d'avantage d'informations concernant ces plans, voir le chapitre 15 « Rémunération et avantages » du présent Document de Référence.

Au 30 juin 2013, CFAO détenait 44 362 de ses propres actions rachetées dans le cadre de son programme de rachat d'actions : la totalité de ces actions étaient détenues par un tiers pour son compte, dans le cadre de son contrat de liquidité décrit ci-dessous. Au 31 décembre 2013, CFAO détenait 41 782 de ses propres actions rachetées dans le cadre de son programme de rachat d'actions.

Aucune action de CFAO n'est détenue par l'une des filiales de CFAO ou par un tiers pour le compte de CFAO (sauf dans le cadre du contrat de liquidité ci-dessous décrit).

a) Utilisation des autorisations de rachat données par les actionnaires en mai 2012 et en juin 2013

Contrat de liquidité

Dans le cadre de ces autorisations données en 2011 et 2012, la Société a conclu avec Crédit Agricole Chevreux un contrat de liquidité portant sur les actions de la société CFAO cotées sur le marché Euronext Paris, en conformité avec la réglementation et les règles et usages d'indépendance applicables. Pour la mise en œuvre de ce contrat, une somme de 6 millions d'euros a été affectée au compte de liquidité, et aucune action n'a été apportée.

Dans le cadre de ce contrat, en 2013, 82 114 actions ont été acquises au prix moyen de 33,58 euros et 78 066 actions ont été vendues au prix moyen de 33,88 euros.

Au 31 mars 2014, 28 149 actions étaient détenues dans le compte de liquidité.

Rachat d'actions par la Société

Durant l'exercice 2013, dans le cadre des autorisations précitées, CFAO n'a pas acquis d'actions propres.

Comme mentionné, à la suite de la distribution de la totalité des actions affectées à la couverture des plans d'attribution d'actions, au 31 décembre 2013, CFAO ne détenait donc aucune action (hors contrat de liquidité). Au cours de l'exercice 2013 et jusqu'à la date du présent Document de Référence, CFAO n'a pas conclu d'opérations sur produits dérivés portant sur ses actions et n'a pas réalisé d'achat ou de vente de ses actions par exercice ou à l'échéance de produits dérivés.

L'assemblée générale du 25 mai 2012 a autorisé le Directoire à mettre en œuvre un programme de rachat d'actions propres, plafonné à 10 % du capital de la Société et moyennant un prix maximum de 42 euros. Cette autorisation a été donnée pour une période de 18 mois et expirant en novembre 2013, elle a été remplacée par une nouvelle autorisation donnée par l'assemblée générale des actionnaires en date du 12 juin 2013 au Directoire, pour racheter des actions de la Société, dans la même limite de 10 % du capital social. Cette autorisation a été utilisée dans le cadre du contrat de liquidité conclu avec Crédit Agricole Chevreux qui est mis en œuvre depuis le 4 février 2010. CFAO n'a procédé à aucun rachat d'actions en 2013. Cette autorisation a été donnée pour une période de 18 mois et donc toujours en vigueur.

Les objectifs de ce programme de rachat sont les suivants :

- la mise en œuvre de tout plan d'options d'achat d'actions de la Société dans le cadre des dispositions du Code de commerce ou de tout plan similaire ;
- l'attribution ou la cession d'actions aux salariés au titre de leur participation aux fruits de l'expansion de l'entreprise ou de la mise en œuvre de tout plan d'épargne d'entreprise ou de groupe (ou plan assimilé) dans les conditions prévues par la loi ;
- l'attribution gratuite d'actions dans le cadre des dispositions du Code de commerce ;
- la remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière ;
- l'annulation de tout ou partie des titres ainsi rachetés ;
- la remise d'actions (à titre d'échange, de paiement ou autre) dans le cadre d'opérations de croissance externe, de fusion, de scission ou d'apport ;
- l'animation du marché secondaire ou de la liquidité de l'action CFAO par un prestataire de services d'investissement dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers.

Les achats d'actions de la Société peuvent porter sur un nombre d'actions tel que :

- le nombre d'actions que la Société achète pendant la durée du programme de rachat n'excède pas 10 % des actions composant le capital de la Société, à quelque moment que ce soit, ce pourcentage s'appliquant à un capital ajusté en fonction des opérations l'affectant postérieurement à l'assemblée générale du 25 mai 2012, soit, à titre indicatif, 61 525 860 actions à cette date, étant précisé que le nombre d'actions acquises en vue de leur conservation et leur remise ultérieure dans le cadre d'une opération de fusion, de scission ou d'apport ne peut excéder 5 % de son capital social ;
- le nombre d'actions que la Société détiendra à quelque moment que ce soit ne dépasse pas 10 % des actions composant le capital de la Société à la date considérée.

Le prix maximum d'achat par action est de 42 euros. Le montant global affecté au programme de rachat ne peut être supérieur à 230 millions d'euros.

Il convient également de noter que l'assemblée générale du 12 juin 2013 a autorisé le Directoire à réduire le capital social par annulation d'actions précédemment rachetées dans le cadre du programme de rachat d'actions, cette autorisation qui prive d'effet pour sa partie non utilisée l'autorisation de même nature conférée par l'assemblée générale mixte du 25 mai 2012 (9^{ème} résolution). Il n'a pas été fait usage de cette autorisation d'annulation. Le nouveau programme de rachat, qui sera proposé à l'assemblée générale annuelle des actionnaires le 10 juin 2014 est décrit au paragraphe b) ci-après.

b) Descriptif du programme de rachat proposé à la prochaine assemblée générale annuelle devant se tenir le 10 juin 2014

En application de l'article 241-2 du Règlement général de l'AMF, le présent paragraphe constitue le descriptif de programme de rachat qui sera soumis à l'autorisation de la prochaine assemblée générale annuelle de la Société devant se tenir le 10 juin 2014.

Dans le cadre du dispositif prévu à l'article L. 225-209 du Code de commerce, le Directoire proposera à cette assemblée générale annuelle de l'autoriser à mettre en œuvre un nouveau programme de rachat d'actions, ladite autorisation mettant fin au programme de rachat en cours pour le remplacer par un nouveau programme, dans le cadre duquel la mise en œuvre du contrat de liquidité ci-dessus mentionné au paragraphe a) sera poursuivie.

Objectifs du programme de rachat

Les objectifs du programme de rachat seront les suivants :

- la mise en œuvre de tout plan d'options d'achat d'actions de la Société dans le cadre des dispositions du Code de commerce ou de tout plan similaire ;
- l'attribution ou la cession d'actions aux salariés au titre de leur participation aux fruits de l'expansion de l'entreprise ou de la mise en œuvre de tout plan d'épargne d'entreprise ou de groupe (ou plan assimilé) dans les conditions prévues par la loi applicable ;
- la mise en œuvre de tout plan d'attribution gratuite d'actions de la Société dans le cadre des dispositions du Code de commerce ou de tout plan similaire ;
- la remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière ;
- l'annulation de tout ou partie des titres ainsi rachetés (sous réserve de l'approbation de la résolution correspondante figurant à l'ordre du jour de l'assemblée générale du 10 juin 2014) ;

- la remise d'actions (à titre d'échange, de paiement ou autre) dans le cadre d'opérations de croissance externe, de fusion, de scission ou d'apport, conformément à la réglementation applicable et aux pratiques de marché reconnues ;
- animer le marché secondaire ou favoriser la liquidité de l'action CFAO par un prestataire de services d'investissement dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers.

Ce programme est également destiné à permettre la mise en œuvre de toute pratique de marché qui viendrait à être admise par l'Autorité des marchés financiers, et plus généralement, la réalisation de toute autre opération conforme à la réglementation en vigueur. Dans une telle hypothèse, la Société informera ses actionnaires par voie de communiqué.

Part maximale du capital, nombre maximal et caractéristiques des titres que l'émetteur se propose d'acquérir et prix maximum d'achat

Les achats d'actions de la Société pourront porter sur un nombre d'actions tel que :

- le nombre d'actions que la Société achète pendant la durée du programme de rachat n'excède pas 10 % des actions composant le capital de la Société, à quelque moment que ce soit, ce pourcentage s'appliquant à un capital ajusté en fonction des opérations l'affectant postérieurement à l'assemblée générale, soit, à titre indicatif, 61 664 983 actions à la date du présent Document de Référence, étant précisé que, s'agissant des actions rachetées dans le cadre d'un contrat de liquidité, le nombre d'actions pris en compte pour le calcul de la limite de 10 % correspond au nombre d'actions achetées, déduction faite du nombre d'actions revendues pendant la durée de l'autorisation ;
- le nombre d'actions que la Société détiendra à quelque moment que ce soit ne dépasse pas 10 % des actions composant le capital de la Société à la date considérée.

Les actions qui seront rachetées dans le cadre de ce programme sont des actions ordinaires de la Société. Le prix maximum d'achat par action sera de 49 euros et le montant global affecté au programme de rachat ne pourra être supérieur à 300 millions d'euros.

Durée du programme de rachat

L'autorisation de rachat proposée à l'assemblée générale du 10 juin 2014 serait consentie pour une période de 18 mois à compter de cette date, soit jusqu'au 9 décembre 2015.

Annulation des actions rachetées

Il sera également proposé à l'assemblée générale du 10 juin 2014 d'autoriser le Directoire à annuler, le cas échéant, tout ou partie des actions qu'il aura rachetées dans le cadre du programme de rachat et à réduire corrélativement le capital social.

21.1.4 Autres titres donnant accès au capital

A la date du présent Document de Référence, la Société n'a pas émis de valeurs mobilières donnant accès au capital. Il convient de noter que des autorisations ont été données au Directoire par l'assemblée générale des actionnaires pour éventuellement émettre de telles valeurs mobilières dans le futur (voir ci-dessus section 21.1.1).

La Société a attribué des options de souscription d'actions en 2010 et des actions gratuites en 2010, 2011 et 2012. Pour d'avantages d'informations concernant ces attributions, voir chapitre 15 « Rémunération et avantages » du présent Document de Référence.

21.1.5 Conditions régissant tout droit d'acquisition et/ou toute obligation attaché(e) au capital souscrit, mais non libéré, ou entreprise visant à augmenter le capital

Néant.

21.1.6 Capital social des sociétés du Groupe faisant l'objet d'une option ou d'un accord prévoyant de le placer sous option

Un certain nombre de filiales du Groupe n'étant pas détenues à 100 %, il existe des accords entre actionnaires, qui peuvent notamment stipuler des droits de préemption des actionnaires en cas de sortie de l'un d'eux, des promesses de vente ou des obligations de cession. Ces différents droits sont mentionnés au chapitre 7 « Organisation du Groupe » du présent Document de Référence pour ce qui concerne les filiales importantes du Groupe, ces filiales étant chacune décrites audit chapitre.

21.1.7 Evolution du capital social

Depuis le 1^{er} janvier 2006 et jusqu'en décembre 2010, le montant du capital social de la Société n'a pas évolué. En décembre 2010, seules 1 500 actions ont été émises du fait de l'exercice d'options de souscription d'actions par les héritiers d'un bénéficiaire défunt. Courant 2012, 2 250 actions ont été émises du fait de l'exercice d'options de souscriptions par les héritiers de deux bénéficiaires défunts.

Le capital social était, au 1^{er} janvier 2013, de 10 254 685 euros, divisé en 61 528 110 actions. Le 18 juillet 2013, dans le cadre de l'augmentation de capital pour la distribution des actions du Plan d'attribution gratuite des actions 2012, la Société a procédé à l'émission de 134 623 actions nouvelles, en les créant par incorporation de bénéfices. Il est ainsi prélevé sur le compte « Report à nouveau » un montant de 22 438 euros correspondant au nominal des actions nouvellement créées. Le capital est porté à 10 277 498 euros et est désormais composé de 61 664 983 actions. Le capital social n'a pas évolué depuis cette date.

21.1.8 Nantissements, garanties et sûretés

A la date du présent Document de Référence, aucune action de la Société détenue au nominatif ne fait l'objet d'un nantissement, et la Société n'a pas connaissance de nantissements portant sur les autres actions composant son capital. Les actions détenues par CFAO dans ses filiales ne font pas l'objet de nantissements.

Pour d'avantages d'informations concernant les nantissements d'actifs du Groupe et autres sûretés, voir la note 34.2.2 aux états financiers consolidés « Nantissements et sûretés réelles » du présent Document de Référence.

21.2 Actes constitutifs et statuts

21.2.1 Objet social (article 3 des statuts)

La Société a pour objet :

- l'achat, la production, le transport, l'importation, la distribution, le négoce et la vente de tous biens ou services, de quelque nature que ce soit, pour son compte propre ou celui de tiers et par tous moyens ;
- l'achat, la construction, l'exploitation, la gestion, la location et la vente de tout terrain, usine, entrepôt, magasin, concession ou autres biens immobiliers ;

■ et, plus généralement, toutes opérations commerciales, financières, industrielles, agricoles, mobilières et immobilières se rattachant directement ou indirectement aux activités visées ci-dessus ou à toutes autres activités similaires ou connexes, ou susceptibles d'en faciliter l'exploitation ou la réalisation.

A cet effet, la Société peut notamment créer, acquérir ou exploiter tous dessins, marques, modèles, brevets ou procédés, prendre toutes participations et tous intérêts dans toutes sociétés et entreprises, quel qu'en soit l'objet, et peut agir en tous pays, directement ou indirectement, seule ou en association, société ou toute autre forme de groupement ou d'entreprise.

21.2.2 Organes d'administration, de direction, de surveillance et de Direction générale (articles 10 et 11 des statuts)

21.2.2.1 Directoire (article 10 des statuts)

Nomination des membres du Directoire

Le Directoire, organe à compétence collégiale, est composé de deux membres au moins et de sept membres au plus nommés par le Conseil de surveillance, qui confère à l'un d'eux la qualité de Président. Nul ne peut être nommé membre du Directoire s'il est âgé de plus de 70 ans. Tout membre du Directoire en fonction venant à dépasser cet âge est réputé démissionnaire d'office, sauf accord du Conseil de surveillance pour mener son mandat à terme. Pendant la durée de son mandat, tout membre du Directoire doit être propriétaire d'au moins 150 actions nominatives de la Société au plus tard à l'issue d'une période de trois (3) mois suivant sa nomination.

Le Directoire est nommé pour une durée de 3 ans. En cas de vacance par décès, démission ou révocation, le Conseil de surveillance pourra procéder au remplacement du poste vacant dans les conditions prévues par la loi.

Révocation des membres du Directoire

Les membres du Directoire peuvent être révoqués par l'assemblée générale ainsi que par le Conseil de surveillance.

Délibérations du Directoire

Un membre du Directoire peut donner mandat à un autre membre de le représenter à une séance du Directoire, dans les mêmes conditions que pour les membres du Conseil de surveillance. Pour la validité des délibérations, la présence de la moitié au moins des membres du Directoire est nécessaire. Les décisions sont prises à la majorité des voix des membres présents ou représentés ; en cas de partage des voix, celle du Président de séance est prépondérante. Le Directoire peut adopter un règlement intérieur précisant ses modalités de fonctionnement, y compris, le cas échéant, la participation aux réunions par des moyens de visioconférence ou de télécommunication.

Présidence du Directoire – Direction générale

Le Président du Directoire représente la Société dans ses rapports avec les tiers. Le Conseil de surveillance peut attribuer le même pouvoir de représentation à un ou plusieurs autres membres du Directoire qui porte(nt) alors le titre de « Directeur général ». Le Président et, le cas échéant, le ou les Directeurs généraux ont la faculté de déléguer, avec ou sans faculté de subdélégation, partie de leur pouvoir qu'ils jugeront utile à tous mandataires spéciaux qu'ils avisent.

Pouvoirs et obligations du Directoire

Sans préjudice des pouvoirs du Conseil de surveillance et des décisions devant faire l'objet d'une autorisation préalable de celui-ci, le Directoire est investi des pouvoirs les plus étendus à l'égard des tiers pour agir en toutes circonstances au nom de la Société dans la limite de l'objet social et sous réserve des

pouvoirs expressément attribués aux assemblées d'actionnaires. Le Directoire a la faculté de déléguer, avec ou sans faculté de subdélégation, partie de ses pouvoirs qu'il jugera utile à tous mandataires spéciaux qu'il avisera.

Outre les opérations expressément prévues par les dispositions légales et réglementaires – cautions, avals et garanties en faveur des tiers et cession d'immeubles par nature, cession totale ou partielle de participations et constitution de sûretés – le Directoire ne peut prendre ou accomplir certains actes ou décisions qu'avec l'autorisation préalable du Conseil de surveillance, comme indiqué au chapitre 16 « Fonctionnement des organes d'administration et de direction » du présent Document de Référence à la section III « Limitations apportées aux pouvoirs du Directoire ».

21.2.2.2 Conseil de surveillance (article 11 des statuts et règlement intérieur du Conseil de surveillance)

Les dispositions des statuts et du règlement intérieur du Conseil de surveillance afférentes à la composition et au fonctionnement du Conseil sont décrites au chapitre 16 « Fonctionnement des organes d'administration et de direction » du présent Document de Référence dans le rapport du Président sur le gouvernement d'entreprise et le contrôle interne (section 16.1 « Rapport du Président du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise, le contrôle interne et la gestion des risques »).

21.2.3 Droits et obligations attachés aux actions

Chaque action donne droit à la propriété de l'actif social, au partage des bénéfices et au boni de liquidation à concurrence de la fraction du capital qu'elle représente.

Chaque fois qu'il est nécessaire de posséder un certain nombre de titres pour exercer un droit quelconque, notamment en cas d'échange, de conversion, de regroupement ou d'attribution de titres, ou lors d'une augmentation ou d'une réduction de capital, d'une fusion ou de toute autre opération, les titres en nombre inférieur à celui requis ne donnent aucun droit à leur propriétaire à l'encontre de la Société, les actionnaires devant faire, dans ce cas, leur affaire personnelle de l'obtention du nombre de titres requis ou d'un multiple de ce dernier, et les dispositions de l'article L. 228-6 du Code de commerce s'appliquent aux droits formant rompu.

La propriété d'une action emporte de plein droit adhésion aux statuts et aux décisions des assemblées générales. Les actions sont nominatives ou au porteur, au choix de l'actionnaire sauf dispositions légales contraires.

21.2.4 Modification des droits des actionnaires

La modification des droits attachés aux actions est soumise aux dispositions légales.

21.2.5 Assemblées générales

Convocation et accès aux assemblées générales

Les assemblées générales sont convoquées et délibèrent dans les conditions prévues par la loi et les statuts. Les réunions ont lieu au siège social ou en tout autre lieu précisé dans l'avis de convocation.

Tout actionnaire peut participer aux assemblées, personnellement ou par mandataire, dans les conditions fixées par la loi, sur justification de son identité et de la propriété de ses titres par l'enregistrement comptable de ces titres à son nom ou à celui de l'intermédiaire inscrit pour son compte dans les délais réglementaires, soit dans les comptes de titres nominatifs tenus par la Société, soit dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité. Les actionnaires peuvent adresser leur formule de procuration ou de vote par correspondance concernant toute assemblée générale, dans les conditions fixées par la loi et les règlements. Le Directoire précise dans l'avis de convocation les conditions et les délais de transmission des formules de procuration et de vote et peut, le cas échéant, réduire les délais réglementaires applicables au profit de tous les actionnaires.

Quorum – vote – nombre de voix

Sur décision du Directoire publiée dans l'avis de réunion ou dans l'avis de convocation, sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité les actionnaires qui participent à l'assemblée générale par visioconférence ou par des moyens de télécommunication permettant leur identification dans les conditions prévues par la loi et la réglementation.

Le droit de vote attaché aux actions est proportionnel au capital qu'elles représentent. Hors les cas où l'unanimité des actionnaires est requise, le droit de vote attaché à l'action est exercé par l'usufruitier dans les assemblées générales ordinaires et par le nu-propriétaire dans les assemblées générales extraordinaires, à moins que l'usufruitier et le nu-propriétaire n'en conviennent différemment et le notifient conjointement à la Société au plus tard cinq jours avant la date de l'assemblée.

Les suffrages des actionnaires en assemblée générale sont exprimés selon les modalités fixées par le Directoire dans l'avis de convocation.

Tenue des assemblées générales

L'assemblée générale est présidée par le Président du Conseil de surveillance ou, en son absence, par le Vice-Président du Conseil de surveillance et en l'absence de ce dernier par un membre du Conseil de surveillance spécialement délégué à cet effet par le Conseil de surveillance.

21.2.6 Clauses statutaires susceptibles d'avoir une incidence sur la survenance d'un changement de contrôle

Aucune stipulation des statuts ne pourrait, à la connaissance de la Société, avoir pour effet de retarder, de différer ou d'empêcher un changement de contrôle de la Société.

21.2.7 Franchissements de seuils et identification des actionnaires

Franchissements de seuils

Outre les seuils prévus par la loi, toute personne physique ou morale, agissant seule ou de concert, venant à posséder, directement ou indirectement, un nombre d'actions ou de droits de vote représentant 3 % du capital ou des droits de vote, puis toute tranche supplémentaire de 0,5 % y compris au-delà des seuils de déclaration légaux, doit en informer la Société. La déclaration doit indiquer les mêmes informations que celles prévues par le Règlement général de l'AMF pour l'obligation de déclaration des seuils légaux et être transmise à la Société par lettre recommandée avec accusé de réception, dans le délai de quatre jours de négociation à compter du franchissement de seuil. L'obligation d'informer la Société s'applique également lorsque la participation de l'actionnaire, en capital ou en droits de vote, devient inférieure à chacun des seuils ci-dessus mentionnés quelle qu'en soit la raison. Les sanctions prévues par la loi en cas d'inobservation de l'obligation de déclaration de franchissement des seuils légaux s'appliquent également en cas de non-déclaration du franchissement des seuils prévus par les statuts, à la demande, consignée dans le procès-verbal de l'assemblée générale, d'un ou de plusieurs actionnaires détenant au moins 5 % du capital ou des droits de vote de la Société. Sous réserve des stipulations ci-dessus, cette obligation statutaire est gouvernée par les mêmes dispositions que celles régissant l'obligation légale, en ce compris les cas d'assimilation aux actions possédées prévus par les dispositions légales et réglementaires.

Identification des actionnaires

La Société est autorisée à faire usage à tout moment des dispositions légales et réglementaires prévues en matière d'identification des actionnaires et d'identification des titres conférant, immédiatement ou à terme, le droit de vote dans les assemblées d'actionnaires conformément aux articles L. 228-1 à L. 228-3-4 du Code de commerce.

21.2.8 Stipulations particulières régissant les modifications du capital social

Le capital social de la Société peut être augmenté ou réduit par tous modes et de toutes manières autorisées par la loi. L'assemblée générale peut décider, pour toute réduction de capital, que cette réduction de capital sera réalisée en nature par remise de titres du portefeuille ou d'actifs de la Société ou, selon le cas, par achat et

annulation, échange, conversion de titres, avec ou sans soultre, ou de toute autre manière, avec obligation pour les actionnaires, s'il y a lieu, de se grouper pour obtenir un nombre entier de titres ou actifs ou pour pouvoir exercer un droit.

21.3 Marché des titres CFAO

CFAO est cotée sur le compartiment A du marché Euronext Paris depuis le 3 décembre 2009 (code ISIN : FR0000060501).

HISTORIQUE DES COURS (EN EUROS) ET VOLUMES TRAITS DE L'ACTION CFAO DEPUIS LE 3 DECEMBRE 2009

	Nbre de titres échangés	Dernier cours du mois	Plus haut cours du mois	Plus bas cours du mois
Déc. 2009	6 784 974	28,67	28,67	26,13
Janv. 2010	2 641 680	29,00	31,20	28,10
Févr. 2010	1 465 848	28,23	29,90	27,16
Mars 2010	3 268 802	27,59	30,00	29,54
Avr. 2010	3 959 181	26,00	29,25	24,00
Mai 2010	2 547 053	23,93	26,30	25,72
Jun 2010	2 602 954	22,17	24,00	22,51
Juil. 2010	1 849 468	23,47	24,85	24,23
Août 2010	1 009 628	24,00	26,23	25,50
Sept. 2010	2 262 233	29,20	29,78	29,18
Oct. 2010	2 884 772	31,93	34,40	32,65
Nov. 2010	1 185 671	30,38	32,98	29,53
Déc. 2010	801 290	32,57	33,69	33,30
Janv. 2011	1 787 409	26,80	33,50	27,63
Févr. 2011	1 611 736	26,49	30,01	25,70
Mars 2011	1 534 240	29,15	29,16	25,48
Avr. 2011	922 201	27,15	29,35	26,68
Mai 2011	1 440 115	28,57	28,85	26,54
Jun 2011	1 201 085	29,88	30,05	26,87
Juil. 2011	1 095 369	29,84	30,12	26,66
Août 2011	1 048 966	28,60	30,69	25,26
Sept. 2011	1 115 094	26,89	29,42	24,18
Oct. 2011	976 008	28,00	29,53	25,48
Nov. 2011	575 823	26,59	28,09	23,60
Déc. 2011	651 901	26,18	27,49	24,52
Janv. 2012	1 967 409	26,07	26,50	24,95

	Nbre de titres échangés	Dernier cours du mois	Plus haut cours du mois	Plus bas cours du mois
Févr. 2012	1 533 944	29,50	30,45	25,90
Mars 2012	1 692 947	32,22	32,42	29,47
Avr. 2012	1 733 479	32,58	33,11	30,675
Mai 2012	1 763 637	34,34	35,40	32,00
Juin 2012	1 585 802	37,33	37,52	32,17
Juil. 2012	2 448 981	38,47	41,20	36,88
Août 2012	2 222 894	37,28	39,69	36,37
Sept. 2012	3 369 328	37,27	37,49	37,22
Oct. 2012	8 438 188	37,215	37,35	37,11
Nov. 2012	2 730 121	37,3	38,35	37,17
Déc. 2012	784 931	36,65	40,98	35,20
Janv. 2013	448 804	35,27	37,44	33,15
Févr. 2013	94 390	35,45	36,12	35,00
Mars 2013	77 892	33,9	36,50	33,27
Avr. 2013	88 902	31,50	34,88	31,50
Mai 2013	272 658	33,78	34,34	30,60
Juin 2013	126 410	31,70	34,86	31,70
Juil. 2013	211 239	33,70	34,04	31,50
Août 2013	33 332	32,79	34,50	32,79
Sept. 2013	102 030	34,85	34,85	32,50
Oct. 2013	42 672	34,40	34,95	34,00
Nov. 2013	21 972	33,90	34,40	33,15
Déc. 2013	26 354	33,60	34,50	32,90
Janv. 2014	26 601	33,30	33,60	31,90
Févr. 2014	26 841	32,76	33,50	31,60
Mars 2014	47 761	33,50	34,80	31,40

Source : Reuters

22

CONTRATS IMPORTANTS

Les contrats importants auxquels les sociétés du Groupe étaient parties au cours des deux dernières années sont :

- le contrat conclu le 6 décembre 2010 par le Groupe avec Toyota concernant l'importation et la distribution de ses véhicules dans certains pays africains ;
- les contrats conclus par le Groupe avec Nissan pour les différents territoires dans lesquels le Groupe assure la distribution de ses véhicules ; comme indiqué au chapitre 4 « Facteurs de risques », le groupe Renault Nissan a informé certaines des sociétés du groupe CFAO du non-renouvellement de leur contrat d'importation et distribution à leur échéance. Ces non-renouvellements de contrats prendront effet, suivant les pays, à différentes dates échelonnées entre fin décembre 2013 et octobre 2014 ;
- le contrat conclu le 1^{er} janvier 2006 par le Groupe avec General Motors concernant l'importation et la distribution de ses véhicules en Algérie.

Les contrats ci-dessus sont mentionnés dans la mesure où ils représentent un volume d'affaires important. En effet, comme il a déjà été mentionné au chapitre 4 du présent Document de Référence, les marques Toyota, General Motors (incluant les marques Chevrolet et Opel) et Nissan, ont représenté ensemble en 2013 environ 40,4 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe, et environ 30,6 % en 2012.

Pour une description des trois contrats ci-dessus, voir la section 6.5.1.3.4 « Accords avec des constructeurs automobiles » du Document de base (pages 85 et suivantes) enregistré le

7 octobre 2009 par l'AMF sous le numéro I.09-079, cette section étant incorporée par référence dans le présent Document de Référence. Il est rappelé que les contrats de distribution du Groupe contiennent des clauses usuelles de résiliation anticipée ou de non-renouvellement, qui visent notamment les manquements du Groupe à certaines de ses obligations comme l'obligation de maintien de la composition de l'actionnariat et des équipes dirigeantes de certaines entités du Groupe :

- la convention d'ouverture de crédit syndiqué multidevises réutilisable d'un montant de 400 millions d'euros conclue le 17 décembre 2013 avec Barclays Bank Plc, Crédit agricole Corporate and Investment Bank, Société Générale Corporate & Investment Banking, Natixis. Une description de cette convention figure au chapitre 10 « Trésorerie et capitaux du Groupe » du présent Document de Référence, section 10.2.2.1 « Dette financière au 31 décembre 2013 » ;
- les accords conclus avec le groupe Heineken concernant les Brasseries du Congo. Une présentation de ces accords figure au chapitre 7 « Organisation du Groupe » du présent Document de Référence, section 7.2.3.4 « Filiales de distribution » sous « Division CFAO Industries ». Les Brasseries du Congo génèrent environ 70 % du chiffre d'affaires réalisé au Congo, pays qui lui-même a représenté 8,5 % du chiffre d'affaires consolidé du groupe CFAO en 2013 et 7,9 % en 2012.

Dans le cadre normal de leurs affaires, les sociétés du Groupe peuvent conclure d'autres contrats qui sont importants, en termes de revenus ou d'implantation géographique.

(La présente page est laissée en blanc intentionnellement).

INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, DECLARATIONS D'EXPERTS ET DECLARATIONS D'INTERETS

23

Néant.

(La présente page est laissée en blanc intentionnellement).

24

DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC

24.1 Lieu où les documents peuvent être consultés

Pendant toute la durée de validité du présent Document de Référence, les documents suivants peuvent être consultés au siège social de la Société au 18, rue Troyon, 92316 Sèvres :

- les statuts, procès-verbaux des assemblées générales, toute évaluation ou déclaration établie par un expert à la demande de la Société dont une partie est incluse ou visée dans le présent Document de Référence ;
- les informations financières historiques de la Société, et tous autres documents devant être tenus à la disposition des actionnaires conformément à la loi.

En outre, CFAO diffuse par voie électronique l'information réglementée par le biais d'un diffuseur professionnel qui satisfait aux critères fixés par le Règlement général de l'Autorité des marchés financiers et met en ligne sur son site internet (www.cfaogroup.com) l'information réglementée dès sa diffusion. Cette information est également disponible sur le site internet de l'Autorité des marchés financiers (www.amf-france.org).

Des exemplaires de ce document sont disponibles sans frais auprès de CFAO. Le présent Document de Référence peut également être consulté sur le site internet de CFAO.

24.2 Responsables de l'information/contacts

Les Responsables de l'information sont :

- **Olivier Marzloff**, membre du Directoire, Secrétaire général ;
- **Sébastien Desarbres**, Directeur de la Communication et des Relations Investisseurs ;

Pour obtenir des documents publiés par la Société, ainsi que pour toute information financière, il convient de contacter le service des Relations Investisseurs au +33 (0)1 46 23 56 51 ou à l'adresse e-mail suivante : ir@cfao.com.

24.3 Calendrier indicatif de la communication financière

Calendrier 2014

- Chiffre d'affaires du 1^{er} trimestre 2014 : 30 avril 2014.
- Chiffre d'affaires et résultats du premier semestre 2014 : 28 juillet 2014.

(La présente page est laissée en blanc intentionnellement).

25

INFORMATIONS SUR LES PARTICIPATIONS

Les informations concernant les entreprises dans lesquelles la Société détient une fraction du capital susceptible d'avoir une incidence significative sur l'appréciation de son patrimoine, de sa situation financière ou de ses résultats figurent dans le présent Document de Référence au chapitre 7 « Organisation du Groupe » et au chapitre 20 « Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur » dans la note 37 aux états financiers consolidés. Par ailleurs, la note 2.18. aux comptes sociaux figurant également au chapitre 20 du présent Document de Référence contient des éléments d'information sur les filiales directes de CFAO SA.

Les filiales du groupe CFAO générant plus de 10 % du résultat net part du Groupe sont SFCE, Brasseries du Congo et Capstone Corporation Ltd. SFCE et Capstone sont des centrales d'achat du

Groupe. La société Brasseries du Congo a une activité industrielle de production de boissons au Congo. Ces filiales sont décrites au chapitre 7 « Organisation du Groupe » du présent Document de Référence.

L'ensemble des filiales constituant le sous-groupe Eurapharma, sous la société anonyme Eurapharma, représente plus de 10 % du résultat net part du Groupe. La société Eurapharma est décrite au chapitre 7 du présent Document de Référence. L'activité et les résultats de cette filiale et des sous-filiales dont elle détient tout ou partie du capital sont décrits en détail aux chapitres 6 « Aperçu des activités du Groupe » et 9 « Examen de la situation financière et du résultat du Groupe » du présent Document de Référence, dans les sections afférentes aux activités pharmaceutiques du Groupe.

(La présente page est laissée en blanc intentionnellement).

26

TABLEAUX DE CONCORDANCE DU DOCUMENT DE REFERENCE

Afin de faciliter la lecture du présent document, la table de concordance ci-dessous permet d'identifier dans ledit document :

- 1 les informations qui constituent le rapport financier annuel devant être publié par les sociétés cotées conformément aux dispositions du Code monétaire et financier (Art. L. 451-1-2-l), résultant de la transposition de la Directive européenne dite « Transparence » 2004/109/CE ;
- 2 les informations qui constituent le rapport de gestion devant être établi par le Directoire de CFAO telles que définies par les articles L. 225-100 et suivants du Code de commerce ;

- 3 les informations différentes aux conséquences sociales et environnementales de l'activité de CFAO telles qu'elles sont requises par les articles L. 225-102-1, et R. 225-104 à R. 225-105-2 du Code de commerce.

En ce qui concerne la Table de concordance avec les rubriques de l'annexe I du règlement européen n° 809/2004, comme précisé dans le commentaire du sommaire en page 6 du présent Document de Référence, ce sommaire suit la nomenclature indiquée à l'Annexe I du Règlement européen no 809/2004 en application de la Directive européenne dite « Directive Prospectus » 2003/71/CE.

Table de concordance du rapport financier annuel

	Chapitre et section correspondants	Numéro de page
Rapport financier annuel		
Attestation du responsable du Document de Référence	Chapitre 1	9
Rapport de gestion du Directoire	Voir ci-dessous	
Etats financiers		
• Comptes annuels	Chapitre 20, section 20.3.2	247
• Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	Chapitre 20, section 20.4.1	269
• Comptes consolidés	Chapitre 20, section 20.3.1	188
• Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	Chapitre 20, section 20.4.1	270
• Honoraires des Commissaires aux comptes	Chapitre 2, section 2.3	12
• Rapport du Président du Conseil de surveillance rendant compte de la composition, des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil, ainsi que des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société	Chapitre 16, section 16.1	140
• Rapport des Commissaires aux comptes sur le rapport du Président du Conseil de surveillance	Chapitre 16, section 16.2	152

Table de réconciliation du rapport de gestion (art. L. 225-100 et suivants du Code de commerce)

Rapport de gestion	Chapitre et section correspondants	Numéro de page
1. Rapport d'activité Groupe	Chapitres 6 et 9	39 et 77
2. Activités et résultats de CFAO SA, société mère	Chapitres 7 et 20	67 et 187
3. Principaux risques et incertitudes	Chapitre 4	17
4. Informations sur les risques de marchés et gestion des risques financiers	Chapitres 4 et 10	17 et 95
5. Evénements importants survenus depuis la clôture de l'exercice	Chapitres 12 et 20	107 et 187
6. Evolution prévisible de la Société et du Groupe et perspectives d'avenir	Chapitres 12 et 13	107 et 109
7. Participations – contrôle – filiales	Chapitres 7 et 25	67 et 289
8. Informations sociales	Chapitre 17, section 17.5	159
9. Informations environnementales	Chapitre 17, section 17.8	163
10. Informations sur les délais de paiement	Chapitre 20 section 20.3.2	247
11. Activités en matière de recherche et développement	Chapitre 11	105
12. Renseignements concernant les organes d'Administration et de Direction	Chapitres 14 et 16	111 et 139
13. Rémunérations des dirigeants et mandataires sociaux et engagements de toute nature à leur égard	Chapitres 15 et 16	125 et 139
14. Opérations réalisées par les dirigeants et mandataires sociaux sur les titres de la Société	Chapitre 15, section 15.3	138
15. Renseignements concernant le capital	Chapitres 18, section 18.1 et chapitre 21, section 21.1	178 et 274
16. Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité et des utilisations faites au cours de l'exercice 2013	Chapitre 21, section 21.1.1	274
17. Tableau des résultats des 5 derniers exercices	Chapitre 20 section 20.3.2	268
18. Rapport du Président sur le gouvernement d'entreprise et le contrôle interne	Chapitre 16, section 16.1	140
19. Informations sur les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	Chapitre 16, section 16.I.V	151
20. Observations du Conseil de surveillance sur les comptes et le rapport de gestion du Directoire	Chapitre 16, section 16.3	153

Conséquences sociales et environnementales de l'activité (Article R. 225-105-1 du Code de commerce)

Conséquences sociales et environnementales de l'activité	Chapitre et section correspondants	Numéro de page
1. Informations sociales	Chapitre 17	
a. Emploi		
• Effectif total et répartition des salariés par sexe, par âge et par zone géographique	Section 17.5.1	159
• Embauches et licenciements	Section 17.5.1	159
• Rémunérations et leurs évolutions	Section 17.5.6	161
b. Organisation du travail		
• Organisation du temps de travail	Section 17.5.2	160
• Absentéisme	Section 17.5.2	160
c. Relations sociales		
• Organisation du dialogue social	Sections 17.5.4 et 17.5.11	161 et 163
• Bilan des accords collectifs	Section 17.5.4	161
d. Santé et sécurité		
• Conditions de santé et de sécurité au travail	Section 17.5.5	161
• Bilan des accords signés en matière de santé et de sécurité au travail	Section 17.5.5	161
• Accidents du travail et maladies professionnelles	Section 17.5.5	161
e. Formation		
• Politiques mises en œuvre en matière de formation	Section 17.5.3	160
• Nombre d'heures total de formation	Section 17.5.3	160
f. Egalité de traitement		
• Mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes	Section 17.5.8	162
• Mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées	Section 17.5.8	162
• Politique de lutte contre les discriminations	Section 17.5.8	162
g. Promotion et respect des stipulations des conventions fondamentales de l'OIT relatives :		
• Au Respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective	Section 17.5.11	163
• A l'élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession	Section 17.5.8	162
• A l'élimination du travail forcé ou obligatoire	Section 17.5.10	162
• A l'abolition effective du travail des enfants	Section 17.5.10	162
2. Informations environnementales	Chapitre 17, section 17.8	
a. Politique générale en matière environnementale		
• Organisation de la Société pour prendre en compte les questions environnementales	Section 17.8.1	164
• Actions de formation et d'information des salariés menées en matière de protection de l'environnement	Section 17.8.1	164
• Moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions	Section 17.8.1	164
• Montants des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement	Section 17.8.1	164
b. Pollution et gestion des déchets		
• Mesures de prévention, de réduction et de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement	Section 17.8.2	166
• Mesures de prévention, de recyclage et d'élimination des déchets	Section 17.8.2	166
• Prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité	Section 17.8.2	166
c. Utilisation durable des ressources		
• Consommation et approvisionnement en eau	Section 17.8.2	166
• Consommation de matières premières	Section 17.8.2	166
• Consommation d'énergie	Section 17.8.2	166
• Utilisation des sols	Section 17.8.2	166
d. Changement climatique		
• Rejets de gaz à effet de serre	Section 17.8.2	166
• Adaptation aux conséquences du changement climatique	Section 17.8.2	166

Conséquences sociales et environnementales de l'activité	Chapitre et section correspondants	Numéro de page
e. Protection de la biodiversité		
• Mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité	Section 17.8.2	166
3. Informations relatives aux engagements sociétaux en faveur du développement durable	Chapitre 17	
a. Impact territorial, économique et social de l'activité de la Société :		
• En matière d'emploi et de développement régional	Section 17.5.12	163
• Sur les populations riveraines ou locales	Section 17.5.12	163
b. Relations entretenues avec les personnes ou les organisations intéressées par l'activité de la Société :		
• Conditions du dialogue avec ces personnes ou organisations	Section 17.3	157
• Actions de partenariat ou de mécénat	Section 17.5.13	163
c. Sous-traitance et fournisseurs		
• Prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux	Section 17.5.10	162
• Importance de la sous-traitance et prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et sous-traitants de leur RSE	Section 17.5.10	162
d. Loyauté des pratiques		
• Actions engagées pour prévenir la corruption	Section 17.4	158
• Mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs	NC	
e. Autres actions engagées, au titre du présent 3°, en faveur des droits de l'homme.	NC	

(La présente page est laissée en blanc intentionnellement).

(La présente page est laissée en blanc intentionnellement).



distributeur de marques

18, RUE TROYON 92316 SÈVRES CEDEX - FRANCE
Tél. : +33 (0)1 46 23 56 56 - Fax : +33 (0)1 46 23 57 10
www.cfaogroup.com