



Société anonyme à conseil de surveillance et directoire
Au capital social de 10 254 060 euros
Siège social : 18, rue Troyon
92 316 Sèvres
552 056 152 R.C.S. Nanterre

DOCUMENT DE REFERENCE

VALANT RAPPORT FINANCIER ANNUEL



En application de son Règlement général et notamment de l'article 212-13, l'Autorité des marchés financiers a enregistré le présent document de référence le 13 avril 2010 sous le numéro R.10-020. Ce document ne peut être utilisé à l'appui d'une opération financière que s'il est complété par une note d'opération visée par l'Autorité des marchés financiers. Il a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de ses signataires.

L'enregistrement, conformément aux dispositions de l'article L.621-8-1-I du code monétaire et financier, a été effectué après que l'AMF a vérifié « si le document est complet et compréhensible, et si les informations qu'il contient sont cohérentes ». Il n'implique pas l'authentification par l'AMF des éléments comptables et financiers présentés.

Des exemplaires du présent document de référence sont disponibles sans frais au siège social de CFAO, 18, rue Troyon, 92316 Sèvres – France. Le 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 GENERALES

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 ci-après permet d'identifier les éléments d'information afférents à ces deux rapports.

INCORPORATIONS PAR REFERENCE

En application de l'article 28 du Règlement européen n° 809/2004 de la Commission, les informations suivantes sont incluses par référence dans le présent document de référence :

- les comptes consolidés pour 2007 et 2008 et le rapport d'audit correspondant figurant aux pages 268 à 327 (incluses) du document de base (« Comptes consolidés du Groupe ») enregistré le 7 octobre 2009 par l'AMF sous le numéro I.09-079,
- les informations financières figurant aux pages 141 à 207 (incluses) dudit document de base (« Examen de la situation financière et du résultat du Groupe »), aux pages 46 à 48 (incluses) dudit document de base (« Investissements »), et aux pages 41 à 43 (incluses) de la note d'opération relative à l'introduction en bourse de la Société (« Evolution récente de la situation financière et perspectives »), visée par l'AMF sous le numéro 09-333 en date du 16 novembre 2009,
- les informations relatives aux rémunérations des dirigeants figurant aux pages 233 à 243 (incluses) dudit document de base (« Rémunérations et avantages des dirigeants ») et aux pages 51 à 53 de ladite note d'opération (« Rémunération des membres du directoire »).

DEFINITIONS

Dans le présent document de référence, et sauf indication contraire :

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

* Pays dans lesquels le Groupe est présent.

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

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

* Pays dans lesquels le Groupe est présent.

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

<i>Collectivités Territoriales Françaises d’Outre-Mer</i>			
<i>Départements et régions d’Outre-Mer</i>	<i>Collectivités d’Outre-Mer</i>	<i>Autres territoires français d’Outre-Mer</i>	<i>Autres</i>
Guadeloupe*	Polynésie française*	Nouvelle Calédonie*	Ile Maurice*
Guyane*	Saint-Pierre et Miquelon	Clipperton	Vietnam*
Martinique*	Wallis et Futuna	Terres australes et antarctiques françaises	Suisse*
Réunion*	Mayotte		
	Saint-Martin*		
	Saint-Barthélemy		

* 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 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 y afférentes) désignent un chiffre d’affaires hors chiffre d’affaires intra-groupe.

INFORMATIONS SUR LE MARCHE

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 d'enregistrement 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 n° 809/2004 en application de la Directive européenne dite « Directive Prospectus » 2003/71/CE.

<i>Chapitres</i>	<i>Pages</i>
1. Personne responsable	1
2. Contrôleurs légaux des comptes	2
3. Informations financières sélectionnées	4
4. Facteurs de risques	7
5. Informations concernant l'émetteur	32
6. Aperçu des activités du groupe	35
7. Organigramme	90
8. Propriétés immobilières, usines et équipements	99
9. Examen de la situation financière et du résultat du groupe	100
10. Trésorerie et capitaux du groupe	133
11. Recherche et développement, brevets et licences	145
12. Informations sur les tendances et les objectifs	146
13. Prévisions ou estimations du bénéfice	148
14. Organes d'administration, de direction et de surveillance et direction générale	149
15. Rémunération et avantages	161
16. Fonctionnement des organes d'administration et de direction	166
17. Salariés	184
18. Principaux actionnaires	190
19. Opérations avec des apparentés	193
20. Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur	196
21. Informations complémentaires	293
22. Contrats importants	302
23. Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts	303
24. Documents accessibles au public	304
25. Informations sur les participations	306

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, 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.

Rapport financier annuel « Directive transparence »	Document de référence
1. COMPTES ANNUELS	CHAPITRE 20
2. COMPTES CONSOLIDÉS	CHAPITRE 20
3. RAPPORT DE GESTION	VOIR CI-DESSOUS
4. DECLARATION DE RESPONSABILITE	CHAPITRE 1
5. RAPPORT DES CONTROLEURS LEGAUX DES COMPTES ANNUELS	CHAPITRE 20
6. RAPPORT DES CONTROLEURS LEGAUX DES COMPTES CONSOLIDÉS	CHAPITRE 20
7. COMMUNICATION RELATIVE AUX HONORAIRES DES CONTROLEURS LEGAUX DES COMPTES	CHAPITRE 2
Rapport de gestion « Code de commerce »	Document de référence
1. RAPPORT D'ACTIVITE GROUPE	CHAPITRES 6 ET 9
2. ACTIVITES ET RESULTATS DE CFAO SA, SOCIETE MERE	CHAPITRES 7 ET 20
3. PRINCIPAUX RISQUES ET INCERTITUDES	CHAPITRE 4
4. INFORMATIONS SUR LES RISQUES DE MARCHES ET GESTION DES RISQUES FINANCIERS	CHAPITRES 4 ET 10
5. EVENEMENTS IMPORTANTS SURVENUS DEPUIS LA CLOTURE DE L'EXERCICE	CHAPITRE 12 ET 20
6. EVOLUTION PREVISIBLE DE LA SOCIETE ET DU GROUPE ET PERSPECTIVES D'AVENIR	CHAPITRES 12 ET 13
7. PARTICIPATIONS – CONTROLE – FILIALES	CHAPITRES 7 ET 25
8. INFORMATIONS SOCIALES	CHAPITRE 17.1
9. INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES	CHAPITRE 6.7
10. INFORMATIONS SUR LES DELAIS DE PAIEMENT	CHAPITRE 20
11. ACTIVITES EN MATIERE DE RECHERCHE ET DEVELOPPEMENT	CHAPITRE 11
12. RENSEIGNEMENTS CONCERNANT LES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION	CHAPITRES 14 ET 16
13. REMUNERATIONS DES DIRIGEANTS ET MANDATAIRES SOCIAUX ET ENGAGEMENTS DE TOUTE NATURE A LEUR EGARD	CHAPITRES 15, 16 ET 17.2
14. OPERATIONS REALISEES PAR LES DIRIGEANTS ET MANDATAIRES SOCIAUX SUR LES TITRES DE LA SOCIETE	CHAPITRE 17
15. RENSEIGNEMENTS CONCERNANT LE CAPITAL	CHAPITRES 18 ET 21
16. TABLEAU RECAPITULATIF DES DELEGATIONS EN COURS DE VALIDITE ET DES UTILISATIONS FAITES AU COURS DE L'EXERCICE 2009	CHAPITRE 21
17. TABLEAU DES RESULTATS DES 5 DERNIERS EXERCICES	CHAPITRE 20
18. RAPPORT DU PRESIDENT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE ET LE CONTROLE INTERNE	CHAPITRE 16
19. INFORMATIONS SUR LES ELEMENTS SUSCEPTIBLES D'AVOIR UNE INCIDENCE EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE	CHAPITRE 16
20. OBSERVATIONS DU CONSEIL DE SURVEILLANCE SUR LES COMPTES ET LE RAPPORT DE GESTION DU DIRECTOIRE	CHAPITRE 16

CHAPITRE 1 – PERSONNE RESPONSABLE

1.1 Responsable du document de référence

Monsieur Richard Bielle, Président du Directoire.

1.2 Attestation du responsable du document de référence

Sèvres, le 12 avril 2010

« 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.

Le rapport de gestion contenu dans le présent document de référence comme précisé dans la table de concordance ci-avant présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats, et de la situation financière de CFAO SA et 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 donnés dans le présent document de référence ainsi qu'à la lecture d'ensemble du document de référence.

Les comptes consolidés présentés dans le présent document de référence ont fait l'objet d'un rapport des Commissaires aux comptes figurant en page 286 qui contient une observation. »

Monsieur Richard Bielle
Président du Directoire

CHAPITRE 2 – CONTROLEURS LEGAUX DES COMPTES

Commissaires aux comptes titulaires

Deloitte & Associés
Représenté par Alain Penanguer
185 Avenue Charles de Gaulle
92200 Neuilly-sur-Seine

Deloitte & Associés a été nommé commissaire aux comptes titulaire lors de l'assemblée générale des actionnaires du 26 mai 1992, pour une durée de six exercices sociaux. Le dernier renouvellement de son mandat a eu lieu lors de l'assemblée générale des actionnaires du 24 mai 2004, pour une durée de six exercices sociaux, soit jusqu'à l'assemblée générale des actionnaires devant se réunir en 2010 et appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2009.

Il sera en conséquence proposé à l'assemblée générale ordinaire annuelle devant se tenir en mai 2010 de renouveler le mandat de Deloitte & Associés pour une durée de six exercices.

KPMG
Représenté par Hervé Chopin
Immeuble le Palatin, 3 Cours du Triangle
92939 La Défense Cedex

Dans le contexte de l'introduction en bourse de la Société en 2009, KPMG a été nommé commissaire aux comptes titulaire lors de l'assemblée générale des actionnaires du 5 octobre 2009, pour une durée de six exercices sociaux, soit jusqu'à l'issue de l'assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2014.

Commissaires aux comptes suppléants

BEAS
Représenté par Alain Pons
7-9 Villa Houssay
92200 Neuilly-sur-Seine

B.E.A.S. a été nommé commissaire aux comptes suppléant lors de l'assemblée générale ordinaire des actionnaires du 24 mai 2004, pour une durée de six exercices sociaux, soit jusqu'à l'assemblée générale des actionnaires devant se réunir en 2010 et appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2009.

Il sera en conséquence proposé à l'assemblée générale ordinaire annuelle devant se tenir en mai 2010 de renouveler le mandat de BEAS pour une durée de six exercices.

Monsieur François Chevreux
1 Cours Valmy
92923 La Défense Cedex

Dans le contexte de l'introduction en bourse de la Société en 2009, Monsieur François Chevreux a été nommé commissaire aux comptes suppléant lors de l'assemblée générale des actionnaires du 5 octobre 2009, pour une durée de six exercices sociaux, soit jusqu'à l'issue de l'assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2014.

Montant des honoraires des commissaires aux comptes pour 2008 et 2009

En milliers d'euros	DELOITTE				KPMG			
	Montant (HT)		%		Montant (HT)		%	
	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008
<u>Audit</u>								
• Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés								
Emetteur (CFAO SA)	130	116	8 %	12 %	90	NA	10 %	NA
Filiales intégrées globalement	776	760	49 %	79 %	521	571	58 %	86 %
• Autres diligences et prestations directement liées à la mission du commissaire aux comptes								
Emetteur (CFAO SA)	574 ⁽¹⁾	–	36 %	–	130 ⁽¹⁾	–	15 %	–
Filiales intégrées globalement	–	–	–	–	–	–	–	–
<i>Sous-total</i>	1 480	876	93 %	91 %	741	571	83 %	86 %
<u>Autres prestations rendues par les réseaux aux filiales intégrées globalement</u>								
• Juridique, fiscal, social								
<i>Sous-total</i>	110	85	7 %	9 %	150	90	17 %	14 %
Total	1 590	961	100 %	100 %	891	661	100 %	100 %

⁽¹⁾ honoraires relatifs à l'introduction en bourse de l'émetteur en décembre 2009

CHAPITRE 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. Les données financières pour les exercices clos le 31 décembre 2006, 2007, 2008 et 2009 ont été tirées des états financiers consolidés audités du Groupe préparés conformément aux normes IFRS.

Les données financières pour les exercices clos le 31 décembre 2004 et 2005 ont été tirées de la liasse de consolidation du Groupe auditee dans le cadre de la certification des états financiers consolidés du groupe PPR.

Informations financières sélectionnées du compte de résultat

Compte de résultat consolidé simplifié CFAO Groupe

en millions d'euros (sauf pourcentages)	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Chiffre d'affaires	1 859,4	2 034,3	2 219,4	2 534,7	2 874,7	2 582,0
Marge brute	431,7	458,4	506,6	590,8	666,0	577,3
<i>En pourcentage du chiffre d'affaires</i>	23,2 %	22,5 %	22,8 %	23,3 %	23,2 %	22,4 %
Résultat opérationnel courant avant redevance PPR	156,1	167,0	182,4	232,3	276,8	216,6
<i>En pourcentage du chiffre d'affaires du Groupe</i>	8,4 %	8,2 %	8,2 %	9,2 %	9,7 %	8,4 %
Résultat net de l'ensemble consolidé	103,6	94,5	113,8	142,5	171,1	121,2
Résultat net – part du Groupe	81,3	69,2	83,4	106,5	128,6	90,3

Ventes et résultats opérationnels par division de CFAO

en millions d'euros (sauf pourcentages)	2004	2005	2006	2007	2008	2009
CFAO Automotive						
Chiffre d'affaires	925,6	1 047,3	1 185,6	1 507,6	1 779,1	1 451,4
Résultat opérationnel courant avant redevance PPR	92,4	102,7	113,5	156,3	198,1	118,1
<i>En pourcentage du chiffre d'affaires de la division</i>	10,4 %	9,8 %	9,6 %	10,4 %	11,1 %	8,1 %
Eurapharma						
Chiffre d'affaires	580,6	637,6	662,2	639,3	695,5	740,8
Résultat opérationnel courant avant redevance PPR	45,9	52,0	52,4	54,7	55,3	60,1
<i>En pourcentage du chiffre d'affaires de la division</i>	7,9 %	8,2 %	7,9 %	8,6 %	8,0 %	8,1 %
CFAO Industries						
Chiffre d'affaires	258,4	234,9	265,9	279,2	286,4	279,9
Résultat opérationnel courant avant redevance PPR	25,5	26,0	31,7	35,8	35,6	44,3
<i>En pourcentage du chiffre d'affaires de la division</i>	10,3 %	10,9 %	11,9 %	12,8 %	12,4 %	15,8 %
CFAO Technologies						
Chiffre d'affaires	94,9	114,6	105,6	108,6	113,7	110,0
Résultat opérationnel courant avant redevance PPR	(2,7)	0,3	0,5	3,1	4,6	4,1
<i>En pourcentage du chiffre d'affaires de la division</i>	-2,8 %	-0,3 %	0,5 %	2,9 %	4,0 %	3,8 %
Holding						
Résultat opérationnel courant avant redevance PPR	(5,0)	(14,0)	(15,7)	(17,5)	(16,8)	(10,0)

Autres données opérationnelles sélectionnées

en millions d'euros	Pour l'exercice clos le 31 décembre					
	2004	2005	2006	2007	2008	2009
EBITDA⁽¹⁾						
CFAO Automotive	104,1	114,2	124,6	170,0	216,6	139,1
Eurapharma	49,6	56,3	56,8	59,1	60,4	65,0
CFAO Industries	33,1	34,1	40,4	46,0	46,9	56,2
CFAO Technologies	(1,2)	2,2	2,3	4,8	6,3	5,5
Holding	(4,7)	(13,7)	(15,2)	(17,0)	(16,3)	(9,5)
EBITDA	180,9	193,2	208,9	262,9	313,9	256,3

⁽¹⁾ L'EBITDA correspond au résultat opérationnel courant avant redevance PPR 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.

Informations financières sélectionnées du bilan du Groupe

en millions d'euros	Au 31 décembre			
	2006	2007	2008	2009
Total actif	1 420,2	1 616,8	1 899,7	1 714,1
dont trésorerie et équivalents de trésorerie	122,7	148,0	114,5	127,8
Capitaux propres	549,8	617,0	570,2	570,9
Passif non-courant	46,3	52,1	53,0	183,9
dont emprunts et dettes financières à long terme	11,2	21,2	18,4	149,6
Passif courant	824,1	947,6	1 276,5	959,3
dont emprunts et dettes financières à court terme	207,4	212,0	394,1	240,2

Informations financières sélectionnées du tableau des flux de trésorerie du Groupe

en millions d'euros	Pour l'exercice clos le 31 décembre			
	2006	2007	2008*	2009*
Capacité d'autofinancement avant impôts, dividendes et intérêts	198,4	254,2	313,4	240,6
Variation du besoin en fonds de roulement	24,8	(24,0)	(143,6)	36,2
Flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles	173,5	167,5	81,6	203,1
Acquisitions nettes d'immobilisations corporelles et incorporelles	(48,1)	(51,9)	(66,6)	(64,2)
Flux nets de trésorerie liés aux activités d'investissement	(59,4)	(55,2)	(68,5)	(38,8)
Flux nets de trésorerie liés aux activités financement	(116,9)	(86,9)	(237,0)	27,5
Variation nette de la trésorerie	(0,5)	(27,9)	(224,3)	192,6

* ces deux colonnes 2008 et 2009 sont présentées en tenant compte de l'amendement à la norme IAS 16 appliquée au 1^{er} janvier 2009, les chiffres 2008 étant ainsi retraités pour assurer une comparabilité par rapport à 2009

Autres données opérationnelles sélectionnées

en millions d'euros	Au 31 décembre			
	2006	2007	2008	2009
Cash flow libre opérationnel (CFLO) ⁽¹⁾⁽⁵⁾	125,4	115,6	14,9	139,0
Endettement financier net ⁽²⁾	(95,9)	(85,3)	(298,0)	(262,0)
Capitaux engagés ⁽³⁾	602,8	616,1	739,7	837,3
Retour sur capitaux engagés (ROCE) ⁽³⁾⁽⁴⁾⁽⁵⁾	31,1 %	37,8 %	37,6 %	24,2 %

⁽¹⁾ Le CFLO est égal aux flux net 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. Le CFLO 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. Le CFLO peut être calculé de façon différente pour d'autres sociétés ayant une activité similaire ou différente de celle du Groupe. Ainsi, le CFLO calculé par le Groupe peut ne pas être comparable à celui calculé par d'autres émetteurs.

⁽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 N° 2004-R. 02 du 27 octobre 2004. A ce titre, l'endettement financier net prend en compte les instruments financiers de couverture de juste valeur inscrits au bilan et relatifs aux emprunts bancaires et obligataires dont le risque de taux est couvert en totalité ou en proportion dans le cadre d'une relation de juste valeur. 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 (2) 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 substituts 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.

CHAPITRE 4 – 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. Ces risques sont, à la date d'enregistrement du présent document de référence, 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 d'enregistrement 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 aux secteurs d'activités et aux marchés du Groupe

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. Des taux de croissance faibles ou négatifs, l'inflation ou d'importantes variations des taux d'intérêts 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. De plus, les économies de beaucoup de ces pays sont souvent très dépendantes des exportations d'une ou plusieurs catégories de matières premières ou agricoles, ce qui les rend sensibles aux évolutions des marchés de ces matières premières.

Un environnement économique difficile, volatile et imprévisible peut conduire les consommateurs à diminuer ou à retarder leurs dépenses, ainsi qu'à chercher à réduire leurs coûts par des substituts plus abordables offerts par les concurrents du Groupe. Ces considérations sont d'autant plus vraies pour les divisions CFAO Automotive, CFAO Industries, et CFAO Technologies, dont les ventes dépendent des décisions discrétionnaires des consommateurs, des entreprises, et des organismes publics.

Bien que le Groupe estime que sa présence dans 31 pays d'Afrique contribue à réduire le risque que des évolutions macro-économiques défavorables dans un seul pays puissent avoir un impact important sur ses résultats, certains pays contribuent de manière importante aux résultats du Groupe. Ainsi, les Collectivités Territoriales d'Outre-Mer représentent 20,9 % du chiffre d'affaires 2009, et les six autres pays les plus importants en termes de chiffre d'affaires (Algérie (13,2 %), Congo (7,7 %), Cameroun (7,2 %), Nigéria (7,0 %), Côte d'Ivoire (5,9 %) et Maroc (5,8 %)), ont ensemble généré 67,8 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2009. De même, plusieurs pays situés dans une même zone géographique pourraient être affectés en même temps par des conditions macro-économiques défavorables, comme au milieu des années 1990 suite à la dévaluation du Franc CFA. Un environnement macro-économique défavorable dans l'un de ces pays pourrait ainsi avoir un impact négatif significatif sur ses activités, ses résultats, sa situation financière, et ses perspectives.

Par ailleurs, la crise économique mondiale actuelle a eu et continue d'avoir un effet négatif sur l'économie de beaucoup de pays où le Groupe opère. Parmi les effets les plus significatifs de cette crise, on peut noter des fluctuations importantes du prix des matières premières et leurs impacts parfois négatifs sur les pays dépendants de leur exportation, une réduction substantielle de l'investissement direct étranger dans ces pays, des conditions d'accès au crédit plus sévères et des dévaluations de monnaies nationales en dehors de la zone CFA. La crise économique mondiale pourrait s'aggraver, il n'est pas possible d'en déterminer la durée, et ses effets pourraient être plus néfastes ou durables qu'actuellement prévu. En outre, les économies des pays dans lesquels le Groupe opère pourraient mettre plus de temps à se redresser que les économies de marchés plus matures. Cela pourrait également avoir un effet négatif significatif sur les activités, les résultats, la situation financière, et les perspectives du Groupe.

Des risques de change dus aux opérations en devises

Le Groupe achète ses produits en yen, 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 des produits vendus par le secteur CFAO Industries 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 supplémentaires 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.

Le Groupe est implanté dans 14 pays dont la monnaie est le Franc CFA (pour le détail des pays voir le tableau paragraphe 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. Des dévaluations futures du Franc CFA ou des mesures visant à soutenir le Franc CFA, 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.

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

Les économies des pays dans lesquels le Groupe opère, qui sont des marchés émergents ou pré-émergents, connaissent différents niveaux de développement, et leurs performances économiques peuvent varier de manière importante. Il n'est pas certain que ces économies continuent à se développer de manière suffisante pour soutenir la croissance future du Groupe. Les pays dans lesquels le Groupe opère peuvent aussi connaître des troubles politiques ou sociaux, des guerres, 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. Les troubles politiques sont courants dans certains pays dans lesquels le Groupe opère. Ces troubles, ainsi que d'autres facteurs comme des écarts de richesse et des conflits religieux, ethniques ou raciaux, ont été et peuvent continuer d'être source de crises, violences et guerres pouvant entraîner la destruction de biens et d'infrastructures, une augmentation des coûts logistiques ou une interruption ou un ralentissement des activités du Groupe. Ils peuvent avoir un effet négatif sur la croissance économique de ces pays.

Par ailleurs, la croissance future du Groupe dépend en grande partie du développement économique dans les territoires dans lesquels le Groupe opère. 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 généralement 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 les pays dans lesquels il opère continueront à connaître des taux de croissance élevés, 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.

La perception du risque dans les marchés émergents et pré-émergents par les investisseurs

Des crises économiques dans un ou plusieurs marchés émergents et pré-émergents pourraient réduire l'appétit général des investisseurs pour les instruments financiers d'émetteurs opérant dans les pays émergents et pré-émergents, y compris quand les activités des émetteurs sont conduites dans des pays qui ne seraient pas directement touchés par ces crises. Par le passé, des crises économiques des marchés émergents, à l'exemple des crises ayant touché l'Asie du Sud-Est, la Russie et l'Argentine ont eu généralement pour conséquence une fuite des capitaux et ont confronté les émetteurs d'instruments financiers à des coûts plus élevés pour leurs levées de fonds, et dans certains cas ont freiné l'accès aux marchés de capitaux internationaux pendant de longues périodes. De futures crises financières des marchés émergents et pré-émergents pourraient notamment avoir pour conséquence une réduction des investissements directs étrangers dans les pays où le Groupe opère, ce qui pourrait avoir un effet négatif sur les économies de ces pays et corrélativement un effet négatif significatif sur les activités, les résultats, la situation financière, et les perspectives du Groupe.

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 qui restreignent la convertibilité de la monnaie locale en monnaies étrangères et les transferts de fonds 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 paragraphe 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 dans lesquels il opère, le Groupe a connu, et pourrait connaître à l'avenir, des difficultés à convertir de larges sommes 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.

Des restrictions à l'importation ou aux investissements étrangers

Une part significative de l'activité du Groupe repose sur la distribution de produits dans des zones géographiques souvent très éloignées des zones de production. De ce fait, le Groupe doit respecter les règles et les restrictions d'importation, dont les droits de douanes. Les gouvernements des juridictions dans lesquelles le Groupe opère pourraient mettre en place de nouveaux quotas, droits de douanes, barrières à l'importation ainsi que d'autres restrictions, ou encore faire évoluer la structure des droits de douanes, ou augmenter les droits existants. Tout droit de douane ou restriction supplémentaire ou changement de la réglementation en vigueur pourrait entraver la capacité du Groupe à importer dans certains pays des véhicules, des produits pharmaceutiques, des pièces détachées ainsi que d'autres produits pour son activité de négoce à des prix raisonnables, ce qui pourrait également avoir un effet négatif significatif sur ses activités, ses résultats, sa situation financière et ses perspectives.

En outre, le Groupe est soumis à la réglementation des investissements directs étrangers dans les pays dans lesquels il opère. Certains pays ont mis en place des mesures destinées à favoriser les investissements étrangers, comme des mesures fiscales incitatives, dont la suppression pourrait avoir un effet négatif sur les résultats du Groupe. D'autres pays pourraient imposer des restrictions nouvelles ou supplémentaires aux investissements directs étrangers, ce qui pourrait avoir pour conséquence une augmentation des coûts supportés par le Groupe. Par exemple, en décembre 2008, le gouvernement algérien a annoncé de profonds changements en ce qui concerne la réglementation des investissements étrangers, notamment une condition d'actionnariat algérien au minimum de 30 % pour les entreprises engagées dans les activités d'import-export. Cette obligation est entrée en vigueur en mai 2009 avec un délai fixé au 31 décembre 2009 pour les sociétés déjà immatriculées ; le

gouvernement algérien a annulé en septembre 2009 cette obligation pour les sociétés déjà immatriculées, toutefois 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.

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 dans lesquels il opère.

Les faiblesses des systèmes juridiques et des lois dans beaucoup 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 dans lesquels le Groupe opère. 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 les activités, les résultats, la situation financière, et les perspectives du Groupe.

En Algérie, pays dans lequel le Groupe réalise un chiffre d'affaires de 340.9 millions d'euros en 2009 (soit 13,2 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe), la mise en place en août 2008 d'une nouvelle taxe sur les véhicules légers et sur le chiffre d'affaires des concessionnaires a eu un effet négatif sur les résultats du Groupe du second semestre de 2008 qui a continué en 2009. De nouvelles réglementations, entrées en vigueur en août 2009, interdisant, dans certains cas, l'usage du crédit à la consommation pour les achats automobiles et imposant de nouvelles taxes sur les camions légers et lourds ont eu un effet négatif significatif sur les activités et les résultats du Groupe en Algérie pour le second semestre de 2009 et, si cette interdiction du crédit qui a été adoptée après une forte et rapide augmentation des importations de véhicules est maintenue, les exercices futurs pourraient en pâtir. De même, le Groupe ne peut donner aucune assurance que les politiques algériennes favorables à la vente de véhicules neufs, telles que l'interdiction d'importation des véhicules d'occasion, seront maintenues et ne seront pas modifiées défavorablement au regard des évolutions positives qu'elles ont eu sur les ventes de véhicules neufs en Algérie.

Les autorités gouvernementales ont un pouvoir largement discrétionnaire dans de nombreux marchés dans lesquels le Groupe opère, et ont parfois utilisé ce pouvoir arbitrairement et de façon imprévisible. De plus, de nombreux gouvernements des pays dans lesquels le Groupe opère 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. Ainsi, dans certains pays dans lesquels le Groupe exerce ses activités, 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. La faiblesse de l'Etat de droit dans les pays émergents et pré-émergents dans lesquels le Groupe opère pourrait avoir un effet négatif significatif sur les activités, les résultats, la situation financière, et les perspectives du Groupe. (voir section 6.6 « Réglementation » pour plus de détails sur les différentes réglementations auxquelles est soumis le Groupe)

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 juridictions dans lesquelles le Groupe opère, et ce pour la majeure partie de ces 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 opère Eurapharma. 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. Par ailleurs, certaines filiales d'Eurapharma situées en France, notamment Continental Pharmaceutique et EPDIS France, ainsi que d'autres filiales basées dans les Collectivités Territoriales Françaises d'Outre-Mer, ne peuvent exercer l'activité d'importateur-grossiste/répartiteur de produits pharmaceutiques qu'avec l'autorisation des services sanitaires français.

Les activités du Groupe requièrent également l'obtention de nombreux agréments et licences d'autorités gouvernementales nationales, régionales et locales ou d'autorités de régulation. Par exemple, pour être autorisé à planter ses activités au Kenya, le Groupe a dû obtenir l'autorisation des autorités de la concurrence compétentes.

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. Le Groupe pourrait rencontrer des difficultés à obtenir ou à maintenir certaines de ces autorisations, ce qui pourrait nécessiter des efforts significatifs et générer des coûts supplémentaires. Ces difficultés pourraient avoir un impact négatif significatif sur les activités, les résultats, la situation financière, et les perspectives du Groupe. Toutefois, la perte par l'une ou l'autre des divisions du Groupe d'une seule de ces autorisations dans un pays donné n'emporterait probablement pas cessation de toutes les activités de la division concernée. (voir section 6.6 « Réglementation » pour plus de détails sur les différentes réglementations auxquelles est soumis le Groupe)

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 en général 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 opère dans certains pays où la corruption et l'extorsion de fonds est considérée comme répandue, pays dans lesquels il vend notamment certains produits et services aux gouvernements et entités publiques ou para-publiques et dans lesquels ses opérations requièrent des agréments ou la réalisation de formalités auprès d'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 mis en place 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 responsables concernés 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.

La violation ou le manquement à ces lois et réglementations anti-corruption pourrait ainsi nuire à la bonne réputation globale 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 serait susceptible d'affecter défavorablement et significativement les activités, les résultats, la situation financière et les perspectives du Groupe.

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.

Des risques fiscaux liés à l'aspect international de ses activités

En tant que groupe commercial multinational menant des activités internationales importantes, 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 des juridictions dans lesquelles le Groupe opère ne prévoient pas toujours de solutions claires ou définitives, l'organisation et la conduite des activités du Groupe et leur régime fiscal sont fondés sur son interprétation des réglementations fiscales locales et françaises en vigueur. Le Groupe ne peut garantir que de telles interprétations ne seront pas remises en question par les autorités fiscales locales et françaises concernées ou que lesdites réglementations ne sont pas susceptibles de changer, d'être interprétées différemment ou d'être mises en oeuvre 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 15,9 millions d'euros au 31 décembre 2008 et à 13,9 millions d'euros au 31 décembre 2009. En outre, un contrôle fiscal a débuté sur la Société au cours du second semestre 2009. Si ces redressements, dont certains ont fait l'objet de provisions (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 note 24 « Provisions » de l'annexe aux états financiers consolidés).

4.2 Risques relatifs aux activités du Groupe

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 entreprises 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. En outre, certains de ces accords contiennent des clauses relatives aux changements de contrôle et il ne peut être exclu que certains partenaires invoquent ces clauses du fait de l'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché Euronext Paris même si ceci ne s'est pas produit jusqu'à ce jour.

Toutefois, le Groupe considère que le risque principal a trait au non-renouvellement éventuel de ses contrats qui sont généralement conclus à courte durée. Le Groupe réalise une partie significative de son chiffre d'affaires, notamment dans la division CFAO Automotive, avec un nombre relativement limité de fournisseurs et dépend donc du succès de leurs produits et marques, ainsi que de la pérennité de ses relations avec ces fournisseurs.

De plus, bien que le Groupe soit souvent, en pratique, le seul distributeur des produits d'un fournisseur dans les territoires couverts par l'accord avec ce dernier, le Groupe ne bénéficie généralement pas de clause d'exclusivité. Par ailleurs, les industries automobile et pharmaceutique ont connu une consolidation importante au cours de ces dernières années, et la crise économique mondiale pourrait conduire à une nouvelle consolidation dans ces industries. 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 décider, 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.

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

La performance des activités automobiles du Groupe dépend du succès de ses constructeurs fournisseurs clés, en particulier Toyota, General Motors et Nissan, qui représentent ensemble, en 2009 environ 27,5 % de son chiffre d'affaires. 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 et de leurs relations industrielles.

Les fournisseurs du Groupe pourraient faire face à une pénurie ou des coûts croissants de matières premières, des charges croissantes de personnel, une publicité défavorable qui pourrait significativement réduire la demande de ses produits, des défauts de produits (tel par exemple le rappel de certains véhicules Toyota au début de l'année 2010), des rappels, des litiges, un mauvais positionnement, ou d'autres événements défavorables. 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 rechange, la formation technique, les brochures commerciales et autre documentation de vente, et d'autres produits destinés aux points de vente du Groupe.

Les constructeurs automobiles ont été gravement atteints par la crise économique mondiale actuelle et beaucoup de constructeurs ont eu des difficultés financières importantes. Durant le deuxième trimestre 2009, General Motors et Chrysler se sont volontairement mis sous la protection des lois sur la faillite américaine. General Motors est l'un des fournisseurs les plus importants du Groupe et a représenté, en 2009, 17,8 % du chiffre d'affaires de la division CFAO Automotive. D'autres constructeurs pourraient connaître le même sort, et les efforts de restructuration de General Motors et de Chrysler pourraient ne pas être suffisants afin d'assurer leur pérennité. Si General Motors arrêtait sa production de véhicules Chevrolet ou devait faire face à des difficultés de production ou de livraison d'une gamme attractive de produits Chevrolet, le Groupe pourrait devoir se lancer à la recherche d'autres marques pour ses activités de distribution en Algérie, au Maroc, au Nigeria ou dans d'autres pays dans lesquels il vend des véhicules Chevrolet.

Les conséquences futures des difficultés économiques persistantes des constructeurs, notamment leur impact sur le portefeuille de marques du Groupe, est incertain et difficile à prévoir. Si les constructeurs continuent de connaître des difficultés financières, les conséquences probables pourraient inclure une dégradation des prestations rendues au Groupe par ces constructeurs, une baisse de la demande pour leurs véhicules, le non-recouvrement de créances, et/ou la résiliation d'accords de distribution, ce qui pourrait corrélativement avoir un effet négatif significatif sur les activités, les résultats, la situation financière, et les perspectives du Groupe.

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 ses 261 sites répartis sur quatre continents. De ce fait, la capacité du Groupe à servir ses clients de manière compétitive repose sur sa capacité à importer et exporter ses stocks 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 stocks du Groupe sont souvent confiés à des transporteurs tiers pendant des périodes longues, allant de cinq 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.

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 situées majoritairement en Afrique. 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, 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 Groupe centralise la majorité de ses achats au travers de ses centrales d'achat, et s'appuie sur des systèmes d'information logistiques, notamment pour la production, les prévisions, les commandes, la fabrication, le transport, les ventes et la distribution. La capacité du Groupe à gérer efficacement et à maintenir ses stocks et à expédier ses produits à ses clients dans les délais dépend en majeure partie de la fiabilité de son système d'achat centralisé et de ses systèmes de chaîne logistique. Le fonctionnement des infrastructures de distribution du Groupe pourrait être interrompu par des pannes électriques, des failles de sécurité, des problèmes liés aux technologies de l'information ou à des catastrophes naturelles. Le Groupe dispose d'une assurance contre l'interruption des activités, mais pourrait ne pas être adéquatement protégé contre l'ensemble des effets négatifs qui pourraient être causés par des perturbations importantes dans les infrastructures de distribution. Toute défaillance significative dans ces infrastructures pourrait avoir un effet défavorable significatif sur les activités, les résultats, la situation financière, et les perspectives du Groupe.

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. Les clients peuvent manquer à leurs engagements de paiement ou à leurs obligations contractuelles pour des raisons diverses, dont une faillite, une insuffisance de liquidité, un problème opérationnel ou une violation contractuelle. Bien que le Groupe tente de maîtriser cette exposition grâce à des garanties, assurances, et au contrôle du paiement à l'échéance, il est impossible d'éliminer ce risque qui est amplifié par la crise économique mondiale actuelle. En particulier, le modèle de gestion des risques pourrait mal anticiper l'effet d'une crise du marché sur les clients, et le Groupe pourrait ainsi ne pas constituer de provisions suffisantes. A fin 2009, l'effet de la crise sur le risque de crédit a donné lieu à une aggravation des retards de paiements ; la proportion des créances brutes en retard de plus de six mois était de 22,1 % contre 14,9 % à fin 2008. 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. La matérialisation de ces risques de crédit pourrait avoir un effet défavorable sur les résultats du Groupe.

Une concurrence qui pourrait être exacerbée

L'environnement concurrentiel du Groupe varie selon le segment, 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 sa position de leader ou sa part de marché. Alors que les économies des pays dans lesquels le Groupe opère se développent et deviennent matures, d'autres distributeurs pourraient pénétrer le marché, et dans certains cas, des fabricants pourraient décider de distribuer leurs produits directement ou à travers des filiales.

Bien que le Groupe soit souvent le seul distributeur d'un fabricant dans un pays ou une région, les accords avec ces fabricants contiennent rarement des clauses d'exclusivité. Au fur et à mesure que les marchés du Groupe deviennent plus matures et se développent, des distributeurs de plus grande envergure présents dans d'autres régions en Afrique ou au Moyen Orient pourraient chercher à pénétrer ces marchés. Une 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 des pertes de clients. Dans un certain nombre de marchés du Groupe, comme l'Algérie, le Maroc, et l'Afrique sub-saharienne anglophone et lusophone, le Groupe fait face à une concurrence importante, a des parts de marché moins importantes et, dans certains cas, peut devoir faire face à des concurrents bénéficiant

d'une présence locale plus établie. Le Groupe peut aussi faire face à une concurrence importante des vendeurs de véhicules d'occasion (et 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, facilitant une concurrence accrue). 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. Si le Groupe est dans l'impossibilité de faire face de manière efficace à la concurrence, il pourrait perdre des clients ou être forcé de réduire ses prix ou ses marges, ce qui pourrait avoir un effet négatif significatif sur ses activités, ses résultats, sa situation financière, et ses perspectives.

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 directionnels, 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.

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, l'Etat fixant le prix à facturer ou limitant le remboursement des dépenses de santé à un certain montant, ce qui a pour conséquence indirecte d'aligner les prix sur ce montant. Par exemple, en 2008, le Groupe a été contraint de réduire ses prix dans les Collectivités Territoriales Françaises d'Outre-Mer du fait d'une décision du gouvernement de réduction des coûts de santé, ce qui contribua à une baisse du taux de rentabilité opérationnel courant d'Eurapharma de 0,16 point en 2009 en partie compensée par une réduction des ristournes et escomptes consenties aux pharmaciens. Dans les 14 pays d'Afrique subsaharienne francophone (y compris la Mauritanie) dans lesquels le Groupe opère ainsi qu'en Algérie et en Angola, le prix est généralement réglementé par une limitation sur les marges à différents stades du processus de distribution mais les dépenses de santé ne font pas l'objet d'un remboursement de l'Etat (voir la section 6.6.1 « Activités pharmaceutiques » du présent document de référence). Toute réduction du prix que le Groupe peut facturer 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. Par exemple, en 2008, le gouvernement français a pris des mesures afin d'encourager les ventes de produits génériques, vendus à des prix plus bas que les autres médicaments, ce qui a eu un effet défavorable sur les résultats du Groupe dans les Collectivités Territoriales Françaises d'Outre-Mer. Toute initiative similaire visant à réduire le remboursement des dépenses de santé pourrait avoir un effet négatif sur les activités, les résultats, la situation financière, et les perspectives du Groupe.

Risques liés aux processus de fabrication pour la division CFAO Industries

Le Groupe fabrique certains produits dans ses installations de production, dont des boissons, des produits en plastique, des deux roues et des produits en bois. Bien que le Groupe ait une assurance qui couvre ces installations, dont une pour interruption des opérations, une perte de tout ou d'une partie de ses installations du fait d'un accident, d'un incendie, d'une explosion, de mouvements sociaux, de conditions climatiques, ou d'autres catastrophes naturelles, 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.

Des problèmes imprévus liés à l'équipement ou aux machines du Groupe, ou des pannes, pourraient entraîner des retards de production, des pertes de chiffre d'affaires et des coûts de réparation significatifs, ainsi que des accidents de travail pour ses employés. Toute interruption dans la capacité de production pourrait l'obliger à faire des dépenses d'équipement importantes afin de remédier à la situation. L'assurance pour interruption des opérations pourrait ne pas être suffisante pour contrebalancer les pertes de chiffre d'affaires ou les coûts accrus auxquels le Groupe pourrait avoir à faire face pendant l'interruption de ses opérations, ce qui pourrait avoir un effet défavorable significatif sur ses activités, ses résultats, sa situation financière, et ses perspectives.

Risques liés à la stratégie de croissance externe

La stratégie du Groupe repose en partie sur la croissance externe, par le biais d'acquisitions. Le Groupe pourrait cependant ne pas être en mesure d'identifier des cibles crédibles ou de conclure des transactions au moment opportun et dans des conditions satisfaisantes. La taille des cibles, la détermination du moment opportun, le prix des acquisitions et les méthodes d'acquisition dépendront de facteurs divers et variés, dont la négociation de conditions satisfaisantes, les capacités financières du Groupe, des employés capables de gérer au mieux les entités acquises, les conditions économiques et le climat général des affaires. De plus, le Groupe pourrait avoir recours à la dette pour financer ses acquisitions, cette dette pouvant diminuer ses résultats ou ne pas être négociable à des conditions satisfaisantes. Cette dette pourrait également réduire la capacité du Groupe à financer d'autres projets ou investissements. Des acquisitions impliquent 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 employés, les fournisseurs et les clients, ou à la mauvaise évaluation financière ou commerciale des entités acquises.

De plus, l'intégration d'entités nouvelles dans le Groupe pourrait entraîner des coûts substantiels, 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, fréquemment rencontrés dans des cas d'acquisitions ou de croissance rapide des opérations, pourraient entraver la croissance du Groupe, l'empêcher de réaliser des synergies et l'obliger à diriger ses ressources vers le processus d'intégration et non pas vers des domaines plus profitables. Les entités acquises 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.

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

Le Groupe conduit certaines activités, dont son activité boissons, à travers des partenariats. Les accords relatifs à ces partenariats prévoient parfois des droits de première offre ou des options d'achat 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. 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.

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

Beaucoup des pays dans lesquels le Groupe opère 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 des pays émergents et pré-émergents.

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. Le Groupe ne peut pas garantir que les plafonds de couverture de ses programmes d'assurance seront adéquats pour le protéger de demandes d'indemnisation futures, ou qu'il sera en mesure à l'avenir de maintenir ces polices d'assurance dans des conditions favorables. Les activités, les résultats, la situation financière et les perspectives du Groupe pourraient être ainsi significativement affectés.

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 France, au Maroc et en Algérie (voir la section 20.8.1 « Litiges fiscaux »). La Société est également partie à une procédure devant le Tribunal de commerce de Paris qui tend notamment à la voir condamner au paiement de dommages et intérêts très significatifs et est 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. Toutefois, 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. 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 ».

Par ailleurs, le Groupe ne peut pas exclure que de nouveaux litiges 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.

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 Risques relatifs au Groupe

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 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 ou qui entraînent une fuite des dividendes au profit des actionnaires minoritaires.

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 diminution des revenus ou 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, dont notamment les objectifs stratégiques du Groupe, sa situation financière, les restrictions contractuelles qui lui sont applicables, ses opportunités de développement, les dispositions légales en vigueur et toute facteur jugé pertinent par la direction de la Société.

Période de transition depuis l'introduction en bourse

Du fait de l'introduction en bourse de CFAO en décembre dernier, il a été mis fin ou il sera mis fin prochainement à certains contrats conclus entre les filiales du Groupe et PPR, au titre desquels le Groupe bénéficie de divers services.

En particulier, CFAO a remboursé intégralement fin 2009 le compte-courant de trésorerie PPR, et a substitué cette ressource par un crédit syndiqué d'un montant de 300 millions d'euros (voir Chapitre 10 « Trésorerie et capitaux » pour des informations complémentaires sur ce crédit). Si le Groupe ne parvenait pas à respecter les engagements pris dans le cadre de ce crédit syndiqué, ou en cas de changement de contrôle (tel que défini au Chapitre 10) de la Société, les prêteurs pourraient demander un remboursement anticipé du montant du prêt ou annuler les possibilités de crédit dans le cadre de ce crédit syndiqué. Une telle demande de remboursement anticipé pourrait avoir un effet défavorable sur ses activités, ses résultats, sa situation financière, et ses perspectives.

Par ailleurs, le Groupe contractait historiquement ses couvertures de change auprès de PPR, qui les contracte auprès de banques internationales. Compte tenu de l'introduction en bourse de CFAO, le Groupe est en cours de négociation de ses propres couvertures directement auprès des banques, qui devraient être mises en place en 2010 de manière à ce qu'il n'existe plus d'opérations traitées au travers de la structure financière de PPR (PPR Finance) à la fin de l'exercice 2010. Le Groupe ne peut donner aucune assurance qu'il parviendra à mettre en place de telles couvertures à des conditions similaires à celles obtenues par l'intermédiaire du groupe PPR.

Certaines des polices d'assurance du Groupe ont été souscrites par l'intermédiaire du groupe PPR. Il s'agit principalement des assurances dommages et pertes d'exploitation. Compte tenu de l'introduction en bourse de CFAO en décembre dernier, il a été convenu que le Groupe continuera de bénéficier de certaines polices d'assurance de PPR pendant une période transitoire de six à douze mois, le Groupe devant souscrire de nouvelles polices à l'expiration de ladite période transitoire.

Le Groupe ne peut garantir que des polices d'assurance couvrant les mêmes risques que ceux couverts par les polices du groupe PPR seront disponibles et qu'il sera possible de négocier de nouvelles polices à des conditions favorables (notamment en terme de coût) dans des délais raisonnables, ce qui pourrait avoir un effet défavorable sur les activités, les résultats et la situation financière du Groupe.

Enfin, il convient de souligner que le groupe PPR détient, au 28 février 2010, 41,99 % des actions et des droits de vote de CFAO (voir Chapitre 18, paragraphe 18.3 « Actionnaires principaux »). En outre, une décision de PPR de céder tout ou partie de sa participation sur le marché après l'expiration en juin 2010 de son engagement de conservation des actions actuellement détenues (engagement décrit au chapitre 18 « Principaux actionnaires » au paragraphe 18.5 « Engagements de conservation des titres liés à l'introduction en bourse de la Société »), ou bien avant l'expiration de cet engagement en cas de levée éventuelle acceptée, ou la perception par le marché ou les

investisseurs qu'une telle cession est imminente ou planifiée, pourraient le cas échéant, avoir un effet défavorable significatif sur le prix de marché des actions de CFAO.

Par ailleurs, compte tenu de la cotation récente des actions de CFAO et du peu de données historiques sur les cours et les volumes échangés, il n'est pas possible de garantir qu'un marché liquide pour ses actions perdurera, ce qui pourrait affecter leur prix de marché. Enfin, il est nécessaire de rappeler que les marchés boursiers connaissent des fluctuations parfois importantes, qui ne sont pas toujours en rapport avec les résultats des sociétés dont les actions y sont négociées. Ainsi, de telles fluctuations de marché pourraient affecter de manière significative le prix de marché des actions de CFAO.

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 27 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

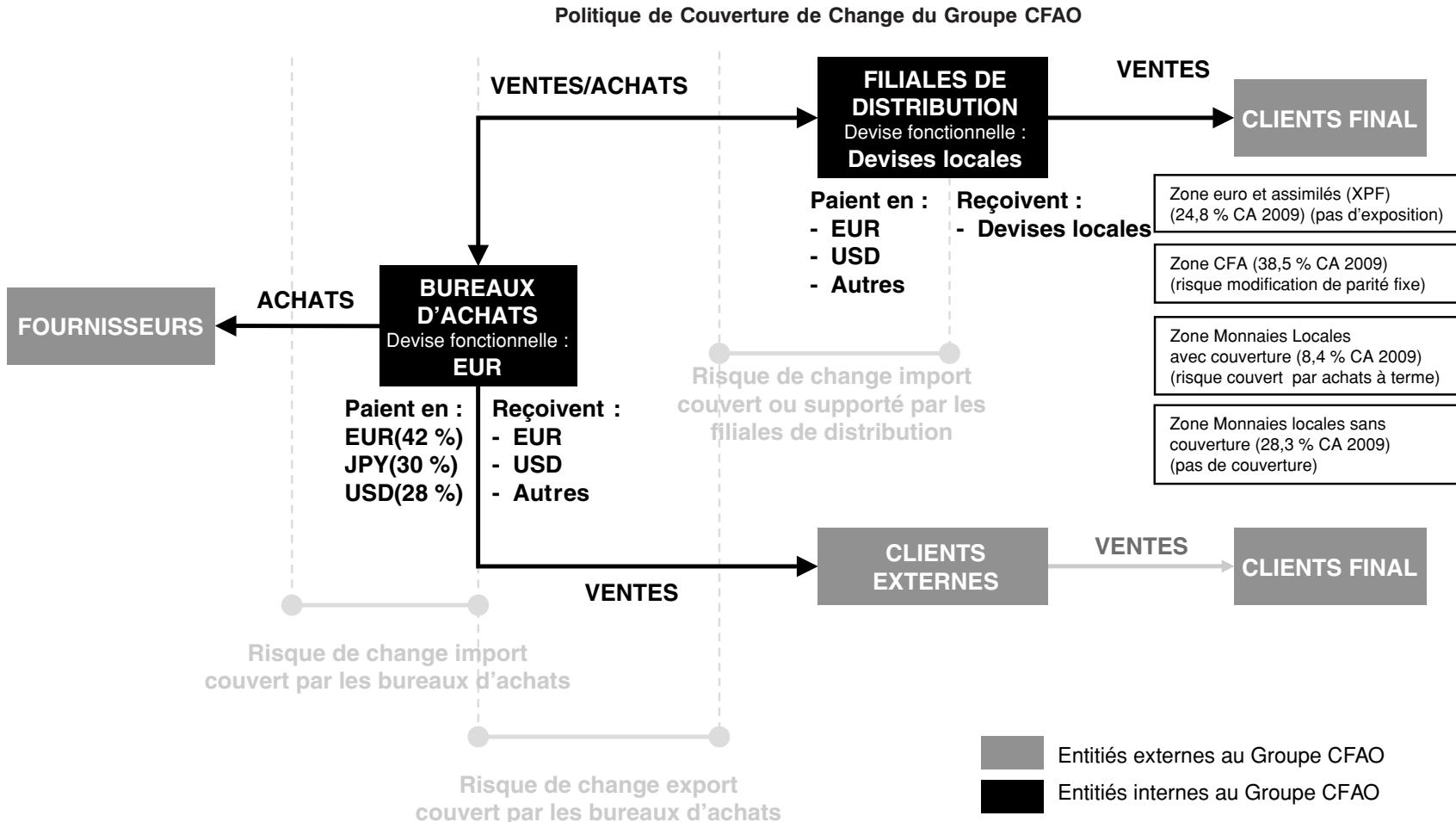
La politique de gestion du risque de change du Groupe consiste à réduire le risque de change intrinsèque à l'activité des entités du Groupe, en sécurisant les politiques de prix et les marges brutes sur les importations et les exportations du Groupe au plus tard lorsque l'entité s'engage et à interdire toute spéculation. La gestion du risque de change est encadrée par une nouvelle procédure sur le sujet dite « Procédure de Change du Groupe CFAO » datant de mai 2008.

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 confirmée 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 un montant équivalent à 100 % du montant de la commande confirmée et à l'échéance de paiement.
- 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. En ce faisant, la centrale d'achats se protège 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 ») (24,8 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2009), les filiales locales facturent les clients en euros 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 ») (38,5 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2009), 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) (8,4 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2009), 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.*
- *Dans les pays hors zone CFA et zone euro et assimilés où il n'est pas possible de couvrir le risque de change entre la monnaie locale et la monnaie forte (voir tableau ci-après ligne « Afrique anglophone », « Maghreb » et « Afrique – autres pays » en excluant le Maroc, le Kenya et l'Ile Maurice) (28,3 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2009), les filiales du Groupe doivent supporter le risque d'une dévaluation de la monnaie locale contre la devise forte entre la date de la commande confirmée à la centrale d'achats et la date de règlement de la centrale d'achats. Dans ces filiales locales, le Groupe a une politique d'ajustement des prix de ventes en devises locales pour intégrer l'impact de la variation de la parité de la monnaie locale par rapport à la monnaie forte dans laquelle sont facturés les produits par les centrales d'achats. Cependant, malgré cette politique, le Groupe n'est pas toujours en mesure d'ajuster ses prix pour prendre en compte l'effet de change dans son intégralité, surtout dans les marchés très concurrentiels.*
- Dans le cadre de la consolidation de ses états financiers, le Groupe doit convertir en euros les états financiers des filiales en devises locales. En cas de dépréciation des devises locales par rapport à l'euro, les capitaux propres seraient impactés négativement (voir la colonne « Réserves de conversion » dans le tableau « Variation des capitaux propres consolidés » des états financiers du Groupe figurant à la section 20 du présent document de référence).

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



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	Tanzanie, Zambie, Malawi, Kenya, Nigeria, Ghana, Zimbabwe, Gambie, Tanzanie, Ouganda
Maghreb	Euro	Maroc
	Dollar américain	Algérie
Afrique – autres pays	Dollar américain, Euro, Yen japonais ⁽¹⁾	Guinée, Congo (RDC), Mauritanie, Ile Maurice, Sao Tomé, Madagascar

⁽¹⁾ 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.

Les tableaux ci-après présentent l'exposition du Groupe (y compris celle liée aux opérations intra-Groupe) aux risques de change.

Le tableau ci-après indique la répartition des instruments dérivés en couvertures documentés au 31 décembre 2009 :

(en millions d'euros)	2009	Yen	Dollar américain	Euro	Autres
Couvertures de juste valeur					
Achats à terme & swaps achat à terme	239,2	84,6	123,1	29,1	2,4
Ventes à terme & swaps vente à terme	(155,5)	(6,0)	(148,6)		(0,9)
Total	83,7	78,6	(25,5)	29,1	1,5

Les 83,7 millions d'euros de couvertures nettes consistent en couvertures souscrites par les centrales d'achats (49,4 millions d'euros) et les filiales locales (34,3 millions d'euros concernant les pays ayant des devises locales pour lesquelles des possibilités de couverture par rapport aux monnaies d'achats auprès des centrales d'achats existent, voir ci-après).

L'exposition au risque se compose de trois niveaux d'analyse :

- **Le risque de change au niveau des centrales d'achats.** Les commandes fournisseurs et clients confirmées en devises autres que l'euro (principalement yen japonais et dollar américain) sont couvertes par des achats / ventes à terme dans leur intégralité :

La position des couvertures et de l'exposition s'analysent de la façon suivante au 31 décembre 2009 :

(en millions d'euros)	2009	Euro	Dollar américain	Yen	Autres
CENTRALES D'ACHAT					
Créances Centrales d'achat	83,3		79,1	4,2	(0,1)
Dettes Centrales d'achat	108,7		66,7	41,3	0,7
Exposition brute au bilan centrales d'achat					
	(25,4)	0,0	12,5	(37,1)	(0,8)
Commandes Client	72,2		69,5	1,8	1,0
Commandes fournisseur	96,1		52,6	43,3	0,3
Exposition brute prévisionnelle centrales d'achat					
	(23,9)		16,9	(41,5)	0,7
Exposition brute avant gestion centrales d'achat					
	(49,3)	0,0	29,4	(78,6)	(0,1)
Instruments de couverture centrales d'achat	49,4		(29,4)	78,6	0,2
Exposition nette après gestion centrales d'achat					
	0,1	0,0	0,0	0,0	0,1

- Le risque de change au niveau des filiales opérant dans des marchés offrant des possibilités de couverture à terme de la devise locale par rapport à la monnaie d'achat auprès des centrales d'achats.** La position des couvertures et de l'exposition s'analyse de la façon suivante au 31 décembre 2009 :

(en millions d'euros)	2009	Euro	Dollar américain	Yen	Autres
FILIALES HORS CENTRALES D'ACHAT					
<i>Filiales ayant recours aux instruments de couverture</i>					
Créances des filiales gérant le risque de change	0,0				
Dettes des filiales gérant le risque de change	33,9	28,8	3,8		1,3
Exposition brute au bilan	(33,9)	(28,8)	(3,8)	0,0	(1,3)
Exposition brute prévisionnelle des filiales gérant le risque de change	0,0				
Exposition brute avant prise en compte des instruments de couverture	(33,9)	(28,8)	(3,8)	0,0	(1,3)
Instruments de couverture filiales	34,3	29,1	3,8		1,3
Exposition nette après gestion filiales gérant le risque de change	0,3	0,3	0,0	0,0	0,0

- Le risque de change au niveau des filiales opérant dans des 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.** La position des couvertures et de l'exposition s'analyse de la façon suivante au 31 décembre 2009 :

(en millions d'euros)	2009	Euro	Dollar américain	Yen	Autres	2008
FILIALES HORS CENTRALES D'ACHAT						
<i>Filiales n'ayant pas recours aux instruments de couverture</i>						
Créances des filiales	7,1	2,9	4,1	0,0	0,0	2,9
Dettes des filiales	140,6	73,2	68,5	0,1	(1,2)	73,9
Trésorerie	10,6	10,5	0,1	0,0	0,0	
Dettes financières	(7,0)	(10,8)	3,9	0,0	0,0	
Exposition brute au bilan	(133,6)	(70,3)	(64,4)	(0,1)	1,2	(71,0)
Dépréciation des devises locales de 10 %	(13,4)	(7,0)	(6,4)	0,0	0,1	(7,1)

Sur la base des données de marché au 31 décembre 2009, l'impact d'une variation instantanée de 10 % des cours de change des devises d'achat non couvertes par rapport aux monnaies locales auraient un impact positif ou négatif de 13,4 millions d'euros. Pour les besoins de ce calcul, toutes les autres variables de marché sont réputées constantes, et l'analyse exclut les impacts liés à la conversion des états financiers de chaque entité du Groupe dans sa monnaie de présentation (euro). Cette analyse ne prend pas en compte les filiales de la zone franc CFA pour lesquelles il existe une parité fixe avec l'euro, cette zone n'est donc pas soumise à une exposition aux fluctuations de change par rapport à l'euro mais pourrait être affectée par un changement de la parité fixe.

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 27.2 « Exposition aux risques de change » des états financiers consolidés annuels.

Ainsi, entre 2006 et 2007, le chiffre d'affaires a augmenté de 14,2 % en réel et 15,9 % à taux de change constants, et entre 2007 et 2008, de 13 % en réel et de 13,9 % à taux de change constants. Entre 2008 et 2009, le chiffre d'affaires a diminué de 10,2 % en réel et de 4,0 % à taux de change et périmètre constants.

Par ailleurs, le Groupe prévoit d'adapter ses outils de reporting afin de donner une analyse globale du risque de change au niveau consolidé et de présenter la sensibilité à ce risque, et s'engage à mettre en oeuvre un nouveau dispositif pour pouvoir donner cette analyse au plus tôt dans le document de référence qui incorporera les états financiers relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2010.

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.

Le tableau ci-après indique la répartition des dettes brutes du Groupe entre les emprunts à taux fixe et à taux variable au 31 décembre 2009.

(en millions d'euros)	2009	Taux fixe	Taux variable
Dettes brutes	389,8	212,4	177,4
%		54,5 %	45,5 %

Les dettes à taux fixe sont pour l'essentiel des dettes à moins d'un an car il s'agit de lignes de découverts et crédit spot des filiales non confirmées :

(en millions d'euros)	2009	Echéancier pour 2009		
		Moins d'un an	Un à cinq ans	Plus de cinq ans
Prêts & créances immobilisés	25,8	25,8		
VMP & disponibilités	127,8	127,8		
Actifs financiers à taux fixe	153,6	153,6		
Autres dettes financières	212,4	194,9	16,9	0,8
Passifs financiers à taux fixe	212,4	194,9	16,9	0,8

Les dettes à taux variable sont pour l'essentiel des dettes à plus d'un an constituées du crédit syndiqué :

(en millions d'euros)	2009	Echéancier pour 2009		
		Moins d'un an	Un à cinq ans	Plus de cinq ans
Prêts & créances immobilisés				
VMP & disponibilités				
Actifs financiers à taux variable				
Autres dettes financières	177,4	45,3	132,1	
Passifs financiers à taux variable	177,4	45,3	132,1	

Compte tenu de cette répartition taux fixe / taux variable, une variation instantanée de 100 points de base des taux d'intérêt dans chacune des devises, appliquée sur la base d'un endettement moyen par devise, aurait un impact en année pleine sur le résultat consolidé avant impôt de 3,9 millions d'euros au 31 décembre 2009.

4.4.3 Risque de liquidité

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. Le tableau ci-après indique les engagements contractuels des dettes financières et des dettes fournisseurs au 31 décembre 2009 et inclut notamment les intérêts à payer. 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 2009.

(en millions d'euros)	2009				
	Valeur comptable	Flux de trésorerie	A moins d'un an	De un à cinq ans	A plus de cinq ans
Instruments financiers non dérivés					
Autres dettes financières	389,8	(408,5)	(246,3)	(161,6)	(0,6)
Dettes fournisseurs	386,9	(386,9)	(386,9)		
Total	776,7	(795,5)	(633,2)	(161,6)	(0,6)

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. Depuis son introduction en

bourse, le Groupe a mis en place une ligne de crédit syndiqué pour remplacer et rembourser le financement historiquement fourni par PPR. Cette ligne a une maturité initiale de trois ans et est syndiquée auprès des principales banques de CFAO, afin de couvrir le montant du financement accordé par PPR et d'assurer une marge de liquidité raisonnable permettant de sécuriser la gestion future des besoins de financement du Groupe. Pour plus d'informations sur les sources de liquidité du Groupe voir le chapitre 10 « Trésorerie et capitaux » 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 du 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 du 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 du contrat de crédit, il est possible que l'actif ne suffise pas à en assurer le remboursement intégral. A titre d'information, au 31 décembre 2009, le Ratio d'Endettement (tel que défini au Chapitre 10 du présent document) était égal à 1,02, alors que la Société s'est engagée à faire en sorte qu'il soit inférieur à 2. A la date d'enregistrement du présent document de référence, et compte tenu de l'environnement économique 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 2010, 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 ; 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 ; et le fait que les prêteurs du Groupe évalueront probablement différemment le profil de risque de crédit du Groupe en ne tenant plus compte de l'appartenance au Groupe PPR, ce qui peut conduire à des conditions de prêt moins favorables d'auparavant.

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 dans le cas où une personne agissant seule ou de concert (au sens des dispositions de l'article L233-10 du Code de commerce), viendrait à acquérir directement ou indirectement plus de 33,33 % du capital ou des droits de vote de la Société. Dans un tel cas de demande de remboursement anticipé des sommes dues au titre du contrat de crédit, il est possible que l'actif ne suffise pas à assurer le remboursement de ces sommes.

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. Par le passé, le Groupe a minimisé son exposition au risque de contrepartie en ne s'engageant principalement qu'avec PPR pour les besoins des opérations de produits dérivés, conclues au niveau central (les opérations de couverture au niveau des filiales locales étant conclues avec des contreparties tiers). Compte tenu de son introduction en bourse et de sa sortie du groupe PPR, le Groupe a prévu de mettre en place des couvertures directement auprès des acteurs du marché, de manière à ce qu'il n'existe plus d'opérations traitées au travers de PPR à la fin de l'exercice 2010. 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 sera affectée. Les contreparties des opérations de produits dérivés seront incluses dans les procédures de gestion du risque de crédit : chacune d'elles fera 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. La cartographie est mise à jour régulièrement, soumise au Comité d'audit, et permet au Groupe de définir et suivre les différents plans d'actions spécifiques mis en œuvre pour réduire ou maîtriser ces risques.

Les procédures de gestion des risques sont décrites plus en détails 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), dont la police d'assurance responsabilité civile des mandataires sociaux ou la police d'assurance transports de marchandises. Il dispose également de polices d'assurance du groupe PPR auxquelles il a adhéré (assurance dommages et pertes d'exploitation, assurance responsabilité civile et assurance construction). Depuis l'introduction en bourse de CFAO, le Groupe a continué de bénéficier des polices d'assurance de PPR auxquelles il a adhéré pendant une période transitoire de six à douze mois.

Au terme de la période de transition susvisée, le Groupe souscrira directement des polices d'assurance d'une étendue comparable à celles souscrites dans le cadre du programme d'assurance du groupe de PPR. Toutefois, aucune assurance ne peut être donnée que ces différentes polices pourront être souscrites à des conditions (notamment tarifaires) équivalentes à celles dont bénéficie actuellement le Groupe.

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

La politique de prévention, de précaution et de protection des risques, décentralisée au niveau des filiales, est destinée à recenser, évaluer et réduire l'exposition, l'occurrence et l'intensité des sinistres, grâce à l'audit des principaux sites opérationnels ; l'expertise des valeurs en risque ; le suivi des recommandations émanant des professionnels de la sécurité ; les procédures de contrôle interne ; la formation du personnel ; la mise en place de plans appropriés de secours.

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 de transfert des risques significatifs sur les 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.).

La charge nette d'assurance comptabilisée en 2009 en charges d'exploitation (hors assurance transport de marchandise enregistrée en coût des ventes) s'est élevée à 4,9 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 souscrit aux polices dommages et pertes d'exploitation du groupe PPR (dont une seconde ligne de couverture à travers une société captive de PPR). Le Groupe continue de bénéficier de ces polices durant une période transitoire après l'introduction en bourse de CFAO en décembre 2009 (telle qu'indiquée ci-dessus au paragraphe 4.6.1). A la fin de celle-ci, le Groupe souscrira directement des polices équivalentes. A cet effet, un appel d'offres est en cours auprès des courtiers pour anticiper le changement. 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 200 millions d'euros par sinistre résultant d'incendies, d'explosions ou de dégâts des eaux dans les Collectivités Territoriales Françaises d'Outre-Mer et en France, et à 50 millions ou 20 millions d'euros par sinistre du même type survenant en Afrique. Par ailleurs, le contrat prévoit une franchise d'un montant de 5 millions d'euros sur les sinistres survenant en Afrique.
- **Risque de crédit :** le Groupe a souscrit plusieurs polices d'assurance des risques de non-paiement des créances des centrales d'achat du Groupe sur les filiales du Groupe et certains tiers, et couvrant les différentes zones géographiques où le Groupe opère ainsi que les différents produits et services qu'il commercialise. Chacune de ces polices prévoit que le montant des dommages indemnisés correspond à 90 % du montant de la créance impayée tel qu'évalué au cours de change du dernier jour du mois de facturation. Le montant des dommages indemnisés au titre de ces polices est plafonné à un montant qui varie en fonction du chiffre d'affaires net de la centrale d'achat concernée. Ces polices ont principalement une application intra-groupe et assurent le Groupe contre le risque de non transfert des fonds des filiales lors du règlement des centrales d'achats effectué par virement simple. La couverture du risque sur les tiers ne concerne que l'activité de ventes à l'exportation réalisées par les centrales d'achat du Groupe.
- **Transport de marchandises :** le Groupe a souscrit une police d'assurance en vigueur jusqu'au 31 décembre 2010 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 souscrit à la police d'assurance responsabilité civile générale du groupe PPR 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 Groupe continuera de bénéficier de cette police durant une période transitoire après introduction en bourse de CFAO (telle qu'indiquée au paragraphe 4.6.1 ci-dessus). A la fin de celle-ci, le Groupe souscrira directement des polices équivalentes. Le montant des dommages indemnisés au titre de cette police est plafonné à 145 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, dans les pays où cela est requis par la réglementation locale, le même type de police d'assurance responsabilité civile pour couvrir spécifiquement ses activités dans la zone Afrique subsaharienne francophone. 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.

CHAPITRE 5 – INFORMATIONS CONCERNANT L'EMETTEUR

5.1 Histoire et évolution de la société

5.1.1 *Dénomination sociale*

La dénomination sociale de la Société est CFAO.

5.1.2 *Lieu et numéro d'immatriculation*

La Société est immatriculée au Registre du commerce et des sociétés de Nanterre sous le numéro d'identification B 552 056 152.

5.1.3 *Date de constitution et durée*

La Société a été constituée le 4 avril 1907. La durée de la Société est fixée de façon à expirer le 3 avril 2042, sauf cas de dissolution anticipée ou de prorogation.

5.1.4 *Siège social, forme juridique et législation applicable*

Le siège social de CFAO est situé au 18, rue Troyon, 92316 Sèvres, France (téléphone : +33 (0)1 46 23 56 56).

CFAO est une société anonyme à directoire et conseil de surveillance de droit français régie notamment par les dispositions du livre II du Code de commerce (voir le chapitre 14 du présent document de référence pour des informations sur les organes de direction et de surveillance).

5.1.5 *Historique du Groupe*

Le lecteur est invité à se reporter à la section 6.1 « Présentation générale » du présent document de référence pour un historique du Groupe CFAO.

5.2 Investissements

Les investissements décrits ci-dessous sont relatifs aux acquisitions et cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles. Les acquisitions de sociétés par le Groupe au cours des trois dernières années sont décrites au chapitre 7 du présent document de référence, au paragraphe 7.2.4 « Acquisitions et cessions au cours des 3 derniers exercices ».

5.2.1 *Investissements réalisés depuis 2006*

Au cours de la période de 2006 à 2009, le montant total des investissements opérationnels bruts du Groupe s'est élevé à 290,7 millions d'euros.

Ces investissements ont été décidés en fonction des priorités suivantes :

- plan de modernisation et d'extension du réseau de concessions automobiles en Afrique subsaharienne, au Maghreb et dans les Collectivités Territoriales Françaises d'Outre-Mer. Ce plan est en grande partie finalisé fin 2009 ;
- plan d'investissement, accompagné d'une incitation fiscale, dans les outils de production de son 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 devrait être finalisé en 2011 ; il prévoit une augmentation de la capacité de production autour de 25 % ;
- plan d'investissement dans les systèmes d'information pour doter la division CFAO Automotive d'un système d'information verticalisé dédié à ce métier. Ce plan prévoit la finalisation du déploiement en 2011.

Le tableau ci-dessous détaille les investissements opérationnels bruts par division pour les années 2006, 2007, 2008 et 2009 :

(en millions d'euros)	Automotive	Eurapharma	Industries	Technologie	Holdings & Autres	Total
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
Brasseries du Congo			29,9			29,9
Autres	4,1	4,9	2,1	0,6	0,1	11,8
31 décembre 2008						
Acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles brutes	49,3	6,8	22,3	1,3	0,5	80,2
Modernisation et extension réseau	21,1					21,1
Outilage et matériels techniques	8,1					8,1
Systèmes d'information	4,3	1,0	0,8	0,4	0,4	6,9
Brasseries du Congo			17,3			17,3
Autres	15,8	5,8	4,2	0,9	0,1	26,9
31 décembre 2007						
Acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles brutes	42,4	5,8	21,1	1,5	0,6	71,3
Modernisation et extension réseau	14,8					14,8
Outilage et matériels techniques	6,6					6,6
Systèmes d'information	3,1	1,0	0,6	0,5	0,3	5,5
Brasseries du Congo			14,3			14,3
Autres	17,9	4,8	6,2	1,0	0,3	30,2
31 décembre 2006						
Acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles brutes	42,0	5,5	20,7	1,3	0,5	69,9
Modernisation et extension réseau	17,2					17,2
Outilage et matériels techniques	6,6					6,6
Systèmes d'information	2,0	1,0	0,3	0,3	0,4	4,1
Brasseries du Congo			16,8			16,8
Autres	16,2	4,5	3,6	1,0	0,1	25,3

Au cours de l'année 2009, les cessions d'immobilisations corporelles se sont élevées à 5,1 millions d'euros avec principalement des cessions immobilières au Nigéria.

5.2.2 Principaux investissements en cours de réalisation

Les principaux investissements en cours du Groupe sont les suivants :

- poursuite du plan d'investissement lié à l'expansion et la modernisation des points de vente du réseau CFAO Automotive, financé principalement par la capacité d'autofinancement du Groupe et, pour certains projets, par le recours à des financements externes directs au niveau local ;
- poursuite du plan d'investissement dans les outils de production de l'activité boissons au Congo, financé par la capacité d'autofinancement du Groupe ;
- poursuite du plan d'investissement dans les systèmes d'information pour doter la division CFAO Automotive d'un système d'information verticalisé dédié à ce métier, financé par la capacité d'autofinancement du Groupe. Ce plan prévoit la finalisation du déploiement en 2011.

5.2.3 Principaux investissements envisagés

A la date d'enregistrement du présent document de référence, aucun investissement financier significatif n'a fait l'objet d'engagements fermes vis-à-vis de tiers.

Par ailleurs, le Groupe estime qu'en 2010 ses investissements opérationnels (bruts) devraient se situer autour de 64 millions d'euros, consistant principalement en la poursuite des investissements dans les systèmes d'information et dans son activité Boissons susvisée, ainsi que des investissements de maintenance du réseau de vente de CFAO Automotive et de ses outils de production au sein de CFAO Industries.

CHAPITRE 6 – APERCU DES ACTIVITES DU GROUPE

Table de concordance

La table de concordance ci-dessous permet d'identifier dans le présent chapitre les éléments d'information requis par le Règlement européen n° 809/2004 pris en application de la Directive européenne dite « Directive Prospectus » 2003/71/CE, dans son annexe I.

Nomenclature du Règlement européen	Paragraphe(s) du présent document de référence
6.1 Principales activités	6.1 à 6.2.1, 6.3 et 6.5
6.2 Principaux marchés	6.2.2 et 6.4
6.3 Evénements exceptionnels ayant influencé les renseignements fournis aux 6.1 et 6.2 ci-dessus	6.3 et 9.1.2
6.4 Informations concernant le degré de dépendance de l'émetteur à l'égard de brevets ou de licences, de contrats industriels, commerciaux ou financiers ou de nouveaux procédés de fabrication	6.5.1.3 et 4.2
6.5 Eléments sur lesquels est fondée toute déclaration de l'émetteur concernant sa position concurrentielle	6.2, 6.4.2.1 et 6.4.3.1

6.1 Présentation générale

CFAO estime être un leader de la distribution spécialisée et des services dans ses métiers clés en Afrique, hors Afrique du Sud, et dans les Collectivités Territoriales d'Outre-Mer.

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 31 pays d'Afrique et 7 Collectivités Territoriales Françaises d'Outre-Mer. Il est également présent à l'Île Maurice et au Vietnam. Il opère aussi en France métropolitaine, essentiellement à travers des ventes directes à l'exportation.

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

CFAO développe son activité sur quatre segments de marché qui correspondent aux quatre divisions du Groupe 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 vingtaine de constructeurs automobiles mondiaux. Le Groupe dispose de plus de 90 ans d'expérience dans ce domaine d'activité. CFAO Automotive bénéficie d'un réseau d'implantations et de concessions couvrant 29 pays situés au Maghreb (Algérie, Maroc) et en Afrique subsaharienne, dans quatre Collectivités Territoriales Françaises d'Outre-Mer et à l'Île Maurice ainsi que, depuis 2007, 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, de la vente de pièces de rechange et de pneumatiques, à la location de longue et courte durée. Cette division a représenté 56,2 % du chiffre d'affaires total consolidé du Groupe en 2009.
- **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. Eurapharma se démarque par une palette de services 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 ainsi qu'en Algérie. Cette division a représenté 28,7 % du chiffre d'affaires total consolidé du Groupe en 2009.
- **CFAO Industries :** La division CFAO Industries est principalement constituée de l'activité boissons en République du Congo, où le Groupe possède et exploite les deux seules brasseries du pays 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. Cette division regroupe également diverses activités industrielles légères telles que la fabrication de produits en matière plastique (comme des rasoirs et stylos de la marque BIC) et l'assemblage de motocyclettes et de cyclomoteurs et la fabrication de produits en bois tels que des caisses et palettes destinées au transport de produits agricoles. Cette division dispose également d'une activité accessoire de négoce de biens de consommation et d'équipements, dont le Groupe s'est partiellement désengagé en décembre 2009. En 2009, la division CFAO Industries (y compris les activités de négoce en voie de cession ou d'interruption) a représenté 10,9 % du chiffre d'affaires total consolidé du Groupe.
- **CFAO Technologies :** Créée en 2002, la division CFAO Technologies regroupe trois principaux métiers que sont l'intégration de solutions informatiques, de réseaux et télécommunications, l'installation et la maintenance d'ascenseurs sous la marque Otis et la distribution de produits et services de bureautique. Cette division a représenté 4,2 % du chiffre d'affaires total consolidé du Groupe en 2009.

Pour l'exercice 2009, le chiffre d'affaires consolidé du Groupe s'est établi à 2 582 millions d'euros et le résultat opérationnel courant avant redevance PPR s'est élevé à 216,6 millions d'euros.

Evolution de la répartition du chiffre d'affaire par activité et par zone géographique en 2009, 2008 et 2007

	2009 <i>En milliers d'euros</i>	(en % du chiffre d'affaires)	2008 <i>En milliers d'euros</i>	(en % du chiffre d'affaires)	2007 <i>En milliers d'euros</i>	(en % du chiffre d'affaires)
Chiffre d'affaires par division						
CFAO Automotive	1 451,4	56,2 %	1 779,1	61,9 %	1 507,6	59,5 %
Eurapharma	740,8	28,7 %	695,5	24,2 %	639,3	25,2 %
CFAO Industries	279,9	10,8 %	286,4	10,0 %	279,2	11,0 %
CFAO Technologies	110,0	4,3 %	113,7	4,0 %	108,6	4,3 %
Total	2 582,0	100,0 %	2 874,7	100,0 %	2 534,7	100,0 %
Chiffre d'affaires par zone géographique						
Afrique subsaharienne francophone	1 067,4	41,3 %	1 065,9	37,1 %	968,5	38,2 %
Collectivités Territoriales Françaises d'Outre-Mer et Autres	540,4	20,9 %	649,2	22,7 %	632,0	24,9 %
Maghreb	491,8	19,0 %	574,5	20,1 %	430,1	17,0 %
Afrique subsaharienne anglophone et lusophone	358,5	13,9 %	412,6	14,4 %	361,4	14,3 %
France (export)	123,9	4,8 %	172,6	6,0 %	142,7	5,6 %
Total	2 582,0	100,0 %	2 874,7	100,0 %	2 534,7	100,0 %

Le tableau ci-dessous présente les principaux territoires du Groupe en termes de chiffre d'affaires en 2009.

Territoires	Pourcentage du CA 2009
1. Collectivités Territoriales Françaises d'Outre-Mer*	20,3 %
2. Algérie	13,2 %
3. Congo	7,7 %
4. Cameroun	7,2 %
5. Nigeria	7,0 %
6. Côte d'Ivoire	5,9 %
7. Maroc	5,8 %
8. France (export)**	4,8 %
9. Sénégal	4,0 %
10. Gabon	4,0 %

* Comprend l'île Maurice

** Le Chiffre d'affaires France (Export) est généré par les ventes à l'exportation réalisées par les centrales d'achat du Groupe.

6.1.2 Historique

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 XIXème 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), 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 *pre-wholesale* (en 2001) et le métier d'agent distributeur (en 2000). Enfin, le Groupe a également développé de nouvelles activités dans le secteur des nouvelles technologies pour tirer parti du potentiel de croissance attendue de ce marché. Ainsi, d'un accord avec IBM est née CFAO Technologies en 2002.

L'année 2009 a marqué un nouveau 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. Cette cotation en Bourse a pour vocation de permettre à CFAO de franchir de nouvelles étapes, pour poursuivre son développement géographique ou étendre son portefeuille d'activités.

6.2 Atouts concurrentiels

6.2.1. 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 de près de 45 % en 2009, sur la base du nombre de véhicules neufs vendus par le Groupe en 2009 dans ces 19 pays, soit 15 938 unités ;
 - détenir une part de marché globale d'environ 15 % en 2009 dans les Collectivités Territoriales Françaises d'Outre-Mer où il est présent (soit la Réunion, la Guyane et la Nouvelle Calédonie, 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 2009 dans cette région, soit 6 808 unités ;
 - détenir une part de marché globale de 9,5 % 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 2009 dans ces 2 pays, soit 34 097 unités.
 - détenir une part de marché comprise entre 10 et 27 % dans chacun des 8 pays d'Afrique subsaharienne anglophone et lusophone où il est présent (avec une part de marché globale estimée d'environ 13 % dans ces 8 pays) sur la base du nombre de véhicules neufs vendus par le Groupe en 2009 dans ces 8 pays, soit 9 783 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 d'environ 40 % dans les 13 pays d'Afrique subsaharienne francophone (hors Mauritanie) où il est présent et d'environ 50 % dans les sept Collectivités Territoriales Françaises d'Outre-Mer où il est présent (s'agissant de parts de marché moyenne de l'année 2009).
 - détenir une part de marché d'environ 10 % dans chacun des cinq pays d'Afrique subsaharienne anglophone et lusophone où Eurapharma est présent.
- *Dans son métier Industries*, le Groupe détient, à travers un partenariat avec Heineken, les deux seules brasseries du Congo et estime être de très loin le principal distributeur de boissons dans le pays.
- *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.
 - être l'un des acteurs majeurs de l'installation d'ascenseurs dans chacun des pays où il exerce cette activité (Cameroun, Côte d'Ivoire, Nigeria, Sénégal, Burkina Faso, Gabon, Ghana et Mali).

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.

6.2.2 *Un positionnement concurrentiel unique sur les marchés clés du Groupe*

6.2.2.1. *Une présence africaine inégalée*

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. Ces contraintes expliquent que les marchés de la distribution automobile et pharmaceutique en Afrique n'ont observé l'émergence d'aucun nouvel acteur de taille comparable à celle du Groupe au cours des 10 dernières années.
- 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.
- Pour une analyse détaillée 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 ».

6.2.2.2 *Une capacité reconnue à s'implanter sur de nouveaux territoires*

Au cours des 15 dernières années, le Groupe a investi 19 nouveaux territoires, étendant sa présence géographiques de 21 à 40 territoires. Pour ce faire, le Groupe a eu recours à 11 acquisitions ciblées et à huit 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 13,2 % et 5,8 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe en 2009.

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.

La poursuite du développement géographique du Groupe, qui renforce significativement son attractivité auprès de ses partenaires, constitue un des axes stratégiques majeurs de CFAO (Pour une analyse plus détaillée, le lecteur peut se reporter à la section 6.3.3 « Poursuivre le développement géographique de ses différents métiers » du présent document).

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

La répartition du chiffre d'affaires du Groupe en 2009 par métier et par zone géographique est la suivante :

	Afrique subsaharienne francophone	Afrique subsaharienne anglophone et lusophone	Maghreb	Collectivités Territoriales Françaises d'Outre-Mer et Autres	France (Export)	% du CA total du Groupe
CFAO						
Automotive	21,5 %	8,4 %	15,4 %	8,6 %	2,3 %	56,2 %
Eurapharma	11,1 %	1,3 %	2,1 %	12,3 %	1,9 %	28,7 %
CFAO Industries	6,0 %	3,2 %	1,2 %	–	<1 %	10,9 %
CFAO						
Technologies	2,8 %	1,0 %	<1 %	–	<1 %	4,2 %
Total	41,4 %	13,9 %	19 %	20,9 %	4,8 %	100 %

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. A titre d'illustration, l'ensemble des Collectivités Territoriales Françaises d'Outre-Mer, l'Algérie et le Congo, les trois premiers territoires en termes de chiffre d'affaires pour le Groupe, représentent respectivement 20,3 % (y compris l'île Maurice), 13,2 % et 7,7 % du chiffre d'affaires total du Groupe en 2009.

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 :

- la distribution automobile dans les marchés pré-émergents ou émergents est à potentiel de croissance rapide, mais reste une activité cyclique car dépendante de la conjoncture économique locale. Selon les cycles économiques, le marché de la distribution automobile sur ces marchés peut donc être sujet à des fluctuations locales marquées à la hausse comme à la baisse.
- le marché de la distribution pharmaceutique dans les pays en développement apparaît comme un marché stable, dont la croissance a été moins élevée depuis 2005 mais plus régulière que celle du marché automobile au cours des dernières années. Cela s'explique notamment par le fait que les produits pharmaceutiques sont souvent des produits de première nécessité, que la croissance démographique 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.

Enfin, le Groupe dispose d'un portefeuille de clients diversifié, aucun client ne représentant, en 2009, plus de 0,5 % du chiffre d'affaires du Groupe (si chacune des administrations de chacun des pays où le Groupe opère est considérée comme un client séparé) ou plus de 1 % du chiffre d'affaires du Groupe (si l'ensemble des administrations d'un pays donné où le Groupe opère est considéré comme un seul client). 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.

6.2.2.4 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. Cela permet également de circonscrire la prise de risques au niveau local. Ainsi soutenues, les filiales locales peuvent concentrer leurs efforts sur l'amélioration continue de leur dialogue commercial, de la qualité de leur offre et son adaptation à la demande locale afin de mieux pénétrer les marchés locaux et d'y accroître leurs parts de marché.
- Au plan opérationnel, l'organisation du Groupe autour de 4 divisions dédiées (CFAO Automotive, Eurapharma, CFAO Industries et CFAO Technologies) lui permet de développer des expertises spécifiques. Par ailleurs, au sein de chacune de ces 4 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. Cela leur permet d'optimiser la gestion des commandes pour l'ensemble de leurs filiales et d'offrir des solutions permettant à la fois de satisfaire aux exigences des fournisseurs (notamment en termes de fiabilité des flux logistiques pour Eurapharma) et de coordonner l'acheminement des produits distribués depuis la sortie des usines des constructeurs ou des laboratoires jusqu'aux clients locaux.

6.2.2.5 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 bénéficie 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 l'industrie de la distribution spécialisée des pays en développement. Les 15 principaux membres de l'équipe dirigeante sont, pour la plupart, 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.
- Par ailleurs, l'attention portée par le Groupe au recrutement de ses équipes opérationnelles, ses efforts continus en matière de suivi et d'opportunités de carrière, de formation (technique, commerciale, managériale ou autre) et de transmission des connaissances et, surtout, son choix d'une organisation très peu hiérarchisée permettent aux dirigeants du Groupe de trouver dans chacune des équipes opérationnelles de ses divisions des relais efficaces pour mettre en œuvre les choix stratégiques. Dans des marchés souvent marqués par de fortes spécificités locales, les équipes opérationnelles du Groupe ont su démontrer leur capacité d'exécution, d'adaptation et d'initiative pour atteindre les objectifs fixés par la direction du Groupe. A cet égard, le Groupe est parvenu à créer une forte culture d'entreprise qui inspire et récompense la performance, le talent et l'esprit entrepreneurial dans ses différents métiers et qui se traduit au quotidien, sur le terrain, par un fort degré d'engagement des équipes opérationnelles dans chacun des projets et missions qui leur sont confiés.

6.2.2.6 *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. En effet, les grandes marques internationales, n'étant généralement pas implantées directement dans les pays où intervient le Groupe, recherchent des partenaires opérant avec ces standards internationaux et disposant de réseaux leur permettant véritablement de mailler les marchés éloignés que sont l'Afrique et les Collectivités Territoriales Françaises d'Outre-Mer.
- 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. Fort d'une profonde connaissance de ces marchés, le Groupe offre aux grandes marques internationales une expérience et un savoir-faire opérationnel incontestables dans la gestion des difficultés liées à cet éloignement et à ce profil particulier de risques.
- 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 de ces quatre 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 la division Industries, des sites tels que ceux de son activité boissons ont fait l'objet de programmes d'investissement significatifs pour fortement augmenter leurs capacités de production et continueront à bénéficier d'un niveau d'investissement élevé au cours des prochaines années. 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.

Le portefeuille de marques internationales de premier plan partenaires de CFAO sur ses différents marchés attestent de sa position d'acteur de référence :

- CFAO Automotive dispose de relations commerciales privilégiées, voire exclusives de fait dans certains cas et dans certains pays, avec plusieurs constructeurs automobiles dont notamment ses trois principaux partenaires stratégiques que sont Toyota (depuis 1970), Nissan (depuis 1991) et General Motors (depuis 1998) et d'autres constructeurs européens et asiatiques tels que Mitsubishi (depuis 1982), Isuzu (depuis 1975), Suzuki (depuis 1994), Peugeot (depuis 1960), Renault Trucks (depuis 1994), Yamaha (depuis 1975) et Bridgestone (depuis 1990).
- Eurapharma offre ses services aux plus grands laboratoires internationaux tels que Pfizer, Sanofi, Novartis, Roche, GSK, Bristol Myers Squibb et Schering-Plough.
- CFAO Industries a également noué des relations privilégiées avec certains des principaux acteurs internationaux tels que BIC (depuis 1973), Heineken (depuis 1994) et Coca-Cola (depuis 2002).

- De même, CFAO Technologies a noué ou poursuivi des relations fortes avec des acteurs internationaux de premier plan tels que Microsoft, IBM, Cisco et Otis.

6.2.2.7 Une croissance régulière et rentable

Le tableau suivant présente le chiffre d'affaires et le taux de rentabilité opérationnelle courante (le résultat opérationnel courant avant redevance PPR divisé par le chiffre d'affaires, le « taux de rentabilité opérationnelle courante ») du Groupe pour chaque année entre 1996 et 2009.

Cette période exclut des phénomènes perturbateurs exceptionnels tels que la crise CFA en 1994/1995, permettant d'isoler les vecteurs de performance du Groupe.

Les données financières pour les années 2006, 2007 et 2008 ont été tirées des états financiers consolidés audités du Groupe préparés conformément aux normes IFRS figurant à la section 20 « Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de CFAO » du document de base lors de l'introduction en bourse de la Société en 2009. Les données 2009 sont tirées des états financiers consolidés audités du Groupe figurant dans le présent document de référence.

Les données financières pour les années 2004 et 2005 ont été tirées de la liasse de consolidation du Groupe auditee dans le cadre de la certification des états financiers consolidés du groupe PPR et ont été préparées conformément aux normes IFRS. Les données financières pour les années 1996 à 2003 ont été tirées des données auditées publiées par le groupe PPR pour les années considérées et ont été préparées conformément aux normes comptables françaises.

EUR en millions	GAAP Français								IFRS					
	1996A	1997A	1998°	1999A	2000°	2001A	2002A	2003A	2004A	2005A	2006°	2007A	2008A	2009A
Chiffre d'Affaires	954,1	993,8	1 062,0	1 048,5	1 247,2	1 477,2	1 619,5	1 718,4	1 859,4	2 034,3	2 219,4	2 534,7	2 874,7	2 582,0
ROC avant Redevance PPR	80,1	89,9	99,7	102,8	112,4	134,6	147,8	158,3	156,1	167,0	182,4	232,3	276,8	216,6
% Marge	8,4 %	9,0 %	9,4 %	9,8 %	9,0 %	9,1 %	9,1 %	9,2 %	8,4 %	8,2 %	8,2 %	9,2 %	9,7 %	8,4 %

Le chiffre d'affaires du Groupe a augmenté de 678 millions d'euros en 1996 (hors Eurapharma, consolidée pour la première fois en 1996) à 2 582 millions d'euros en 2009, soit une augmentation de 1 904 millions d'euros. Cette augmentation du chiffre d'affaires représente une croissance moyenne de l'ordre de 11 %.

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.

Au cours de cette période de 13 ans qui a suivi la crise de 1994 (dévaluation de 50 % du franc CFA), le Groupe a su une nouvelle fois renouveler son portefeuille de métiers pour renforcer ses positions en Afrique subsaharienne et dans les Collectivités Territoriales Françaises d'Outre-Mer, mais a également su traverser les frontières en implantant ses principaux métiers sur des marchés nouveaux sur le continent africain principalement. Ces deux axes stratégiques ont permis au Groupe d'enrichir sa matrice pays/métiers tout en renforçant significativement son potentiel de croissance organique.

Entre 1996 et 2009, la croissance du Groupe a été régulière mais également rentable puisque le Groupe a enregistré un taux de rentabilité opérationnelle courante compris entre 8,2 % 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. De plus, le Groupe a mis en place un dispositif d'animation opérationnel lui permettant de suivre précisément les performances de ses différentes entités opérationnelles et, le cas échéant, de mettre en œuvre des mesures d'amélioration rapides et efficaces.

Au cours des dernières années, le Groupe a démontré sa capacité à dégager des niveaux de rentabilité opérationnelle importants sur des marchés de taille et de niveau de maturité différents. Fort d'une expérience et d'une connaissance unique de ses marchés de référence, le Groupe s'estime capable de s'adapter à l'évolution des marchés tant en matière de marges opérationnelles et de volume de ventes que de type de clientèle.

6.3 Stratégie

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 élevée tout en améliorant sa rentabilité opérationnelle sur le moyen terme. Par ailleurs, le Groupe entend poursuivre sa politique d'acquisitions ciblées.

Les événements exceptionnels ayant influencé les activités du Groupe ou les marchés sur lesquels il opère sont décrits au chapitre 9 « Examen de la situation financière et du résultat du Groupe », au paragraphe 9.1.2 « Facteurs ayant une incidence significative sur les résultats du Groupe ».

6.3.1 *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 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'activité 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 celui du Maghreb où sa présence est plus récente. 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 (« *low cost* ») 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. L'objectif du Groupe est de couvrir de manière sélective tous les segments (*low cost*, premium, camions, activités complémentaires) sur ses marchés.
- Dans son métier pharmaceutique, le Groupe entend poursuivre le modèle de développement multi-canal d'Eurapharma et consolider son positionnement sur l'ensemble de la chaîne de distribution de cette activité. Le Groupe considère que la croissance rapide de ses activités les plus récentes d'agent distributeur et de « *pre-wholesale* » illustre la pertinence de ce modèle de développement. Le Groupe anticipe une augmentation de la demande pour ces deux activités car les tendances actuelles de l'industrie pharmaceutique sont à l'externalisation croissante des fonctions relatives aux ventes à l'exportation.
- Dans son métier industries, le Groupe a pour objectif de se désengager à court terme de son activité de négoce à marge plus faible et de poursuivre son recentrage sur les activités industrielles légères au plus fort potentiel de croissance et de rentabilité, ce qui implique principalement la poursuite des investissements dédiés aux sites de son activité boissons au Congo. A l'avenir, le Groupe n'exclut pas de développer de nouvelles activités industrielles légères pour répondre à la demande locale croissante. Le Groupe estime que son expérience en matière de production locale constitue un atout important dans un contexte où les gouvernements souhaitent favoriser le développement des capacités de production locale et la génération de valeur ajoutée dans leur pays.

- Enfin, dans son métier technologies, le Groupe poursuivra ses efforts en matière de développement de son offre de solutions d'intégration des nouvelles technologies afin de profiter de la forte hausse attendue du marché africain des services informatiques. A cet effet, le Groupe accorde une attention particulière au développement de ses relations avec les acteurs majeurs du secteur (Microsoft, IBM, Cisco, etc.), à sa capacité d'innovation ainsi qu'au recrutement, à la formation et à la fidélisation d'un personnel local hautement qualifié.

6.3.2 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.

Au cours des prochaines années, le Groupe va donc poursuivre les efforts déployés dans le cadre de ses différents programmes d'optimisation opérationnelle dans chacun de ses métiers :

- Dans son métier automobile, le Groupe entend maintenir un niveau de rentabilité opérationnelle élevé par plusieurs moyens :
 - la diversification de ses devises d'achat pour réduire encore son exposition aux fluctuations du cours des devises de ses principaux constructeurs partenaires et en limiter l'impact sur sa rentabilité opérationnelle ; à cet égard, le Groupe devrait bénéficier de la stratégie de diversification des zones de production de ses principaux partenaires constructeurs (les achats étant souvent réglés dans la devise du pays d'approvisionnement) et n'exclut pas, en fonction des opportunités de marché, de conclure de nouveaux partenariats avec des constructeurs automobiles ;
 - l'optimisation des coûts opérationnels, notamment en générant des synergies supplémentaires entre les différentes entités locales grâce à la mutualisation de certaines fonctions de support au Maghreb et en Afrique subsaharienne anglophone et lusophone notamment ;
 - la poursuite d'une politique d'investissement rigoureuse en profitant notamment du fait que la majeure partie des investissements destinés à la modernisation du réseau de CFAO Automotive a déjà été réalisée ; et
 - l'étude des opportunités d'expansion, dans ses marchés existants et dans de nouveaux marchés géographiques, qui offrent un retour sur capitaux engagés similaire aux niveaux historiques du Groupe même si les niveaux de marges opérationnelles peuvent être parfois inférieurs comme cela a été le cas pour l'Algérie.
- Dans son métier pharmaceutique, le Groupe considère que sa rentabilité opérationnelle devrait bénéficier des deux facteurs suivants :
 - d'une part, les efforts continus du Groupe pour optimiser sa rentabilité opérationnelle dans ses activités d'importateur-grossiste/répartiteur en Afrique par l'optimisation de ses coûts opérationnels ; et
 - d'autre part, l'effet volume dans ses activités de pre-wholesale et d'agent en forte croissance.

- Dans son métier industries, la rentabilité opérationnelle du Groupe devrait bénéficier de son désengagement de ses activités de négoce à rentabilité plus faible et de la poursuite de ses investissements pour moderniser et accroître la capacité de ses activités au plus fort potentiel de croissance et de rentabilité (telle que son activité boissons). De plus, le Groupe pourrait également développer de nouvelles activités industrielles.
- Dans son métier des nouvelles technologies, le Groupe estime que sa division CFAO Technologies est bien positionnée pour profiter de l'essor du marché africain auquel le Groupe s'attend dans ce secteur et pour y gagner des parts de marché. Le Groupe entend continuer à développer une offre de solutions intégrées innovantes. Sa division CFAO Technologies dispose d'un potentiel de progression significatif en termes d'efficacité et de rentabilité opérationnelles qu'elle compte concrétiser grâce à une taille plus importante, à l'optimisation de ses coûts dans certains pays, à l'expérience qu'elle acquerra progressivement et à ses relations privilégiées avec certains des principaux acteurs mondiaux du secteur des nouvelles technologies.

6.3.3 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 forte croissance telles que l'Asie du sud-est :

- *L'Afrique* : Solidement ancré en Afrique, le Groupe entend y poursuivre activement son développement, que ce soit en accentuant sa pénétration des marchés des pays dans lesquels il est déjà présent, notamment au Maghreb devenu en moins de 10 ans l'un de ses principaux marchés, ou en s'appuyant sur son réseau pour s'implanter sur de nouveaux marchés, notamment en Afrique subsaharienne anglophone et lusophone. Le Groupe considère qu'il existe des opportunités de renforcement et d'expansion géographique (notamment au Maghreb et en Afrique subsaharienne anglophone et lusophone) répondant à ses critères de développement, à son expertise et connaissance de l'Afrique. La qualité de son réseau actuel et sa position privilégiée sur le marché le placent en situation favorable par rapport à ses concurrents pour les exploiter. A travers cette stratégie de renforcement et d'expansion en Afrique, le Groupe entend tirer pleinement parti du potentiel de croissance du marché de la distribution spécialisée en Afrique dans le sillage du développement économique du continent.

Par le passé, le Groupe a su démontrer sa capacité à utiliser toutes les possibilités et les formes contractuelles d'implantation en Afrique (création de filiales, accord de partenariat, accord de franchise, etc.) et entend à l'avenir s'appuyer sur son expérience en la matière pour y conduire son développement dans de nouveaux pays ou auprès de nouveaux partenaires.

- *L'Asie du sud-est* : Fort de ses succès et du savoir-faire développé sur ses zones géographiques traditionnelles, le Groupe se réserve également la possibilité de saisir des relais de croissance supplémentaires à travers son expansion géographique vers de nouvelles zones à forte croissance économique et démographique, notamment l'Asie du sud-est. L'ouverture en 2007 du premier établissement du Groupe au Vietnam constitue une étape importante dans la réflexion stratégique du Groupe et pourrait, à terme, lui permettre de nouer des relations avec des acteurs présents en Asie du sud-est, d'avoir une visibilité sur ce marché et d'y bénéficier d'opportunités de croissance. A titre d'illustration, le marché vietnamien représente à lui seul 85 millions d'habitants dans un pays dont le taux de croissance du PIB devrait, selon les estimations du FMI (avril 2009), croître de 6 % par an en moyenne au cours des 5 prochaines années.
- D'une manière générale, le Groupe considère que l'expérience et la connaissance des marchés des pays émergents ou pré-émergents dont bénéficie son équipe de direction et ses succès passés en termes d'expansion dans ces territoires (par croissance externe ou par implantation directe) pourraient lui permettre de profiter du fort potentiel de croissance de ces zones.

6.3.4 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 d'utiliser 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 conformes aux objectifs du Groupe ;
- 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 ; et
- la complémentarité avec les métiers actuels du Groupe.

Ainsi, au cours des dernières années, CFAO a développé une activité de location automobile longue durée au Gabon, au Cameroun et en Côte d'Ivoire. En fonction de son évolution au regard des critères décrits ci-dessus, cette activité pourrait être étendue sur de nouveaux territoires.

De même, dans son métier pharmaceutique, le Groupe étudie plusieurs possibilités de nouvelles activités complémentaires, et notamment (i) l'activité de dépositaire principalement de médicaments génériques et de médicaments non remboursés dans les Collectivités Territoriales Françaises d'Outre-Mer, activité consistant exclusivement en une prestation de services logistiques ; (ii) l'acquisition des droits de commercialisation de molécules matures pour l'Afrique qui ne sont plus stratégiques pour les grands laboratoires en Europe, mais qui font encore l'objet d'une demande importante en Afrique ; cette activité pourrait permettre d'intégrer en amont une partie supplémentaire de la chaîne de valeur ; (iii) la distribution de produits vétérinaires en s'appuyant sur la logistique et le réseau actuel des filiales d'Eurapharma en Afrique pour approvisionner le marché des médicaments vétérinaires ; et (iv) la possibilité d'approvisionner les marchés publics (Eurapharma intervient aujourd'hui principalement auprès du secteur privé) et les projets d'aide internationale, notamment en Afrique.

6.3.5 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. 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.

Dans un contexte de marché fragmenté et fragilisé par la dégradation de l'environnement économique mondial, CFAO estime qu'il existe de nombreuses opportunités d'acquisitions, en particulier dans les secteurs automobile et pharmaceutique, du fait de l'affaiblissement de certains acteurs locaux ou régionaux ne disposant pas de la même capacité de résistance aux fluctuations des cycles économiques que le Groupe.

La taille, la capacité financière et l'expérience du Groupe en matière de croissance externe – en particulier dans les pays d'Afrique – pourraient lui permettre d'identifier des cibles potentielles et de réaliser des acquisitions plus efficacement que ses concurrents de taille moindre ou ayant moins d'expérience en la matière.

Le Groupe étudie avant tout des opportunités d'acquisitions d'acteurs de petite ou moyenne taille lui permettant de renforcer certaines de ses lignes de métiers ou certaines zones géographiques. De telles acquisitions seraient financées grâce aux flux d'exploitation générés par le Groupe, et le cas échéant en fonction de la taille des acquisitions concernées, par le recours à des emprunts.

Le Groupe poursuivra l'analyse sélective de ces opportunités notamment sur la base des critères stratégiques, opérationnels et financiers suivants : consolidation et augmentation des parts de marché du Groupe et accès à de nouveaux marchés à fort potentiel ; existence de savoir-faire, de technologies et de compétences spécifiques et complémentaires avec ceux dont dispose le Groupe ; qualité du réseau et du portefeuille clients et fournisseurs et synergies avec ceux du Groupe ; capacité de contribuer à l'amélioration du positionnement du Groupe sur la chaîne de valeur et de ses performances opérationnelles et financières ; notoriété locale et régionale ; et capacité d'adaptation à la culture d'entreprise du Groupe.

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 :

- ***l'Afrique***, qui a représenté 74,3 % du chiffre d'affaires total du Groupe en 2009, offre un environnement économique porteur pour le marché de la distribution spécialisée.

Le Groupe est présent :

- en ***Afrique subsaharienne francophone*** (41,4 % du chiffre d'affaires total du Groupe en 2009) et notamment au Cameroun et en République du Congo, les deux principaux pays de la région en termes de chiffre d'affaires. Le Cameroun représente un marché de plus de 19 millions d'habitants. La République du Congo, appelée « Congo Brazzaville » pour la différencier de la République Démocratique du Congo, est un marché d'environ 4 millions d'habitants.
- au ***Maghreb*** (19 % du chiffre d'affaires total du Groupe en 2009), 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*** (13,9 % du chiffre d'affaires total du Groupe en 2009) 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 plus de 148 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 20,3 % (y compris l'île Maurice) du chiffre d'affaires total du Groupe en 2009. 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 le paragraphe 6.5 « 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 néanmoins porteur*

A la connaissance du Groupe, il n'existe pas d'études chiffrées 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.

Régions	Taux moyen annuel d'accroissement démographique (en %)	
	2005-2010	2010-2015
Monde	1,18	1,11
Afrique*	2,29	2,20
Amérique du Nord	0,96	0,91
Amérique latine et Caraïbes	1,12	0,99
Asie	1,14	1,05
Europe	0,09	0,03
Océanie	1,31	1,23

* Zone géographique principale du Groupe

Source : Nations Unies, « World Population Prospects : The 2008 Revision »

A ce jour, l'Afrique est le deuxième continent du monde avec une population qui a franchi la barre du milliard d'habitants en 2009. Le Groupe est présent dans 31 pays africains représentant environ 70 % de la population totale de l'Afrique, soit un marché d'environ 700 millions de personnes et les 5 principaux pays d'Afrique du Groupe en termes de chiffre d'affaires en 2009 (Algérie, République du Congo, Cameroun, Nigeria et Maroc) représentent plus de 20 % de la population totale de l'Afrique, soit un marché de plus de 200 millions de personnes.

- *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 (jusqu'en 2008). 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. L'Afrique a connu un taux de croissance annuelle moyen de son PIB de 5,6 % entre 1999 et 2008 et de 6 % au cours des cinq dernières années*. Selon le FMI, à compter de 2011, le continent africain devrait connaître le taux de croissance du PIB le plus élevé au monde.
- 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.

* Source : Fonds Monétaire International

- Des faiblesses structurelles persistantes :** telles que 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 (voir le tableau ci-dessous) ; la faible intégration des économies africaines dans les systèmes de financement internationaux et le faible développement du système bancaire ; la faiblesse du secteur privé local ; la nécessité de poursuivre les réformes du secteur public et des systèmes juridiques ; le manque de ressources budgétaires suffisantes 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.

Pays africains dépendants des matières premières hors pétrole	Part des matières premières hors pétrole dans les exportations en 2008	Pays africains dépendant du pétrole	Part du pétrole dans les exportations en 2008
Gambie	97 %	Libye	98,7 %
Ouganda	91 %	Algérie*	95,7 %
Ethiopie	84 %	Nigeria*	95,6 %
		République du Congo*	92,1 %
Niger	83 %	Angola	92 %
Malawi	82 %	Guinée Equatoriale	83,8 %
Rwanda	80 %	Soudan	74,5 %
Burundi	79 %	Gabon*	71,1 %

* Pays figurant dans les 10 premiers pays du Groupe en termes de chiffre d'affaires

Source : Nations Unies, « Situation et perspectives de l'économie mondiale », 2009

- les effets de la crise économique et financière mondiale :** plus tardivement touchée que les autres régions du monde en raison du faible niveau d'intégration financière de ses économies, l'Afrique n'a pas échappé pas à la crise financière et économique mondiale, avec un ralentissement de la croissance sur le continent en 2009 par rapport à la moyenne enregistrée les années précédentes. La diminution de la demande mondiale d'exportations africaines a fait baisser les cours des matières premières, le volume des échanges commerciaux et les recettes publiques des pays africains. L'aversion pour les risques et la contraction du crédit dans les économies avancées ont contribué à freiner la hausse des investissements directs étrangers dans la plupart des pays d'Afrique et inversé les entrées d'investissements de portefeuille. Certains pays africains ont été conduit, dès la fin de l'année 2008, à des politiques de dévaluation (notamment le Nigeria) ou à laisser se déprécier leur monnaie (notamment l'Algérie), et à accroître significativement les restrictions de leur politique de change. A été également notée une diminution des transferts financiers en provenance des diasporas africaines. Enfin, les banques africaines, peu exposées directement aux actifs dévalorisés, ont été vulnérables aux effets indirects de la crise : détérioration de la qualité de leurs portefeuilles de crédits, pertes sur leurs dépôts auprès de correspondants bancaires étrangers en difficulté, rapatriement de capitaux par leur établissement d'origine à l'étranger.
- Une embellie attendue :** Au mois de janvier 2010, le Fonds Monétaire international a relevé ses prévisions de croissance pour le continent africain avec une progression attendue du PIB de 4,3 % en 2010 et de 5,3 % en 2011. Le Groupe estime en effet qu'à moyen et long termes, l'Afrique devrait renouer avec ses bonnes performances d'avant la crise financière et économique mondiale et, par voie de conséquence, permettre au marché de la distribution spécialisée de continuer à s'y développer.

Les tableaux ci-dessous permettent d'illustrer les dynamiques de croissance pour les pays africains :

	Croissance réelle du PIB (%)									
	2005	2006	2007	2008	2009**	2010	2011	2012	2013	2014
Afrique subsaharienne francophone										
Benin*	2,9 %	3,8 %	4,6 %	5,0 %	3,8 %	3,0 %	5,7 %	6,0 %	6,0 %	6,0 %
Burkina Faso*	7,1 %	5,5 %	3,6 %	5,0 %	3,5 %	4,1 %	5,3 %	6,0 %	6,0 %	6,0 %
Burundi	0,9 %	5,1 %	3,6 %	4,5 %	3,2 %	3,6 %	4,2 %	4,8 %	5,0 %	5,0 %
Cameroun*	2,3 %	3,2 %	3,3 %	2,9 %	1,6 %	2,7 %	4,0 %	4,2 %	4,5 %	5,2 %
Comores	4,2 %	1,2 %	0,5 %	1,0 %	1,0 %	1,5 %	2,5 %	3,5 %	4,0 %	4,0 %
Congo*	7,8 %	6,2 %	-1,6 %	5,6 %	7,4 %	12,2 %	7,0 %	1,8 %	0,9 %	2,3 %
Côte d'Ivoire*	1,9 %	0,7 %	1,6 %	2,3 %	3,7 %	4,0 %	4,5 %	5,1 %	5,7 %	6,0 %
Djibouti	3,2 %	4,8 %	5,1 %	5,8 %	5,1 %	5,4 %	5,8 %	6,3 %	6,8 %	7,1 %
Gabon*	3,0 %	1,2 %	5,6 %	2,3 %	-1,0 %	2,6 %	4,7 %	3,6 %	2,4 %	2,8 %
Gambie*	5,1 %	6,5 %	6,3 %	6,1 %	3,6 %	4,3 %	4,6 %	4,9 %	5,0 %	5,0 %
Guinée Bissau*	3,5 %	0,6 %	2,7 %	3,3 %	1,9 %	2,5 %	3,0 %	3,5 %	4,0 %	4,0 %
Guinée Conakry*	3,0 %	2,5 %	1,8 %	4,9 %	0,0 %	2,7 %	3,6 %	4,0 %	4,1 %	4,2 %
Guinée Equatoriale*	9,7 %	1,3 %	21,4 %	11,3 %	-5,4 %	-2,8 %	3,8 %	2,5 %	-0,4 %	-1,9 %
Madagascar*	4,6 %	5,0 %	6,2 %	7,1 %	-0,4 %	0,9 %	2,9 %	5,2 %	5,3 %	5,3 %
Mali*	6,1 %	5,3 %	4,3 %	5,1 %	4,1 %	4,5 %	4,8 %	5,0 %	5,0 %	5,3 %
Mauritanie*	5,4 %	11,4 %	1,0 %	2,2 %	2,3 %	4,7 %	5,7 %	13,1 %	7,8 %	5,9 %
Niger*	8,4 %	5,8 %	3,3 %	9,5 %	1,0 %	5,2 %	4,5 %	12,9 %	5,4 %	5,8 %
République centrafricaine*	2,4 %	3,8 %	3,7 %	2,2 %	2,4 %	3,1 %	4,0 %	5,0 %	5,5 %	5,5 %
République Démocratique du Congo*	7,9 %	5,6 %	6,3 %	6,2 %	2,7 %	5,4 %	7,2 %	6,9 %	8,3 %	6,8 %
Rwanda	7,2 %	7,3 %	7,9 %	11,2 %	5,3 %	5,2 %	6,0 %	6,0 %	6,0 %	6,0 %
São Tomé et Príncipe*	5,7 %	6,7 %	6,0 %	5,8 %	4,0 %	4,5 %	5,0 %	6,0 %	6,0 %	7,0 %
Sénégal*	5,6 %	2,4 %	4,7 %	2,5 %	1,5 %	3,4 %	4,4 %	4,8 %	4,9 %	4,9 %
Tchad*	7,9 %	0,2 %	0,2 %	-0,2 %	1,6 %	4,7 %	3,3 %	3,4 %	0,8 %	2,3 %
Togo*	1,2 %	3,9 %	1,9 %	1,1 %	2,4 %	2,6 %	4,0 %	4,0 %	4,0 %	4,0 %

	Croissance réelle du PIB (%)									
	2005	2006	2007	2008	2009**	2010	2011	2012	2013	2014
Afrique subsaharienne anglophone										
Afrique du Sud	5,0 %	5,3 %	5,1 %	3,1 %	-2,2 %	1,7 %	3,8 %	4,3 %	4,5 %	4,5 %
Angola*	20,6 %	18,6 %	20,3 %	13,2 %	0,2 %	9,3 %	8,4 %	5,4 %	6,5 %	6,1 %
Botswana	1,6 %	5,1 %	4,4 %	2,9 %	-10,3 %	4,1 %	8,5 %	13,8 %	8,9 %	2,1 %
Cap Vert	6,5 %	10,8 %	7,8 %	5,9 %	3,5 %	4,0 %	6,6 %	6,6 %	6,7 %	6,4 %
Erythrée	2,6 %	-1,0 %	1,3 %	1,0 %	0,3 %	1,4 %	2,0 %	2,5 %	2,8 %	3,7 %
Ethiopie	12,6 %	11,5 %	11,5 %	11,6 %	7,5 %	7,0 %	8,0 %	7,5 %	7,5 %	7,7 %
Ghana*	5,9 %	6,4 %	5,7 %	7,3 %	4,5 %	5,0 %	22,5 %	7,1 %	5,3 %	5,1 %
Kenya*	5,9 %	6,4 %	7,1 %	1,7 %	2,5 %	4,0 %	5,0 %	6,3 %	6,5 %	6,5 %
Lesotho	0,7 %	8,1 %	5,1 %	3,5 %	-1,0 %	3,1 %	4,8 %	4,8 %	4,6 %	4,3 %
Liberia	5,3 %	7,8 %	9,4 %	7,1 %	4,9 %	6,3 %	9,2 %	12,8 %	13,4 %	12,9 %
Malawi*	3,3 %	6,7 %	8,6 %	9,7 %	5,9 %	4,6 %	3,2 %	3,2 %	3,2 %	3,3 %
Mozambique	8,4 %	8,7 %	7,0 %	6,8 %	4,3 %	5,2 %	6,0 %	6,2 %	6,5 %	6,5 %
Namibie	2,5 %	7,1 %	5,5 %	2,9 %	-0,7 %	1,7 %	2,2 %	2,7 %	3,0 %	3,0 %
Nigéria*	5,4 %	6,2 %	7,0 %	6,0 %	2,9 %	5,0 %	5,2 %	5,9 %	6,2 %	6,3 %
Ouganda*	6,3 %	10,8 %	8,4 %	9,0 %	7,0 %	6,0 %	6,8 %	7,0 %	7,0 %	7,0 %
Seychelles	7,5 %	8,3 %	7,3 %	-1,9 %	-8,7 %	4,0 %	5,1 %	5,0 %	5,0 %	5,0 %
Sierra Leone	7,1 %	5,1 %	6,4 %	5,5 %	4,0 %	4,0 %	5,5 %	6,0 %	5,5 %	5,4 %
Soudan	6,3 %	11,3 %	10,2 %	6,8 %	4,0 %	5,5 %	4,8 %	4,3 %	4,6 %	4,9 %
Swaziland	2,2 %	2,9 %	3,5 %	2,4 %	0,4 %	2,6 %	3,1 %	2,6 %	2,5 %	2,5 %
Tanzanie*	7,4 %	6,7 %	7,1 %	7,4 %	5,0 %	5,6 %	6,7 %	7,5 %	7,5 %	7,5 %
Zambie*	5,3 %	6,2 %	6,3 %	5,8 %	4,5 %	5,0 %	5,5 %	6,0 %	6,1 %	6,1 %
Zimbabwe*	-4,0 %	-6,3 %	-6,9 %	-14,1 %	3,7 %	6,0 %	6,0 %	6,0 %	6,0 %	6,0 %

Source : Fonds Monétaire International (World Economic Outlook Database) Octobre 2009

* Les pays d'Afrique subsaharienne francophone, anglophone et lusophone dans lesquels le Groupe opère sont marqués d'une étoile. Les principaux pays du Groupe en termes de chiffre d'affaires sont indiqués en gras.

** Les informations relatives aux années 2009 et suivantes correspondent à des estimations.

	Croissance réelle du PIB (%)									
	2005	2006	2007	2008	2009**	2010	2011	2012	2013	2014
Maghreb										
Algérie*	5,1 %	2,0 %	3,0 %	3,0 %	2,1 %	3,7 %	3,9 %	4,2 %	4,3 %	4,2 %
Maroc*	3,0 %	7,8 %	2,7 %	5,6 %	5,0 %	3,2 %	4,5 %	5,0 %	5,0 %	5,0 %
Tunisie	4,1 %	5,4 %	6,3 %	4,6 %	3,0 %	4,0 %	5,0 %	5,6 %	5,8 %	6,0 %

Source : Fonds Monétaire International (World Economic Outlook Database) Octobre 2009

* Les pays dans lesquels le Groupe opère sont marqués d'une étoile.

Les principaux pays du Groupe en termes de chiffre d'affaires sont indiqués en gras

** Les informations relatives aux années 2009 et suivantes correspondent à des estimations.

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, entre 2000 et 2007, les Départements d'Outre-Mer ont connu une croissance économique d'environ 2,8 %* par an par rapport à 1,8 % pour la métropole et leur croissance démographique a été deux fois plus rapide qu'en métropole (1,3 % par an entre 2000 et 2008 par rapport à 0,7 %). Ces deux facteurs ont un effet favorable sur le marché de la distribution spécialisée dans les Collectivités Territoriales d'Outre-Mer où 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. Sur l'Île Maurice, voisine de la Réunion, les taux de croissance du PIB et de la population ont également été supérieurs à ceux de la France métropolitaine.

* Source INSEE : A la connaissance de la société, il n'existe pas de données similaires pour l'ensemble des Collectivités Territoriales Françaises d'Outre-Mer.

	Croissance du PIB réelle (%)									Croissance moyenne 2000/2007	Croissance moyenne 1997/2007
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008		
France	4,0 %	1,9 %	1,0 %	1,1 %	2,5 %	1,9 %	2,2 %	2,2 %	0,4 %	1,8 %	2,3 %
France Métropolitaine	4,1 %	1,8 %	1,0 %	1,1 %	2,5 %	1,9 %	2,2 %	2,2 %	na	1,8 %	2,3 %
Départements d'Outre-Mer	1,3 %	5,7 %	1,9 %	3,0 %	2,9 %	1,5 %	1,8 %	2,7 %	na	2,8 %	3,0 %

Sources : Insee

	Population (en millions d'habitants)									Croissance moyenne 2000/2008	Croissance moyenne 1998/2008
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008		
France	60,5	60,9	61,4	61,8	62,3	62,7	63,2	63,6	63,9	0,7 %	0,7 %
France Métropolitaine	58,9	59,3	59,7	60,1	60,5	61,0	61,4	61,8	62,1	0,7 %	0,6 %
Départements d'Outre-Mer	1,6	1,7	1,7	1,7	1,7	1,8	1,8	1,8	1,8	1,3 %	1,4 %
Guadeloupe	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,6 %	0,6 %
Guyane	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	4,0 %	4,0 %
Martinique	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,6 %	0,6 %
Réunion	0,7	0,7	0,7	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	1,4 %	1,5 %

Sources : Insee

- 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 (en Afrique subsaharienne francophone) et Toyota Tsuscho (en Afrique subsaharienne anglophone et lusophone) 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 ⁽¹⁾
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 Tsuscho (acteur international), autres acteurs locaux	Acteurs locaux

⁽¹⁾ 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. Cela rend difficile pour les acteurs locaux et régionaux le développement de relations commerciales poussées avec ces intervenants et leur entrée sur le marché. On note ainsi une tendance des acteurs locaux de la distribution automobile à pénétrer principalement le marché de l'occasion, segment de marché sur lequel le Groupe n'est presque pas présent. 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. Cette tendance réglementaire pourrait avoir vocation à se généraliser à l'avenir dans les zones géographiques où le Groupe est présent du fait d'une prise en compte croissante des enjeux de santé publique, y compris dans plusieurs pays d'Afrique subsaharienne francophone qui s'inspirent des réglementations françaises.
- **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

En dépit des effets de la crise financière et économique mondiale, les facteurs structurels qui ont conduit au cours des dernières années à l'assainissement du cadre macro-économique 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. En 2008, il a représenté 1,4 millions de véhicules neufs (soit à peine 2 % du marché mondial selon les dernières données statistiques disponibles) dont, selon les estimations du Groupe, seulement environ

39.000 véhicules neufs en Afrique subsaharienne francophone et environ 180.000 véhicules neufs en Afrique subsaharienne anglophone et lusophone (hors Afrique du Sud). A titre de comparaison, le marché de l'Amérique du Sud a représenté 4,8 millions de véhicules légers neufs en 2008 et le marché de l'Asie-Pacifique a représenté 23,6 millions de véhicules légers neufs en 2008. 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. En dehors de l'Afrique du Sud, le marché automobile africain est dominé par des marques japonaises et coréennes (Toyota, Nissan, Hyundai, Kya, etc.). Certains autres constructeurs ont par ailleurs des positions fortes dans certains pays, comme General Motors (à travers sa marque Chevrolet) et les constructeurs européens (en particulier Peugeot et Renault) au Maghreb.

	Immatriculation de véhicules légers (en milliers)	
	2007	2008
Europe	23,027	21,931
Etats-Unis	16,460	13,493
Amérique du Sud	4,520	4,777
Asie-Pacifique	22,844	23,608
Afrique	1,395	1,389
Monde	71,089	67,947

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 est le 3^{ème} 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. Le Groupe estime que le taux de motorisation est l'un des plus élevés d'Afrique à 71 pour 1 000 habitants. Il n'existe pas de production locale. Depuis les années 90, les marques asiatiques ont gagné des parts de marché en lançant des politiques de prix agressives. La distribution de véhicules neufs a bénéficié de la décision du gouvernement algérien en 2005 d'interdire les importations de véhicules de plus de 3 ans d'âge. Cependant, d'autres mesures législatives ou réglementaires entrées en vigueur depuis 2008 ont eu un impact négatif sur le marché algérien (voir la section 4.1 « Risques relatifs aux secteurs d'activités et aux marchés du Groupe » du présent document). Le Maroc possède un parc automobile de 2 millions de véhicules vieux de 19 ans en moyenne.

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. Ainsi le taux de motorisation n'était que de 17 pour 1 000 habitants en 2005 au Nigeria,⁽¹⁾ première économie de la région (hors Afrique du Sud). 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.

⁽¹⁾ Source : Banque Mondiale, « Africa, development indicators 2007 ».

- **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. L'augmentation du niveau de vie des habitants sur le continent africain devrait en effet permettre le développement des classes moyennes et favoriser la demande croissante de véhicules automobiles à l'instar de ce qui est actuellement observé sur certains marchés africains, notamment le marché du Maghreb, et dans d'autres pays en voie de développement.
 - 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 (avec lesquels le Groupe a pour le moment peu de relations) et la poursuite d'une stratégie de développement agressive des constructeurs japonais et coréens notamment.
 - S'agissant du Maghreb, le Groupe estime que les marchés algérien et marocain présentent des potentiels de développement significatifs, malgré le fait que l'année 2009 a marqué la fin de la forte hausse de ces dernières années.

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

- 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 en 2008) et des véhicules utilitaires (environ 20 % du marché en 2008).⁽²⁾ 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) dont les parts de marché cumulées à la Réunion, en Guyane et en Nouvelle Calédonie (les territoires où la division CFAO Automotive est présente) se situent, selon les estimations du Groupe, autour de 45 % en 2008 en termes de véhicules neufs vendus. Selon les estimations du Groupe, la Réunion, où le Groupe est très présent, représente à elle seule environ 33 % du marché des Collectivités Territoriales Françaises d'Outre-Mer en termes de véhicules neufs vendus. Selon les estimations du Groupe, comme l'ensemble du marché automobile européen, le marché automobile des Collectivités Territoriales Françaises d'Outre-Mer a été touché par la crise mondiale. La « prime à la casse » mise en place par le gouvernement français (dans les Départements d'Outre-Mer seulement) a néanmoins participé à l'amortissement des effets de la crise du marché automobile.

	Immatriculations de véhicules particuliers (en milliers d'unités)				
	2005	2006	2007	2008	2009
France Métropolitaine	2 068	2 001	2 065	2 050	2 268
% variation		−3,3 %	3,2 %	−0,7 %	10,6 %
Département d'Outre-Mer*	58	54	59	56	53
% variation		−7,1 %	9,7 %	−6,5 %	−5,4 %
Guadeloupe	14	14	16	14	14
Guyane	4	4	4	4	4
Martinique	15	14	15	14	13
Réunion	25	22	25	23	21

* 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.

Source : CCFA

6.4.3.2 Le segment de la distribution pharmaceutique en Afrique et dans les Collectivités Territoriales Françaises 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 (notamment au Kenya et au Ghana) et en Algérie. Le marché africain est, de très loin, le plus petit marché pharmaceutique au monde, représentant seulement 1 %⁽³⁾ du marché pharmaceutique mondial, soit environ 7,7 milliards de dollars en 2008, alors que l'Afrique est le deuxième continent le plus peuplé au monde. Le marché africain se caractérise également par une proportion forte de dépenses pharmaceutiques financées par des organisations internationales et des ONG, illustrant le très faible taux de dépenses de médicaments par habitant.

⁽²⁾ Source : Comité des Constructeurs Français d'Automobiles.

⁽³⁾ Source : Agence Française de Développement, « Enjeux de l'offre en biens et services médicaux », 6 septembre 2009.

- *Les Collectivités Territoriales Françaises d'Outre-Mer* représentent environ 3 % du marché français, lui-même premier marché européen et représentant 20 milliards d'euros.⁽⁴⁾ 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 :**
 - de la croissance démographique importante et de la croissance économique portée par des tendances macroéconomiques favorables à travers le continent africain.
 - 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⁽⁵⁾ ; 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 réel potentiel de croissance dans les Collectivités Territoriales Françaises d'Outre-Mer** : 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. Les dépenses de médicaments par habitant dans les Collectivités Territoriales Françaises d'Outre-Mer devraient également augmenter du fait du vieillissement de la population ; la proportion des personnes âgées de 75 ans et plus par rapport à la population totale est de 6 % en Martinique, 5,1 % en Guadeloupe, 2,9 % à la Réunion, 1,6 % en Guyane et 7,7 % en France (moyenne nationale)⁽⁶⁾. En conséquence, le Groupe considère que, contrairement à la métropole, le marché de la distribution pharmaceutique dans les Collectivités Territoriales Françaises d'Outre-Mer n'est pas encore arrivé à maturité.

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 « Un environnement économique complexe mais généralement porteur à long terme en Afrique, principale zone géographique du Groupe » 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 où le Groupe est présent en Afrique subsaharienne à la fois en qualité de producteur et de distributeur. 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.

⁽⁴⁾ Source : Eurapharma.

⁽⁵⁾ Source : Global Insight 2006.

⁽⁶⁾ Source : Insec, « Bilan Démographique au 1^{er} janvier 2005 ».

- 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 que moins de 1 % des habitants de l'Afrique ont accès à Internet.

Pays	Population (millions)	Personnes ayant accès à Internet (estimé)	% de la population
Europe			
France	64	36,3	56,7
Asie			
Chine	1 400	221	15,8
Maghreb			
Algérie*	35,2	3,2	10,3
Maroc	34,4	7,2	21,4
Afrique subsaharienne			
Burkina Faso*	13,2	0,025	<1
Cameroun*	15,7	0,045	<1
Côte d'Ivoire*	17,0	0,07	<1
Gabon*	1,3	0,018	1,4
Mali*	11,6	0,030	<1
Nigéria*	133,9	0,1	<1
Sénégal*	10,6	0,1	1
Afrique du Sud	43,6	5,2	12

* Pays dans lesquels la division CFAO Technologies du Groupe est présente.

Source : Banque Mondiale, Nielsen//NetRatings, ITU, eMarketer, Computer Industry Almanac, Comscore, JDN, Agence Chine Nouvelle

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 la division 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 ; et

- le Nigeria (où le Groupe est présent) et le Ghana (où le Groupe n'est pas présent) sont les pays les plus dynamiques en Afrique subsaharienne anglophone et lusophone (hors Afrique du sud).

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**

A court terme, le Groupe s'attend à ce que le marché africain résiste mieux à la dégradation de l'environnement économique mondial à l'instar de ce qui s'était passé lors de l'éclatement de la bulle Internet au début de la décennie. 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 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 fixé pour objectifs de devenir des pôles régionaux dans le domaine des nouvelles technologies.

6.5 Présentation des activités par division

6.5.1 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 l'Île Maurice 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 allant des services après vente, de la vente de pièces de rechange et de pneumatiques à la location de longue et courte durée.

CFAO Automotive a vendu 66 728 véhicules automobiles neufs en 2009 dont 60 876 véhicules légers (voitures particulières et utilitaires légers), et 5 852 poids lourds (véhicules de plus de 3,5 tonnes). Le Groupe dispose en outre de 133 points de vente et de service après vente dont 92 qu'il détient en propre plus 41 détenus par des agents (concentrés au Maghreb et au Nigeria).

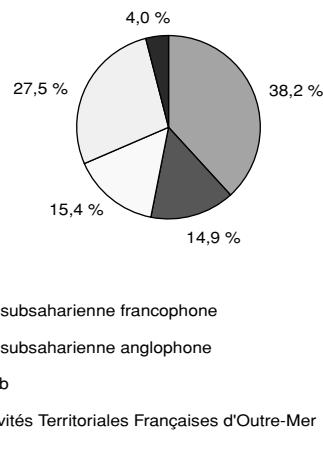
En 2009, CFAO Automotive a dégagé un chiffre d'affaires de 1 451,4 millions d'euros, (soit 56,2 % du chiffre d'affaires total consolidé du Groupe) et un résultat opérationnel courant de 118,1 millions d'euros (soit 54,5 % du résultat opérationnel courant du Groupe).

6.5.1.1 Présence Géographique

Le Groupe vend des véhicules automobiles dans 29 pays à travers l'Afrique subsaharienne francophone, l'Afrique subsaharienne anglophone et lusophone, quatre Collectivités Territoriales Françaises d'Outre-Mer, (Guyane, Nouvelle-Calédonie, Réunion et, depuis le 1^{er} semestre 2009, Tahiti), l'Île Maurice et le Vietnam. 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 15 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 (près de 34 100 véhicules vendus en 2009 soit 51 % du nombre total de véhicules vendus par le Groupe en 2009). Le Groupe considère qu'il existe d'autres opportunités d'expansion géographique en Afrique et hors de ce continent répondant à ses critères de développement, et a ouvert en 2007 son premier établissement en Asie, au Vietnam.

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 2009 de CFAO Automotive par zones géographiques.



6.5.1.2 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 2009 et leur pourcentage du total de son chiffre d'affaires.

	2009	(en millions d'euros)	%
	(en millions d'euros)		
Véhicules Légers	947	65,3 %	
Véhicules d'Occasion	42,9	3,0 %	
Poids Lourds et Equipements Industriels	215,9	14,9 %	
Services, Pièces de rechange et Pneumatiques	175,5	12,1 %	
Location	20,3	1,4 %	
2 Roues et Autres	48,9	3,3 %	
Total	1 451,4	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 60 876 véhicules légers neufs en 2009, générant un chiffre d'affaires de 947 millions d'euros (65,3 % 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. Les reventes de ces voitures d'occasion représentent une très faible part du chiffre d'affaires de la division CFAO Automotive (3 %).

- *Véhicules lourds et équipements industriels* : 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. Ce segment est constitué d'une variété de marques, dont Renault Trucks, Mercedes-Benz, DAF, Volvo, Isuzu et Iveco. Le Groupe a vendu 5852 véhicules lourds en 2009. Les équipements industriels vendus par le Groupe comprennent notamment les équipements de chantier (JCB, Bomag), les tracteurs agricoles (Massey Ferguson, New Holland), les chariots élévateurs (Hyster, Toyota Forklift) et des groupes électrogènes (FG Wilson). L'activité « Véhicules lourds et équipements industriels » a généré un chiffre d'affaires de 215,9 millions d'euros en 2009 (14,9 % 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 175,5 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2009, soit 12,1 % du chiffre d'affaires total de la division CFAO Automotive.
- *Location* : Le Groupe réalise également une partie de son chiffre d'affaires à travers des locations de courte durée sous les enseignes Hertz et Avis et des locations de longue durée sous sa propre enseigne. Ces activités ont généré 20,3 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2009, soit 1,4 % du chiffre d'affaires total de la division CFAO Automotive.
- *Deux roues et autres*. Le Groupe importe et distribue des deux roues Yamaha et des moteurs marins (et divers autres produits et services y compris un faible montant de prestations de technologies dans des pays où la division CFAO Technologies ne dispose pas d'une filiale) dans 14 pays en Afrique subsaharienne francophone. Ces activités ont généré 48,9 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2009, soit 3,3 % du chiffre d'affaires total de la division CFAO Automotive.

6.5.1.3 Un partenariat de longue date avec les Constructeurs automobiles

- Le Groupe achète, stocke, importe et distribue des véhicules produits par plus d'une vingtaine de constructeurs automobiles. Le Groupe dispose en particulier de relations privilégiées avec Toyota, Nissan et Chevrolet, ses trois principales marques en nombre de véhicules vendus. Le Groupe estime que ses relations avec plusieurs 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) et de l'Île Maurice (Isuzu).
- Les marques que le Groupe vend le plus sont Toyota en Afrique subsaharienne francophone, Nissan en Afrique subsaharienne anglophone et lusophone et Chevrolet au Maghreb. Dans les Collectivités Territoriales Françaises d'Outre-Mer et à l'Île Maurice, les marques qu'il vend le plus sont Toyota et Peugeot. Le Groupe a des relations privilégiées et de longue date avec chaque constructeur dans les régions où il est implanté. Ses principaux partenaires commerciaux sont :
 - *Toyota Motor Corporation*. La relation du Groupe avec Toyota Motor Corporation (TMC) a débuté en 1970 au Togo. Toyota est la marque leader du Groupe en Afrique subsaharienne francophone. Il est le seul distributeur des marques Toyota dans 16 pays et 2 Collectivités Territoriales Françaises d'Outre-Mer, à savoir le Bénin, le Burkina Faso, le Cameroun, le Tchad, le Congo, la Côte d'Ivoire, la Gambie, la Guinée, la Guinée Bissau, la Guinée Equatoriale, le Mali, le Niger, la République Démocratique du Congo, la République Centrafricaine, le Sénégal, le Togo, la Réunion et la Guyane. En 2009, Toyota était la deuxième marque la plus importante du Groupe par le nombre de véhicules vendus.
 - *General Motors*. Chevrolet est la marque leader du Groupe en Algérie et au Maroc, où elle a été sa marque la plus vendue en termes de nombre de véhicules vendus en 2009. Le Groupe distribue la marque Opel depuis 1998 à l'Île Maurice et il est le seul distributeur de la marque Chevrolet en Algérie, au Maroc, au Nigeria, à l'Île Maurice, en Nouvelle Calédonie, en Guyane et à Tahiti (depuis le 1^{er} septembre 2009).

- *Nissan.* Nissan est la marque la plus vendue du Groupe en Afrique subsaharienne anglophone et lusophone et au Gabon. Le Groupe a commencé à vendre la marque Nissan en 1991 au Gabon. Il est le seul distributeur de la marque Nissan au Nigeria, au Zimbabwe, en Tanzanie, au Gabon, au Kenya, au Malawi et en Zambie.
- *Mitsubishi.* Le Groupe représente les marques Mitsubishi depuis 1982. Il a commencé à vendre des véhicules de cette marque en Côte d'Ivoire. Il est le seul distributeur de ces marques en Côte d'Ivoire, au Gabon, au Ghana et en Mauritanie. Au Nigeria, il est l'un des deux distributeurs de ces marques.
- *Isuzu.* Le Groupe a commencé à vendre des véhicules Isuzu en 1975 en Côte d'Ivoire. Il vend actuellement des pick-up et des camions Isuzu dans 4 pays (Côte d'Ivoire, Cameroun, Maroc et Algérie) et 2 Collectivités Territoriales Françaises d'Outre-Mer et Autres (Nouvelle Calédonie et Ile Maurice). Dans chacun de ces pays ou Collectivités Territoriales Françaises d'Outre-Mer, il est le seul distributeur de la marque.
- *Suzuki.* Le Groupe a commencé à vendre des véhicules Suzuki en 1994 au Cameroun. Il vend actuellement des véhicules légers Suzuki (principalement des 4 × 4) dans la plupart des pays d'Afrique subsaharienne francophone où il opère ainsi qu'au Malawi et en Tanzanie. Dans chacun de ces pays, il est le seul distributeur de la marque.
- *Peugeot.* Le Groupe a commencé à vendre des véhicules Peugeot en 1960 en France. Il vend actuellement des véhicules légers Peugeot dans la plupart des pays d'Afrique subsaharienne francophone où il opère ainsi qu'en Nouvelle Calédonie. Dans chacun de ces pays, il est le seul distributeur de la marque.

6.5.1.4 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 *low cost*. Le Groupe cherche activement à étendre son offre de véhicules *low cost* car il estime que cela lui permettra de profiter de la croissance anticipée du nombre de propriétaires de véhicules en Afrique subsaharienne francophone et en Afrique subsaharienne anglophone et lusophone, des régions qui ont encore un taux de motorisation très faible.

Le Groupe a récemment établi des points de vente et de service **Asian Hall** au Maghreb (Maroc et Algérie), au Nigéria et en 2009 en Angola. Son réseau Asian Hall propose des camions et des véhicules *low cost* fabriqués par des constructeurs chinois, dont (Wuling et Dong Feng Motor). Le Groupe estime que son réseau Asian Hall représente une opportunité intéressante pour renforcer son positionnement sur le marché des camions et des véhicules *low cost* au Maghreb (le Maroc et l'Algérie) ainsi qu'au Nigeria et en Angola, et lui permettra de construire des relations avec les constructeurs automobiles chinois, ceux-ci ayant une présence limitée mais croissante en Afrique.

6.5.1.5 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 Nigéria), 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. Le Groupe considère que l'essentiel

de l'effort de modernisation du réseau de CFAO Automotive a été réalisé et que les investissements à court et moyen termes dans ce domaine devraient demeurer relativement limités à l'échelle du Groupe.

Le Groupe s'attache à améliorer continuellement la qualité de son service clients. 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.

Le Groupe concentre ses efforts en matière de publicité et de marketing au niveau du marché local. Il utilise de nombreux médias pour ses activités de marketing, parmi lesquels les journaux, le courrier, la télévision, la radio et Internet. Les campagnes publicitaires nationales ou régionales et autres programmes d'incitation des constructeurs automobiles constituent souvent le complément de ses propres démarches publicitaires. En concentrant ses efforts de vente et de marketing au niveau local, le Groupe peut adapter ses pratiques en fonction de la nature de la clientèle locale. Sur les marchés d'Afrique subsaharienne francophone et d'Afrique subsaharienne anglophone et lusophone, il s'adresse en premier lieu aux entreprises et aux gouvernements, tandis qu'au Maghreb (Maroc et Algérie) et dans les Collectivités Territoriales Françaises d'Outre-Mer, il s'adresse plutôt aux particuliers.

6.5.2 *Eurapharma*

Eurapharma est le premier groupe d'importation de distribution 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 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 de prestataires de soins.

En 2009, la division Eurapharma a dégagé un chiffre d'affaires de 740,8 millions d'euros (soit 28,7 % du chiffre d'affaires total consolidé de CFAO) et un résultat opérationnel courant de 60,1 millions d'euros (soit 27,7 % du résultat opérationnel courant du Groupe).

6.5.2.1 *Les métiers principaux*

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

- **Activité d'importateur-grossiste/répartiteur (602,4 millions d'euros, soit 81 % du chiffre d'affaires d'Eurapharma en 2009).**

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 et se fournit auprès de 450 laboratoires. Toutes ces pharmacies sont livrées quotidiennement.

Les achats pour l'activité d'importateur-grossiste/répartiteur du Groupe sont centralisés par sa filiale Continental Pharmaceutique. Continental Pharmaceutique assure le stockage des produits pharmaceutiques dans son entrepôt 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 qualité de négociant en achetant, stockant, vendant puis 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 où sont coordonnées toutes les livraisons aux pharmacies.

- **Activité « pre-wholesale » (99,4 millions d'euros, soit 13,4 % du chiffre d'affaires d'Eurapharma en 2009).**

L'activité « pre-wholesale » du Groupe offre aux laboratoires pharmaceutiques des services complets d'externalisation de leur fonction export, leur permettant ainsi d'externaliser la distribution de leurs médicaments aux grossistes. 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). Ses solutions logistiques complètes permettent aux laboratoires d'externaliser le processus de livraison de leurs produits aux grossistes. Le Groupe s'attend à une augmentation de la demande pour cette activité dans les années qui viennent, car les tendances de l'industrie pharmaceutique sont de plus en plus à l'externalisation des ventes à l'exportation.

Le Groupe conduit cette activité à travers ses filiales EPDIS France et EPDIS Algérie, qui travaillent avec plus de 42 laboratoires au total. EPDIS France propose aussi un site internet d'accès sécurisé, EPDIS.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 EPDIS Algérie ainsi qu'EPDIS France pour la plus grande partie de son activité sont propriétaires de leurs stocks).

S'appuyant sur son hub logistique de 7000 mètres carrés situé près de Rouen, EPDIS France exporte ces produits à des grossistes et d'autres utilisateurs finaux principalement en Afrique ainsi que dans d'autres pays (36 au total) à travers le monde. EPDIS Algérie travaille avec dix laboratoires dont il importe et vend les produits aux grossistes et aux hôpitaux algériens. Cette activité « pre-wholesale », lancée en 2000, offre des services logistiques complets à plus de 50 laboratoires, leur permettant d'externaliser les processus de prise de commande et de livraison de produits pharmaceutiques aux grossistes situés principalement en Afrique francophone, en Algérie ainsi que dans d'autres pays.

- **Activité d'agent distributeur (35,7 millions d'euros, soit 4,8 % du chiffre d'affaires d'Eurapharma en 2009).**

Le Groupe exerce une activité d'agent distributeur en Afrique subsaharienne anglophone et lusophone, à savoir au Kenya, en Tanzanie, en Ouganda, au Ghana et en Angola. À travers cette activité il permet aux entreprises pharmaceutiques d'externaliser 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. Sur ces territoires, la distribution pharmaceutique n'est pas réglementée et les marchés sont caractérisés par des prix plus bas en raison d'une utilisation plus importante de médicaments génériques et d'une présence moins significative des médicaments innovants. Si l'activité d'agent distributeur ne représente que 4,8 % du chiffre d'affaires global d'Eurapharma en 2009, elle a cru rapidement depuis son lancement et le Groupe s'attend à ce qu'elle croisse de manière importante dans les années qui viennent dans la mesure où il dédie des efforts croissants afin d'étendre sa base de clientèle et son implantation géographique.

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.

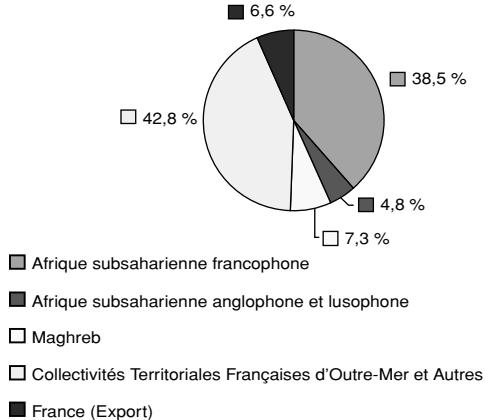
- **Autres activités**

Eurapharma possède 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 sa filiale EPDEP, 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.

6.5.2.2 Répartition de l'activité par zones géographiques

Le graphique ci-dessous présente la répartition du chiffre d'affaires par zones géographiques d'Eurapharma en 2009.



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 EPDIS pour son activité *pre-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.

6.5.3 CFAO Industries

La division CFAO Industries du Groupe est principalement constituée de l'activité boissons en République du Congo, où le Groupe possède et exploite les deux seules brasseries du pays dans le cadre d'un partenariat avec Heineken et où il embouteille et distribue les boissons de la marque Coca-Cola. Ce segment regroupe également diverses activités industrielles telles que la fabrication de produits en matière plastique, l'assemblage de motocyclettes et de cyclomoteurs et la fabrication de produits en bois tels que des caisses et palettes destinées au transport de produits agricoles, ainsi que le négoce de biens de consommation et d'équipements.

En 2009, la division CFAO Industries a dégagé un chiffre d'affaires de 279,9 millions d'euros (soit 10,9 % du chiffre d'affaires total consolidé de CFAO) et un résultat opérationnel courant de 44,3 millions d'euros (soit 20,4 % du résultat opérationnel du Groupe)

Le tableau suivant présente la répartition du chiffre d'affaire (en euros) du métier « *Industries* » du Groupe par activité en 2009.

		2009	
		(en millions d'euros)	%
Boissons	Rép. du Congo, Nigeria	143	51,1 %
Trading	Nigeria	70	25 %
Autres Industries	Nigeria, Ghana, Côte d'Ivoire, Cameroun, Egypte, Maroc, Burkina Faso	66,9	23,9 %
Total		100 %	

Dans le cadre de sa stratégie d'optimisation de son taux de rentabilité opérationnelle courante le Groupe continuera d'investir dans ses activités au plus fort potentiel de croissance et de rentabilité, (telles que son activité boissons), tout en se désengageant progressivement des activités moins rentables (telles que son activité de négoce).

En République du Congo, le Groupe exploite les deux seules 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 comme Maltina, une boisson à base de malt, et des boissons 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, des briquets et des rasoirs 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.

A travers ses filiales spécialisées, le Groupe est au Maroc un producteur majeur de produits à base de bois destinés au transport, qu'il fabrique sur ses sites de Fantasia (Agadir) et Comammussy (près de Casablanca). Il produit des caisses de bois renforcés ainsi que des palettes destinées au transport des citronniers et des autres produits d'exportation agricole marocains.

Le Groupe assemble des motocyclettes, des cyclomoteurs au Maroc. Il exerce cette activité en partenariat avec Peugeot depuis plus de 40 ans et assemble annuellement environ plus de 10 000 cyclomoteurs Peugeot sur son site marocain. Le Groupe a décidé l'arrêt de la production au Burkina Faso en raison de l'environnement concurrentiel et des conditions de marché défavorables.

Structec-Sofitam est le distributeur nigérian exclusif de matériel d'ingénierie hydraulique et d'équipements de chantier. Structec distribue ainsi des machines de forage pétrolier en mer, des mélanges composant du béton et du ciment, des équipements de construction, des compresseurs, des réservoirs et des pompes. Il supervise également la distribution, la maintenance et l'utilisation de pompes à essence de la marque TOP TECH.

Le Groupe s'est enfin partiellement dégagé de son activité de négoce au Nigéria à la fin de l'année 2009.

6.5.4 CFAO Technologies

Créée en 2002, CFAO Technologies est la branche d'activité de CFAO regroupant l'intégration de solutions informatiques, réseaux et télécommunication, l'installation et la maintenance d'ascenseurs sous la marque OTIS et la distribution de produits et services de bureautique.

En 2009, la division CFAO Technologies a dégagé un chiffre d'affaires de 110 millions d'euros (soit 4,2 % du chiffre d'affaires total consolidé de CFAO) et un résultat opérationnel courant de 4,1 millions d'euros (soit 1,9 % du résultat opérationnel courant du Groupe).

CFAO Technologies développe une offre de services intégrée et complète à forte valeur ajoutée et s'organise selon trois métiers (solutions, équipements et produits) :

- Solutions (CA 2009 : 56,6 millions d'euros) : créé en 2002 suite au rachat de divers intégrateurs IBM en Afrique, le métier Solutions développe, conçoit et met en œuvre des solutions sur mesure d'intégration des nouvelles technologies pour des sociétés des secteurs privé et public. De telles solutions se matérialisent notamment par la vente de matériels neufs, l'ingénierie, l'architecture informatique, la gestion de projets, les installations, la formation et la maintenance. A travers ses neuf bureaux de ventes en Afrique, le métier Solutions offre ses services dans 22 pays africains.
- Equipements (CA 2009 : 36,3 millions d'euros) : le métier Equipements regroupe les activités ascenseurs, convoyeurs et sécurité de CFAO Technologies et notamment l'installation, la rénovation et la maintenance des ascenseurs de la marque OTIS, dont le Groupe est le distributeur en Afrique francophone subsaharienne depuis plus de 50 ans.
- Produits (CA 2009 : 17,0 millions d'euros) : l'offre Produits se matérialise principalement par la vente, la location et la maintenance de photocopieurs, de produits de climatisation et d'onduleurs pour les salles informatiques ainsi que divers autres produits de bureautique.

CFAO Technologies propose également un service après-vente relatif aux métiers de Solutions, Produits et Equipements. Ce service après-vente, auquel est également associée une offre de maintenance, est doté d'employés spécialement dédiés à cette fonction.

CFAO Technologies regroupe 1 125 collaborateurs sur 5 centres de compétences, dont 130 collaborateurs certifiés par ses partenaires tels que Cisco ou IBM. Cette division est implantée à travers des filiales dans neuf pays d'Afrique (Cameroun, Côte d'Ivoire, Nigeria, Algérie, Sénégal, Burkina Faso, Gabon, Ghana, Mali) et exerce ses activités dans 22 pays.

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 oeuvre. 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 IBM, Cisco, Motorola et Microsoft.

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, Otis, Oracle et Lenovo.

- *IBM* : CFAO Technologies est le premier distributeur de la marque IBM sur les zones géographiques où elle est implantée. IBM est la marque avec laquelle le partenariat est le plus développé. CFAO Technologies possède des capacités d'avant-vente et de support client sur l'ensemble de la gamme IBM et 40 ingénieurs certifiés par la marque ;

- **Cisco :** CFAO Technologies possède les certifications CISCO « Advanced Security » et « Express Unified Communications », sur 17 pays d'Afrique francophone de l'Ouest et du centre, la conformité aux critères de satisfaction client du constructeur et des capacités d'avant-vente et de support client validées par un audit indépendant. En 2000, CFAO a conclu avec Cisco un contrat dont l'objet est la vente, dans le cadre d'un contrat de licence non exclusive, de solutions informatiques composées de matériels et logiciels Cisco. CFAO s'engage par ailleurs à assurer les activités de support client. Ce contrat couvre l'Algérie, le Burkina Faso, le Cameroun, le Congo Brazzaville, le Gabon, le Ghana, la Côte d'Ivoire, le Mali et le Sénégal.
- **Microsoft :** CFAO Technologies a également conclu avec Microsoft des contrats dans chacun des pays où cette division est présente. Grâce au statut « Gold » qui a été attribué aux filiales opérationnelles par Microsoft, ces dernières sont autorisées à vendre des licences et délivrer des services à des grands comptes. En contrepartie, les filiales opérationnelles ont des obligations en matière de compétences disponibles devant faire l'objet d'une certification par Microsoft. Les contrats conclus avec Microsoft sont des contrats annuels, renouvelables par tacite reconduction, sous réserve que les filiales concernées respectent leurs engagements en matière de présence de compétences ayant fait l'objet d'une certification.
- **Otis :** l'ascensoriste est partenaire depuis 50 ans du Groupe sur le continent africain. En 1997, CFAO a conclu avec Otis un contrat dont l'objet est la distribution exclusive du matériel Otis au Bénin, au Burkina Faso, au Cameroun, au Congo, en Côte d'Ivoire, au Gabon, en Gambie, au Ghana, en Guinée, au Nigeria, au Sénégal, au Tchad et au Togo. Ce contrat, valable 2 ans et renouvelable par tacite reconduction, est toujours en vigueur. La distribution du matériel Otis comprend la promotion, la vente, l'installation du matériel ainsi que l'entretien, le contrôle, la réparation, la transformation et la modernisation d'appareils déjà en service, qu'ils soient ou non de marque Otis. CFAO est liée par une clause de non-concurrence sur ces territoires. Otis se réserve par ailleurs, sous certaines conditions d'indemnisation, le droit de reprendre à son propre compte l'activité de service pour les appareils situés dans ces pays (clause jamais mise en œuvre à ce jour). Otis peut résilier ce contrat s'il survient une modification substantielle dans la situation juridique de CFAO, dans la répartition de son capital, dans la direction, ou dans sa gestion susceptible d'entraîner un préjudice pour elle.

Concurrence

CFAO Technologies exerce son activité sur des marchés très compétitifs :

- **Solutions :** la concurrence provient essentiellement des autres intégrateurs de systèmes locaux et internationaux, tels que Bull, Dimension Data, CIS, Ares et Sap Business Object. Le Groupe estime détenir plus de 50 % des parts de marché au Cameroun et en Côte d'Ivoire.
- **Equipements :** les principaux concurrents de CFAO Technologies sont les autres distributeurs et fabricants d'ascenseurs, tels que Schindler et Koné.
- **Produits :** CFAO Technologies est principalement en concurrence avec les autres distributeurs de photocopieurs et de produits de climatisation, tels que Xerox, Canon et Panasonic.

6.6 Réglementation

L'activité du Groupe, la distribution spécialisée 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 distribution de certains produits, notamment les produits pharmaceutiques, est soumise à une réglementation spécifique (voir 6.6.1 « Activités pharmaceutiques » 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, présent dans 31 pays d'Afrique, sept Collectivités Territoriales Françaises d'Outre-Mer, au Vietnam, à l'Île Maurice et en France métropolitaine implique que les

activités du Groupe sont soumises à diverses réglementations affectant significativement son activité, telles que les réglementations concernant :

- les activités pharmaceutiques (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 vingt pays africains ainsi que dans sept Collectivités Territoriales Françaises d'Outre-Mer.

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 et dans la plupart des pays d'Afrique subsaharienne francophone 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 ou de la distribution en gros de médicaments à usage humain. Cette autorisation est délivrée par le directeur général de l'Agence française de sécurité sanitaire des produits de santé 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.PDIS France dans ses nouveaux locaux en tant que dépositaire et distributeur en gros à l'exportation depuis le 23 mars 2005. 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 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 est réservée aux pharmaciens, 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'Agence française de sécurité sanitaire des produits de santé 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, 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. Le Groupe estime que ces changements ne devraient avoir qu'un impact limité sur son taux de marge, qui pourrait être compensé par une réduction de certaines conditions commerciales consenties aux pharmaciens (ristournes, escomptes).

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.

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, réservé 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. Ainsi, le 31 décembre 2009, l'euro s'échangeait à 101,15 dinars contre une moyenne de 98,09 au 30 septembre 2009.

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. Ainsi, en ce qui concerne les flux relatifs aux investissements étrangers, le contrôle de la Banque d'Algérie s'effectue a priori 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. 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 n'a pas pu mesurer jusqu'à présent l'impact de la réglementation des changes algérienne sur ses opérations de transfert de dividendes car il a réinvesti les bénéfices de ses filiales locales dans le développement de son réseau de distribution. A l'avenir, la Société 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, plusieurs réglementations fiscales mises en place au cours des années 2008 et 2009 ont affecté négativement les activités et les résultats du Groupe dans le pays (voir le paragraphe 4.1 « Risques relatifs aux secteurs d'activités et aux marchés du Groupe » 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 ; et
- en août 2009, des réglementations sont venues imposer une nouvelle taxe sur les véhicules de plus de 2 500 cm³ et les poids lourds.

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 eu un impact négatif sur ses activités et ses résultats dans ce pays, dans la mesure où, selon ses estimations, 30 % de son chiffre d'affaires automobile dans ce pays correspondaient à ses 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 pour ses investissements dans son activité boissons. Ce dispositif prend la forme d'une exonération totale d'impôt sur les bénéfices des sociétés sur une période de trois ans à compter du 1^{er} janvier 2009 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 7 juillet 2008 avec la République du Congo, Brasserie 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.

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 est entré en vigueur. Il 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. Le gouvernement algérien a également imposé des restrictions sur les paiements en devises étrangères, notamment en obligeant le recours pour les acteurs opérant en Algérie à des lettres de crédit irrévocables pour effectuer tout paiement dans une devise étrangère.

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 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

Seule la division CFAO Industries exerce une activité de fabrication au sein du Groupe. Celle-ci regroupe l'activité boissons du Groupe et diverses activités industrielles légères telles que la fabrication de produits en matière plastique, l'assemblage de motocyclettes et de cyclomoteurs et la fabrication de produits en bois.

Dans ce cadre, 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, le paragraphe « Assurances » du présent document de référence).

La réglementation concernant les activités plastiques 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 dans le domaine du bois (fabrication de produits en bois destinés à l'emballage des produits alimentaires) vise principalement le respect par le produit d'un certain nombre de normes de fabrication du pays d'origine ou de destination, par exemple, la réglementation CEE concernant les matériaux et objets destinés à entrer en contact avec des denrées alimentaires.

6.7 Développement durable

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, le Groupe 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 et de réduction de la fracture numérique.

Convaincu de sa responsabilité sociale et environnementale, CFAO développe, depuis plusieurs années, une politique sociétale active, particulièrement en matière de santé et d'éducation. En 2008, CFAO a créé une Direction de la Responsabilité Sociale et Environnementale pour structurer sa politique dans ces domaines et renforcer son management environnemental pour minimiser l'impact de ses activités.

Programmes de Responsabilité Sociétale et Environnementale du Groupe

Dès 2007, CFAO avait pris part aux consultations lancées par le groupe PPR auprès de parties prenantes internes et externes du Groupe (ONG, agences de notation extra-financière, experts extérieurs, dirigeants des sociétés du groupe PPR, équipes développement durable et ressources humaines des sociétés, etc.).

Filiale de PPR jusqu'au 3 décembre 2009, CFAO a adapté, à partir de 2008, sa politique RSE autour de sept enjeux stratégiques qui avaient été définis pour l'ensemble du groupe PPR, tout en concentrant ses actions sur quelques domaines jugés prioritaires compte tenu de la géographie de ses activités. Les sept enjeux stratégiques définis au niveau de PPR étaient les suivants :

1. Mettre en place des programmes de solidarité en lien avec l'activité des sociétés ;
2. Promouvoir des produits et usages responsables ;
3. Développer l'employabilité à travers la gestion des compétences et la formation ;
4. Réduire l'impact environnemental des concessions et des infrastructures ;
5. Intégrer des critères RSE dans le choix des fournisseurs ;
6. Former chaque manager aux enjeux de la diversité ; et
7. Mesurer et limiter les émissions de CO₂ liées aux transports.

En s'appuyant sur ces axes, CFAO a, en 2009, poursuivi sa politique en matière de santé et d'éducation au profit de ses collaborateurs et des communautés auprès desquelles le Groupe est implanté.

- **La Santé**

- Le Programme de lutte contre le Sida au profit des collaborateurs :

L'Afrique subsaharienne reste la région du monde la plus sérieusement affectée par le VIH / Sida puisque, selon ONUSIDA, y vivent les 2/3 des personnes recensées dans le monde atteintes du virus et qu'elle enregistre les trois quarts du total des décès.

CFAO a mis en place une politique spécifique au sein du groupe afin de sensibiliser les collaborateurs sur le virus, de les inciter à recourir au dépistage volontaire et enfin de prendre en charge les coûts du traitement éventuel pour eux-mêmes et leur famille. Edictée en 2004, la Charte CFAO Solidarité précise les termes de l'engagement de CFAO en faveur de la lutte contre le VIH/SIDA.

Ce programme comporte 4 volets :

- l'information et l'éducation des salariés,
- la prévention et la protection contre l'infection,
- l'accès au dépistage, confidentiel et volontaire,

- l'accès au traitement de la maladie.

Dans le cadre de cet engagement, CFAO déploie cette politique dans 30 de ses pays d'implantation en Afrique. A fin 2009, le programme de lutte contre le VIH-sida de CFAO concernait directement 9 000 collaborateurs et 40 000 personnes de manière indirecte si l'on y associe les ayants droits des collaborateurs. La plupart des pays intégrés dans le programme ont réalisé les étapes d'information et d'éducation, des séances de prévention ont eu lieu dans plus de ¾ des pays et des séances de dépistage ont été organisées dans une quinzaine de pays. Depuis le démarrage du programme, plus de 550 pairs éducateurs ont été formés.

Parallèlement, CFAO continue à œuvrer au sein de Sida-Entreprises pour sensibiliser les Directions générales des grands groupes présents sur le continent africain, organiser les échanges de bonnes pratiques et aider les entreprises dans leurs programmes.

- Une campagne au service d'un usage responsable de l'eau

Chaque année, quelque 3 millions de personnes dans le monde meurent de maladies liées à une eau souillée, essentiellement dans les pays pauvres. L'Afrique est particulièrement touchée. Forte de ce constat, Eurapharma, la division de CFAO dédiée à la distribution pharmaceutique, a mis à profit, en 2009, son réseau de distribution auprès des officines pharmaceutiques en Afrique subsaharienne francophone pour y lancer une campagne de sensibilisation sur les risques pathologiques associés à une insuffisante vigilance dans la consommation et l'utilisation de l'eau.

Avec cette opération, Eurapharma a ainsi proposé à ses pharmaciens clients un projet qui associait à la fois les préoccupations environnementales croissantes, les intérêts de santé propres à ses activités et un objectif de sensibilisation de la clientèle des officines.

Intitulée « Une eau saine pour une vie saine : j'utilise mieux l'eau pour protéger ma santé », cette campagne a pris la forme d'affiches éducatives qui mettent en scène les gestes quotidiens destinés à prévenir les principales maladies infectieuses et parasitaires liées à l'eau. Ces affiches ont été distribuées gracieusement auprès des pharmacies clientes du réseau Eurapharma.

Avec cette initiative, le réseau Eurapharma a confirmé sa démarche d'accompagnement et de partenariat avec les pharmaciens avec lesquels il travaille et d'acteur de la santé responsable dans les pays dans lesquels il opère.

- Le soutien à l'appel de Cotonou

Eurapharma a soutenu l'appel de Cotonou lancé le 12 octobre 2009 par la Fondation Jacques Chirac pour le développement durable et le dialogue des cultures. Cet appel, destiné à combattre les faux médicaments qui inondent les pays en développement, demande le vote d'une Convention d'interdiction de la production et du commerce de faux médicaments devant les Nations Unies. Localement, les filiales d'Eurapharma contribuent également à la sensibilisation des opinions et des pouvoirs publics : au Kenya, où on estime que 20 à 30 % des produits pharmaceutiques sont contrefaits ou importés illégalement, une association AFRICARE (African Care Empowerment Organization) a par exemple été créée à l'initiative de la filiale d'Eurapharma avec l'objectif de promouvoir des campagnes d'information des acteurs de la santé et du public et de dialoguer avec les organes parlementaires et judiciaires.

Au cours des dernières années, Eurapharma a déjà soutenu différentes opérations rejoignant ces préoccupations : la société a notamment, en partenariat avec ReMed (Réseau Médicaments et Développement), aidé à la diffusion d'affiches éducatives sur les méfaits des médicaments de la rue.

- **L'éducation**

- Le programme de Bourses pour l'éducation

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. Pourtant, par exemple, dans la seule zone « Afrique Subsaharienne » 38 millions d'enfants ne vont pas à l'école tandis qu'à peine 5 % des scolarisés parviennent au niveau universitaire, selon la Banque Mondiale.

Depuis l'année scolaire 2001-2002, CFAO gère un programme d'attribution de bourses scolaires aux enfants de salariés non cadres inscrits en cycle secondaire. Depuis le lancement de ce programme, plus de 500 enfants dans 26 pays ont bénéficié de ces bourses qui ont pour objectif de prendre en charge l'ensemble des dépenses scolaires.

- CFAO Technologies soutient les élèves issues de la Fondation Pathfinder

CFAO Technologies, le pôle spécialisé de CFAO dans l'intégration de solutions en nouvelles technologies de l'information et des télécommunications, s'est associé en 2009 au programme de développement de l'excellence Africaine de la Fondation Pathfinder pour l'Education et le Développement, créée par le Docteur Cheick Modibo Diarra. Ce partenariat a pris la forme de la mise à disposition de 27 Bourses d'excellence au profit des meilleures étudiantes issues des Camps d'excellence organisés, chaque année, par la Fondation Pathfinder. Ces Camps d'Excellence en Science et Mathématique préparent au baccalauréat les jeunes filles issues des classes de première des séries scientifiques des pays d'Afrique francophone pour leur permettre ensuite de se qualifier aux programmes de bourses et d'admission aux grandes universités du monde et ainsi trouver des débouchés professionnels de qualité. Les Bourses distribuées par CFAO Technologies doivent permettre aux 27 élèves désignées de poursuivre, dans les meilleures conditions possibles, leur scolarité en classe de terminale.

- **CFAO Solidarité**

CFAO a créé l'association CFAO Solidarité en octobre 2002. Cette association, du type loi 1901, a pour objet de mener des actions de soutien à des projets d'Organisations Non Gouvernementales, prioritairement dans les domaines de la santé et de l'éducation.

En 2009, CFAO Solidarité a, à titre d'exemple, contribué au financement, à hauteur de 20 000 euros, de la construction d'une école primaire à Abalak au Niger, dont les quatre premières classes ont été ouvertes à la rentrée 2009. Ce projet a pour objectif de favoriser le développement économique et social des populations de l'Azawagh en contribuant à la qualité et à l'amélioration du taux de scolarisation des populations de cette région, en particulier des filles et des nomades.

- **La Promotion du film HOME**

Dans le cadre du mécénat apporté par PPR au film HOME réalisé par Yann Arthus-Bertrand et coproduit par Elzévir Films et EuropaCorp, CFAO a mis à contribution son réseau de distribution présent dans 31 pays africains en devenant son relais de diffusion sur le continent. Grâce à cette mobilisation, la plupart des télévisions nationales des pays dans lesquels opère le Groupe ont diffusé, au même moment que les autres continents, le film destiné à sensibiliser les opinions publiques sur les grands enjeux environnementaux et sociaux de notre planète.

Politique d'éthique et de transparence

Entreprise citoyenne, mais opérant dans quelques pays où les pratiques de corruption sont généralement considérées comme fréquentes, le Groupe 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, le Groupe a mis en place des programmes de formation suivis par plus de 300 cadres du Groupe en provenance du Siège et de tous les pays d'Afrique subsaharienne. Le Groupe a en outre édité un « Guide du collaborateur » fournissant des conseils pratiques à destination des cadres du Groupe sur la manière de faire face aux problèmes liés à la corruption. Le Groupe a également adhéré à la Déclaration du Conseil français des investisseurs en Afrique (CIAN) relative à la prévention de la corruption : chaque filiale dispose d'une affiche reprenant cette déclaration.

Le Groupe entend poursuivre ses efforts pour promouvoir l'éthique dans la conduite de ses activités. Ces dernières années, dans la mesure où le Groupe appartenait au groupe PPR, le cadre dans lequel le Groupe évoluait était régi par le Code Conduite des Affaires de PPR. La Société a désormais initié le processus de révision de son Guide du Collaborateur pour tenir compte de sa sortie du groupe PPR.

Le management environnemental

Le Groupe peut être soumis, dans le cadre de la conduite de ses activités, à certaines lois et réglementations relatives à la protection de l'environnement dans chacun des pays dans lesquels il opère. Ces lois et réglementations imposent des normes contraignantes en matière, notamment, d'hygiène et de sécurité ainsi que d'utilisation et de manipulation des déchets ou matériaux dangereux. L'objectif du Groupe est de se conformer à toutes les obligations qui lui incombent dans le cadre des lois sur la protection de l'environnement.

Sensible depuis longtemps aux enjeux du développement durable, CFAO a activement participé à la mise en place du suivi d'impact environnemental de PPR et y contribuait significativement depuis 2004.

En effet, l'importation et la distribution génèrent, via les transports qui y sont associés, des impacts environnementaux importants de par les consommations d'énergie et les émissions de gaz à effet de serre qu'ils induisent. Ceci étant, une part significative de ces transports est effectuée par voie maritime, ce qui permet d'en limiter l'impact par rapport à d'autres modes de transport plus polluants.

Parallèlement, les activités de CFAO, à savoir :

- la distribution et l'entretien d'automobiles avec **CFAO Automotive**,
- la distribution de produits pharmaceutiques avec **Eurapharma**,
- la distribution de Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC) avec **CFAO Technologies**,
- la production industrielle avec **CFAO Industries**,

présentent des impacts et des problématiques environnementales différents, tels que :

- les consommations d'énergie liée à la climatisation des showrooms et la production de déchets d'entretien pour les activités automobiles,
- la consommation d'emballages pour les activités santé,
- la production de DEEE – Déchets d'Equipements Electriques et Electroniques pour les activités technologies,
- les consommations d'énergie et les consommations d'emballage pour les activités industrielles.

Le suivi d'impact environnemental met en évidence ces particularités et autorise alors un pilotage par activité pour mettre en place des programmes de réduction de ces impacts.

Périmètre du suivi environnemental

Les données environnementales de CFAO ont été incluses dans le reporting environnemental annuel de PPR dès 2004. Depuis cette date, CFAO l'a progressivement amélioré en fiabilisant les données collectées et en élargissant le périmètre concerné pour publier les informations les plus fidèles et les plus représentatives de l'ensemble de ses activités.

Ainsi cette année, le périmètre de reporting s'est agrandi par rapport à 2008 et les réponses des entités ont été plus nombreuses : l'Algérie a été inclue dans le reporting 2009, permettant de couvrir environ les 2/3 du chiffre d'affaires de CFAO. Le périmètre 2009 est ainsi constitué de 45 entités couvrant l'Algérie, le Burkina Faso, le Cameroun, le Congo, la Côte d'Ivoire, la France, le Ghana, la Guadeloupe, la Guyane, le Kenya, le Maroc, la Martinique, la Nouvelle-Calédonie, la Polynésie française et la Réunion.

Cet accroissement de périmètre constitue en revanche une difficulté pour la comparaison des données en induisant des variations significatives pour certains indicateurs. Aussi, pour permettre la comparaison fiable entre les données 2008 et les données 2009, il est nécessaire de présenter des données « proforma ». Dans le proforma, seules sont maintenues les données qui ont été renseignées à la fois en 2008 et en 2009 ; les données renseignées seulement sur une année sont ainsi retirées du périmètre de comparaison.

Impacts environnementaux majeurs de CFAO

Les impacts environnementaux majeurs de CFAO sont exprimés selon huit thématiques pour lesquelles les indicateurs de l'année 2009 sont donnés ci-dessous.

Ces valeurs sont obtenues par la consolidation de l'ensemble des données collectées auprès des entités incluses dans le périmètre de reporting 2009.

Thématiques	Indicateurs	Valeurs 2009	Unités
Consommation d'eau	Consommation d'eau	385 708	m ³
Consommations d'énergie	Consommation d'électricité	40 725 287	kWh
	Consommation de fuel léger (gasoil)	19 313	m ³
	Consommation de gaz	943 025	kWh
	Consommation de fluide réfrigérant	1 153	kg
Consommations de Matières Premières Industrielles	Consommation d'eau matière première	1 080 217	m ³
	Consommation de bois (total hors palettes)	28 474	tonnes
	Consommation de gaz matière première	19 250	m ³
	Consommation de plastique (total hors emballage)	4 459	tonnes
Consommations d'Emballages	Consommation d'emballages	1 307	tonnes
	Consommation d'emballages à des fins de production industrielle	2 983	tonnes
Consommations de papier	Consommation de papier provenant de forêts gérées durablement	51	tonnes
	Autre consommation de papier	466	tonnes
	Consommation de papier recyclé	6,9	tonnes
Productions de déchets	Déchets valorisés (valorisation matière)	27 095	tonnes
	Déchets recyclés ou réutilisés	537	tonnes
	Déchets non valorisés	14 477	tonnes
Transport externe	Fret aérien*	20 096 007 soit 18 432	tonnes.km tonnes de CO ₂
	Fret ferroviaire*	4 061 720 soit 21	tonnes.km tonnes de CO ₂
	Fret maritime*	292 969 694 soit 2 607	tonnes.km tonnes de CO ₂
	Fret routier*	83 721 949 soit 7 318	tonnes.km tonnes de CO ₂
Transport interne	Fret routier – Consommation de carburant	54 001 soit 143 643	m ³ tonnes de CO ₂

* Indicateurs exprimés sur la base des poids de marchandises transportées multipliés par les distances parcourues par ces marchandises durant leur transport (tonnes x km)

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 2008 et les valeurs 2009.

Pour être pertinentes, ces évolutions sont calculées sur des données proforma avec pour conséquence de réduire le périmètre de reporting en ne retenant que les indicateurs renseignés en 2008 et en 2009 ; ainsi les valeurs 2009 proforma sont systématiquement inférieures aux valeurs réelles mentionnées dans le tableau précédent pour rendre compte globalement de l'évolution des impacts du groupe CFAO.

Consommation d'eau

Groupe CFAO	CFAO Automotive	Eurapharma	CFAO Technologies	CFAO Industries
Total (m ³)	Consommation d'eau par activité en m ³ (sur données proforma)			
2009	334 273	90 118	20 698	7 588
2008	297 682	94 238	16 712	7 988
Variations	+12 %	-4 %	+24 %	-5 %
				+21 %

La consommation d'eau est un cas particulier pour CFAO. Elle est en effet due en grande majorité à l'activité CFAO Industries qui représente 63 % de la consommation totale du Groupe CFAO et en particulier à l'entité Brasseries du Congo dont la consommation s'élève à 95 % du total de l'activité CFAO Industries. La consommation d'eau de cette entité a progressé de 40 000 m³ en 2009, soit une augmentation de 25 %. Ceci s'explique majoritairement par une augmentation de l'activité de cette entité de 14 % sur la même année 2009 car l'eau est largement utilisée tout au long du processus de production comme par exemple lors du lavage des bouteilles.

Concernant Eurapharma, on note une augmentation de 40 % de la consommation d'eau de l'entité Laborex (Cameroun) qui n'est consécutive qu'à la réparation du compteur d'eau de l'entité en 2009. Cette augmentation, conjuguée à la fiabilisation du reporting sur les autres entités, permet d'expliquer l'évolution de la consommation d'eau d'Eurapharma en 2009.

La consommation des autres entités reste relativement stable.

Consommations d'énergie

Consommation d'électricité

Groupe CFAO	CFAO Automotive	Eurapharma	CFAO Technologies	CFAO Industries	Siège
Total (KWh)	Consommation d'électricité par activité en KWh (sur données proforma)				
2009	38 980 410	7 680 812	4 375 048	844 497	25 087 077
2008	36 806 675	8 383 431	3 921 876	926 511	22 606 094
Variations	+6 %	-8 %	+12 %	-9 %	+11 %
					+2 %

La consommation d'électricité est principalement due à l'activité CFAO Industries qui représente 64 % de la consommation totale du Groupe CFAO en 2009.

Cette augmentation est principalement le fait d'une entité de l'activité CFAO Industries : Brasseries du Congo (BDC), dont les sites industriels ont consommé 3 407 463 kWh supplémentaires en 2009 par rapport à 2008, majoritairement par suite de la modification du mix énergétique de ces sites. En effet, la source d'alimentation en électricité des Brasseries du Congo a vu sa répartition s'inverser entre 2008 et 2009 : la part d'électricité fournie par des groupes électrogènes est ainsi passée de 60 à 40 % alors que la part d'électricité fournie par le réseau national est passée de 40 à 60 %. La consommation d'électricité a ainsi augmenté au bénéfice d'une consommation de gasoil réduite.

Notons par ailleurs une augmentation de 12 % pour Eurapharma majoritairement due à l'entité Laborex Kenya qui reflète un meilleur suivi des consommations.

La consommation d'électricité reste cependant relativement stable au niveau du Groupe en 2009 avec une augmentation totale de 6 %.

Consommation de fuel léger (gasoil)

Groupe CFAO	CFAO Automotive	CFAO Eurapharma	CFAO Technologies	CFAO Industries	Siege
Total (m ³)	Consommation de gasoil par activité en m ³ (sur données proforma)				
2009	9 950	190	74	1	9 685
2008	10 221	167	80	1	9 974
Variations	-3 %	+14 %	-7 %	0 %	-3 %

La consommation de fuel léger ou gasoil représente majoritairement le carburant utilisé pour les groupes électrogènes. Cette consommation est donc principalement le fait des sites industriels et tout particulièrement de l'entité Brasseries du Congo qui représente ainsi 95 % de la consommation totale du Groupe CFAO.

Cette consommation est relativement stable au niveau du groupe avec une diminution totale de 3 % entre 2009 et 2008, principalement due à la nouvelle répartition de l'alimentation en électricité de Brasseries du Congo décrite dans le paragraphe sur la consommation d'électricité.

Consommation de gaz

Groupe CFAO	CFAO Automotive	CFAO Eurapharma	CFAO Technologies	CFAO Industries	Siege
Total (KWh)	Consommation de gaz des activités en KWh (sur données proforma)				
2009	746 997	N/A	746 997	N/A	N/A
2008	762 722	N/A	762 722	N/A	N/A
Variations	-2 %	N/A	-2 %	N/A	N/A

La consommation de gaz provient de l'activité Eurapharma qui représente 100 % de la consommation totale du Groupe. Elle se répartie entre les sièges sociaux d'Epdis et de Continental Pharmaceutique en France métropolitaine où le gaz est utilisé comme combustible de chauffage.

La consommation totale du Groupe CFAO reste donc stable sur 2009 avec une diminution de 2 % par rapport à 2008.

Consommation de fluide réfrigérant

Cet indicateur est nouveau dans le reporting environnemental. De ce fait, il n'existe pas de données historiques pour l'année 2008 et il est donc impossible de réaliser des comparaisons.

Néanmoins, la répartition par activité est la suivante sur 2009 :

Groupe CFAO	CFAO Automotive	CFAO Eurapharma	CFAO Technologies	CFAO Industries	Siege
Total (kg)	Consommation de fluide réfrigérant par activité en kg				
2009	1 153	11 %	4 %	3 %	82 %

CFAO Industries et CFAO Automotive sont les plus gros consommateurs avec respectivement 82 % et 11 % des consommations, majoritairement en raison des groupes de froid utilisés dans les unités de production chez CFAO Industries et de la climatisation des showrooms pour CFAO Automotive.

Consommations de Matières Premières Industrielles

Consommation d'eau en tant que matière première industrielle

Groupe CFAO	CFAO Automotive	Eurapharma	CFAO Technologies	CFAO Industries	Siège
Total (m ³)	Consommation d'eau en tant que matière première par activité en m ³ (sur données proforma)				
2009	1 080 217	N/A	N/A	N/A	1 080 217
2008	1 014 245	N/A	N/A	N/A	1 014 245
Variations	+7 %	N/A	N/A	N/A	+7 %

Les Brasseries du Congo sont les seuls sites ayant une consommation d'eau matière première pour leur activité de production de bière. Cette consommation croît de 7 % sur l'année 2009 en raison de l'augmentation d'activité sur cette même période, matérialisée par une croissance de 14 % du chiffre d'affaires de cette entité.

Bonne pratique « eau » :

Compte tenu de son activité et de sa taille, l'entité Brasseries du Congo ressort bien naturellement comme un contributeur significatif sur de nombreux indicateurs tels que la consommation d'eau, d'énergie, d'eau matière première, d'emballages, etc...

Aussi, CFAO a choisi de porter ses efforts sur cette filiale, en équipant par exemple, ses deux sites de production de Pointe Noire et de Brazzaville d'une station d'épuration offrant chacune une capacité de traitement de plus de 500 000 m³ par an. Ces stations permettent de rejeter les eaux qu'elles ont traitées directement dans le milieu naturel, sans qu'elles y portent atteinte.

Consommation de bois

La définition de cet indicateur a changé entre 2008 et 2009. Les palettes en bois ont été exclues de l'indicateur rendant la comparaison avec la valeur 2008 non pertinente.

L'activité CFAO Industries est le seul consommateur de bois avec 28 474 tonnes pour l'année 2009 au travers de ses deux unités de production de cagettes au Maroc : Fantasia et Comamussy.

Consommation de gaz en tant que matière première industrielle

Groupe CFAO	CFAO Automotive	Eurapharma	CFAO Technologies	CFAO Industries	Siège
Total (m ³)	Consommation gaz en tant que matière première par activité en m ³ (sur données proforma)				
2009	16 151	1 764	N/A	N/A	14 386
2008	17 654	2 297	N/A	N/A	15 357
Variation	-9 %	-23 %	N/A	N/A	-6 %

90 % de la consommation de gaz matière première du Groupe CFAO en 2009 sont logiquement issus de l'activité CFAO Industries. La consommation de l'entité Dimac (assemblage de cyclomoteurs au Maroc, demandant de nombreuses opérations de soudure) qui représente à elle-seule 62 % de la consommation de gaz matière

première de CFAO Industries, a subi en 2009 une baisse d'activité de 20 % qui a engendré exactement la même baisse de consommation de gaz, d'où une réduction de 2 263 m³.

Par ailleurs, CFAO Automotive utilise du gaz industriel dans ses ateliers de carrosserie. Le recul de la consommation de 23 % en 2009 s'explique essentiellement par une fiabilisation du reporting du fait d'une meilleure imputation des données.

Ces deux éléments conjugués expliquent les 9 % de diminution de la consommation totale du Groupe CFAO.

Consommation de plastique en tant que matière première industrielle (hors emballages)

Groupe CFAO	CFAO Automotive	CFAO Eurapharma	CFAO Technologies	CFAO Industries	CFAO Siège
Total (tonnes)	Consommation de plastique en tant que matière première par activités en tonnes (sur données proforma)				
2009	4 459	N/A	N/A	N/A	4 459
2008	4 095	N/A	N/A	N/A	4 095
Variations	+9 %	N/A	N/A	N/A	+9 %

La consommation de plastique (hors emballages) du Groupe CFAO est entièrement due à l'activité CFAO Industries et à ses trois industries de transformation plastique impliquées dans le reporting environnemental.

Au sein de cette activité, l'entité Icrafon (Cameroun) représente à elle seule 66 % de la consommation totale de plastique en 2009. Une croissance du chiffre d'affaires de 36 % dans l'année explique l'évolution de consommation de plastique de cette entité ; avec 31 % de plus sur 2009, Icrafon a consommé 700 tonnes complémentaires de plastique pour faire face à l'augmentation de son activité.

Consommations d'Emballages

Consommation d'emballages classiques

Cet indicateur regroupe les consommations d'emballages plastiques et de cartons.

Groupe CFAO	CFAO Automotive	CFAO Eurapharma	CFAO Technologies	CFAO Industries	CFAO Siège
Total (tonnes)	Consommation d'emballages plastiques et cartons par activité en tonnes (sur données proforma)				
2009	1 234	7	28	N/A	1 199
2008	855	7	28	N/A	820
Variations	+44 %	0 %	0 %	N/A	+46 %

97 % de la consommation d'emballages plastiques et cartons du Groupe CFAO en 2009 sont issus de l'activité CFAO Industries. Au sein de cette activité, 87 % des emballages sont consommés par les Brasseries du Congo sous la forme de casiers en plastique utilisés pour le transport des bouteilles de bière. En 2009, les Brasseries du Congo ont ainsi consommé 1 039 tonnes de casiers, ce qui représente une augmentation de 516 tonnes (+99 %) par rapport à 2008. Cette augmentation significative est directement liée au chiffre d'affaires des Brasseries qui a crû de 14 % sur l'année 2009. A noter que cette consommation de casiers (remplacement de casiers cassés et accroissement du parc) est en outre parfaitement en phase avec les normes de la profession.

Consommation d'emballages à des fins industrielles

Cet indicateur regroupe les consommations de flaconnages en verre, de métal pour les emballages et d'étiquettes.

Groupe CFAO	CFAO Automotive	CFAO Eurapharma	CFAO Technologies	CFAO Industries	CFAO Siège
Total (tonnes)	Consommation d'emballages industriels par activité en tonnes (sur données proforma)				
2009	2 982	1	N/A	N/A	2 981
2008	2 716	1	N/A	N/A	2 715
Variations	+10 %	0 %	N/A	N/A	+10 %

Comme pour l'indicateur précédent, la consommation d'emballages à des fins industrielles est majoritairement due aux Brasseries du Congo qui représentent à elles seules 99 % de la consommation du Groupe. En 2009, cette consommation est composée de 1 925 tonnes de flaconnages en verre et 894 tonnes de métal pour emballages destinées au conditionnement des bières. L'augmentation d'activité de 14 % en 2009 a engendré une augmentation de 10 % de la consommation de verre et de métal sur la même période.

Ces seules variations permettent d'expliquer l'augmentation de 10 % la consommation d'emballages à des fins industrielles du Groupe CFAO.

Consommation de papier

Consommation de papier provenant de forêts gérées durablement

La consommation de papier provenant de forêts gérées durablement ne permet pas de réaliser de comparaison sur 2008 - 2009 par manque de données.

En effet, les 51,2 tonnes de consommation du Groupe en 2009 proviennent uniquement de deux entités de CFAO : Copharma (Côte d'Ivoire) filiale d'Eurapharma et Diamal (Algérie) (CFAO Automotive).

Consommation de papier recyclé

Groupe CFAO	CFAO Automotive	CFAO Eurapharma	CFAO Technologies	CFAO Industries	CFAO Siège
Total (tonnes)	Consommation de papier recyclé par activité en tonnes (sur données proforma)				
2009	5	N/A	5	N/A	N/A 0
2008	12	N/A	2	N/A	N/A 10
Variations	- 55 %	N/A	+150 %	N/A	N/A - 100 %

En 2008, l'essentiel du papier recyclé était consommé au siège de CFAO. Pour des raisons de réduction de coûts, l'utilisation de papier recyclé a été abandonnée et cette consommation de papier recyclé tend donc vers zéro en 2009.

En revanche, la consommation de papier recyclé de l'activité Eurapharma s'est développée de façon significative au siège social de l'entité Continentale pharmaceutique.

In fine, la consommation du Groupe a globalement diminué de 55 %.

Consommation d'autre papier

Cet indicateur concerne le papier ni recyclé ni certifié.

Groupe CFAO	CFAO Automotive	CFAO Eurapharma	CFAO Technologies	CFAO Industries	Siège
Consommation d'autre papier par activités en tonnes (sur données proforma)					
Total (tonnes)					
2009	176	66	44	24	15
2008	184	69	45	29	18
Variations	– 4 %	– 5 %	– 2 %	– 15 %	+16 %

La consommation de papier reste assez stable sur l'ensemble du Groupe pour l'année 2009 avec une diminution de 4 %.

Production de déchets

Déchets recyclés ou réutilisés

Groupe CFAO	CFAO Automotive	CFAO Eurapharma	CFAO Technologies	CFAO Industries	Siège
Déchets recyclés ou réutilisés en tonnes (sur données proforma)					
Total (tonnes)					
2009	414	408	N/A	N/A	6
2008	361	355	N/A	N/A	6
Variations	+15 %	+15 %	N/A	N/A	0 %

La majorité des déchets recyclés ou réutilisés est issue de l'activité CFAO Automotive qui représente à elle seule 98 % du total de ces déchets en 2009.

L'année est marquée par une augmentation des quantités de déchets recyclés dans cette activité et particulièrement sur les entités Cami (Cameroun) et CFAO Motors Maroc. Cette augmentation est due à une amélioration du suivi des déchets et de la collecte d'informations dans ces entités permettant un reporting plus précis sur cet indicateur, la mise en œuvre de filières de valorisation s'avérant particulièrement difficile en Afrique.

Déchets dirigés vers des filières de valorisation matière

Groupe CFAO	CFAO Automotive	CFAO Eurapharma	CFAO Technologies	CFAO Industries	Siège
Déchets avec valorisation matière par activités en tonnes (sur données proforma)					
Total (tonnes)					
2009	27 631	608	259	0	26 764
2008	23 100	343	230	1	22 526
Variations	+20 %	+77 %	+12 %	– 100 %	+19 %

L'essentiel des déchets dirigés vers des filières de valorisation matière provient de la production de déchets de l'activité CFAO Industries et, au sein de cette activité, de l'entité Brasseries du Congo.

En effet, en 2009 ces brasseries ont généré 72 % des déchets dirigés vers des filières de valorisation matière par l'activité CFAO Industries. L'augmentation de l'activité des Brasseries du Congo de 14 % a engendré une

augmentation d'environ 6329 tonnes de la quantité de déchets dirigés vers des filières de valorisation matière en 2009, ce qui correspond à une augmentation de 49 %.

Combinée aux augmentations relevées dans les activités CFAO Automotive et Eurapharma, elle permet d'expliquer l'augmentation globale de 20 % au niveau du Groupe.

Comme mentionné précédemment, ces augmentations reflètent plus une amélioration du suivi des déchets et de la collecte d'informations que la réelle mise en place de nouvelles filières de valorisation matière.

Déchets non valorisés

Groupe CFAO	CFAO Automotive	CFAO Eurapharma	CFAO Technologies	CFAO Industries	Siege
Total (tonnes)	Déchets non valorisés par activités en tonnes (sur données proforma)				
2009	1 776	442	403	36	895
2008	1 999	417	392	31	1 159
Variations	- 11 %	+6 %	+3 %	+15 %	- 23 %

La quantité de déchets non valorisés de CFAO Industries représente 50 % de la quantité totale générée par le Groupe CFAO en 2009, les activités de fabrication industrielles étant par nature assez fortement génératrices de déchets.

On relève sur 2009 une baisse globale de 11 % des quantités de déchets non valorisés, principalement en raison de transferts vers les catégories valorisées, non pas en raison de la mise en place de filières de valorisation, mais grâce à une amélioration du reporting qui permet un meilleur suivi des déchets.

Comamussy (Maroc), entité de CFAO Industries, a ainsi connu une diminution de 247 tonnes de ces déchets sur l'année 2009 correspondant à une baisse de 25 % compensée par une augmentation des quantités de déchets valorisés.

In fine, les quantités totales de déchets du Groupe, toutes catégories confondues, sont passées de 25 460 à 29 821 tonnes, ce qui représente une augmentation de 17 % majoritairement imputable à la fiabilisation du reporting.

Bonne pratique « équilibres biologiques » :

CFAO Automotive au Kenya est engagé dans un programme de plantation d'arbres qui a déjà permis la plantation de plus d'un millier d'arbres. L'objectif recherché est de compenser les émissions de CO2 des activités de cette entité.

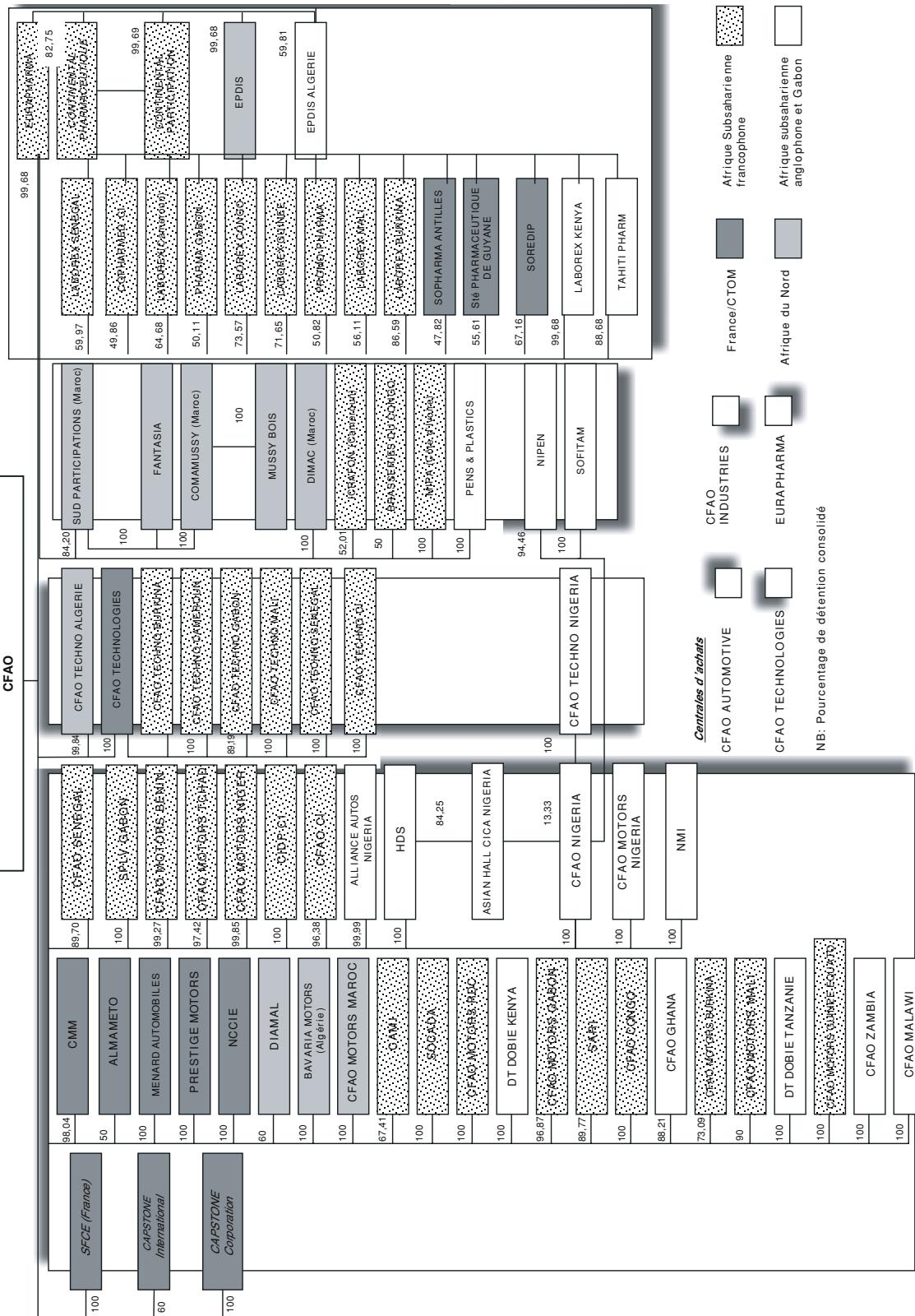
Autres thématiques environnementales :

Au niveau du Groupe et pour l'exercice 2009, il n'a pas été passé de provisions pour des risques en matière d'environnement, il n'a pas été versé d'indemnités en exécution d'une décision judiciaire en matière d'environnement, et il n'a pas été mené d'actions en réparation de dommages causés à l'environnement.

Certaines thématiques environnementales, telles que les démarches d'évaluation ou de certifications engagées en matière d'environnement, les dépenses engagées pour la prévention des conséquences sur l'environnement et les moyens mis en œuvre en matière de formation et d'information sur l'environnement ne sont pas renseignées. Ces thématiques avaient été jusqu'à lors considérées comme non significatives au regard des activités du Groupe. Néanmoins, une évaluation de leur applicabilité à CFAO sera conduite au cours de l'exercice 2010 afin de fournir les informations requises si cela s'avère pertinent.

CHAPITRE 7 – ORGANIGRAMME

7.1 Organigramme simplifié du Groupe au 31 décembre 2009



7.2 Filiales et participations

7.2.1 Présentation générale

CFAO est la société mère du Groupe, tête de l'intégration fiscale française mise en place à compter du 1^{er} janvier 2010.

La Société est une société holding n'ayant pas d'activité opérationnelle propre. La Société compte des participations directes et indirectes dans plus de 140 filiales principalement en Afrique subsaharienne francophone, Afrique subsaharienne anglophone et lusophone, au Maghreb, dans les Collectivités Territoriales Françaises d'Outre-Mer, à l'Île Maurice, au Vietnam et en France métropolitaine. L'organigramme simplifié figurant ci-dessous au paragraphe 7.1 « Organigramme simplifié du Groupe au 31 décembre 2009 » n'inclut pas la totalité de ces participations, mais comprend notamment les filiales principales telles que mentionnées ci-dessous. Dans cet organigramme, les filiales sont présentées par division en fonction de leur activité principale, certaines pouvant avoir une activité accessoire afférente à une autre division du Groupe. Les activités et les résultats de chaque division sont présentés respectivement aux chapitres 6 et 9 du présent document de référence.

La note 34 « Liste des filiales consolidées au 31 décembre 2009 » de l'annexe aux états financiers consolidés donne une liste plus exhaustive des sociétés du Groupe (voir Chapitre 20 « Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de CFAO » du présent document de référence). CFAO ne détient pas de participation directe ou indirecte dans une société cotée à l'exception des sociétés CFAO Côte d'Ivoire et SARL en Côte d'Ivoire, CFAO Ghana au Ghana et SICEP en Egypte (cette dernière société ayant été cotée jusqu'au 31 décembre 2009).

Les principales filiales du Groupe sont listées au chapitre 25 « Informations sur les participations » du présent document de référence.

Sont présentées ci-dessous certaines des filiales du Groupe 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 2009, à l'exception de la société Capstone International qui est néanmoins présentée dans la mesure où elle représente 3,7 % du bilan consolidé total du Groupe en 2009 ;
- chacune des filiales des divisions Eurapharma et CFAO Industries présentée ci-dessous représente au moins 1 % du chiffre d'affaires total consolidé du Groupe en 2009 et 0,9 % pour la division CFAO Technologies à l'exception des sociétés Eurapharma et Continental Pharmaceutique qui sont néanmoins présentées dans la mesure où elles représentent respectivement 3,2 % et 7,8 % du bilan consolidé total du Groupe en 2009.

Les principaux flux financiers intra-groupe correspondent aux dividendes payés par les filiales à la Société, aux flux entre filiales opérationnelles et les 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 (voir la section 19.2 « Opérations intra-groupe »).

7.2.2 Filiales dont le Groupe détient la totalité (ou presque) du capital social et des droits de vote

Les pourcentages indiqués dans les paragraphes ci-après correspondent à des pourcentages de détention consolidés.

7.2.2.1 Sous-holding

- **Eurapharma** est une société anonyme de droit français au capital de 2 799 750 euros, dont le siège social est situé ZAC du Grand Launay, 8 avenue Paul Delorme – 76120 Grand Quevilly, immatriculée au Registre du Commerce et des Sociétés de Rouen sous le numéro 307.718.577. CFAO détient 99,68 % du capital 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 social est situé 18, rue Troyon – 92310 Sèvres, immatriculée au Registre du Commerce et des Sociétés de Nanterre sous le numéro B 333.520.591. CFAO détient l'intégralité du capital et des droits de vote de SFCE. L'activité principale de SFCE consiste à 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 Technologies pour les sociétés du Groupe développant leurs activités de distribution automobile ou des nouvelles technologies, en Afrique subsaharienne francophone et dans les Collectivités Territoriales Françaises d'Outre-Mer.
- **Capstone Corporation Ltd. (Capstone)** est une « *private company* » de droit de la République de Maurice au capital social de 15 000 000 d'euros, dont le siège social est situé C/o Globefin Management Services Ltd, Jamalacs Buidling, Vieux Conseil Street, Port Louis – Ile Maurice et dont les bureaux sont situés Harbour Front Building, President John F. Kennedy Street, Port Louis – Ile Maurice, immatriculée au Registre des sociétés de l'Ile Maurice sous le numéro 20798/4602. CFAO détient l'intégralité du capital et des droits de vote de Capstone. L'activité principale de Capstone consiste à 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 Collectivités Territoriales d'Outre-Mer et la zone Maghreb.

7.2.2.3 Prestataires de services logistiques

- **EPDIS** est une société anonyme de droit français au capital de 6 477 000 euros, dont le siège social est situé ZAC du Grand Launay, 8 avenue Paul Delorme – 76120 Grand Quevilly, immatriculée au Registre du Commerce et des Sociétés de Rouen sous le numéro B 412.543.449. Eurapharma détient 99,68 % du capital et des droits de vote d'EPDIS. EPDIS constitue l'une des filiales du Groupe spécialisées dans les activités de « *pre-wholesale* ».

7.2.2.4 Filiales de distribution

Division CFAO Automotive :

- **Compagnie Marseillaise de Madagascar (CMM)** est une société anonyme de droit français au capital social de 2 630 625 euros, dont le siège social est situé 5, chemin du Grand Canal BP 106 - 97492 Sainte Clotilde Cedex, Ile de la Réunion immatriculée au Registre du Commerce et des Sociétés de Saint-Denis sous le numéro B 572.073.914. CFAO détient 98,04 % du capital et des droits de vote de CMM. L'activité principale de CMM consiste en la distribution automobile sur l'Ile de la Réunion.
- **CFAO Motors Maroc** est une société anonyme de droit marocain au capital de 284 468 000 dirhams, dont le siège social est situé 15, rue Omar Slaoui – Casablanca, Maroc, immatriculée au Registre du Commerce de Casablanca sous le numéro 104.285. CFAO détient l'intégralité du capital 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 d'actions à des tiers.
- **CFAO Motors Gabon** est une société anonyme de droit gabonais au capital de 2 140 090 000 francs CFA, dont le siège social est situé Zone Industrielle d'Oloumi B.P. 2181 Libreville Gabon, immatriculée au Registre du Commerce et du Crédit Mobilier de Libreville sous le numéro 106/2000 B 00064. CFAO détient 96,87 % du capital et des droits de vote de CFAO Motors Gabon. L'activité principale de CFAO Motors Gabon consiste en la distribution automobile au Gabon.

Division Eurapharma

- **Laborex Kenya** est une société anonyme de droit kényan au capital de 6 825 000 KES (Kenyan Shilling), dont le siège social est situé Mombasa Road P.O Box 72030-00200- Nairobi, Kenya, immatriculée au Registre du Commerce et des Sociétés de Nairobi sous le numéro PIN n° PO51129234X. Eurapharma détient 99,68 % du capital et des droits de vote de Laborex Kenya. Laborex Kenya est une filiale spécialisée dans la distribution de produits pharmaceutiques au Kenya et détient également l'intégralité du capital et des droits de vote de HML Ouganda et Laborex Tanzanie, sociétés spécialisées dans la distribution de produits pharmaceutiques en Ouganda et en Tanzanie, respectivement. Ses statuts prévoient un droit de préemption en cas de cession d'actions au profit d'une société n'appartenant pas au Groupe.

Division CFAO Industries

- **CFAO Nigeria** est une « *public limited company* » de droit nigérian au capital de 208 000 000 Naira, dont le siège social est situé 19 Bayo Kuku Street, Ikoyi, Lagos, immatriculée au Registre du Commerce et des Sociétés de Abuja sous le numéro 6508. CFAO détient l'intégralité du capital et des droits de vote de CFAO Nigeria. L'activité principale de CFAO Nigeria consiste dans le négoce, la distribution et la production de biens de consommation, de matériel d'ingénierie et autres équipements, activités qu'elle développe à travers ses filiales, SOFITAM et NIPEN. CFAO Nigeria détient également une participation dans CFAO Motors Nigeria, NMI et Asian Hall CICA Nigeria, sociétés spécialisées dans la distribution automobile au Nigéria, ainsi que dans CFAO Technologies Nigeria qui appartient à la division Technologies du Groupe.

Division CFAO Technologies

- **CFAO Technologies Nigeria** est une « *private limited company* » de droit nigérian au capital de 100 000 000 Naira, dont le siège social est situé Aerodrome road, Apapa, Lagos, immatriculée au Registre des Sociétés de Abuja sous le numéro 455928. CFAO Nigeria, filiale détenue à 100 % par CFAO, détient l'intégralité du capital et des droits de vote de CFAO Technologies Nigeria. CFAO Technologies Nigeria est une filiale spécialisée dans la distribution et l'intégration des nouvelles technologies de l'information et de la communication au Nigéria.

7.2.3 Filiales dont le Groupe ne détient pas la totalité du capital social ou des droits de vote

7.2.3.1 Intérêts minoritaires

Le Groupe a des actionnaires minoritaires dans de nombreuses filiales, notamment dans Eurapharma et CFAO Automotive. La part des capitaux propres revenant aux minoritaires a représenté 139,0 millions d'euros pour l'exercice 2008 et 137,5 millions pour l'exercice 2009. La part du résultat net revenant aux intérêts minoritaires s'est élevée à 42,5 millions d'euros pour l'exercice 2008 (soit 24,8 % du résultat net consolidé) et à 30,9 millions d'euros pour l'exercice 2009 (soit 25,5 % du résultat net consolidé). Les dividendes versés aux actionnaires minoritaires dans les filiales consolidées se sont élevés à 31,9 millions d'euros en 2008 et à 26,4 millions d'euros en 2009, représentant 18,6 % et 21,8 % du résultat net consolidé en 2008 et 2009 respectivement.

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 le modèle de développement du Groupe ; en effet, le Groupe réalise une partie de ses activités pharmaceutiques auprès de filiales locales dans lesquelles des participations minoritaires sont détenues par les pharmaciens locaux afin de favoriser le développement des activités du Groupe en les intéressant aux résultats des filiales concernées. Certaines filiales d'Eurapharma ou sociétés dans lesquelles celle-ci détient une participation détiennent par ailleurs 40 % du capital et des droits de vote de Continental Pharmaceutique qui constitue 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, CFAO Industries, et CFAO Technologies) par les modalités de pénétration d'un marché par le Groupe (telle que la prise d'une participation au sein d'une société déjà 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.

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 à des multiples moyens de 5,8 fois le résultat net.

7.2.3.2 Centrales d'achat

- **Capstone International Ltd** est une « *private company* » de droit de la République de Maurice au capital social de 100 euros, dont le siège social est situé C/o Globefin Management Services Ltd, Jamalacs Building, Vieux Conseil Street, Port Louis – Ile Maurice et dont les bureaux sont situés Harbour Front Building, President John F. Kennedy Street, Port Louis – Ile Maurice, immatriculée au Registre des Sociétés de l'Ile Maurice sous le numéro 59812 C1/GBL. CFAO détient 60 % du capital 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 pour Capstone pour la zone Maghreb.
- **Continental Pharmaceutique** est une société en commandite simple de droit français au capital de 450 000 euros, dont le siège social est situé ZAC du Grand Launay, 8 avenue Paul Delorme – 76120 Grand Quevilly, immatriculée au 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. CFAO, à travers Eurapharma, en qualité d'associé commandité, détient de façon consolidée 82,75 % du capital et des droits de vote de Continental Pharmaceutique. Certaines filiales d'Eurapharma ou sociétés dans lesquelles celle-ci détient une participation détiennent une partie du capital et des droits de vote de Continental Pharmaceutique, à savoir les sociétés Laborex Sénégal, Copharmed Côte d'Ivoire, Laborex Cameroun, Société Pharmaceutique Gabonaise, 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 grossistes-répartiteurs actionnaires de Continental Pharmaceutique prévoient notamment que, tous les 5 ans, leur participation sera réévaluée afin de l'ajuster en fonction des achats effectués auprès de Continental Pharmaceutique, sans que leur participation cumulée ne puisse excéder en direct 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.

7.2.3.3 *Prestataire de services logistiques pharmaceutiques*

- **EuraPharma Distribution Spa (EPDIS Algérie)** est une société anonyme de droit algérien au capital de 250 000 000 dinars algériens, dont le siège social est situé Zone Industrielle de Reghaia, BP 68-5, Alger, immatriculée au Registre du Commerce et des Sociétés d'Alger sous le numéro 05B0971754. EPDIS Algérie constitue également l'une des filiales du Groupe spécialisées dans les activités de « pre-wholesale ». Eurapharma détient 59,81 % du capital et des droits de vote d'EPDIS Algérie, les 40 % restants étant détenus 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'EPDIS Algérie par une autre partie. Ces accords prévoient également une promesse unilatérale de vente en faveur d'Eurapharma exercable à compter du 1^{er} janvier 2011 et portant sur 10 % du capital d'EPDIS Algérie. En cas d'exercice de cette promesse de vente, le partenaire d'Eurapharma bénéficierait d'une promesse d'achat de la part de cette dernière portant sur l'intégralité de sa participation.

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 de 320 000 000 dinars algériens, dont le siège social est situé C.W n° 31 Les Annassers – Bir Mourad Raïs – Alger, Algérie, immatriculée au Registre du Commerce et des Sociétés d'Alger sous le numéro 00.B.00.12.430. CFAO détient 60 % du capital et des droits de vote de DIAMAL, les 40 % restants étant détenus par 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 de 2 176 680 000 francs CFA, dont le siège social est situé Douala, Bonabéri, BP 1217 – République du Cameroun, immatriculée au Registre du Commerce et du Crédit mobilier de Douala sous le numéro 4060. CFAO détient 67,41 % du capital et des droits de vote de CAMI, les 32,59 % restants étant détenus par un ensemble de partenaires locaux personnes physiques ou morales possédant chacun une participation inférieure à 10 % du capital et des droits de vote. 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.
- **Almameto** est une société anonyme de droit français au capital de 150 000 000 francs Pacifique, dont le siège social est situé Complexe Ed. Pentecost, PK 5 – MAGENTA, NOUMEA, immatriculée au Registre du Commerce et des Sociétés de Nouméa sous le numéro B 032.334. CFAO détient 50 % du capital et des droits de vote d'Almameto, les 50 % restants étant détenus par un partenaire local. Ce dernier exerce les fonctions de président du conseil d'administration avec voix prépondérante en cas de partage des votes au sein du conseil d'administration qui est lui-même composé d'un nombre égal de représentants du Groupe et de ce partenaire. L'activité principale d'Almameto consiste en la distribution automobile en Nouvelle Calédonie. Depuis le 1^{er} janvier 2009, Almameto est considérée comme une société mise en équivalence pour les besoins de l'établissement des comptes du Groupe.

Division Eurapharma

- **Société Réunionnaise de Distribution (SOREDIP)** est une société anonyme de droit français au capital de 2 342 250 euros, dont le siège social est situé ZIC 2, Rue Jules Verne-BP 47, 97 822 Le Port Cedex, immatriculée au Registre du Commerce et des Sociétés de Saint-Denis sous le numéro B 314 888 546. Eurapharma détient 67,16 % du capital et des droits de vote de SOREDIP, les 32,84 % restants étant détenus par différents 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 au capital de 1 048 320 000 francs CFA, dont le siège social est situé Agence Centrale Corniche des HLM, Face Cité HLM 1, Dakar-Sénégal, immatriculée au Registre du Commerce et du Crédit Mobilier de Dakar sous le numéro SN-DK-1975-B-7882. CFAO à travers Eurapharma détient de façon consolidée 59,97 % du capital et des droits de vote de Laborex Sénégal, les 40,03 % restants étant détenus par différents 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 au capital de 3 383 424 000 francs CFA, dont le siège social est situé 1394 rue du Pasteur Lotin Same, Quartier Akwa BP 483, Douala – Cameroun, immatriculée au Registre du Commerce et du Crédit Mobilier de Douala sous le numéro 708. Eurapharma détient 64,68 % du capital et des droits de vote de Laborex Cameroun, les 35,32 % restants étant détenus par différents 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.
- **Copharmed Côte d'Ivoire** est une société anonyme de droit ivoirien au capital de 1 762 620 000 francs CFA, dont le siège social est situé Boulevard de Vridi, 15-BP 954-ABIDJAN 15, Côte d'Ivoire, immatriculée au Registre du Commerce et du Crédit Mobilier d'Abidjan sous le numéro n° 186 364. Eurapharma détient 49,86 % du capital et des droits de vote de Copharmed Côte d'Ivoire, les 50,14 % restants étant détenus par différents pharmaciens partenaires locaux. Copharmed Côte d'Ivoire est une filiale spécialisée dans la distribution de produits pharmaceutiques en Côte d'Ivoire. Ses statuts soumettent à agrément toute cession d'actions à des tiers. Aux termes d'un pacte d'actionnaires signés avec certains fondateurs de la société en date du 31 juillet 1996, Eurapharma s'est engagée à rétrocéder une partie de sa participation dans la société Copharmed pour réduire sa participation à 40 % dans le but d'attirer d'autres pharmaciens dans le capital de Copharmed Côte d'Ivoire. Cet engagement a été satisfait par le passé, et la participation d'Eurapharma dans le capital de la société a ensuite cru pour atteindre son niveau actuel.
- **Laborex Mali** est une société anonyme de droit malien au capital de 1 430 000 000 francs CFA, dont le siège social est situé Quartier ACI 2000, Hamdallaye, BP 1696 Bamako, République du Mali, immatriculée au Registre du Commerce et des Sociétés de Bamako sous le numéro 2596. Eurapharma détient 56,11 % du capital et des droits de vote de Laborex Mali, les 43,89 % restants étant détenus par différents pharmaciens partenaires locaux. Laborex Mali est une filiale spécialisée dans la distribution de produits pharmaceutiques au Mali.
- **Société Pharmaceutique Gabonaise (Pharma Gabon)** est une société anonyme de droit gabonais au capital de 892 080 000 francs CFA, dont le siège social est situé ZI d'OLOUMI, BP 2224 Libreville, République Gabonaise, immatriculée au Registre du Commerce et du crédit Mobilier de Libreville sous le numéro 530 B. Eurapharma détient 50,11 % du capital et des droits de vote de PharmaGabon, les 49,89 % restants étant détenus par différents pharmaciens partenaires locaux. PharmaGabon 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 de 3 094 380 euros, dont le siège social est situé à Pointe des sables, 97200 Fort de France, immatriculée au Registre du Commerce et des Sociétés de Fort de France sous le numéro B 572.061.281. CFAO à travers Eurapharma détient de façon consolidée 47,82 % du capital et la majorité des droits de vote de Sopharma Antilles, le reste du capital et des droits de vote étant détenus par différents pharmaciens partenaires locaux. Sopharma Antilles constitue l'une des filiales du Groupe spécialisées dans la distribution de produits pharmaceutiques dans les Antilles. Les statuts soumettent toute cession d'actions à des tiers non-actionnaires à l'accord préalable du Conseil d'administration.

Division CFAO Industries

- **Brasseries du Congo** est une société anonyme de droit congolais au capital de 7 637 895 000 francs CFA, dont le siège social est situé rue du Nouveau Port, Brazzaville, République du Congo, immatriculée au Registre du commerce et du Crédit Mobilier de Brazzaville sous le numéro 02B095 ; CFAO détient 50 % du capital et des droits de vote de Brasseries du Congo. les 50 % restant 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 une description plus détaillée des activités de Brasseries du Congo, voir la section 6.5.3 « CFAO Industries » du présent document de référence). Dans le cadre de cet accord, il est notamment prévu une répartition paritaire entre le Groupe et le groupe Heineken des actions et des droits de vote de Brasseries du Congo et un mode d'administration de Brasseries du Congo organisé autour d'un président du conseil d'administration (choisi parmi les représentants de Heineken) en charge du contrôle de la gestion confiée au Directeur général et d'un Directeur général (choisi parmi les représentants du Groupe) disposant des pouvoirs les plus étendus dans la limite 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.

Division CFAO Technologies

- **CFAO Technologies Cameroun** est une société anonyme de droit camerounais au capital de 2 400 000 000 francs CFA, dont le siège social est situé rue Joffre Akwa, Douala immatriculée au Registre du Commerce et du Crédit mobilier de Douala sous le numéro 021080. Le Groupe détient 89,19 % du capital et des droits de vote de CFAO Technologies Cameroun, les 10,81 % restants étant détenus par des actionnaires camerounais personnes physiques. CFAO Technologies Cameroun est une filiale spécialisée dans la distribution et l'intégration des nouvelles technologies de l'information et de la communication au Cameroun.

7.2.4 Acquisitions et cessions au cours des 3 derniers exercices

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

En millions d'euros	Au 31 décembre		
	2007	2008	2009
Acquisitions nettes de titres	(2,4)	0,4	8,2

CFAO Automotive

En juin 2007 le Groupe a acquis une participation majoritaire dans un groupe de sociétés assurant l'entretien et la réparation des camions Volvo au Vietnam (Openasia Equipment Ltd et Openasia Heavy Equipment Ltd).

En novembre 2007 le Groupe a acquis la totalité des titres de la société Lusitana Ltd (Sao Tomé) ainsi que deux sociétés en Nouvelle Calédonie (Société Calédonienne d'Automobile et Prestige Motors).

Au 1^{er} semestre 2009, le Groupe a acquis la société Soncar en Angola, la société EldoMotors à l'Ile Maurice et deux sociétés à Tahiti (Tahiti Motors Yet Sing et Prestige Auto Service).

Eurapharma

Gokals Laborex Limited (Ghana) – Le Groupe détient depuis mars 2008, 54,83 % du capital de la société Gokals Laborex Limited, agent distributeur de produits pharmaceutiques au Ghana. Les autres 45,17 % sont détenus par le partenaire local.

Le Groupe a cédé en 2009 la totalité des titres qu'il détenait dans les sociétés Propharmed France et Propharmed International à la société Ressourcethica SA dans lequel il détient au 31 décembre 2009 une participation de 48,28 %. Ces cessions correspondent à sa volonté de s'associer pour exercer l'activité de promotion.

Le Groupe a acquis les actions de Continental Participation détenues par des salariés et le Fonds Valcontinental afin d'augmenter son pourcentage de détention de sa centrale d'achat Continental Pharmaceutique passant de 72,68 % à 82,75 % à la fin du premier semestre 2009.

CFAO Industries

NIPEN (Nigeria) – Le Groupe a acquis une participation de 6,7 % dans la société NIPEN au Nigeria en 2007 pour atteindre 83,53 % actuellement.

Manorbois (Maroc) – Le Groupe a cédé, en avril 2007, 75 % de sa participation dans Manorbois, une société spécialisée dans l'importation et le négoce de bois de sciage, panneaux et matériaux d'isolation au Maroc. Cette société a été déconsolidée avec effet au 1^{er} janvier 2007. En novembre 2008, le Groupe a cédé la participation de 25 % qu'il détenait encore dans cette société.

DIL Maltex (Nigeria) – Le Groupe a cédé la totalité de sa participation dans la société DIL Maltex au Nigeria en juin 2009 soit 95,04 %.

CHAPITRE 8 – PROPRIETES IMMOBILIERES, USINES ET EQUIPEMENTS

8.1 Immobilisations corporelles importantes existantes ou planifiées

Les immobilisations corporelles détenues ou louées par le Groupe sont essentiellement constituées de :

- quelques bâtiments administratifs (notamment les sièges sociaux des sociétés holding et sous holding) ; en France, CFAO a conclu un contrat de sous-location avec la société Discodis (filiale à 100 % de PPR) pour l'occupation de son siège social au 18 rue Troyon à Sèvres. Ce contrat de sous-location expirera le 31 décembre 2014. Discodis a elle-même conclu un contrat de crédit-bail relativement auxdits locaux (voir paragraphe 19.1 « Opérations avec le groupe PPR » du présent document de référence) ;
- les locaux des centrales d'achat du métier pharmaceutique ; la plate-forme logistique de Grand Quevilly, dans la banlieue de Rouen est exploitée dans le cadre d'un contrat de crédit-bail. Cette plate-forme, d'une surface totale de 12 500 m², est composée de deux entrepôts agréés par l'A.F.S.S.A.P.S. (Agence Française de Sécurité Sanitaire des Produits de Santé), l'un de 5 500 m² pour le stockage des achats gérés par Continental Pharmaceutique, et l'autre de 7 000 m² pour la préparation des exportations gérées par EPDIS. EPDIS dispose d'une option d'achat sur ces locaux à hauteur de 3 955 000 euros HT à compter du 1^{er} avril 2017 ;
- des sites des concessions automobiles en Afrique et dans les Collectivités Territoriales Françaises d'Outre Mer, les concessions automobiles du Groupe sont détenus en pleine propriété par le Groupe ou dans le cadre de baux emphytéotiques ou simples ; et
- des sites de production de son métier Industries ; 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 (voir le chapitre 6 du présent document pour une description des activités).

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 d'enregistrement du présent document de référence, les immobilisations planifiées du Groupe correspondent aux investissements en cours de réalisation et envisagés présentés au chapitre 5 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.

Toutes les questions environnementales sont exposées au chapitre 6 du présent document de référence, au paragraphe 6.7 « Développement durable ».

CHAPITRE 9 – EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIERE ET DU RESULTAT DU GROUPE

Table de concordance

La table de concordance ci-dessous permet d'identifier dans le présent chapitre les éléments d'information requis par le Règlement européen n° 809/2004 pris en application de la Directive européenne dite « Directive Prospectus » 2003/71/CE, dans son annexe I.

Nomenclature du Règlement européen	Paragraphe(s) du présent document de référence
9.1 Situation financière	9.1 à 9.3.4.3
9.2 Résultat d'exploitation	
9.2.1 Facteurs importants, y compris les événements inhabituels ou peu fréquents ou de nouveaux développements, influant sensiblement sur le revenu d'exploitation de l'émetteur	9.1.2 et 9.3
9.2.2 Changements importants du chiffre d'affaires net ou des produits nets et raisons de ces changements	9.3.1.1, 9.3.2.1, 9.3.3.1 et 9.3.4.1
9.2.3 Stratégie ou facteur de nature gouvernementale, économique, budgétaire, monétaire ou politique ayant influé sensiblement ou pouvant influer sensiblement, de manière directe ou indirecte, sur les opérations de l'émetteur	9.1.2

Les lecteurs sont invités à lire les informations qui suivent relatives à la situation financière et aux résultats du Groupe avec les états financiers consolidés du Groupe pour les exercices clos les 31 décembre 2008 et 2009 ainsi que les notes annexées aux états financiers consolidés, tels qu'ils figurent à la section 20 de ce 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 2008 et 2009 ont fait l'objet d'un audit par les commissaires aux comptes (les rapports des commissaires aux comptes relatifs à ces états financiers consolidés figurent au chapitre 20 « Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de CFAO » 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 son activité autour de quatre divisions, un secteur Holding et de cinq zones géographiques.

Le chiffre d'affaires du Groupe en 2009 s'est élevé à 2 582,0 millions d'euros et le résultat opérationnel courant avant redevance PPR s'est élevé à 216,6 millions d'euros. Le tableau suivant résume la ventilation du chiffre d'affaires par division et zone géographique en 2009.

en millions d'euros	Exercice clos le 31 décembre 2009				
	CFAO Automotive	Eurapharma	CFAO Industries	CFAO Technologies	Total
Afrique subsaharienne francophone	555,2	285,3	155,4	71,5	1 067,4
Collectivités Territoriales Françaises d'Outre-Mer et Autres⁽¹⁾	223,3	317,1	–	–	540,4
Maghreb	398,9	54,1	30,7	8,1	491,8
Afrique subsaharienne anglophone et lusophone	215,5	35,7	82,9	24,3	358,5
France (export)⁽²⁾	58,4	48,5	10,9	6,0	123,9
Total	1 451,4	740,8	279,9	110,0	2 582,0

⁽¹⁾ La catégorie « Autres » comprend l'Ile Maurice et le Vietnam.

⁽²⁾ Le chiffre d'affaires de la zone France (export) correspond aux exportations facturées par les centrales d'achat du Groupe situées en France métropolitaine et à l'Ile Maurice.

Le tableau suivant résume la ventilation du résultat opérationnel courant avant redevance PPR par division pour les exercices 2008 et 2009.

	2009		2008	
	(en millions d'euros)	(en % du chiffre d'affaires)	(en millions d'euros)	(en % du chiffre d'affaires)
Résultat opérationnel courant avant redevance PPR				
CFAO Automotive	118,1	8,1 %	198,1	11,2 %
Eurapharma	60,1	8,1 %	55,3	8,0 %
CFAO Industries	44,3	15,8 %	35,6	12,4 %
CFAO Technologies	4,1	3,8 %	4,6	4,0 %
Holding	(10,0)	na	(16,8)	na
Total	216,6	8,4 %	276,8	9,7 %

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 annuels au chapitre 20 du présent document de référence). Les secteurs ainsi identifiés sont les suivants :

- **La Division 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), la vente d'équipements industriels (machines lourdes, générateurs, tracteurs), les prestations de services (notamment d'après-vente) y afférentes, la vente de pièces de rechange et de pneumatiques et la location courte et longue durée. Sur le plan comptable, cette division inclut également la vente de services de technologies et le négoce de certains biens de consommation dans les pays qui ne bénéficient pas d'une filiale dédiée à cette activité en raison de leur taille relativement réduite.

Cette division est celle qui contribue le plus au chiffre d'affaires consolidé du Groupe, à hauteur de 61,7 % en 2008 et de 56,2 % en 2009. La division CFAO Automotive a également le plus contribué pendant la période

2006 à 2008 à la croissance du chiffre d'affaires consolidé (environ 90 % de la croissance du chiffre d'affaires entre 2006 et 2008) et du résultat opérationnel courant avant redevance PPR (environ 95 % de la croissance du résultat opérationnel courant avant redevance PPR entre 2006 et 2008). Sur l'exercice 2009, elle est la seule division à enregistrer une baisse du chiffre d'affaires à périmètre et change constants. La zone Afrique subsaharienne francophone est la zone géographique la plus importante de la division en termes de chiffre d'affaires, suivie du Maghreb, où la croissance sur la période 2006 à 2008 a été très forte suivie d'une baisse sensible d'activité sur l'exercice 2009. Cette division est aussi présente dans la zone Collectivités Territoriales Françaises d'Outre-Mer et Autres, la zone Afrique subsaharienne anglophone et lusophone et dans la zone France (export) (dans le cadre d'une activité d'exportation). Cette division a contribué au résultat opérationnel courant avant redevance PPR du Groupe en 2008 à hauteur de 198,1 millions d'euros, soit 71,6 %, et à hauteur de 118,1 millions d'euros en 2009, soit 54,5 %.

- **La Division Eurapharma.** Cette division regroupe toutes les activités de distribution de produits pharmaceutiques du Groupe : l'activité d'importation et de grossiste-répartiteur en Afrique subsaharienne francophone et dans les Collectivités Territoriales Françaises d'Outre-Mer ; l'activité « pre-wholesale » en France à destination de l'Afrique subsaharienne francophone et au Maghreb (Algérie) ; et l'activité d'agent distributeur en Afrique subsaharienne anglophone et lusophone. Elle regroupe également d'autres activités (notamment l'activité de promotion passée en participation minoritaire sur l'exercice 2009). Les zones les plus significatives en terme de chiffre d'affaires et de résultat opérationnel courant avant redevance PPR sont les Collectivités Territoriales Françaises d'Outre-Mer et Autres, ainsi que l'Afrique subsaharienne francophone. Cette division est le deuxième plus important contributeur au chiffre d'affaires consolidé (24,3 % en 2008 et 28,7 % en 2009) et au résultat opérationnel courant avant redevance PPR (20,0 % en 2008 et 27,7 % en 2009).
- **La Division CFAO Industries.** Cette division regroupe des activités industrielles diverses dans les zones Afrique subsaharienne francophone, Afrique subsaharienne anglophone et lusophone, Maghreb et France métropolitaine (dans le cadre d'une activité d'exportation). Il s'agit principalement de la fabrication et de l'embouteillage de boissons, qui contribuent le plus au chiffre d'affaires et au résultat opérationnel courant avant redevance PPR de la division, ainsi que la production et commercialisation de produits en matière plastique, l'assemblage et la distribution de véhicules deux roues, et la production et commercialisation d'emballages en bois. Cette division regroupe également des activités de négoce et de distribution de biens de consommation et de biens d'équipement (*trading*). Le Groupe a pris la décision de se désengager de certaines activités de négoce fin 2009 pour se recentrer davantage sur l'activité industrielle. Cette division a contribué à hauteur de 10,0 % en 2008 et 10,8 % en 2009 au chiffre d'affaires consolidé et à hauteur de 12,9 % en 2008 et 20,5 % en 2009 au résultat opérationnel courant avant redevance PPR du Groupe.
- **La Division CFAO Technologies.** Cette division regroupe trois métiers en Afrique : le métier solutions (la conception et la mise en œuvre de solutions de technologies de l'information, de sécurité, de réseaux et de matériels informatiques sur mesure pour des sociétés des secteurs privé et public), le métier équipements (les activités ascenseurs, convoyeurs et sécurité), et le métier produits (la vente, la location et la maintenance de photocopieurs, de produits de climatisation et d'onduleurs pour les salles informatiques et divers produits de bureautique). Cette division est présente dans les zones Afrique subsaharienne francophone, Afrique subsaharienne anglophone et lusophone, Maghreb et France métropolitaine (dans le cadre d'une activité d'exportation). Cette division a contribué au chiffre d'affaires consolidé à hauteur de 4,0 % en 2008 et de 4,3 % en 2009. Elle a contribué au résultat opérationnel courant avant redevance PPR du Groupe en 2008 à hauteur de 4,6 millions d'euros, soit 1,7 %, et à hauteur de 4,1 millions d'euros en 2009, soit 1,9 %.

- **Le Secteur CFAO Holding.** Le secteur Holding regroupe des fonctions de support centralisées, tels que les ressources humaines, les systèmes d'information, la communication, l'audit et les services financiers, comptables, juridiques, et fiscaux notamment. Ce secteur n'a généré aucun chiffre d'affaires par le passé. CFAO Holding a affiché une charge nette de 16,8 millions d'euros en 2008 et de 10,0 millions d'euros en 2009. CFAO Holding n'intègre pas les charges liées aux stock-options et actions gratuites accordées par la société PPR aux salariés et aux mandataires sociaux du Groupe. Ces charges, non significatives, ne se traduiront jamais par une dette pour CFAO puisqu'elles seront assumées par PPR.

Dans la présente analyse, le Groupe commente son chiffre d'affaires ainsi que son résultat opérationnel courant avant redevance PPR pour chacune de ses divisions. L'analyse des composants du résultat opérationnel courant avant redevance PPR, 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.

L'analyse est alimentée par des données quantitatives et des explications qualitatives relatives aux zones géographiques où 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 la France (export). Le chiffre d'affaires de la zone France (export) correspond 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.

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. Ceci est particulièrement le cas pour les divisions CFAO Automotive, CFAO Industries et CFAO Technologies, les résultats de la division Eurapharma étant moins directement affectés par les tendances économiques compte tenu de la nature des produits et de l'encadrement réglementaire des prix des produits pharmaceutiques dans les principaux pays dans lesquels le Groupe exerce ses activités.

De manière générale, les économies des pays africains où opère le Groupe sont fortement dépendantes du niveau des investissements directs étrangers, de l'aide financière d'autres pays ou d'organisations internationales et des prix de matières premières dont l'exportation représente dans de nombreux pays une part importante du produit intérieur brut et contribue significativement au montant des flux entrants de devises. Dans certains pays dans lesquels 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 document de référence). Les fluctuations des cours de ces matières premières sont susceptibles d'avoir des effets importants sur l'environnement économique et les perspectives de croissance et de développement des pays concernés, ce qui peut avoir des effets importants sur les résultats du Groupe.

En Afrique, les économies des principales zones où opère le Groupe sont de plus en plus corrélées aux tendances macro-économiques globales du fait d'une intégration croissante des pays de ces zones dans l'économie mondiale. Il existe en outre des différences substantielles de développement économique au sein des différents pays et zones en Afrique dans lesquels le Groupe opère. On note, par exemple, que les pays du Maghreb bénéficient d'économies relativement dynamiques et diversifiées, contrairement à celles souvent plus pauvres et plus vulnérables de l'Afrique subsaharienne. A l'intérieur de l'Afrique subsaharienne, des disparités significatives existent entre des pays anglophones comme le Nigeria et le Ghana, qui tirent des revenus considérables de leurs exportations, et les pays sahéliens francophones comme le Sénégal, le Mali ou le Burkina Faso qui ont un produit intérieur brut faible et demeurent fortement dépendants des apports extérieurs pour le financement de leurs besoins économiques et sociaux de base (voir section 6.4 « Présentation du marché » du présent document de référence pour davantage d'informations sur les marchés géographiques dans lesquels le Groupe opère). L'économie des Collectivités Territoriales Françaises d'Outre-Mer est en général très dépendante des échanges avec la France métropolitaine (notamment en ce qui concerne les exportations) et est, par conséquent, davantage corrélée à l'économie française.

Les conditions économiques des pays où 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, et

l'instabilité politique, qui se manifeste à travers des crises politiques ou sociales, des conflits ou des guerres, a l'effet inverse. Différents pays africains où le Groupe opère ont connu des périodes d'instabilité politique et, pour certains, des crises, des conflits ou des guerres. L'actualité récente a également démontré que les Collectivités Territoriales Françaises d'Outre-Mer n'étaient pas à l'abri de conflits sociaux.

Le contexte macroéconomique était porteur dans les zones où le Groupe opérait jusqu'au premier semestre 2008. Les cours des principales matières premières étaient généralement orientés à la hausse, et certaines, comme le pétrole et le cuivre, ont atteint des niveaux historiquement élevés. Les investissements directs étrangers ont significativement augmenté pendant cette période, avec notamment une forte augmentation des investissements par des entreprises chinoises et des pays du Golfe. Cet environnement macroéconomique porteur ainsi que des taux de change favorables ont contribué aux bons résultats du Groupe en 2008.

La crise économique mondiale a commencé à progressivement affecter les économies où le Groupe opère à partir du second semestre 2008, d'abord dans les Collectivités Territoriales Françaises d'Outre-Mer puis en Afrique, et ses effets se sont progressivement fait plus fortement sentir au cours de l'exercice 2009. Parmi les effets de la crise peuvent être cités la volatilité des prix des matières premières et son impact négatif direct sur les économies dépendant en grande partie de celles-ci ; une baisse significative des investissements directs étrangers ; un resserrement des conditions de crédit des financements par les établissements financiers ; et une dévaluation des devises locales dans certains pays en dehors de la zone CFA.

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. Les ventes au niveau du Groupe en 2009 ont été effectuées en euros (24,8 %), en francs CFA (38,5 %), et en d'autres devises locales (36,7 %). Les achats au niveau du Groupe en 2009 ont été effectués en yen (30 %), en dollars américains (28 %) et en euros (42 %). 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 2009 ont été effectués principalement en yen (43 %) et en dollars (40 %), avec seulement environ 17 % effectués 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 sera 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 convertir ces montants en euros.
- 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.
- 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 différentes mesures pour couvrir, dans tous les cas où cela est possible, son exposition aux fluctuations des taux de change. Au moment de passer une commande en yen ou en dollars auprès d'un constructeur, le Groupe met en place des couvertures d'achat à terme pour convertir ces montants en euros. Cependant, le Groupe n'est pas en mesure de mettre en place cette couverture dans certains pays ou zones géographiques, notamment l'Algérie, dans toute la zone d'Afrique subsaharienne anglophone (à l'exception du Kenya), la République Démocratique du Congo, la Gambie, la Guinée Conakry 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. De

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.

Le tableau ci-dessous présente les taux de change moyens entre l'euro et le yen et entre l'euro et le dollar, pour les périodes 2008 et 2009.

	2008				2009			
	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T
Yen japonais pour un euro	157,80	163,35	161,83	126,71	122,04	132,59	133,82	132,69
Dollar américain pour un euro	1,50	1,56	1,51	1,32	1,30	1,36	1,43	1,48

Source : Banque Centrale Européenne

Le premier semestre 2008 a été marqué par des conditions de taux de change très favorables pour le Groupe en raison de l'appréciation de l'euro contre ces devises sur cette période. Depuis le dernier trimestre de 2008, cette tendance s'est inversée, avec notamment une vive réappreciation du yen japonais et du dollar américain. L'appréciation du yen japonais et du dollar américain a augmenté les coûts d'achats de la division CFAO Automotive au dernier trimestre 2008 et au premier semestre 2009 ; ces augmentations n'ont pas toujours pu être complètement répercutées sur les prix de vente dans un environnement de forte pression sur les prix dans les marchés concurrentiels. En outre, au cours du dernier trimestre 2008, le dinar algérien, le naira nigérian ainsi que la plupart des devises de la zone Afrique sub-saharienne anglophone et lusophone ont été fortement dévalués, ce qui a donné lieu à la constatation de pertes de change lors des règlements de dettes en devises dans ces monnaies.

En 2009, le Groupe a connu une baisse de 10,2 % de son chiffre d'affaires, en réel ; à périmètre et taux de change constants, la baisse du chiffre d'affaires a été de 4,0 %.

Historiquement, le Groupe a mis en place ses couvertures de change auprès de PPR, qui les contractait auprès de banques internationales. Depuis l'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché Euronext Paris, il est prévu que le Groupe mette en place ses propres couvertures directement auprès des banques. Le Groupe ne peut pas garantir que ces couvertures seront conclues à des conditions similaires à celles obtenues par l'intermédiaire du groupe PPR (voir la section 4.3 « Risques relatifs au Groupe » du présent document de référence).

9.1.2.3 Evolutions de périmètre et d'activité

Le Groupe évalue constamment son portefeuille d'activités et effectue des arbitrages, en réduisant ou augmentant son activité ou ses investissements dans certains secteurs ou pays. Le périmètre de consolidation du Groupe a évolué et aura vocation à continuer à évoluer. Le Groupe n'a pas effectué d'acquisition ou de cession de taille très significative en 2008 et 2009. Cependant, il a réalisé un certain nombre de petites cessions ou acquisitions, ainsi qu'une cession de taille moyenne (activité de distribution de boissons au Nigeria (DIL Maltex) au premier semestre 2009). Par ailleurs, au premier semestre 2009, la société Almameto (filiale en Nouvelle Calédonie de la division CFAO Automotive) a été mise en équivalence, le Groupe considérant que les conditions qui ont prévalu pour sa consolidation à l'intégration globale ne sont plus réunies. Almameto avait contribué au chiffre d'affaires du Groupe à hauteur de 108,3 millions d'euros en 2008 en année pleine. Les activités de promotion d'Eurapharma ont également été mises en équivalence suite à leur apport à une entreprise de promotion de produits pharmaceutiques dans laquelle le Groupe détient désormais une participation minoritaire. Ces acquisitions, cessions et mises en équivalence affectent les résultats du Groupe, augmentant ou réduisant son chiffre d'affaires, sa marge brute et son résultat.

Les résultats du Groupe sont également affectés par la création de nouvelles filiales, notamment pour lancer une nouvelle marque ou métier dans un pays, et par l'ouverture de nouveaux points de vente dans un pays.

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 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 paragraphes 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 son appréciation spécifique (voir la section 9.4.1 « Provisions »).

9.1.2.6 *Environnement réglementaire*

Les activités du Groupe, notamment les produits et services qu'il vend, sont soumises à des dispositions législatives et réglementaires variées dans les 34 pays dans lesquels il opère. Ces dispositions, leur évolution, ainsi que leur application, sont susceptibles d'avoir un impact significatif sur les résultats du Groupe. Par exemple, en Algérie, l'interdiction décidée en 2005 d'importer des véhicules ayant plus de trois ans a contribué à la croissance des ventes de voitures neuves du Groupe dans ce pays, alors que l'imposition d'une nouvelle taxe sur les véhicules de tourisme et le chiffre d'affaires des réseaux de concessionnaires dans ce pays, entrée en vigueur pendant l'été 2008, l'a freinée. En outre, de nouvelles réglementations, entrées en vigueur en août 2009, 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 pour le second semestre de 2009 et pourraient avoir un effet négatif sur les exercices futurs (voir la section 4.1 « Risques relatifs aux secteurs d'activité et aux marchés du Groupe » du présent document de référence).

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, le gouvernement français ayant annoncé, par exemple, en septembre 2009 son intention de réduire les prix de certains médicaments ou d'en diminuer le taux de remboursement (voir la section 9.1.3.1.2 « Chiffre d'affaires de la division Eurapharma » du présent document de référence).

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 quatre divisions opérationnelles. CFAO n'a réalisé aucun chiffre d'affaires avec le groupe PPR pendant la période couverte par les états financiers inclus dans ce document de référence.

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 et de la location de courte et longue durée. 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 avec un effet de mutualisation 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 de limiter 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 (par exemple, les mesures prises en Algérie pendant l'été 2009 interdisant aux banques d'octroyer des crédits à la consommation pour l'achat de véhicules ont eu un impact significatif et négatif sur le chiffre d'affaires de CFAO Automotive dans ce pays pour le second semestre 2009 et continueront à avoir un impact dans l'avenir si elles sont maintenues en l'état).

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 (voir la section 9.1.2.6 « Environnement réglementaire » du présent document de référence).

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. Sur la période 2006 à 2008, le prix moyen de vente global a diminué, reflétant notamment la part croissante du Maghreb dans le chiffre d'affaires du Groupe, le marché dans ces pays étant plus concurrentiel et le « mix » de véhicules étant orienté vers les véhicules légers à bas prix et une clientèle plus *retail* que dans les autres marchés du Groupe en Afrique. Sur l'exercice 2009, le prix de vente moyen a légèrement progressé du fait de la baisse des volumes dans les zones Maghreb et Collectivités Territoriales Françaises d'Outre-Mer où les prix unitaires sont moins élevés.

9.1.3.1.2 Chiffre d'affaires de la division Eurapharma

La division Eurapharma regroupe toutes les activités de distribution de produits pharmaceutiques du Groupe : l'activité d'importation et de grossiste-répartiteur en Afrique subsaharienne francophone et dans les Collectivités Territoriales Françaises d'Outre-Mer ; l'activité « pre-wholesale » en France à destination principalement de l'Afrique subsaharienne francophone et au Maghreb (Algérie) ; et l'activité « agent » en Afrique subsaharienne anglophone et lusophone. Elle regroupe également d'autres activités (notamment l'activité de promotion). 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. Ces dépenses ont tendance à augmenter dans la plupart des pays dans lesquels le Groupe opère (voir la section 6.4 « Présentation du marché » de ce document de référence).

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. 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 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. Le métier d'importateur – grossiste répartiteur reste de loin l'activité principale de la division Eurapharma. Il croît à un rythme moins important que celui des deux autres métiers de la division, mais en raison de sa taille, il est le métier qui contribue le plus à la croissance de la division en terme de montant absolu. 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 prix de vente moyen auquel le Groupe revend des produits pharmaceutiques aux pharmacies est fonction notamment du « mix » des produits vendus et du prix des produits sous-jacents, de la marge permise par la réglementation en vigueur, du montant des ristournes accordées aux clients du Groupe et, dans les pays où la marge n'est pas fixée ou encadrée par la réglementation en vigueur, du niveau de concurrence. Le prix de vente moyen est très sensible aux mesures réglementaires, les prix des produits pharmaceutiques sous-jacents et la marge de revente aux pharmacies par le Groupe dans sa principale zone (les Collectivités Territoriales Françaises d'Outre-Mer) étant réglementés et la structure des prix dans sa deuxième zone (l'Afrique subsaharienne francophone) étant également réglementée. Dans les Collectivités Territoriales Françaises d'Outre-Mer, les marges grossistes réglementées ont historiquement été stables pendant de longues périodes. Ces marges ont connu en 2008 leur première révision à la baisse depuis 1990, et une nouvelle baisse pourrait intervenir en 2010.

Le chiffre d'affaires de la division Eurapharma reflète également la montée en puissance des activités plus récentes de pre-wholesale et d'agent, qui ont un taux de croissance plus élevé que celui de l'activité historique d'importateur – grossiste répartiteur.

Pre-Wholesale. Dans le cadre de son métier pre-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 générér en revendant son propre stock, mais le taux de marge est plus élevé. Le chiffre d'affaires de l'activité pre-wholesale est fonction notamment du volume de produits pharmaceutiques traités et du prix moyen de vente facturé. L'augmentation des volumes provient essentiellement de la signature de nouveaux accords avec des laboratoires pharmaceutiques. Le prix de vente moyen est fonction des marges négociées avec des laboratoires pharmaceutiques et du prix des produits sous-jacents. La marge varie généralement en fonction de l'étendue des services fournis par la division Eurapharma.

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.

Autres. Dans cette catégorie, la division Eurapharma regroupe des activités diverses, ce qui comprend notamment son activité de promotion (mise en équivalence à partir de 1^{er} janvier 2009) et des commissions facturées par sa filiale Continental Pharmaceutique aux sociétés non-consolidées.

9.1.3.1.3 Chiffre d'affaires de la division CFAO Industries

Dans la division CFAO Industries, 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 la majeure partie 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 CFAO Industries génère également un chiffre d'affaires grâce à ses autres activités industrielles (produits en matière plastique, emballages en bois, véhicules deux roues) et ses activités de négoce (activités progressivement arrêtées) et de distribution de biens de consommation courante.

9.1.3.1.4 Chiffre d'affaires de la division CFAO Technologies

Dans la division CFAO Technologies, l'analyse de la sensibilité à l'environnement dépend du métier.

Solutions. Dans le cadre de son métier solutions, la division 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.

Equipements. Le métier équipements est une activité à forte récurrence qui génère du chiffre d'affaires à partir de l'installation ou 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. Les périodes de croissance de la partie cyclique du métier (le montage de nouveaux ascenseurs) sont corrélées à l'évolution du marché immobilier des immeubles de plus de trois étages.

Produits. Dans son métier produits, la division CFAO Technologies génère son chiffre d'affaires en achetant et revendant des produits bureautiques avec des contrats de maintenance. Son chiffre d'affaires est fonction notamment du niveau de l'activité économique dans un marché et du prix moyen de vente.

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 stocks est faite selon la méthode des coûts matières, y compris dans les divisions CFAO Technologies et CFAO Industries ; ainsi aucune valeur ajoutée interne ne vient compléter le prix de revient des stocks.

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 plus importante composante du coût des ventes. Pour les divisions CFAO Automotive, Eurapharma et CFAO Technologies et les activités de négoce de la division CFAO Industries, le coût des ventes comprend essentiellement le coût des produits achetés auprès des fournisseurs afin de les revendre. Pour les autres activités de la division CFAO Industries, le coût des ventes comprend les coûts des matières premières de la production des boissons, des produits plastiques et des produits d'emballages en bois.

La marge brute et le taux de marge brute au niveau consolidé sont affectés par la contribution relative des divisions, certaines divisions ayant généralement un taux de marge brute plus élevé que d'autres, ainsi que par la contribution relative au sein de chaque division des différentes lignes de métier et zones (ces derniers ayant des taux différents,

en fonction notamment de l'environnement concurrentiel et du degré de maturité de l'activité et du marché). Ainsi, en 2009 parmi les divisions du Groupe :

- La division *CFAO Industries*, par la nature industrielle 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. Au sein de la division CFAO Industries, le taux de marge brute varie selon les métiers, les activités industrielles ayant en général un taux de marge brute nettement plus élevé que les activités de négoce. L'activité boissons est ainsi celle qui présente les taux de marge brute le plus élevé de cette division et l'activité trading le moins élevé. Dans les métiers industriels, le taux de marge brute dépend des coûts matières, telles que les matières premières entrant dans la production des boissons, des produits plastiques et des produits d'emballages en bois. Certains coûts de production des activités industrielles sont comptabilisés par nature, si bien qu'ils ne sont pas enregistrés dans le poste comptable « 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, le taux de marge brute dépend principalement du prix des produits achetés auprès des fournisseurs.
- La division *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 le deuxième niveau de taux de marge brute le plus élevé. Au sein de cette division, les prestations de service sont vendues à un taux de marge brute plus élevé que les produits. Ainsi, dans le métier équipements, les installations et rénovations d'ascenseurs sont vendues à un taux de marge brute inférieur à celui des services de maintenance, et dans le métier solutions, les ventes d'équipements et d'autres matériels se font à des taux de marge brute moins élevés que ceux des services. Il est à noter que le coût du personnel n'est pas enregistré dans le poste comptable « coût des ventes » mais dans le poste « charges de personnel », ce qui augmente le taux de marge brute de ces activités. Le taux de marge brute le plus élevé dans la division CFAO Technologies concerne l'activité solutions et le moins élevé l'activité produits.
- La division *CFAO Automotive* présente le troisième niveau de taux de marge brute le plus élevé du Groupe. Au sein de cette division, les niveaux de marge varient selon les activités. Au niveau des ventes de véhicules, le taux de marge brute est plus élevé quand le Groupe achète directement auprès du constructeur et assure la distribution au client final avec une présence physique propre, ce qui est le schéma suivi dans la plupart des zones, et notamment en Afrique subsaharienne francophone. Le taux de marge brute est moins élevé dans les pays où 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. Par ailleurs, 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 recharge et pneumatiques et location ayant des taux de marge brute plus élevés.
- La division Eurapharma présente le taux de marge brute le moins élevé des divisions du Groupe. Le taux de marge brute de la division Eurapharma est surtout sensible à l'évolution des mesures réglementaires, notamment celles tendant à réduire le coût de la santé pour les consommateurs et les organismes de remboursement, les prix dans les principaux marchés de cette division étant encadrés ou fixés par la réglementation. Le taux de marge brute de la division a bénéficié du rythme de croissance du métier d'agent, dont le taux de marge brute est plus élevé que celui du métier historique d'Eurapharma d'importateur grossiste-repartiteur en raison d'une réglementation des prix plus souple ainsi qu'un à niveau de service rendu plus élevé.

Comme indiqué à la section 9.1.3.2 « Marge brute et taux de marge brute », 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. En 2009, la vive appréciation du dollar américain et du yen japonais par rapport à l'euro a contribué à une augmentation des coûts d'achat des véhicules. Dans le même temps, la dévaluation du dinar algérien et du naira nigérian a diminué la valeur en euros des prix de vente facturés en dinars et naira. Ce double effet a contribué de façon significative à la baisse du taux de marge brute sur l'exercice 2009.

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 (salaires fixes et variables, charges sociales, provisions et charges de retraite, participation, intéressement) 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 de l'activité CFAO Industries suivant 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 les divisions CFAO Technologies et CFAO Industries 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 tels 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
- les charges liées au risque de recouvrement client : dotation nette aux provisions clients, pertes sur créances.

9.1.3.5 Résultat opérationnel courant avant redevance PPR

Le résultat opérationnel courant avant redevance PPR 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 Redevance PPR

Dans le cadre d'un contrat d'assistance conclu le 28 septembre 1995, le Groupe a versé, jusqu'à l'admission des actions de la Société sur le marché Euronext Paris, une redevance annuelle à son actionnaire principal, PPR. Cette redevance était payée au titre, d'une part, d'une mission de conseil et d'assistance technique et d'appui menée par le groupe PPR 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 à 0,24 % du chiffre d'affaires annuel du Groupe. Depuis l'introduction en bourse de la Société, certains éléments pris en charge antérieurement par le groupe PPR, notamment la communication investisseurs, la gestion des couvertures de change et des polices d'assurances, sont désormais pris en charge par le Groupe.

9.1.3.7 Autres produits et charges opérationnels non courants

Les autres produits et charges opérationnels non courants, exclus du résultat opérationnel courant avant redevance PPR, 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.

9.1.3.8 *Charges financières nettes du Groupe*

Les charges financières nettes comprennent essentiellement les charges et les intérêts payés au titre d'opérations de financement moyen et long termes ; les intérêts et charges sur découverts bancaires et autres crédits à court terme ; 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 enregistre principalement deux types de charges financières : des charges financières bancaires relatives aux financements en devises autre que l'euro et des charges financières pour ses activités dans la zone euro. Dans la zone euro, il s'agit historiquement et principalement des charges financières correspondant au compte courant PPR. Les financements par le compte courant du groupe PPR sont octroyés à des conditions de marché. Depuis l'admission des actions de la Société sur le marché Euronext Paris, le Groupe n'a plus de compte courant avec le groupe PPR et se finance notamment au travers d'un crédit syndiqué d'une maturité de trois ans et d'un montant de 300 millions d'euros qu'il a négocié avec ses principaux partenaires financiers.

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 (historiquement financé par le compte courant de trésorerie du groupe PPR) et les charges financières associées dépendent notamment des taux d'intérêts du marché court terme. 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.

9.1.3.9 *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 professionnelle et 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 jusqu'au 31 décembre 2008. A partir du 1^{er} janvier 2010, ces sociétés seront intégrées dans le périmètre d'intégration fiscale de CFAO.

9.2 Comparaison des résultats annuels pour les exercices clos les 31 décembre 2008 et 31 décembre 2009

9.2.1 Comparaison des résultats du Groupe des exercices clos les 31 décembre 2008 et 31 décembre 2009

Le tableau ci-après présente le compte de résultat consolidé du Groupe pour les exercices clos les 31 décembre 2008 et 31 décembre 2009, en millions d'euros et en pourcentage du chiffre d'affaires consolidé pour les périodes considérées.

	Audités 2009		Audités 2008		Variation
	(en millions d'euros)	% du CA	(en millions d'euros)	% du CA	
Chiffre d'affaires	2 582,0		2 874,7		-10,2 %
Coût des ventes	(2 004,7)	-77,6 %	(2 208,7)	-76,8 %	9,2 %
Marge brute	577,3	22,4 %	666,0	23,2 %	-13,3 %
Charges de personnel	(184,8)	-7,2 %	(200,2)	-7,0 %	-7,7 %
Autres P&C opérationnels courants	(175,8)	-6,8 %	(189,1)	-6,6 %	-7,0 %
Résultat opérationnel courant avant redevance PPR	216,6	8,4 %	276,8	9,7 %	-21,7 %
Redevance PPR	(5,7)	-0,2 %	(6,9)	-0,2 %	-17,4 %
Autres P&C opérationnels non courants	(2,6)	-0,1 %	8,7	0,3 %	na
Résultat opérationnel	208,3	8,1 %	278,6	9,7 %	-25,3 %
Charges financières (nettes)	(27,8)	-1,1 %	(21,2)	-0,7 %	31,1 %
Résultat avant impôt	180,5	7,0 %	257,4	9,0 %	-29,9 %
Impôt sur le résultat	(62,5)	-2,4 %	(89,8)	-3,1 %	-30,4 %
<i>Taux effectif global d'imposition</i>	<i>34,6 %</i>			<i>34,9 %</i>	
Quote-part de résultat des sociétés MEE	3,2	0,1 %	3,6	0,1 %	-11,1 %
Résultat net de l'ensemble consolidé	121,2	4,7 %	171,1	6,0 %	-29,2 %
Intérêts minoritaires	30,9	1,2 %	42,5	1,5 %	-27,3 %
Résultat net – Part du groupe	90,3	3,5 %	128,6	4,5 %	-29,8 %

9.2.1.1 Chiffre d'affaires

Au cours de l'exercice 2009, CFAO a dû faire face à la décélération de la croissance économique de la plupart des pays africains, à des contextes de marchés difficiles au Maghreb, et à la poursuite des effets de la crise économique mondiale dans les Collectivités Territoriales Françaises d'Outre Mer.

Des risques conjoncturels en Afrique tels que la chute des cours des matières premières et le manque de visibilité sur les flux d'aide publique au développement ont eu comme conséquence des retards pris dans certains grands projets d'investissement et un effet négatif sur les économies d'un certain nombre de pays d'Afrique dans lesquels le Groupe opère.

Dans cet environnement difficile, le Groupe a connu un niveau d'activité peu différent de celui de l'année 2008 à périmètre et taux de change constants dans la zone Afrique Subsaharienne francophone, en Afrique subsaharienne anglophone et lusophone et dans les Collectivités Territoriales Françaises d'Outre-Mer et Autres. La zone Maghreb, en revanche, a connu un retrait significatif avec pour résultat un exercice en recul de chiffre d'affaires au niveau Groupe.

Pour l'exercice 2009, le chiffre d'affaires du Groupe s'est élevé à 2 582,0 millions d'euros contre 2 874,7 millions d'euros pour l'exercice 2008, soit une baisse de 10,2 %. A périmètre et taux de change constants, la baisse a été de 4,0 %. Les variations de périmètre sur l'exercice 2009 concernent principalement la mise en équivalence à compter

du 1^{er} janvier 2009 d'Almameto, filiale Nouvelle Calédonienne de la division CFAO Automotive et qui a eu un impact négatif de 108,3 millions d'euros sur le chiffre d'affaires du Groupe, et la cession en janvier 2009 de la société DIL Maltex (8,5 millions d'euros sur l'exercice 2008), activité boissons au Nigéria. La baisse du chiffre d'affaires du Groupe a été plus prononcée au deuxième semestre : elle s'est élevée à 14,7 % en réel et à 6,5 % à périmètre et taux de change constants. A l'exception de CFAO Automotive, toutes les divisions ont connu une progression du chiffre d'affaires à périmètre et taux de change constants sur l'exercice.

Le tableau ci-dessous montre la répartition du chiffre d'affaires pour les exercices 2008 et 2009 par division et par zone géographique.

	2009		2008		Variation en val. historiques	Variation en val. comparables
	(en millions d'euros)	(en % du chiffre d'affaires)	(en millions d'euros)	(en % du chiffre d'affaires)		
Chiffre d'affaires par division						
CFAO Automotive	1 451,4	56,2 %	1 779,1	61,9 %	- 18,4 %	- 11,1 %
Eurapharma	740,8	28,7 %	695,5	24,2 %	6,5 %	8,2 %
CFAO Industries	279,9	10,8 %	286,4	10,0 %	- 2,3 %	6,0 %
CFAO Technologies	110,0	4,3 %	113,7	4,0 %	- 3,3 %	0,8 %
Total	2 582,0	100,0 %	2 874,7	100,0 %	- 10,2 %	- 4,0 %
Chiffre d'affaires par zone géographique						
Afrique subsaharienne francophone	1 067,4	41,3 %	1 065,9	37,1 %	0,1 %	- 0,1 %
Collectivités Territoriales Françaises	540,4	20,9 %	649,2	22,7 %	- 16,8 %	- 1,9 %
Maghreb	491,8	19,0 %	574,5	20,1 %	- 14,4 %	- 11,1 %
Afrique subsaharienne anglophone et lusophone	358,5	13,9 %	412,6	14,4 %	- 13,1 %	2,0 %
France (export)	123,9	4,8 %	172,6	6,0 %	- 28,2 %	- 25,6 %
Total	2 582,0	100,0 %	2 874,7	100,0 %	- 10,2 %	- 4,0 %

Le chiffre d'affaires du Groupe a diminué de 292,7 millions d'euros, soit 10,2 %, au cours de l'exercice 2009. Cette baisse résulte principalement d'une baisse de 18,4 % du chiffre d'affaires de la division CFAO Automotive, atténuée en partie par une progression du chiffre d'affaires dans la division Eurapharma, en progression de 6,5 %. En valeur absolue, la division CFAO Automotive est en baisse de 327,7 millions d'euros et la division Eurapharma est en progression de 45,3 millions d'euros. La baisse du chiffre d'affaires de la division CFAO Automotive a fait passer sa part dans le chiffre d'affaires du Groupe de 61,7 % sur l'exercice 2008 à 56,2 % sur l'exercice 2009 tandis que celle de la division Eurapharma est passée de 24,3 % sur l'exercice 2008 à 28,7 % sur l'exercice 2009.

En termes de zones géographiques, la baisse du chiffre d'affaires a été concentrée dans les Collectivités Territoriales Françaises d'Outre-Mer et Autres, en baisse de 108,8 millions d'euros, et au Maghreb, en baisse de 82,7 millions d'euros. La baisse du chiffre d'affaires dans la zone Collectivités Territoriales Françaises d'Outre Mer et Autres résulte principalement de variations de périmètre. A périmètre constant, le chiffre d'affaires de cette zone aurait baissé de 1,9 % au lieu de 16,8 %. La baisse du chiffre d'affaires dans la zone Maghreb provient principalement d'une baisse d'activité de la division CFAO Automotive en Algérie et au Maroc. En raison de la forte baisse de son chiffre d'affaires, la zone Collectivités Territoriales Françaises d'Outre-Mer et Autres voit sa part dans le chiffre d'affaires du Groupe diminuer de 22,7 % à 20,9 %.

9.2.1.2 Marge brute

La marge brute du Groupe s'est établie à 577,3 millions d'euros pour l'exercice 2009, contre 666,0 millions d'euros pour l'exercice 2008, soit une baisse de 13,3 %. La baisse de la marge brute sur l'exercice 2009 reflète

principalement la baisse de la marge brute dans la division CFAO Automotive. Au niveau des zones géographiques, la baisse de la marge brute est la plus importante dans la zone Maghreb, mais elle est également significative dans la zone Collectivités Territoriales Françaises d'Outre-Mer et Autres.

Le taux de marge brute du Groupe s'est dégradé, passant de 23,2 % sur l'exercice 2008 à 22,4 % sur l'exercice 2009. Cette baisse reflète principalement la baisse du taux de marge brute dans la division CFAO Automotive, qui est la première division du Groupe en terme de chiffre d'affaires. Les taux de marge brute des divisions Eurapharma et CFAO Technologies ont aussi baissé (légèrement pour la première) ; seule la division CFAO Industries a vu son taux de marge brute augmenter en raison d'un mix d'activités plus favorable.

Au niveau des zones géographiques, la baisse du taux de marge brute reflète les variations suivantes :

- Dans la zone Maghreb, les taux de marge brute sont en régression dans toutes les divisions sauf la division CFAO Industries. La baisse du taux de marge brute est la plus importante dans la division CFAO Automotive, reflétant notamment l'effet de l'appréciation du dollar américain et du yen japonais contre l'euro, ce qui a entraîné une augmentation importante des coûts d'achats, en même temps qu'une dévaluation du dinar algérien a diminué la valeur en euros des prix de vente facturés en dinars. Le sur-stockage des distributeurs de voitures a continué à entraîner une pression à la baisse des prix de vente. Par ailleurs, l'instauration d'une nouvelle taxe sur les véhicules légers ainsi que diverses mesures réglementaires comme l'interdiction du crédit à la consommation ont pesé sur les volumes et les marges en Algérie.
- Dans la zone Afrique subsaharienne francophone, le taux de marge brute est resté globalement stable. Cette stabilité s'explique par une bonne résistance de CFAO sur ses marchés historiques dans l'ensemble de ses métiers.
- Dans la zone Afrique subsaharienne anglophone et lusophone, le taux de marge brute s'est légèrement dégradé en raison notamment d'une dépréciation de la plupart des monnaies de la zone contre les devises d'achat, et dans la division CFAO Industries, du fait principalement de la sortie du périmètre de l'activité boissons au Nigeria (la société DIL Maltex) qui présentait un taux de marge brute élevé.
- Dans la zone Collectivités Territoriales Françaises d'Outre-Mer et Autres, le taux de marge brute s'est dégradé principalement suite à une baisse du taux de marge brute dans la division CFAO Automotive en raison de la crise économique mondiale affectant les marchés matures et de variations de périmètre. Le taux de marge brute de la division Eurapharma est également en légère baisse, en raison de mesures gouvernementales visant à réduire les coûts de la santé.
- Dans la zone France (export), le taux de marge brute est en forte progression, avec notamment une amélioration dans la division Eurapharma.

Les dotations nettes aux provisions pour dépréciation des stocks se sont élevées à 4,4 millions d'euros sur l'exercice 2009 contre 5,0 millions d'euros sur l'exercice 2008.

9.2.1.3 Charges de personnel

Les charges de personnel se sont élevées à 184,8 millions d'euros pour l'exercice 2009 contre 200,2 millions d'euros pour l'exercice 2008, soit une baisse de 7,7 %, reflétant principalement une baisse des charges de personnel dans toutes les divisions à l'exception de la division Eurapharma. Cette baisse s'explique, d'une part, par un effet de périmètre, et, d'autre part, par les actions de réduction des coûts engagées par le Groupe en 2009. En pourcentage du chiffre d'affaires, ces charges sont passées de 7,0 % sur l'exercice 2008 à 7,2 % sur l'exercice 2009 en raison de la baisse du chiffre d'affaires.

9.2.1.4 Autres produits et charges opérationnels courants

Les autres produits et charges opérationnels courants se sont élevés à 175,8 millions d'euros sur l'exercice 2009, contre 189,1 millions sur l'exercice 2008, soit une baisse de 7,0 %. La baisse entre les deux années représente 13,3 millions d'euros et s'explique notamment par des variations de périmètre.

En pourcentage du chiffre d'affaires, ce poste est passé de 6,6 % à 6,8 % reflétant la difficulté à maintenir le ratio d'autres produits et charges opérationnels sur chiffres d'affaires dans un contexte de baisse significative de l'activité.

9.2.1.5 Résultat opérationnel courant du Groupe avant redevance PPR

Le résultat opérationnel courant avant redevance PPR s'est élevé à 216,6 millions d'euros pour l'exercice 2009 contre 276,8 millions d'euros sur l'exercice 2008, soit une baisse de 21,7 %. Le « taux de rentabilité opérationnelle courante », c'est-à-dire le résultat opérationnel courant avant redevance PPR divisé par le chiffre d'affaires, s'est établi à 8,4 % du chiffre d'affaires sur l'exercice 2009 contre 9,6 % sur l'exercice 2008.

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

	2009		2008		Variation
	(en millions d'euros)	(en % du chiffre d'affaires)	(en millions d'euros)	(en % du chiffre d'affaires)	
Résultat opérationnel courant avant redevance PPR					
CFAO Automotive	118,1	8,1 %	198,1	11,1 %	- 40,4 %
Eurapharma	60,1	8,1 %	55,3	7,9 %	8,7 %
CFAO Industries	44,3	15,8 %	35,6	12,4 %	24,6 %
CFAO Technologies	4,1	3,8 %	4,6	4,1 %	- 10,2 %
Holding	(10,0)	na	(16,8)	na	na
Total	216,6	8,4 %	276,8	9,6 %	- 21,7 %

La baisse du résultat opérationnel courant avant redevance PPR de 60,2 millions d'euros résulte principalement du fort retrait de la division CFAO Automotive en partie compensé par des progressions du résultat opérationnel courant avant redevance PPR des divisions Eurapharma et CFAO Industries.

Le secteur Holding a généré un résultat opérationnel courant avant redevance PPR en amélioration de 6,8 millions d'euros sur l'exercice 2009, du fait notamment d'une forte réduction des « autres produits et charges courants » reflétant un produit d'assurances relatif à un exercice antérieur.

9.2.1.6 Redevance PPR

La redevance payée par le Groupe à son actionnaire principal, PPR, s'est établie à 5,7 millions d'euros sur l'exercice 2009 contre 6,9 millions d'euros sur l'exercice 2008.

9.2.1.7 Autres produits et charges opérationnels non courants

Ce poste, qui est un agrégat des produits nets de cessions d'actifs opérationnels, des produits nets de cessions d'actifs financiers et des charges de restructuration, a généré une charge nette de 2,6 millions d'euros sur l'exercice 2009 contre un produit de 8,7 millions d'euros sur l'exercice 2008.

Sur l'exercice 2009, les principales composantes de ce poste ont été des produits nets de cessions d'actifs pour 7,7 millions d'euros, concernant principalement des cessions d'immobilier dans l'activité Trading suite à la décision de réduire cette activité, ainsi que des produits nets de cession de participation concernant principalement l'activité Boissons au Nigéria.

Les charges opérationnelles non courantes sont composées en majorité des frais d'introduction en bourse d'un montant total de 8,9 millions d'euros qui se décomposent en frais administratifs et charges d'honoraires des avocats et commissaires aux comptes à hauteur de 4,4 millions d'euros et primes exceptionnelles restant à la charge de CFAO pour 4,5 millions d'euros, soit 50 % de leur coût maximum total, l'autre moitié étant supportée par la société Discodis (Groupe PPR).

Sur l'exercice 2008, ce poste était constitué essentiellement de plus-values de cessions d'actifs opérationnels de 9,4 millions d'euros concernant principalement des cessions d'immobilier dans l'activité Trading suite à la décision de réduire cette activité.

9.2.1.8 Résultat opérationnel

Le résultat opérationnel du Groupe s'est établi à 208,3 millions d'euros pour l'exercice 2009 contre 278,6 millions d'euros pour l'exercice 2008, soit une baisse de 25,2 %. Il a représenté 8,1 % du chiffre d'affaires sur l'exercice 2009 contre 9,7 % sur l'exercice 2008.

9.2.1.9 Charges financières nettes

La répartition des charges financières nettes du Groupe sur l'exercice 2008 et 2009 est la suivante :

en millions d'euros	2009	2008	Variation (%)
Coût de l'endettement financier net	(20,2)	(17,0)	+18,8 %
Autres produits et charges financiers	(7,7)	(4,2)	+83,3 %
Charges financières nettes	(27,8)	(21,2)	+31,7 %

Le coût de l'endettement financier net a augmenté de 3,2 millions d'euros, soit de 18,8 % sur l'exercice 2009 par rapport à l'exercice 2008. Sur l'exercice 2009, l'encours moyen d'endettement net s'est élevé à 334,0 millions d'euros contre 194,0 millions d'euros sur l'exercice 2008. Cette augmentation moyenne de 140,0 millions d'euros s'explique d'une part par le versement en avril 2009 à PPR, l'actionnaire principal du Groupe, de 77,1 millions d'euros de dividendes et d'autre part par un niveau de besoin en fonds de roulement moyen plus élevé. Dans un contexte de baisse des taux sur les dettes en euros et de hausse des taux dans la plupart des pays africains, le taux moyen de financement du Groupe a baissé de l'ordre de 270 points du fait de l'évolution du mix.

Les autres produits et charges financiers ont augmenté de 3,5 millions d'euros sur l'exercice 2009 par rapport à l'exercice 2008. Cette évolution provient pour l'essentiel des pertes de change sur conversion d'éléments bilanciels en devises.

9.2.1.10 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. Pour l'exercice 2009, le Groupe a enregistré une charge d'impôt sur les sociétés de 62,5 millions d'euros, contre 89,8 millions d'euros pour l'exercice 2008. Le taux effectif global d'imposition est passé de 34,9 % en 2008 à 34,7 % en 2009 (pour plus d'informations sur la détermination voir la note 10 aux états financiers annuels incluse au chapitre 20 du présent document de référence).

9.2.1.11 *Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence*

La quote-part dans le résultat des sociétés mises en équivalence s'est élevée à 3,2 millions d'euros pour l'exercice 2009 contre 3,6 millions d'euros pour l'exercice 2008. Au bilan, les participations dans les sociétés mises en équivalence représentent des actifs de 20,5 millions d'euros au 31 décembre 2009 contre 15,2 millions d'euros au 31 décembre 2008.

9.2.1.12 *Intérêts minoritaires*

La part revenant aux intérêts minoritaires s'est élevée à 30,9 millions d'euros pour l'exercice 2009 (soit 25,5 % du résultat net consolidé) contre 42,5 millions d'euros pour l'exercice 2008 (soit 24,8 % du résultat net consolidé), soit une baisse de 27,3 %. Cette réduction reflète principalement la baisse des montants dus aux intérêts minoritaires au Maghreb (liée à la baisse du résultat net des filiales du secteur CFAO Automotive) et de variations de périmètre.

9.2.1.13 *Résultat net*

En conséquence de ce qui précède, le résultat net – part du Groupe s'est établi à 90,3 millions d'euros pour l'exercice 2009 contre 128,6 millions d'euros pour l'exercice 2008, soit une baisse de 29,8 %.

9.3 Analyse du chiffre d'affaires, de la marge brute et du résultat opérationnel courant avant redevance PPR par division pour les exercices 2008 et 2009

9.3.1 *Comparaison des résultats de la division CFAO Automotive pour les exercices 2008 et 2009*

Le tableau suivant présente des éléments clés du compte de résultat de la division CFAO Automotive pour les exercices 2008 et 2009 :

en millions d'euros	Exercice clos le 31 décembre		
	2009	2008	Variation
Chiffre d'affaires	1 451,4	1 779,1	- 18,4 %
Résultat opérationnel courant avant redevance PPR	118,1	198,1	- 40,4 %
<i>En pourcentage du chiffre d'affaires de la division</i>	8,1 %	11,1 %	- 3,0 pts

9.3.1.1 *Chiffre d'affaires de la division CFAO Automotive*

Pour l'exercice 2009, le chiffre d'affaires réalisé par la division CFAO Automotive s'est élevé à 1 451,4 millions d'euros contre 1 779,1 millions d'euros pour l'exercice 2008, soit une baisse de 18,4 %. A taux de change et périmètre constants, la baisse était de 11,1 %.

Le tableau suivant indique la répartition du chiffre d'affaires de la division CFAO Automotive par catégorie de produit ou service :

	2009		2008		Variation
	(en millions d'euros)	%	(en millions d'euros)	%	
Véhicules légers	947,8	65,3 %	1 202,9	67,6 %	- 21,2 %
Véhicules occasion	42,9	3,0 %	53,0	3,0 %	- 19,1 %
Poids lourds et Equipements industriels	215,9	14,9 %	230,7	13,0 %	- 6,4 %
Services, Pièces de rechange et Pneumatiques	175,5	12,1 %	185,5	10,4 %	- 5,4 %
Location	20,3	1,4 %	28,9	1,6 %	- 29,5 %
Deux roues et autres	48,9	3,4 %	78,1	4,4 %	- 37,3 %
Total	1 451,4	100,0 %	1 779,1	100,0 %	- 18,4 %

La baisse du chiffre d'affaires et des volumes reflète des variations de périmètre. A périmètre constant, la baisse du chiffre d'affaires aurait été de 11,1 %. La baisse à périmètre constant affecte toutes les zones, mais plus particulièrement le Maghreb.

Par ligne de produit, la baisse de 327,8 millions d'euros du chiffre d'affaires de CFAO Automotive s'explique principalement par une baisse des ventes de véhicules légers de 255,1 millions d'euros, soit 21,2 %. La baisse du chiffre d'affaires généré par des véhicules légers provient essentiellement d'une baisse des volumes de 26,7 %. Le poste « Poids Lourds et Equipements Industriels » comprend la vente des poids lourds (véhicules de plus de 3,5 tonnes) ainsi que les ventes d'équipements industriels, notamment les équipements de chantier, des tracteurs agricoles, des chariots élévateurs et des groupes électrogènes. Sur l'exercice 2009, la vente des poids lourds et équipements industriels a progressé de 11,3 % sur le premier semestre, tirée principalement par une augmentation de 26,1 % des volumes de poids lourds vendus liée à la très bonne performance dans la zone Maghreb, en raison d'une forte progression du marché algérien. L'augmentation du chiffre d'affaires a été partiellement compensée par une baisse du prix de vente moyen reflétant une performance particulièrement forte des camions de plus faible tonnage. En août 2009, une nouvelle taxe sur la vente des poids lourds a été instaurée en Algérie. Cette nouvelle taxe a eu un effet négatif sur les ventes des poids lourds au deuxième semestre 2009 et ces ventes ressortent en retrait de 14,8 millions d'euros, soit de 6,4 % pour l'ensemble du périmètre réel de la Division CFAO Automotive sur l'exercice 2009.

Le chiffre d'affaires généré par les services, les pièces de rechange et pneumatiques a baissé de 5,4 % principalement du fait de variations de périmètre. A périmètre constant, le chiffre d'affaires aurait été en augmentation de 3,4 % grâce à une augmentation du parc roulant mais également à l'augmentation des capacités de service après-vente du Groupe due aux investissements dans les points de vente.

Le poste « Deux-roues et autres » comprend le chiffre d'affaires de la vente de deux-roues, de moteurs marins et autres produits et services y compris un faible montant de prestations technologiques dans des pays dans lesquels la division CFAO Technologies ne dispose pas de filiale. Le chiffre d'affaires des véhicules deux-roues et autres est passé de 78,1 millions d'euros à 48,9 millions d'euros sur l'exercice 2009, soit une baisse de 37,4 %, reflétant principalement une diminution de l'activité motos et moteurs marins en Afrique subsaharienne francophone liée à une baisse du segment de marché des cylindrées les plus élevées sur lequel le Groupe était plus directement positionné aux dépens de celui des petites cylindrées.

Le tableau suivant indique la répartition du chiffre d'affaires de la division CFAO Automotive par zone géographique.

	2009 (en millions d'euros)	2008 (en millions d'euros)	Variation en valeurs réelles	Variation à périmètre et change constants
Chiffre d'affaires				
Afrique subsaharienne francophone	555,2	593,5	- 6,5 %	- 6,9 %
Maghreb	398,9	492,1	- 18,9 %	- 15,6 %
Collectivités Territoriales Françaises d'Outre-Mer et Autres	223,3	336,3	- 33,6 %	- 6,1 %
Afrique subsaharienne anglophone et lusophone	215,5	261,5	- 17,6 %	- 6,1 %
France (export)	58,4	95,8	- 39,0 %	- 39,0 %
Total	1 451,4	1 779,1	- 18,4 %	- 11,1 %

Le chiffre d'affaires de la division CFAO Automotive a baissé dans l'ensemble des zones.

En Afrique subsaharienne francophone, la baisse de 6,5 % résulte principalement des effets de la crise économique mondiale. Ces effets se sont fait ressentir dans la zone à partir de la fin du deuxième semestre 2008, notamment dans les pays dépendant des industries minières et forestières, entraînant une baisse importante de la demande et des ventes, surtout en République Démocratique du Congo et au Cameroun. Les baisses dans ces pays ont été atténouées en partie par une bonne progression des ventes au Mali, au Burkina, au Tchad, au Gabon et au Togo.

Le chiffre d'affaires de la zone Maghreb est en repli de 18,9 % en raison d'une forte baisse des ventes en Algérie et au Maroc. En Algérie, cette baisse résulte principalement de l'effet d'une taxe instaurée sur les véhicules légers à partir d'août 2008, de la mise en place de nouvelles mesures de ralentissement du secteur de la distribution de véhicules durant l'été 2009, de la dévaluation du dinar algérien et de l'évolution défavorable de la parité dollar américain-euro améliorant la compétitivité des produits en sourcing euro. Au Maroc, le recul du marché du poids lourd a été plus significatif que celui du marché des véhicules légers, ce qui a affecté plus significativement CFAO compte tenu de sa présence importante sur ce segment. Dans les deux pays, une forte pression sur les prix liée aux opérations de déstockage d'un certain nombre d'acteurs du marché a également significativement pesé sur la rentabilité.

Dans la zone Collectivités Territoriales Françaises d'Outre-Mer et Autres, la forte baisse de 113,0 millions d'euros, soit 33,6 %, s'explique principalement par des variations de périmètre. A périmètre constant, le chiffre d'affaires de cette zone a été en baisse de 6,1 %, reflétant principalement des baisses importantes des ventes à la Réunion et dans une moindre mesure en Nouvelle Calédonie liées aux effets de la crise économique mondiale et à l'instauration d'une nouvelle écotaxe sur les 4x4. En outre, des grèves à la Réunion sur l'exercice 2009 ont également affecté les résultats de la division dans la zone.

La performance de la zone Afrique subsaharienne anglophone et lusophone, en retrait de 17,6 % en périmètre réel, ressort en recul de 6,1 % à périmètre et change constants. Cet écart résulte de la forte dévaluation de la plupart des monnaies de la zone sur l'exercice. Après un premier semestre montrant des tendances d'activité globalement satisfaisantes, des difficultés ont vu le jour dans des territoires importants comme le Nigéria et le Kenya que les progressions enregistrées en Tanzanie et au Malawi n'ont pas permis de compenser.

Le repli du chiffre d'affaires de la zone France (export), en baisse de 39,0 %, reflète la baisse de l'activité directe à destination de certains pays d'Afrique du fait du ralentissement économique, d'une part, ainsi que de la volonté de réduire les ventes à des structures pouvant être potentiellement en concurrence avec le réseau.

9.3.1.2 Marge brute de la division CFAO Automotive

Le taux de marge brute de la division CFAO Automotive a baissé sur l'exercice 2009 par rapport à l'exercice 2008. Cette baisse reflète notamment l'effet de l'appréciation du dollar américain et du yen japonais contre l'euro, ce qui a

entraîné une augmentation importante des coûts d'achat compensée partiellement seulement par la hausse des prix de vente. Par ailleurs, le sur-stockage de véhicules et la dévaluation d'un certain nombre de monnaies locales dont le dinar algérien et le naira nigérian se sont traduits par une pression importante sur les prix de vente et la marge brute.

9.3.1.3 Résultat opérationnel courant de la division CFAO Automotive avant redevance PPR

Le résultat opérationnel courant de la division CFAO Automotive avant redevance PPR a baissé de 80,0 millions d'euros, soit 40,4 %, pour atteindre 118,1 millions d'euros sur l'exercice 2009. Cette baisse résulte d'une baisse du chiffre d'affaires de 18,4 % et d'un recul du taux de rentabilité opérationnelle courante de 11,1 % à 8,1 %. Cette baisse du taux de rentabilité opérationnelle reflète les facteurs suivants :

- La zone Maghreb a enregistré la plus forte baisse du taux de rentabilité opérationnelle courante des zones géographiques de la division. Sur l'exercice 2009, cette zone a connu une forte diminution alliant une baisse significative du chiffre d'affaires et une augmentation importante des coûts d'achat, les deux étant affectées par une évolution défavorable des taux de change. En Algérie, la vive appréciation du dollar américain et du yen japonais contre l'euro a ainsi contribué à une augmentation des coûts d'achat des véhicules en même temps qu'une dévaluation du dinar algérien a diminué la valeur en euros des prix de vente facturés en dinars. Par ailleurs, le sur-stockage des distributeurs de véhicules a continué à entraîner une pression à la baisse des prix de vente, et l'instauration de mesures d'interdiction du recours au crédit a freiné les ventes en volume. Dans ce contexte, la baisse des autres charges n'a pas pu compenser la baisse significative du chiffre d'affaires et la contraction importante du taux de marge brute. Au Maroc, la dégradation du marché, l'évolution des parités de change et le sur-stockage des acteurs locaux ont également été la source d'une importante déterioration de la rentabilité.
- La zone Afrique subsaharienne anglophone et lusophone a enregistré une baisse du taux de rentabilité opérationnelle courante, l'augmentation du coût des ventes résultant des variations de taux de change défavorables et l'impact de la baisse des volumes ne pouvant être compensés par les efforts consentis sur les charges de structure. La dévaluation du naira nigérian a contribué à la dégradation du taux de rentabilité opérationnelle courante en atténuant la croissance du chiffre d'affaires en euros.
- Compte tenu des positions de leader généralement tenues par la division dans cette région, la zone Afrique subsaharienne francophone est parvenue à maintenir un taux de rentabilité opérationnelle courante proche de celui de l'exercice 2008. Un début de pression sur les niveaux de marge s'est toutefois fait sentir en fin de période dans certains pays.
- Le taux de rentabilité opérationnelle courante a également connu une baisse significative dans la zone Collectivités Territoriales Françaises d'Outre-Mer et Autres. Comme en France métropolitaine, les marchés automobiles se sont fortement contractés. L'érosion du taux de rentabilité opérationnelle courante s'explique principalement par la baisse du chiffre d'affaires alliée à l'augmentation des coûts des ventes en raison de l'évolution défavorable des taux de change.

Sur l'ensemble de la division, et en dépit des situations adverses rencontrées dans des territoires significatifs pour le groupe, le taux de rentabilité courant, à 8,1 %, ressort à un niveau qui reste globalement élevé principalement grâce à la résistance montrée dans les pays dans lesquels CFAO occupe une position de leader.

9.3.2 Comparaison des résultats de la division Eurapharma pour les exercices 2008 et 2009

Le tableau ci-après présente les éléments clés du compte de résultat de la division Eurapharma pour les exercices 2008 et 2009 :

en millions d'euros	Exercice clos le 31 décembre		
	2009	2008	Variation
Chiffre d'affaires	740,8	695,5	+6,5 %
Résultat opérationnel courant avant redevance PPR	60,1	55,3	+8,7 %
<i>En pourcentage du chiffre d'affaires de la division</i>	8,1 %	8,0 %	+0,1 pt

9.3.2.1 Chiffre d'affaires de la division Eurapharma

Sur l'exercice 2009, le chiffre d'affaires réalisé par la division Eurapharma s'est élevé à 740,8 millions d'euros contre 695,5 millions d'euros sur l'exercice 2008, soit une augmentation de 6,5 %. A périmètre et change constants, le chiffre d'affaires de la division progresse de 8,2 %. Cette progression s'explique par une augmentation du chiffre d'affaires dans chacun des trois métiers clés de la division, modérée en partie par une baisse des autres activités. Le tableau suivant indique la répartition du chiffre d'affaires de la division Eurapharma par métier :

	2009		2008		Variation
	(en millions d'euros)	%	(en millions d'euros)	%	
Importateur – grossiste/répartiteur	602,4	81,3 %	574,9	82,7 %	4,8 %
Pre-wholesale	99,4	13,4 %	82,9	11,9 %	20,0 %
Agent distributeur	35,7	4,8 %	28,6	4,1 %	24,8 %
Autres	3,2	0,4 %	9,1	1,3 %	-64,8 %
Total	740,8	100,0 %	695,5	100,0 %	6,5 %

Importateur – Grossiste/Répartiteur. Le chiffre d'affaires du métier d'importateur – grossiste/répartiteur a augmenté de 27,5 millions d'euros (soit 4,8 %), ce qui représente 60,8 % de la croissance totale du chiffre d'affaires de la division, grâce principalement à la croissance du chiffre d'affaires généré par les pays d'Afrique subsaharienne francophone. Cette progression globale s'est établie en dépit d'une baisse du prix de vente réglementé en mars 2008 dans les Collectivités Territoriales Françaises d'Outre-Mer les plus importantes (Guadeloupe, Réunion et Martinique). Dans les Collectivités Territoriales Françaises d'Outre-Mer, la croissance des volumes a compensé en partie la baisse des prix de vente réglementés ; en Afrique subsaharienne francophone, la croissance est principalement liée à une augmentation des volumes.

Pre-Wholesale. Le chiffre d'affaires de l'activité pre-wholesale a progressé de 16,5 millions d'euros, soit 19,9 %, pour atteindre 99,4 millions d'euros sur l'exercice 2009, grâce en particulier à la progression des volumes relatifs aux nouveaux contrats avec des laboratoires de référence signés sur les exercices 2008 et 2009, notamment avec Novartis en Algérie.

Agent distributeur. Le chiffre d'affaires de l'activité d'agent-distributeur a progressé de 7,1 millions d'euros, soit 24,8 %, pour atteindre 35,7 millions d'euros, notamment grâce à l'acquisition d'une activité au Ghana (Laborex Ghana), qui a généré 4,7 millions de croissance du chiffre d'affaires sur la période.

Autres. Le chiffre d'affaires « Autres » est en baisse de 64,8 %, reflétant une baisse des activités de promotion suite à une sortie de cette activité du périmètre (mise en équivalence).

Le tableau suivant indique la répartition du chiffre d'affaires de la division Eurapharma par zone géographique.

	2009 (en millions d'euros)	2008 (en millions d'euros)	Variation en valeurs réelles	Variation à périmètre et change constants
Chiffre d'affaires				
Collectivités Territoriales Françaises				
d'Outre-Mer et Autres	317,1	312,9	+1,3 %	+1,3 %
Afrique subsaharienne francophone	285,3	262,0	+8,9 %	+9,0 %
Maghreb	54,1	37,9	+42,7 %	+50,9 %
Afrique subsaharienne anglophone et lusophone	35,7	28,6	+25,1 %	+37,0 %
France (export) ⁽¹⁾	48,5	54,1	-10,3 %	+1,0 %
Total	740,8	695,5	+6,5 %	+8,2 %

⁽¹⁾ Le chiffre d'affaires en France (export) provient essentiellement du chiffre d'affaires de l'activité « autres » (activité promotion et commissions facturées aux sociétés mises en équivalence par le bureau d'achat) et du chiffre d'affaires (hors groupe) de la filiale EPDIS France (activité pre-wholesale).

Le chiffre d'affaires des Collectivités Territoriales Françaises d'Outre-Mer, première zone de cette division en terme de chiffre d'affaires, est en légère progression en dépit de la pression exercée par le Ministère de la Santé pour réduire les dépenses de santé par le contrôle du nombre d'ordonnances, la promotion de la substitution des médicaments par des génériques et la baisse des prix réglementés. Le chiffre d'affaires a été en légère progression aux Antilles, mais il a baissé à la Réunion en raison du développement des prises de commandes directes en France métropolitaine par les pharmaciens et de la baisse du prix réglementé.

La zone Afrique subsaharienne francophone a connu une bonne croissance, de 8,9 %, grâce notamment à des taux de croissance des marchés soutenus et de la prise de parts de marché dans la plupart des pays de la zone comme au Cameroun, au Gabon ou en Côte d'Ivoire.

Le Maghreb a également connu une très forte progression, s'élevant à 42,7 %. L'activité a notamment bénéficié de la signature d'un accord en avril 2008 avec Novartis comme nouveau laboratoire dans l'activité pre-wholesale en Algérie.

La zone Afrique subsaharienne anglophone et lusophone a connu une croissance de 25,1 % principalement grâce à l'acquisition en 2008 d'une activité au Ghana (Laborex Ghana) et au développement des ventes en Angola.

Le chiffre d'affaires de la division généré en France métropolitaine a baissé de 10,3 %, ce qui s'explique principalement par l'effet de la baisse de l'activité promotion.

9.3.2.2 Marge brute de la division Eurapharma

Dans la division Eurapharma, le taux de marge brute connaît une légère érosion du fait notamment de l'évolution à la baisse du prix réglementaire dans certaines Collectivités Territoriales Françaises d'Outre-Mer et de pertes de change sur règlement d'achats en euros supportées en Algérie du fait de la dévaluation de la monnaie locale.

9.3.2.3 Résultat opérationnel courant de la division Eurapharma avant redevance PPR

Le résultat opérationnel courant de la division Eurapharma avant redevance PPR a progressé de 4,8 million d'euros, soit 8,7 %, pour atteindre 60,1 millions d'euros sur l'exercice 2009. Cette progression s'explique principalement par l'augmentation de 6,5 % du chiffre d'affaires, la bonne tenue de la marge brute et la maîtrise des coûts de structure.

Le taux de rentabilité opérationnelle courante passe de 8,0 % en 2008 à 8,1 % en 2009. La progression du taux de rentabilité opérationnelle courante s'analyse par zone géographique de la façon suivante :

- Un recul dans les Collectivités Territoriales Françaises d'Outre-Mer affectées au niveau de la marge brute par une baisse des prix réglementés dans les territoires les plus importants de la zone.
- Une baisse du taux de rentabilité opérationnelle courante en Afrique subsaharienne francophone qui a développé son chiffre d'affaires avec une marge brute légèrement moins élevée et avec un alourdissement du poids de ses autres charges courantes, notamment en Côte d'Ivoire.
- Dans les activités en cours de développement, l'Algérie a été affectée des pertes de changes sur règlements dans le cadre de l'activité pre-wholesale.
- Une amélioration significative du taux de rentabilité opérationnelle courante de la zone France (export) s'expliquant par la sortie du périmètre de l'activité promotion à taux de rentabilité opérationnelle courante plus faible.

9.3.3 Comparaison des résultats de la division CFAO Industries pour les exercices 2008 et 2009

Le tableau suivant présente les éléments clés du compte de résultat de la division CFAO Industries pour les exercices 2008 et 2009 :

en millions d'euros	Exercice clos le 31 décembre		
	2009	2008	Variation
Chiffre d'affaires	279,9	286,4	-2,3 %
Résultat opérationnel courant avant redevance PPR	44,3	35,6	+24,6 %
<i>En pourcentage du chiffre d'affaires de la division</i>	15,8 %	12,4 %	+3,4 pt

9.3.3.1 Chiffre d'affaires de la division CFAO Industries

Sur l'exercice 2009, le chiffre d'affaires réalisé par la division CFAO Industries s'est élevé à 279,9 millions d'euros contre 286,4 millions d'euros sur l'exercice 2008, soit une baisse de 2,3 %. A périmètre et change constants, le chiffre d'affaires de la division progresse de 6,0 %.

Le tableau suivant indique la répartition du chiffre d'affaires de la division CFAO Industries par activité :

	2009		2008		Variation
	(en millions d'euros)	%	(en millions d'euros)	%	
Boissons	143,0	51,1 %	132,8	46,4 %	7,7 %
Trading	70,0	25,0 %	78,6	27,4 %	-10,9 %
Autres Industries	66,9	23,9 %	75,0	26,2 %	-10,8 %
Total	279,9	100,0 %	286,4	100,0 %	-2,3 %

Le chiffre d'affaires de l'activité boissons a continué sa forte progression, passant de 132,8 millions d'euros à 143,0 millions d'euros, soit une progression de 7,7 %, tirée par l'extension des lignes de production de l'activité boissons au Congo. La production de bières et boissons gazeuses par les Brasseries du Congo passe de 1,9 millions d'hectolitres sur l'exercice 2008 à 2,1 millions d'hectolitres sur l'exercice 2009. La croissance du chiffre d'affaires est atténuée en partie par la cession des activités boissons (DIL Maltex) au Nigéria (8,5 millions d'euros sur l'exercice 2008) sorties du périmètre en janvier 2009. A périmètre constant, le chiffre d'affaires de l'activité Boissons a progressé de 15,0 %.

Le chiffre d'affaires de l'activité Trading a diminué en raison d'une réduction du nombre de points de vente au Nigeria et de l'arrêt des activités réalisées directement depuis la France. Depuis le mois de décembre 2009, le Groupe s'est partiellement désengagé de ses activités de Trading au Nigeria, ne conservant qu'une participation minoritaire dans la structure nouvellement en charge de ces opérations.

Le chiffre d'affaires des autres industries a baissé de 10,8 % à 66,9 millions d'euros, reflétant principalement une diminution du chiffre d'affaires des produits bois en raison de la baisse de certains marchés d'exportation d'emballages en bois et une réduction de l'activité deux-roues en raison de la baisse du marché des cyclomoteurs au Maroc.

Le tableau suivant indique la répartition du chiffre d'affaires de la division CFAO Industries par zone géographique.

	2009 (en millions d'euros)	2008 (en millions d'euros)	Variation en valeurs réelles	Variation à périmètre et change constants
Chiffre d'affaires				
Afrique subsaharienne francophone	155,4	136,8	+13,6 %	+13,6 %
Maghreb	30,7	37,2	-17,6 %	-18,4 %
Afrique subsaharienne anglophone et lusophone	82,9	96,6	-14,2 %	+12,0 %
France (export)	10,9	15,8	-30,6 %	-30,6 %
Total	279,9	286,4	-2,3 %	+6,0 %

9.3.3.2 Marge brute de la division CFAO Industries

Dans la division CFAO Industries, le taux de marge brute a progressé notamment en raison de l'effet mix, reflétant la baisse des activités à faible marge et la croissance des activités boissons.

9.3.3.3 Résultat opérationnel courant de la division CFAO Industries avant redevance PPR

Le résultat opérationnel courant de la division CFAO Industries avant redevance PPR s'est élevé à 44,3 millions sur l'exercice 2009 contre 35,6 millions sur l'exercice 2008, soit une augmentation de 24,6 %. Cette forte progression résulte de la progression du taux de rentabilité opérationnelle courante de 12,4 % sur l'exercice 2008 à 15,8 % sur l'exercice 2009 dans un contexte de faible décroissance de l'activité. L'amélioration du taux de rentabilité opérationnelle courante reflète principalement les facteurs suivants :

- le métier boissons a connu une amélioration de son taux de rentabilité opérationnelle courante principalement du fait de la cession des activités boissons au Nigeria, à taux de rentabilité opérationnelle courante plus faible, ainsi qu'à l'amélioration de la rentabilité des activités boissons au Congo avec une base de coût fixe absorbée par un niveau d'activité plus élevé,
- le métier Trading a connu une légère amélioration de son taux de rentabilité opérationnelle courante principalement en raison de la fermeture de points de vente à faible rentabilité,
- le métier bois a connu une dégradation de son taux de rentabilité opérationnelle courante principalement du fait de la perte de certains marchés export et donc d'une plus grande difficulté à absorber ses charges fixes.

9.3.4 Comparaison des résultats de la division CFAO Technologies pour les exercices 2008 et 2009

Le tableau suivant présente les éléments clés du compte de résultat de la division CFAO Technologies pour les exercices 2008 et 2009 :

en millions d'euros	Exercice clos le 31 décembre		
	2009	2008	Variation
Chiffre d'affaires	110,0	113,7	-3,3 %
Résultat opérationnel courant avant redevance PPR	4,1	4,6	-10,2 %
<i>En pourcentage du chiffre d'affaires de la division</i>	3,8	4,0 %	-0,2 pt

9.3.4.1 Chiffre d'affaires de la division CFAO Technologies

Sur l'exercice 2009, le chiffre d'affaires réalisé par la division CFAO Technologies s'est élevé à 110,0 millions d'euros contre 113,7 millions d'euros sur l'exercice 2008, soit une baisse de 3,3 %.

Le tableau suivant indique la répartition du chiffre d'affaires de la division CFAO Technologies par activité :

	2009		2008		Variation
	(en millions d'euros)	%	(en millions d'euros)	%	
Solutions	56,7	51,5 %	59,1	52,0 %	-4,1 %
Equipements	36,3	33,0 %	31,5	27,7 %	15,2 %
Produits	17,0	15,5 %	23,0	20,2 %	-26,1 %
Total	110,0	100,0 %	113,7	100,0 %	-3,3 %

Le léger retrait du chiffre d'affaires de la division CFAO Technologies sur l'exercice 2009 est dû principalement à des effets de change. A périmètre et change comparables, l'activité est en légère progression de 0,8 %. Après un premier semestre en progression de 8,5 % en comparable, l'activité a ralenti sur le second semestre en recul de 6,3 % sur un historique marqué par d'importantes clôtures d'affaires.

Sur l'exercice, est à noter la croissance de 15,2 %, du chiffre d'affaires de l'activité équipements. Cette croissance provient en grande partie des activités au Nigeria, où l'activité d'installation et de maintenance d'ascenseurs a profité d'un nombre important de projets immobiliers. La Côte d'Ivoire et la Guinée Equatoriale (Cameroun) ont également profité d'un bon niveau d'activité.

En raison de la longue durée du cycle de vente du métier Solutions, le chiffre d'affaires d'une année ne reflète pas nécessairement l'activité commerciale de la période. La baisse de -4,1 % du chiffre d'affaires de l'activité solutions est en partie due au non renouvellement de projets en Algérie et en Côte d'Ivoire, entraînant un déficit de chiffre d'affaires. L'importante progression du chiffre d'affaires Solutions au Mali est à noter.

La baisse du chiffre d'affaires de l'activité Produits (-26,1 %) provient de la décision de limiter cette activité dont le niveau de rentabilité est faible.

Le tableau suivant indique la répartition du chiffre d'affaires de la division CFAO Technologies par zone géographique.

	2009 (en millions d'euros)	2008 (en millions d'euros)	Variation en valeurs réelles	Variation à périmètre et change constants
Chiffre d'affaires				
Afrique subsaharienne francophone	71,5	73,6	-2,9 %	-2,9 %
Afrique subsaharienne anglophone et lusophone	24,3	25,9	-5,8 %	+12,4 %
Maghreb	8,1	7,3	+10,6	+17,8 %
France (export)	6,0	6,9	-12,9 %	-12,9 %
Total	110,0	113,7	-3,3 %	+0,8 %

9.3.4.2 Marge brute de la division CFAO Technologies

La marge brute de la division CFAO Technologies a diminué en valeur absolue sous le double effet de la réduction du chiffre d'affaires et d'une légère érosion du taux de marge brute. Cette légère baisse du taux de marge est le reflet de l'évolution du mix des activités, d'une part, mais également d'une baisse du taux de l'activité solutions qui peut fluctuer de façon significative en fonction des affaires traitées.

9.3.4.3 Résultat opérationnel courant de la division CFAO Technologies avant redevance PPR

Le résultat opérationnel courant de la division CFAO Technologies avant redevance PPR est passé de 4,6 millions sur l'exercice 2008 à 4,1 millions sur l'exercice 2009. Les économies réalisées sur les frais de personnel et les charges courantes n'ont pas permis de compenser le déficit de marge brute et l'augmentation du poids du risque client dans quelques pays.

9.4 Principes comptables sensibles 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 des 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 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 des états financiers. Le taux d'actualisation utilisé reflète les appréciations actuelles du Groupe de la valeur temps de l'argent et des risques spécifiques liés au passif concerné.

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 inexactes. 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 note 24 « *Provisions* » aux états financiers 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 de 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 du Groupe, voir la note 23 « *Avantages du personnel et assimilés* » aux états financiers annuels inclus au chapitre 20 du présent document de référence.

9.4.3 Goodwill et dépréciation d'actifs

Le *goodwill* représente l'excédent du coût d'acquisition résultant d'un regroupement d'entreprises pour l'acquéreur par rapport à la juste valeur nette des actifs, passifs et passifs éventuels identifiables à la date de l'acquisition. A

compter de la date d'acquisition, le goodwill est alloué aux unités génératrices de trésorerie (UGT) ou aux groupes d'UGT définies par le Groupe et qui reposent sur des 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. Pour l'exercice clos le 31 décembre 2009, le poste goodwill représente 6,5 % du total du bilan (6,0 % au 31 décembre 2008). Il est principalement constitué du goodwill de la division CFAO Automotive, du goodwill lié à Eurapharma et enfin du goodwill lié aux opérations d'acquisition qui ont permis de constituer puis renforcer la division CFAO Technologies.

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 référence des budgets et des plans à moyen terme. Ces plans sont établis 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 du groupe d'actifs dans des conditions de concurrence normales 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 2008 et 2009.

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 déterminé ou quasiment déterminé 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 en avant 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 d'une partie ou de la totalité de l'actif en question. 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 est de 52,3 millions d'euros au 31 décembre 2009 (35 millions d'euros au 31 décembre 2008). Pour davantage d'informations, voir la note 10.3 « 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 en autres actifs et passifs courants en fonction de leur maturité et de leur qualification comptable et les évalue à leur juste valeur dès 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 évaluer cette juste valeur, le Groupe se sert d'estimations et d'évaluations liées à des valeurs actuelles, en prenant en compte, lorsqu'ils s'appliquent, (i) les spécificités du marché, (ii) les taux d'intérêts prévus, (iii) les taux de changes, 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. En 2009, le Groupe a comptabilisé une charge nette liée à la juste valeur de ses instruments dérivés à hauteur de -0,1 million d'euros (produit net de 0,4 million d'euros en 2008).

9.5 Changements de Méthodes Comptables

Sur l'exercice 2009, le Groupe a appliqué pour la première fois 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 dorénavant classés en « Produits des activités ordinaires ». Tous les flux liés à ces opérations constituent dorénavant des « flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles ». Ces flux étaient au préalable comptabilisés en « cession d'immobilisations corporelles et incorporelles ». Pour plus d'informations, voir la note 2.1.3 « Impacts des changements de méthodes comptables » aux états financiers annuels.

9.6 Conséquences financières de la récente admission des actions de la société sur le marché Euronext Paris

Les opérations importantes conclues ou qui se sont poursuivies entre CFAO et des personnes apparentées, dont le groupe PPR, sont décrites à la section 19.1 « Opérations avec le groupe PPR » et 19.2 « Opérations intra-groupe » du présent document de référence.

Du fait de l'admission des actions de la Société sur le marché Euronext Paris, certains changements sont intervenus dans les relations du Groupe avec le groupe PPR et le Groupe supporte désormais des coûts liés aux obligations

d'une société dont les actions sont admises aux négociations sur le marché Euronext Paris, à savoir principalement :

- (i) les charges liées au renforcement des équipes internes de relations investisseurs, communication, trésorerie et opérations de change ;
- (ii) une augmentation des coûts liés à la nouvelle structure de gouvernance de la Société (jetons de présence, coût des assemblées générales, etc.) ;
- (iii) une augmentation des frais juridiques et d'audit et d'autres frais liés aux obligations réglementaires d'une société cotée, notamment en matière de communication financière ;
- (iv) des coûts relatifs à la mise en place d'un contrat de liquidité sur le titre ;
- (v) le Groupe supportera, en outre, la charge relative à tout nouveau programme de stock options ou autres plan d'intéressement du même type à long-terme alors que ces coûts étaient auparavant supportés par PPR.

L'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché Euronext Paris a emporté les conséquences principales suivantes pour le Groupe dans ses relations avec le groupe PPR :

- Il a été mis fin à la convention de gestion centralisée de trésorerie conclue avec PPR. Le Groupe a remplacé le compte courant PPR par un crédit syndiqué (voir le chapitre 10, paragraphe 10.2.2 du présent document de référence). L'impact du financement par crédit syndiqué concerne essentiellement les charges financières (coûts de mise en place de la ligne, commission de confirmation du crédit sur la période de 3 ans, impact des conditions de taux moins favorables que celles obtenues de PPR, commission d'agent de la banque qui gère le crédit syndiqué, coût des éventuelles couvertures du risque de taux d'intérêt). L'estimation du coût du crédit syndiqué par rapport au compte courant PPR a été présentée au paragraphe 11.3.2 « Impact du Contrat de Crédit syndiqué revolving sur la structure des coûts du Groupe » de la note d'opération relative à l'introduction en bourse de CFAO enregistrée par l'AMF le 16 novembre 2009 sous le visa n° 09-333.
- Le Groupe va devoir mettre en place ses propres couvertures contre le risque de change directement auprès de banques et non plus par l'intermédiaire de PPR (voir la section 9.1.2.2 « Les variations des taux de change » du présent document de référence). Le Groupe a commencé à mettre en place les relations nécessaires avec les banques concernées, toutefois, le Groupe continue de bénéficier des contrats de couverture déjà souscrits auprès de PPR et va bénéficier des services de la salle des marchés de PPR durant une période transitoire de 6 à 12 mois après l'admission des actions de la Société sur le marché Euronext Paris. Les coûts à la charge du Groupe pendant la période de transition durant laquelle le Groupe continuera à bénéficier des contrats de couverture mis en place par PPR et de la salle de marché du groupe PPR continueront d'être facturés à un prix de marché et selon des modalités identiques à celles qui préexistaient avant l'opération. Après cette période transitoire, il est prévu que le Groupe confie à un établissement financier la gestion de ses couvertures de change. En termes de taux de change, la salle des marchés PPR traitant les opérations CFAO aux conditions du marché, il n'est pas prévu que les conditions de couvertures soient sensiblement différentes lorsque CFAO les fera traiter directement par une banque. En termes de prestations de gestion des opérations (front office et back office), la salle des marchés de PPR sera remplacée par une banque, ce qui générera une charge supplémentaire mais qui ne devrait pas avoir un impact remettant en cause le taux de rentabilité opérationnelle de CFAO.
- Le Groupe va continuer de bénéficier des polices d'assurance dommages et pertes d'exploitation et responsabilité civile de PPR auxquelles il a adhéré pendant une période transitoire de six à douze mois. Par conséquent, le Groupe devrait souscrire de nouvelles polices d'assurances à l'expiration de cette période transitoire. Le Groupe estime que des augmentations potentielles du coût d'assurance ne devraient pas avoir une incidence significative sur son taux de rentabilité opérationnelle courante ;

- Il a été mis fin à la convention d'intégration fiscale avec PPR. Le Groupe va mettre en place une nouvelle intégration fiscale avec ses filiales françaises qui entrera en vigueur à compter du 1^{er} janvier 2010. Le Groupe estime que la mise en place d'une telle convention pourrait, le cas échéant, lui permettre d'optimiser sa charge fiscale en France dans le futur en autorisant l'utilisation à son profit d'éventuels déficits au lieu de les transmettre à l'intégration fiscale de PPR (voir la section 9.1.3.9 « Impôt sur les bénéfices du Groupe » du présent document de référence) ;
- Le Groupe a commencé à prendre son indépendance sur les questions objet de la convention avec Buyco, qui agissait comme mandataire pour les filiales à 100 % de PPR en vue de combiner les volumes d'achat de certains produits et services. En ce qui concerne le Groupe, il s'agit principalement de fret. Le Groupe estime que des augmentations éventuelles du coût du fret ne devraient pas avoir une incidence significative sur son taux de rentabilité opérationnelle courante.

CHAPITRE 10 – TRESORERIE ET CAPITAUX DU GROUPE

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. Historiquement, le Groupe a répondu à ces besoins principalement par les flux de trésorerie générés par ses activités opérationnelles, par des avances en compte courant à court terme de son actionnaire principal PPR et par le recours aux financements bancaires en devises locales dans les pays dans lesquels il opère. Depuis son introduction en bourse en décembre 2009, le Groupe a mis en place un crédit syndiqué pour remplacer les avances en compte courant à court terme de PPR. Cette ligne confirmée a une maturité initiale de trois ans et a été syndiquée auprès des principales banques de CFAO, elle a permis de rembourser le montant du financement à court terme accordé par PPR et d'assurer une marge de liquidité raisonnable permettant de sécuriser la gestion future des besoins de financement du Groupe identifiés à ce jour.

Le Groupe estime que ses principaux besoins de financement en 2010 (autres que ses besoins en fonds de roulement) concerteront le remboursement de ses tirages sur le crédit syndiqué (s'élevant à 132,1 millions d'euros au 31 décembre 2009), des investissements opérationnels bruts (dont le montant 2009 s'est élevé à 69,3 millions d'euros, et dont le montant pour 2010 devrait se situer autour de 64 millions d'euros) ; le dividende versé à ses actionnaires au titre de l'exercice 2009, 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 22 en annexe aux comptes consolidés au chapitre 20 du présent document de référence.

10.2 Ressources Financières

10.2.1 Aperçu

Dans le passé, 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 2008 et 2009 étaient de 114,5 millions et 127,8 millions d'euros, respectivement. Le lecteur est également invité à se reporter à la note 25 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 313,4 et 240,6 millions d'euros en 2008 et 2009 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 court ou moyen terme, en euros, par le biais d'un crédit syndiqué d'une maturité initiale de 3 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 2008 et 2009. 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.

(en millions d'euros)	2009	2008
Dettes financières brutes	(389,8)	(412,5)
Trésorerie	127,8	114,5
Endettement financier net	(262,0)	(298,0)

10.2.2 Dette Financière

10.2.2.1 Dette Financière au 31 décembre 2009

La dette brute du Groupe s'est élevée à 412,5 et 389,8 millions au 31 décembre 2008 et 2009, respectivement. Le tableau ci-après résume la répartition de la dette brute du Groupe à ces dates. La légère baisse de la dette brute en 2009 s'explique principalement par le remboursement du compte-courant PPR (enregistré sur la ligne Autres dettes financières) et la baisse des découverts bancaires financiers, compensés par le tirage sur le crédit syndiqué (enregistré sur la ligne Lignes de crédit confirmées), telle que détaillé ci-après. Pour plus d'informations sur l'évolution de l'endettement financier net, voir ci-après le paragraphe 10.4.5 « Variation de l'endettement financier net ». En 2008 et 2009, l'encours moyen d'endettement net s'est élevé à 194 et 334 millions d'euros, respectivement.

(en millions d'euros)	2009	2008
Lignes de crédit confirmées	132,1	
Autres emprunts auprès des établissements de crédit	23,0	16,6
Dettes sur contrats de location-financement		1,6
Participation des salariés	2,2	2,0
Découverts bancaires	209,1	234,0
Autres dettes financières	23,4	158,4
Total	389,8	412,5

Les principales catégories de dette financière du Groupe sont :

- *Lignes de crédit confirmées*. Lors de son introduction en bourse, le Groupe a mis en place une ligne de crédit syndiqué, le tirage de cette ligne ressort à 132,1 millions d'euros au 31 décembre 2009.
- *Autres emprunts auprès des établissements de crédit*. Cette rubrique comporte des emprunts à moyen terme finançant des investissements par les filiales du Groupe dans leur immobilier, notamment dans la division CFAO Automotive. (16,6 millions d'euros au 31 décembre 2008 ; 23,0 millions d'euros au 31 décembre 2009 dont les principaux montants sont détaillés dans la note 26.4 des comptes)

- 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 2008 et au 31 décembre 2009 s'élève respectivement à 234 et 209,1 millions d'euros. Le montant des découverts bancaires autorisés non confirmés (y compris les montants déjà tirés) dont dispose le Groupe au 31 décembre 2008 et au 31 décembre 2009 s'élève, respectivement, à 496 et 525 millions d'euros.
- Autres (3,6 millions d'euros au 31 décembre 2008 ; 2,2 millions d'euros au 31 décembre 2009).* Le Groupe a contracté en 2008 des emprunts limités sous forme de contrats de location-financement (constitués principalement de crédit-baux pour financer l'acquisition des véhicules destinés à l'activité de location de la division CFAO Automotive). La participation des salariés est également classée en dette financière.
- Autres dettes financières (158,4 millions d'euros au 31 décembre 2008 ; 23,4 millions d'euros au 31 décembre 2009).* Cette catégorie était composée en 2008 essentiellement des avances en compte-courant PPR consenties à court terme, libellées en euros, avec des taux d'intérêt qui sont fixés selon des conditions de marché pour un montant de 154,6 millions d'euros au 31 décembre 2008, et intégralement remboursées au 31 décembre 2009.

Le tableau ci-après présente la dette du Groupe par devise au 31 décembre 2009.

(en millions d'euros)	2009	Emprunts et dettes financières à long terme	Emprunts et dettes financières à court terme	%	2008
Euro	175,5	134,6	40,9	45,0 %	219,0
Franc CFA	97,4	10,8	86,6	25,0 %	101,8
Dihram Marocain	39,2	4,1	35,2	10,1 %	36,9
Dinar Algérien	39,7	0,0	39,7	10,2 %	25,0
Franc Pacifique	8,6	0,0	8,6	2,2 %	17,8
Naira Nigérian	9,1	0,0	9,1	2,3 %	3,4
Shilling Kenyan	7,2	0,0	7,2	1,8 %	2,6
Yen	3,9	0,0	3,9	1,0 %	0,0
Dollar américain	2,5	0,0	2,5	0,6 %	2,9
Cédi Ghanéen	2,4	0,0	2,4	0,6 %	0,2
Autres devises	4,4	0,1	4,3	1,1 %	3,0
Total	389,8	149,6	240,2		412,5

Le tableau ci-après présente les échéances de la dette financière du Groupe au 31 décembre 2009.

(en millions d'euros)	2009	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5	Au-delà
Emprunts et dettes financières à long terme	149,6		8,1	137,9	2,4	0,6	0,6
Lignes de crédit confirmées	132,1			132,1			
Autres emprunts auprès des établissements de crédit	15,1		7,7	5,5	1,7	0,2	
Dettes sur contrats de location-financement							
Participation des salariés	1,8		0,4	0,3	0,7	0,3	
Autres dettes financières	0,6		0,0				0,6
Emprunts et dettes financières à court terme	240,2	240,2					
Autres emprunts auprès des établissements de crédit	7,9	7,9					
Dettes sur contrats de location-financement							
Participation des salariés	0,5	0,5					
Découverts bancaires	209,1	209,1					
Autres dettes financières	22,7	22,7					
Total	389,8	240,2	8,1	137,9	2,4	0,6	0,6
%		61,6 %	2,1 %	35,4 %	0,6 %	0,1 %	0,2 %

Les principales dettes dont les échéances de remboursement sont positionnées à moins d'un an sont composées des éléments suivants : les découverts bancaires, qui représentent 209,1 millions d'euros au 31 décembre 2009 ont été positionnés avec une échéance de remboursement à moins d'un an car ces lignes sont des facilités 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 qui s'élève à 132,1 millions d'euros au 31 décembre 2009 et correspond à une facilité revolving sans échéance fixe de remboursement mais avec une maturité initiale de 3 ans. Les échéances à moins d'un an des emprunts bancaires à moyen terme au 31 décembre 2009 s'élevaient à 7,9 millions d'euros.

Description du crédit syndiqué et covenants et ratios financiers y relatifs

CFAO a conclu en date du 7 décembre 2009 une convention d'ouverture de crédit syndiqué multidevises réutilisable d'un montant de 300 millions d'euros (ci-dessous « le Contrat de Crédit »). Les tirages sur cette ligne de crédit porteront 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 autre devise, par référence au LIBOR ; et (ii) d'une marge égale à 1,75 % par an jusqu'à la date de communication à l'agent au titre du Contrat de Crédit des comptes consolidés semestriels du Groupe au 30 juin 2010 ; à compter de cette date, la marge sera déterminée semi-annuellement en fonction du Ratio d'Endettement du Groupe (tel que défini ci-dessous) et sera comprise entre 1,00 % et 2,50 %.

Le Contrat de Crédit contient des clauses usuelles pour ce type de financement. Il s'agit notamment des clauses suivantes :

- *Covenants financiers* : 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 2, 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 Consolidé (soit le résultat opérationnel courant du Groupe avant redevance PPR augmenté des dotations nettes aux amortissements et provisions sur actif opérationnel non courant comptabilisées en résultat opérationnel courant (se reporter également au chapitre 3 du présent document de référence « Informations financières sélectionnées »)) ; et
 - (ii) maintenir à un niveau inférieur ou égal à 80 % le ratio des dettes financières brutes (autres que des dettes intra-groupes) des filiales contrôlées par la Société (au sens des dispositions de l'article L. 233-3 du Code de commerce) divisées par les dettes financières brutes du Groupe ; et
 - (iii) maintenir les engagements hors bilan des membres du Groupe envers des tiers au Groupe, tels que ces engagements sont décrits sur la ligne « Autres engagements » de la note annexe aux états financiers consolidés du Groupe, à un niveau égal ou inférieur à 100 % de la moyenne (x) du poste fournisseur au bilan consolidé de la Société à la date de test la plus récente et (y) du poste fournisseur au bilan consolidé de la Société à la date de test immédiatement précédente.

L'objet de ce ratio est principalement de corrélérer le niveau des garanties et cautions données par le Groupe à des entités extérieures à celui-ci avec le niveau de sa dette fournisseur.

Pour une information sur les engagements hors bilan du Groupe envers des tiers au Groupe pour l'exercice 2009, le lecteur est invité à se reporter au chapitre 20 du présent document de référence, et spécialement à la note 31 aux états financiers consolidés du Groupe.

Les covenants financiers indiqués ci-dessus ont été respectés au 31 décembre 2009.

- *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-groupes) ; 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 au titre du Contrat de Crédit d'exiger le remboursement anticipé des sommes qui lui sont dues et d'annuler ses ouvertures de crédit dans le cas où une personne, agissant seule ou de concert (au sens des dispositions de l'article L. 233-10 du Code de commerce), viendrait à acquérir directement ou indirectement plus de 33,33 % du capital ou des droits de vote de la Société.
- *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 ½ 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 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 23,0 millions d'euros au 31 décembre 2009) 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 27.5 de l'annexe aux comptes consolidés « Risque de liquidité ».

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 2008 et au 2009 ont représenté 80,2 millions d'euros et 69,3 millions d'euros respectivement, la majeure partie étant composée d'acquisitions d'immobilisations corporelles (78,8 et 65,7 millions d'euros en 2008 et 2009 respectivement) réalisées principalement afin de rénover les points de vente de la division CFAO Automotive et d'élargir la capacité de production de l'activité boissons au Congo (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 (nets) » du présent document de référence).

10.3.2 Dividendes

Le Groupe a historiquement versé deux catégories de dividendes.

- *Dividendes versés en 2009 à la société mère PPR avant admission en bourse.* Les dividendes versés à PPR ont été de 180,6 et 77,0 millions d'euros en 2008 et 2009 respectivement, ces montants représentant 169,6 % et 60 % du résultat net part du Groupe de l'exercice précédent la distribution.
- *Dividendes versés aux minoritaires des filiales consolidées.* Ces dividendes, qui ont été de 31,9 et 26,4 millions d'euros en 2008 et 2009 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 boissons de la division CFAO Industries.

10.3.3 Financement du besoin en fonds de roulement

Le besoin en fonds de roulement du Groupe (cf Note 20 des états financiers consolidés) au 31 décembre 2008 et au 31 décembre 2009 s'est élevé respectivement à 459,2 et 401,7 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 au paragraphe 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 « Obligations de service public » 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.

10.3.4 Financement des actifs non courants

Les actifs non courants comprennent des Goodwills (110,2 millions d'euros au 31 décembre 2008 et 111,2 millions d'euros au 31 décembre 2009) relatifs pour l'essentiel à la division CFAO Automotive et à Eurapharma, d'autres immobilisations incorporelles (pour 22,4 millions d'euros au 31 décembre 2008 et 22,6 millions d'euros au 31 décembre 2009) 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 251,0 millions d'euros au 31 décembre 2008 et 262,8 millions d'euros au 31 décembre 2009. Celles-ci intègrent des terrains, constructions, installations et aménagement pour 145,5 millions d'euros au 31 décembre 2009, des matériels techniques, informatiques, des autres immobilisations corporelles et immobilisations corporelles en cours pour 117,3 millions d'euros au 31 décembre 2009. Par ailleurs, figurent également en actifs non courants des participations dans les sociétés mises en équivalence pour 20,5 millions d'euros et des actifs financiers non courants pour 42,8 millions d'euros au 31 décembre 2009. 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 2009, excluant les engagements liés aux avantages consentis au personnel et les emprunts à court terme qui sont détaillés dans les notes 23 « Avantages du personnel et assimilés » et 26 « Dettes financières » aux états financiers annuels figurant au chapitre 20 « Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de CFAO » du présent document de référence.

(en millions d'euros)	Paiements dus par période			2009	2008
	A moins d'un an	De un à cinq ans	A plus de cinq ans		
Dettes financières à long terme	0,0	149,0	0,6	149,6	18,4
Contrats de location simple	17,9	21,2	4,8	43,9	52,8
Obligations d'achat irrévocables	98,9	0,0	0,0	98,9	173,2
Total engagements donnés	116,7	170,2	5,4	292,4	244,4

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 simple » correspondent aux 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 2009 s'élève à 21,7 millions d'euros. Les engagements relatifs à des loyers non résiliables s'établissent à 43,9 millions d'euros au 31 décembre 2009.

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 31.2.4 « Autres engagements » aux états financiers annuels figurant au chapitre 20 « Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de CFAO » du présent document de référence).

(en millions d'euros)	Paiements dus par période			2009	2008
	A moins d'un an	De un à cinq ans	A plus de cinq ans		
Garanties données aux banques	4,7			4,7	9,5
Garanties sur loyer, cautions immobilières	8,4	0,0	0,1	8,5	9,7
Cautions fiscales	0,5			0,5	4,6
Cautions douanières	21,6	16,6	0,0	38,2	26,9
Autres engagements	318,5	8,7	2,1	329,3	310,4
Total engagements donnés	353,6	25,3	2,2	381,1	361,1

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 31 « Passifs éventuels, engagements contractuels non comptabilisés et risques éventuels » des 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 31 et dans le présent paragraphe 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)	31/12/2009	31/12/2008
Flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles	203,1	81,6
Flux nets de trésorerie liés aux activités d'investissement	(38,8)	(68,5)
Flux nets de trésorerie liés aux activités de financement	27,5	(237,0)
Incidence des variations des cours de change	0,8	(0,3)
Autres mouvements	(0,1)	(0,2)
Variation nette de la trésorerie	192,6	(224,4)

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)	31/12/2009	31/12/2008
Résultat net	121,2	171,1
Dotations nettes courantes aux amortissements et provisions sur actif opérationnel non courant	39,6	37,1
Prix de cession parcs de location amendement IAS16	5,2	10,7
Autres produits et charges sans contrepartie en trésorerie	(11,8)	(7,7)
Capacité d'autofinancement	154,1	211,2
Charges et produits d'intérêts financiers	27,5	20,0
Dividendes reçus	(0,8)	(1,1)
Charge nette d'impôt exigible	59,8	83,4
Capacité d'autofinancement avant impôts, dividendes et intérêts	240,6	313,4
Variation du besoin en fonds de roulement	36,2	(143,6)
Impôts sur le résultat payés	(73,7)	(88,2)
Flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles	203,1	81,6

Le Groupe a enregistré un flux de trésorerie opérationnelle de 203,1 millions d'euros pour l'exercice 2009 contre 81,6 millions d'euros pour l'exercice 2008. Cette augmentation de 121,5 millions d'euros s'explique par une baisse de la consommation en besoin en fonds de roulement de 179,8 millions d'euros et un allègement de la charge d'impôt décaissé de 14,5 millions d'euros, éléments qui ont plus que compensé la baisse de la capacité d'autofinancement avant impôts, dividendes et intérêts d'un montant de 72,8 millions d'euros.

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 240,6 millions d'euros pour l'exercice 2009 contre 313,4 millions d'euros pour l'exercice 2008. Ce recul résulte principalement de la baisse du résultat net.

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 16,0 % pour l'exercice 2008 à 15,6 % pour l'exercice 2009. Les stocks sont passés de 27,0 % du chiffre d'affaires au 31 décembre 2008 à 23,8 % au 31 décembre 2009 du fait d'une politique active de réduction des stocks visant à remédier à la situation de sur-stockage connue fin 2008 dans la division CFAO Automotive. Cette réduction des stocks a également été réalisée en réduisant les nouvelles commandes aux constructeurs, ce qui a généré une baisse du crédit fournisseur, qui est passé de 18,6 % du chiffre d'affaires au 31 décembre 2008 à 15,0 % du chiffre d'affaires au 31 décembre 2009. Les créances clients sont restées assez stables en pourcentage du chiffre d'affaires avec 12,9 % en 2008 et 13,0 % en 2009.

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 68,5 et 38,8 millions d'euros en 2008 et 2009, respectivement (voir Note 30.3 des comptes au chapitre 20).

(en millions d'euros)	31/12/2009	31/12/2008
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(69,3)	(80,2)
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles	5,1	13,6
Acquisitions de filiales nettes de la trésorerie acquise	(3,6)	(1,8)
Cessions de filiales nettes de la trésorerie cédée	19,4	2,7
Acquisitions d'autres actifs financiers	(14,0)	(17,6)
Cessions d'autres actifs financiers	9,8	11,4
Changement de méthode de consolidation : global en équivalence	12,4	
Intérêts et dividendes reçus	1,3	3,4
Flux nets de trésorerie liés aux activités d'investissement	(38,8)	(68,5)

10.4.2.1 Investissements opérationnels (nets)

Le tableau ci-après indique la répartition des investissements opérationnels pour les exercices cités.

(en millions d'euros)	Automotive	Pharmacie	Industries	Technologie	Holdings & Autres	Total
31 décembre 2009						
Acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles brutes	29,9	6,1	32,4	0,7	0,2	69,3
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles						(5,1)
Acquisitions nettes d'immobilisations corporelles et incorporelles						
						64,2
31 décembre 2008						
Acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles brutes	49,3	6,8	22,3	1,3	0,5	80,2
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles						(13,6)
Acquisitions nettes d'immobilisations corporelles et incorporelles						
						66,6

Les investissements opérationnels (nets) ont représenté 64,2 millions d'euros en 2009. Les dépenses brutes d'investissement opérationnel (c'est-à-dire les acquisitions d'immobilisations corporelles) ont représenté 69,3 millions d'euros, dont 29,9 millions d'euros consacrés à l'augmentation de la capacité de production des Brasseries du Congo de la division CFAO Industries et 29,9 millions d'euros consacrés aux investissements dans la division CFAO Automotive, dont 14,1 millions d'euros relatifs aux rénovations du réseau CFAO Automotive. Les cessions d'immobilisations corporelles en 2009 se sont élevées à 5,1 millions d'euros et ont principalement concerné des cessions immobilières au Nigeria.

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)	31/12/2009	31/12/2008
Acquisitions de filiales nettes de la trésorerie acquise	(3,6)	(1,8)
Cessions de filiales nettes de la trésorerie cédée	19,4	2,7
Acquisitions d'autres actifs financiers	(14,0)	(17,6)
Cessions d'autres actifs financiers	9,8	11,4
Changement de méthode de consolidation : global en équivalence	12,4	
Intérêts et dividendes reçus	1,3	3,4
Investissements financiers nets	25,3	(1,8)

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 une ressource nette de 25,3 millions d'euros en 2009 et ont représenté un emploi net de 1,8 millions d'euros en 2008.

Le poste « autres actifs financiers » comporte notamment les prêts consentis (acquisitions) ou remboursés (cessions) par les pharmaciens auprès des filiales de la division Eurapharma. Ces prêts sont généralement octroyés afin d'aider financièrement des pharmaciens à s'établir, ce qui a notamment pour objectif de les fidéliser. En 2009, la ligne Changement de méthode de consolidation intègre l'impact de la mise en équivalence d'Almameto.

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)	31/12/2009	31/12/2008
Augmentation / Diminution de capital	1,6	3,9
Dividendes versés à la société mère	(77,0)	(180,6)
Dividendes versés aux minoritaires des filiales consolidées	(26,4)	(31,9)
Emission d'emprunts	172,1	11,3
Remboursement d'emprunts	(14,8)	(18,2)
Intérêts versés et assimilés	(28,1)	(21,4)
Flux nets de trésorerie liés aux activités de financement	27,5	(237,0)

Les flux liés au financement tels que repris ci-dessus ont constitué un emploi de 237,0 millions d'euros en 2008, et une ressource de 27,5 millions d'euros en 2009. Les principales utilisations de trésorerie pendant la période 2009 ont été :

- le paiement de dividendes à la société mère PPR s'est élevé à 77,0 millions d'euros ;
- des intérêts versés et assimilés, de 28,1 millions d'euros ;
- des dividendes versés aux minoritaires dans des filiales consolidées, pour un montant global de 26,4 millions d'euros ;
- les remboursements d'emprunts et autres dettes financières pour un montant de 14,8 millions d'euros ;

plus que compensés principalement par des ressources liées à l'émission de nouveaux emprunts et notamment au crédit syndiqué pour un montant global de 172,1 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)	31/12/2009	31/12/2008
Résultat net	121,2	171,1
Dotations nettes courantes aux amortissements et provisions sur actif opérationnel non courant	39,6	37,1
Prix de cession parcs de location amendement IAS16	5,2	10,7
Autres produits et charges sans contrepartie en trésorerie	(11,8)	(7,7)
Capacité d'autofinancement	154,1	211,2
Charges et produits d'intérêts financiers	27,5	20,0
Dividendes reçus	(0,8)	(1,1)
Charge nette d'impôt exigible	59,8	83,4
Capacité d'autofinancement avant impôts, dividendes et intérêts	240,6	313,4
Variation du besoin en fonds de roulement	36,2	(143,6)
Impôts sur le résultat payés	(73,7)	(88,2)
Flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles	203,1	81,6
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(69,3)	(80,2)
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles	5,1	13,6
Cash Flow Libre Opérationnel	138,9	15,0

Le cash flow libre opérationnel s'est élevé à 15,0 et 138,9 millions d'euros en 2008 et 2009, respectivement. Ces évolutions s'expliquent notamment par les variations des flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles (notamment une augmentation significative en 2009 liée à une baisse des besoins en fonds du roulement) qui ont permis de compenser largement la baisse de la capacité d'autofinancement (voir les sections 10.4.1 « Flux nets liés aux activités opérationnelles » et 10.4.2.1 « Investissements opérationnels (nets) »).

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)	31/12/2009	31/12/2008
Endettement Financier net au 1^{er} Janvier	(298,0)	(85,3)
Cash flow libre opérationnel ⁽¹⁾	138,9	15,0
Intérêts versés nets des intérêts et dividendes reçus	(26,8)	(18,0)
Acquisitions et cessions de filiales nettes de la trésorerie acquise ou cédée	15,8	0,9
Acquisitions et cessions d'autres actifs financiers (nets)	(4,2)	(6,2)
Dividendes versés	(103,4)	(212,5)
Autres ⁽²⁾	15,6	8,2
Endettement Financier net au 31 Décembre	(262,0)	(298,0)

⁽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 baisse de l'endettement financier net au 31 décembre 2009 par rapport au 31 décembre 2008 s'explique principalement par un bon niveau du cash flow libre opérationnel lié à une baisse des besoins en fonds du roulement, un niveau de versement de dividendes moins élevé (notamment un dividende versé à PPR de 77,0 millions d'euros en 2009 contre 180,6 millions d'euros en 2008) et par des montants nets générés par des cessions de filiales et d'autres actifs financiers.

CHAPITRE 11 – 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. Dans la division CFAO Industries, 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 du groupe Coca-Cola. 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.

CHAPITRE 12 – INFORMATIONS SUR LES TENDANCES ET LES OBJECTIFS

12.1 Tendances et évolutions récentes

La crise mondiale a impacté en 2009 les activités les plus cycliques du Groupe, à savoir sa division Automotive, mais n'a pas eu d'effet aussi significatif sur les trois autres divisions (Eurapharma, CFAO Technologies et CFAO Industries). Après plusieurs années de forte croissance, la bonne résistance du Groupe face à une crise d'une ampleur exceptionnelle confirme la pertinence de sa stratégie multi-métiers avec un portefeuille de métiers ayant des dynamiques de croissance différentes et complémentaires.

Les activités Eurapharma et CFAO Industries ont clairement confirmé en 2009, et en début d'année 2010, la régularité de leur croissance organique et leur faible dépendance aux cycles économiques.

- La croissance des activités Eurapharma devrait se poursuivre du fait notamment de ses activités d'agent distributeur, de « pre-wholesale » en forte progression et de marchés porteurs en Afrique francophone dans le métier d'importateur-grossiste-répartiteur.
- En ce qui concerne sa division Industries, le Groupe entend poursuivre son repositionnement sur les activités à plus forte rentabilité, en particulier grâce à son plan d'investissements sur l'activité Boissons au Congo et au développement de ses opérations de production de produits plastiques.

Dans la division Technologies, les perspectives de croissance restent liées au maillage des activités sur l'ensemble des pays où le groupe est présent. Un retrait programmé des activités de produits bureautique a été engagé en 2009 et se poursuivra.

L'activité CFAO Automotive, beaucoup plus dépendante de la conjoncture économique, a subi l'impact de la crise dès le début de l'année 2009 dans les Collectivités et Territoires d'Outre-Mer puis, de manière décalée, sur les marchés africains au second semestre 2009.

- Cette activité se redresse progressivement dans les Collectivités et Territoires d'Outre-Mer avec une situation de stocks largement assainie.
- Les pays pétroliers et miniers d'Afrique subsaharienne restent actuellement sur des niveaux d'activités assez faibles mais perçoivent des signes positifs qui pourraient se matérialiser avec un rythme qui dépendra du profil de la reprise mondiale et de son effet sur les cours des matières premières.
- Les pays d'Afrique moins dépendants des matières premières avaient mieux résisté en 2009 et devraient pouvoir confirmer cette résistance en 2010.
- Le Maghreb ne montre pas pour l'instant de modification de tendance. Le marché algérien notamment reste sous forte pression concurrentielle et connaît des contraintes du fait de la volonté des pouvoirs publics de réguler la croissance des importations.

Le redressement de l'activité automobile est plutôt attendu sur la seconde partie de l'année 2010 avec un niveau de visibilité sur l'environnement qui reste néanmoins limité. Les marges devraient être moins soumises aux contraintes de déstockage qu'en 2009, cependant les nouvelles hausses du yen et du dollar depuis le début de l'année pourraient maintenir une pression sur les performances de l'activité en 2010 si elles se confirmaient.

Compte tenu de ce manque de visibilité, le Groupe n'est pas en mesure de se prononcer sur l'évolution du chiffre d'affaires, de la marge opérationnelle courante et du cash flow libre opérationnel en 2010.

12.2 Perspectives d'avenir à moyen terme

CFAO considère que la qualité de son portefeuille d'activités et le redéploiement géographique de ses principaux métiers réalisé depuis une dizaine d'années devraient lui permettre de retrouver dans un avenir proche des rythmes de croissance en ligne avec les tendances observées au cours des dernières années.

Le Groupe souligne par ailleurs que les facteurs structurels favorables à son développement sont intacts. Ces facteurs sont notamment :

- la forte croissance démographique en Afrique prévue en hausse annuelle moyenne de 2,4 % entre 2009 et 2014 contre 1,2 % en moyenne dans le monde ;
- le fort potentiel de croissance économique dans les pays africains, dont le PIB est attendu en hausse annuelle moyenne de 5,1 % entre 2009 et 2014 contre 4,2 % en moyenne dans le monde ;
- l'environnement économique potentiellement plus porteur dans les Collectivités et Territoires d'Outre-Mer qu'en France métropolitaine ;
- le potentiel de croissance spécifique à certains marchés sur lesquels le Groupe opère, en particulier des marchés africains de la distribution de véhicules automobiles neufs et de la distribution pharmaceutique encore embryonnaires à l'échelle mondiale : ils ne représentent respectivement que 2 % et 1 % du marché mondial actuel et recèlent donc un potentiel de croissance important, l'Afrique représentant actuellement plus de 10 % de la population mondiale. Ces marchés, ainsi que le marché de la distribution spécialisée de produits de consommation courante et des nouvelles technologies, devraient profiter sur le moyen et long terme d'une augmentation du pouvoir d'achat et du développement des classes moyennes.

Grâce à son solide ancrage panafricain, à ses savoir-faire uniques et à sa capacité démontrée à élargir son empreinte géographique tout en maintenant un certain niveau de rentabilité, le Groupe considère qu'il dispose de tous les ingrédients pour prolonger un modèle de croissance puissant au cours des prochaines années. Hors effets de fluctuations majeures liés aux conditions macroéconomiques globales et notamment une évolution durablement défavorable des parités de change, le Groupe confirme son objectif de réaliser une croissance annuelle de l'ordre de 10 % en moyenne sur la période 2010-2013, et de retrouver à moyen terme un taux de rentabilité opérationnelle courante dans le haut de la fourchette observée sur la période des dix dernières années (voir chapitre 6 « Aperçu des activités du groupe » et paragraphe 6.2.2.7 « Une croissance régulière et rentable »).

Le Groupe estime que ses investissements opérationnels – après une année 2010 où ils devraient atteindre un montant net de 64 millions d'euros en raison notamment de l'anticipation du programme d'augmentation de capacité des Brasseries du Congo – 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 non-envisagés aujourd'hui).

Le Groupe entend également poursuivre l'optimisation de ses besoins en fonds de roulement. Les efforts réalisés en 2009 pour contrôler ou diminuer les besoins en fonds de roulement dans chaque division devraient avoir un effet structurel durable sur les prochains exercices. CFAO s'est donné un objectif d'amélioration de la rotation de ses actifs circulants.

Par ailleurs, le Groupe saisira les opportunités de développement dans ses métiers existants et étudie les potentialités d'enrichissement de son portefeuille d'activités.

Dans ces conditions, CFAO vise une politique de distribution annuelle de dividendes d'environ 40 % à 60 % du résultat net consolidé part du Groupe.

Les objectifs présentés 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 objectifs sont fondés 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 pourrait avoir un impact sur les activités, les résultats, la situation financière ou les perspectives du Groupe et donc remettre en cause sa capacité à réaliser les objectifs présentés ci-dessus. Le Groupe ne prend aucun engagement et ne donne aucune garantie sur la réalisation des objectifs figurant dans la présente section.

CHAPITRE 13 – PREVISIONS OU ESTIMATIONS DU BENEFICE

CFAO a choisi de ne pas inclure de prévision ou d'estimation du bénéfice dans le présent document de référence.

CHAPITRE 14 – ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE ET DIRECTION GENERALE

14.1 Information concernant les membres des organes de direction et de surveillance

Jusqu'au 5 octobre 2009, CFAO était une société anonyme à conseil d'administration. La composition et le fonctionnement du Conseil d'administration sont décrits au Chapitre 16 du présent document de référence dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise pour 2009.

L'assemblée générale ordinaire et extraordinaire du 5 octobre 2009 a décidé l'adoption d'une structure de gouvernance à conseil de surveillance et directoire, de nouveaux statuts et de nouvelles règles de gouvernance.

Un descriptif résumé des principales stipulations des nouveaux statuts de la Société et des règlements intérieurs relatives au Directoire, au Conseil de surveillance et aux Comités spécialisés du Conseil de surveillance – en particulier à leur mode de fonctionnement et à leurs attributions – figure aux chapitres 16 « Fonctionnement des organes d'administration et de direction » et 21.2 « Actes constitutifs et statuts » ci-après. Le fonctionnement des nouveaux organes de gouvernance en 2009 est également décrit au Chapitre 16 du présent document de référence dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise.

14.1.1 Directoire

Depuis le 5 octobre 2009, le Directoire de la Société est composé comme suit :

Nom et prénom	Date de la nomination	Date d'échéance du mandat	Nombre d'actions détenues dans la société
Président			
Richard Bielle	5 octobre 2009	5 octobre 2012	150
Autres membres			
Olivier Marzloff	5 octobre 2009	5 octobre 2012	150
Jean-Yves Mazon	5 octobre 2009	5 octobre 2012	150

Les mandats et fonctions exercés par les membres du Directoire durant l'exercice écoulé sont indiqués ci-dessous :

Nom	Fonction principale exercée dans la Société	Mandats et fonctions actuels au sein des filiales de la Société	Autres fonctions ou mandats au cours des cinq dernières années (autres que ceux exercés dans une filiale de la Société)
Richard Bielle 47 ans Date de première nomination : 5 octobre 2009	Président du Directoire	Président Directeur Général de SFCE et de CMM Président du Conseil d'Administration de MENARD FRERES et de PRESTIGE MOTORS Représentant permanent de COTAFI au Conseil d'Administration de CMM UDV Représentant permanent de DOMAFI au Conseil d'Administration d'ALMAMETO Administrateur de SIGM (Madagascar), de SME (Madagascar), de AUSTRAL AUTOS	Néant

Nom	Fonction principale exercée dans la Société	Mandats et fonctions actuels au sein des filiales de la Société	Autres fonctions ou mandats au cours des cinq dernières années (autres que ceux exercés dans une filiale de la Société)	
Olivier Marzloff 51 ans Date de première nomination : 5 octobre 2009	Membre du Directoire et Directeur financier	(Madagascar), de SOCIMEX (Madagascar), Director de IMC (Maurice) Director de CAPSTONE INTERNATIONAL LTD (Maurice) Director de CFAO ZAMBIA (Zambie), Director de DT DOBIE TANZANIA (Tanzanie), Director de ALLIANCE AUTOS NIGERIA (Nigeria) Représentant permanent de MERCURE CONSULT au Conseil d'Administration de DAF INDUSTRIES MAROC (Maroc) Administrateur de CFAO MOTORS MAROC Président du Conseil d'Administration de CFAO MOTORS MAROC Président du Conseil d'Administration de DIAMAL (Algérie) Director de OPENASIA EQUIPMENT LIMITED (Chine) Director de DT DOBIE KENYA Président Directeur Général et Président du Conseil d'Administration de INTERMOTORS (Noumea) Représentant permanent de CMM à la Présidence de C.GENERAL IMPORT Représentant permanent de COTAFI au Conseil d'Administration de ALIOS FINANCE Représentant permanent de GEREFI au Conseil d'Administration de SEP Représentant permanent de MERCURE CONSULT au Conseil d'Administration de EURAPHARMA	Gérant de CFAO TECHNOLOGIES Gérant de COTAFI Gérant de DOMAFI Gérant de GEREFI Gérant de SEVRAGIM	Director de UNITED RETAIL GROUP, inc REDCATS USA Director de REDCATS USA MANAGEMENT SERVICE Director REDCATS USA, LP Director, Treasurer and Secretary of : 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 Director Board REDCATS (USA) LLC Trustee Administration BL FINANCE COMPANY

Nom	Fonction principale exercée dans la Société	Mandats et fonctions actuels au sein des filiales de la Société	Autres fonctions ou mandats au cours des cinq dernières années (autres que ceux exercés dans une filiale de la Société)
Jean-Yves Mazon 60 ans Date de première nomination : 5 octobre 2009	Membre du Directoire	Président Directeur Général d'EURAPHARMA, Administrateur de S.P.G., d'O.C.D.P., de SOPHARMA, Président Directeur Général de TAHITI PHARM, Administrateur de TAHITI PHARM, Administrateur d'E.P. DIS, Président du Conseil d'administration de SOREDIP, Gérant de SECA, Membre du comité de suivi de CONTINENTAL PHARMACEUTIQUE Administrateur de PROMO PHARMA (Bénin), de LABOREX BURKINA (Burkina Faso), de LABOREX CONGO (Congo), de COPHARMED (Côte d'Ivoire), de PHARMAGABON (Gabon), de LABOREX GUINEE (Guinée), de HOWSE MC GEORGE LABOREX LIMITED, (Kenya), de SOMAPHAR (Madagascar), de LABOREX MALI (Mali), Director de Capstone Corporation Ltd (Maurice) Administrateur de LABOREX SENEGAL (Sénégal), Administrateur de PEOPLE WIRELESS CI et de PEOPLE WIRELESS CAMEROUN Administrateur de LABOREX CAMEROUN Président du Conseil d'Administration de CFAO TECHNO MALI Gérant de PEOPLE WIRELESS AFRICA Président de PROPHARMED France Gérant de CONTINENTAL PHARMACEUTIQUE	Conseiller du Commerce Extérieur de la France

Chaque membre du Directoire doit détenir au moins 150 actions de la Société, conformément aux dispositions de ses statuts. L'adresse professionnelle des membres du Directoire est celle du siège social de la Société.

Richard Bielle, Président du Directoire – Diplômé de l'Ecole Supérieure de Commerce de Paris (ESCP), Richard Bielle débute sa carrière sur les marchés financiers puis, en 1988, 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 tant que Directeur du développement en charge des activités opérationnelles Automotive du Groupe puis, en 2002, devient également Secrétaire général du Groupe en charge des finances. En 2005, il est nommé Directeur général de la division CFAO Automotive. Il est devenu Président du Directoire le 5 octobre 2009 et assume les fonctions de Directeur du développement en charge des activités opérationnelles Automotive du Groupe.

Olivier Marzloff, membre du Directoire – Olivier Marzloff est diplômé de l'ISG et titulaire du DESCF. Il débute sa carrière comme Manager au sein du département audit de PricewaterhouseCoopers. En 1994, il rejoint PPR comme Responsable de l'audit interne 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 anglais Wolseley en 2003. Il rejoint de nouveau PPR en mai 2004 en qualité d'Executive Vice-President et Chief Financial Officer de Redcats USA à New York, poste qu'il occupait avant de rejoindre CFAO. Olivier Marzloff a rejoint CFAO le 30 juin 2008 en tant que Secrétaire général (le Secrétariat général regroupe la Direction financière, la Direction juridique, fiscale et des assurances, la Direction des systèmes d'information et la Direction de l'Audit de CFAO). Il est devenu membre du Directoire le 5 octobre 2009 et assume les fonctions de Secrétaire Général.

Jean-Yves Mazon, membre du Directoire – Jean-Yves Mazon débute sa carrière en Afrique. Il occupe différents postes de Direction générale en Côte d'Ivoire pour le groupe Entreprise Minière et Chimique ainsi qu'au Nigeria comme Managing Director de SCOA Nigeria Ltd. Depuis 1996, date d'acquisition d'Eurapharma par CFAO, il a assumé successivement les fonctions de gérant puis de président de la société. Depuis septembre 2002, Jean-Yves Mazon était Directeur général délégué de CFAO. Il est devenu membre du Directoire le 5 octobre 2009.

14.1.2 Conseil de surveillance

Au cours de 2009, le Conseil de surveillance de la Société a été composé comme indiqué dans le tableau ci-dessous.

Nom et prénom	Date de la nomination	Date d'échéance du mandat	Nombre d'actions détenues
Président Alain Viry	5 octobre 2009	Date de l'assemblée générale ordinaire de la Société appelée à statuer sur les comptes de l'exercice qui sera clos le 31 décembre 2012	250
Vice-Président François-Henri Pinault	5 octobre 2009	Date de l'assemblée générale ordinaire de la Société appelée à statuer sur les comptes de l'exercice qui sera clos le 31 décembre 2012	250
Autres membres Jean-François Palus	5 octobre 2009	Date de l'assemblée générale ordinaire de la Société appelée à statuer sur les comptes de l'exercice qui sera clos le 31 décembre 2011	250
Michel Friocourt	5 octobre 2009	Date de l'assemblée générale ordinaire de la Société appelée à statuer sur les comptes de l'exercice qui sera clos le 31 décembre 2011	250
Grégoire Amigues ⁽¹⁾	5 octobre 2009	7 décembre 2009	
Todd Hymel ⁽¹⁾	5 octobre 2009	7 décembre 2009	
Philippe Decressac ⁽¹⁾	5 octobre 2009	7 décembre 2009	
Cheick Modibo Diarra ⁽²⁾	16 novembre 2009	Date de l'assemblée générale ordinaire de la Société appelée à statuer sur les comptes de l'exercice qui sera clos le 31 décembre 2010	250
Pierre Guénant ⁽²⁾	16 novembre 2009	Date de l'assemblée générale ordinaire de la Société appelée à statuer sur les comptes de l'exercice qui sera clos le 31 décembre 2010	250
Alexandre Vilgrain ⁽²⁾	16 novembre 2009	Date de l'assemblée générale ordinaire de la Société appelée à statuer sur les comptes de l'exercice qui sera clos le 31 décembre 2011	250

⁽¹⁾ Ces trois membres du conseil de surveillance ont démissionné sous condition suspensive de l'introduction en bourse de la Société. Leur mandat est donc arrivé à échéance lors du règlement-livraison des actions offertes dans le cadre de ladite introduction.

⁽²⁾ Ces trois nouveaux membres du conseil de surveillance ont été cooptés le 16 novembre 2009 en remplacement des trois membres ayant démissionné, leur cooptation sera soumise à ratification de l'assemblée générale annuelle devant statuer sur les comptes 2009.

Les mandats exercés par les membres du Conseil de surveillance sont les suivants :

Nom	Fonction principale exercée dans la Société	Mandats et fonctions exercés en dehors de la Société ⁽²⁾	Autres fonctions ou mandats au cours des cinq dernières années (autres que ceux exercés dans une filiale de la Société)
Alain Viry Age : 61 ans Date de première nomination : 5 octobre 2009	Président du Conseil de surveillance Président du Comité des nominations et du Comité de développement durable	<i>Au sein du Groupe CFAO :</i> Président du Conseil d'administration de Bavaria Motors Algérie Spa et d'E.PDIS France SA Director de Openasia Equipment Ltd, DT Dobie Kenya, Tridecon et CFAO Maurit Ltd <i>En dehors du Groupe CFAO :</i> Administrateur du CIAN (Conseil Français des Investisseurs en Afrique) ; Vice-Président du Comité Afrique du Medef International ; Président de l'association Sida-entreprises	Président – Directeur Général de CFAO SA Membre du Comité Exécutif de PPR Censeur auprès du Conseil d'administration de PPR Gérant de ALISFLOH ; Gérant de SCI VIRY-YOUNG ; Gérant de SCI VIRY-YOUNG BOLIVAR ;
François-Henri Pinault Age : 47 ans Date de première nomination : 5 octobre 2009	Membre du Conseil de surveillance Président du Comité des rémunérations	<i>En dehors du Groupe CFAO :</i> Président Directeur Général de PPR ; Gérant de Financière Pinault ; Président du conseil d'administration d'Artémis ; Membre du Conseil de gérance de SC Château Latour ; Board Member de Christie's International Plc ; Président du Conseil de surveillance de Puma AG ; Président du conseil de surveillance de Gucci Group N.V ; Vice-Président du conseil de surveillance de Boucheron Holding SAS ; Administrateur de Fnac SA ; Membre du Conseil de surveillance d'Yves Saint-Laurent SAS ; Administrateur de Sapardis ; Administrateur de Bouygues SA ; Administrateur de Soft Computing ; Vice-Président du conseil d'administration de Sowind Group (Suisse)	Représentant permanent de Financière Pinault au Conseil d'administration de Bouygues (entre décembre 1998 et décembre 2005) ; Administrateur de Simetra Obligations (entre mai 2003 et décembre 2006) ; Administrateur de Palazzo Grassi Spa (entre juillet et décembre 2005) ; Président-Directeur général de Redcats SA (entre décembre 2008 et avril 2009)

Nom	Fonction principale exercée dans la Société	Mandats et fonctions exercés en dehors de la Société ⁽²⁾	Autres fonctions ou mandats au cours des cinq dernières années (autres que ceux exercés dans une filiale de la Société)
Cheick Modibo Diarra ⁽³⁾ Age : 57 ans Date de première nomination : 16 novembre 2009	Membre du Conseil de surveillance Membre du Comité des rémunérations et du Comité de développement durable	<i>En dehors du Groupe CFAO :</i> Chairman (non exécutif) de Microsoft pour l'Afrique et le Moyen-Orient Président/fondateur de la Fondation Pathfinder pour l'Education et le Développement ; Administrateur de Harmony Mining	Président du Conseil d'administration de Ecobank-Mali ; Membre du Conseil d'administration de Ecobank Transnational Incorporated ; Membre du Conseil de surveillance de la Fondation pour l'Innovation Politique
Michel Friocourt Age : 58 ans Date de première nomination : 5 octobre 2009	Membre du Conseil de surveillance Membre du Comité d'audit et du Comité des nominations (en 2009)	<i>En dehors du Groupe CFAO :</i> Président de Discodis ; Président de Caumartin Participations ; Administrateur de Sapardis ; Administrateur de Conforama Holding ; Président Directeur Général de CFP ; Président du conseil d'administration de Discodis Belgique N.V. ; Director de PPR HK Limited (Hong Kong) ; Administrateur de PPR Luxembourg ; Directeur de Scholefield Goodman BV ; Director de PPR Asia (Singapour) ; Président de APARFI (Suisse) ; Représentant de Discodis à la gérance de société civile Bergson ; Représentant de Discodis à la gérance de société civile SEPIA ; Représentant de Discodis au conseil d'administration de Discodis Belgique N.V.	Représentant de Discodis au conseil d'administration de CFAO Administrateur de France-Printemps SA Représentant de Discodis au Conseil de surveillance de Rouafi (Orcanta) Administrateur d'Optimum

Nom	Fonction principale exercée dans la Société	Mandats et fonctions exercés en dehors de la Société ⁽²⁾	Autres fonctions ou mandats au cours des cinq dernières années (autres que ceux exercés dans une filiale de la Société)
Pierre Guénant ⁽³⁾ Age : 59 ans Date de première nomination : 16 novembre 2009	Membre du Conseil de surveillance Membre du Comité des rémunérations, du Comité d'audit et du Comité des nominations	<i>En dehors du Groupe CFAO :</i> Co-Gérant de PGA Holding Sarl ; Membre du Conseil de surveillance de ASSYSTEM S.A. ; Membre du Conseil de surveillance de ADVINI ; Administrateur de ICARE S.A. et ICARE ASSURANCE SA	Président du Conseil de surveillance de PGA S.A. Président du Directoire de PGA S.A.
Jean-François Palus Age : 48 ans Date de première nomination : 5 octobre 2009	Membre du Conseil de surveillance Président du Comité d'audit	<i>En dehors du Groupe CFAO :</i> Administrateur et Directeur général délégué de PPR ; Administrateur de Conforama Holding ; Administrateur de Fnac SA ; Administrateur de Caumartin Participations ; Administrateur de PPR Luxembourg ; Membre du Conseil de surveillance de Gucci Group N.V ; Membre du Conseil de surveillance de Puma AG ; President Directeur Général de Sapardis ; Représentant de PPR au conseil d'administration de Redcats SA ; Représentant de Sapardis à la gérance de la société civile Zinnia	Président-Directeur général de Sapardis (entre mars 2007 et janvier 2008) ; Directeur général de Sapardis (entre janvier et février 2008) Représentant de Sapardis à la gérance de Conseil et Assistance (entre décembre 2007 et décembre 2008) ; Président-Directeur général de Club de Développement PPR (entre juin 2005 et octobre 2009) Président de Redcats International (entre décembre 2008 et avril 2009)

Nom	Fonction principale exercée dans la Société	Mandats et fonctions exercés en dehors de la Société ⁽²⁾	Autres fonctions ou mandats au cours des cinq dernières années (autres que ceux exercés dans une filiale de la Société)
Alexandre Vilgrain ⁽³⁾ Age : 53 ans Date de première nomination : 16 novembre 2009	Membre du Conseil de surveillance Membre du Comité des nominations, du Comité d'audit et du Comité de développement durable	<i>En dehors du Groupe CFAO :</i> Président Directeur Général de la SOMDIAA ; Représentant permanent de SOMDIAA au Conseil de SOMINFOR ; Administrateur de SECRIA ; Président Directeur Général de CONETRAGE ; Président du Conseil d'administration de FROMENTIERS DE FRANCE ; Administrateur de SONOPROS ; Gérant de FROMIMO ; Représentant permanent de COGEDAL à PETRIGEL (Réunion) ; Président Directeur Général de ALEXANDRE VILGRAIN HOLDING ; Président de CIAN (Conseil Français des Investisseurs en Afrique) ; Administrateur de MAUREL & PROM ; Administrateur de CARE France ; Administrateur de Société Gabonaise SMAG ; Administrateur de Société Sucrière du Cameroun (SOSUCAM) ; Président Directeur Général de SARIS-CONGO ; Administrateur de COMPAGNIE SUCRIERE DU TCHAD (CST) ; Administrateur de FOOD RESEARCH CORPORATION (USA) ; Administrateur de SGMC (Cameroun)	Administrateur de COGEDAL (Réunion) ; Représentant de la société SOMDIAA en qualité de « Censeur non statutaire » au sein du Conseil d'administration

Nom	Fonction principale exercée dans la Société	Mandats et fonctions exercés en dehors de la Société ⁽²⁾	Autres fonctions ou mandats au cours des cinq dernières années (autres que ceux exercés dans une filiale de la Société)
Grégoire Amigues ⁽¹⁾ Age : 43 ans Date de première nomination : 5 octobre 2009	Membre du Conseil de surveillance Membre du Comité d'audit et du Comité des rémunérations en 2009	<i>En dehors du Groupe CFAO :</i> Président Directeur Général de Luminosa ; Administrateur de Sapardis ; Membre du conseil de surveillance de Buyco ; Membre du conseil d'administration de Puma AG ; Représentant de PPR au conseil d'administration de Caumartin Participations ; Représentant de Sapardis au conseil d'administration de Club de Développement PPR ; Gérant de Loriot ; Gérant de VFGA	Néant
Todd Hymel ⁽¹⁾ Age : 36 ans Date de première nomination : 5 octobre 2009	Membre du Conseil de surveillance	<i>En dehors du Groupe CFAO :</i> Director de Fansteel Inc.	Associé de Naxos Capital
Philippe Decressac ⁽¹⁾ Age : 55 ans Date de première nomination : 5 octobre 2009	Membre du Conseil de surveillance Membre du Comité des nominations et du Comité des rémunérations en 2009	<i>En dehors du Groupe CFAO :</i> Administrateur de Sapardis ; Directeur général délégué de Sapardis ; Gérant non associé de Augustin ; Représentant de Caumartin Participations au conseil d'administration de Prodistr ; Représentant de Sapardis à la gérance de Conseil et Assistance	Représentant permanent de FNAC Global Services au Conseil d'administration de FNAC Direct (octobre 2003 à janvier 2009)

⁽¹⁾ Ces membres du Conseil de surveillance ont démissionné au cours de l'exercice et ont été remplacés par MM Diarra, Guénant et Vilgrain.

⁽²⁾ La fonction principale exercée apparaît en premier dans cette liste.

⁽³⁾ Ces membres du Conseil de surveillance ont été nommés au cours de l'exercice le 16 novembre 2009, sous condition suspensive de l'introduction en bourse.

Messieurs Diarra, Guénant et Vilgrain sont considérés par la Société comme des membres indépendants au sens du Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF (voir Chapitre 16 du présent document de référence). Messieurs Guénant et Vilgrain, membres du comité d'audit, ont tous deux, compte tenu de leur parcours et de leur expérience de dirigeants d'entreprise, tels que décrits ci-dessous, des compétences notoires en matière financière et comptable. Il avait été indiqué dans la note opération du 16 novembre 2009 dans le cadre de l'introduction en bourse qu'un quatrième membre du Conseil de surveillance indépendant devrait être nommé avant la fin de l'année 2009, en remplacement de Monsieur Friocourt. Cette nomination n'a pu avoir lieu pour des raisons administratives, indépendantes de CFAO. La candidature d'un nouveau membre du Conseil de surveillance, indépendant, devrait être proposée à l'assemblée générale annuelle devant se tenir le 17 mai 2010.

Chaque membre du Conseil de surveillance doit détenir au moins 250 actions de la Société, conformément aux dispositions de ses statuts. L'adresse professionnelle des membres du Conseil de surveillance est celle du siège social de la Société.

Alain Viry, Président du Conseil de Surveillance – Diplômé de l’Institut d’Etudes Politiques de Paris, de droit et de l’Institut de Haute Finance, Alain Viry débute 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 est nommé, en 1991, directeur international de CDME (Europe, Amérique du Nord), devenue Rexel en 1993. En avril 1994, il devient Président de la société américaine Rexel Inc. En mai 1997, Alain Viry a été nommé Président-Directeur Général de CFAO, fonction qu'il a occupée jusqu'au 5 octobre 2009. Depuis le 5 octobre 2009, il est Président du Conseil de surveillance.

François-Henri Pinault, Vice-Président du Conseil de Surveillance – Diplôme d’HEC, François-Henri Pinault a rejoint le groupe Pinault en 1987 où il a exercé différentes responsabilités dans les principales filiales du groupe PPR. Il a ainsi notamment été Directeur général de France Bois Industries, la société regroupant les activités industrielles du groupe Pinault, Président de Pinault Distribution et Président-Directeur général de la Fnac. Après avoir été successivement membre du Directoire de PPR, Directeur Général adjoint de PPR, membre et Vice-Président du conseil de surveillance de PPR et Président Directeur Général de PPR, il exerce les fonctions de Président-Directeur général de PPR depuis mai 2005. Par ailleurs, François-Henri Pinault siège au conseil d’administration de Bouygues SA depuis décembre 1998.

François-Henri Pinault a également été Président de CFAO entre 1993 et 1997. Il a été nommé Vice-Président du Conseil de surveillance le 5 octobre 2009.

Dr Cheick Modibo Diarra, membre du Conseil de surveillance – Astrophysicien, d’origine malienne, Dr Diarra est aujourd’hui Chairman (non exécutif) de Microsoft pour l’Afrique et le Moyen-Orient. Dr Diarra a été navigateur interplanétaire à la NASA où il a supervisé 5 missions (Magellan, Ulysses, Galileo, Mars Observer, Pathfinder). En 1999, il a créé la Pathfinder Foundation pour l’Education et le Développement, puis en 2002, l’African Virtual University.

Dr Diarra est Goodwill Ambassador à l’Unesco pour la Science et les Technologies, membre de la commission Millenium pour l’Afrique. Dr Diarra est Administrateur de Harmony Mining Company et était jusqu’en 2009, Président du Conseil d’administration d’ECOBANK Mali et administrateur d’ECOBANK INTERNATIONAL CORP.

Michel Friocourt, membre du Conseil de surveillance – Diplômé d’un DES de droit et d’une licence de lettre, Michel Friocourt a d’abord été Directeur juridique et fiscal de Henkel France avant d’être nommé en octobre 1990 Directeur juridique de Pinault SA, devenue PPR. Michel Friocourt est également notamment Président de la société Discodis et administrateur de la société Conforama Holding.

Pierre Guénant, membre du Conseil de surveillance – Pierre Guénant, d’origine française, 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 le domaine de la distribution de matériels de travaux publics et dans des fonds d’investissements. Il exerce par ailleurs des mandats dans différents Conseils d’administration en tant qu’administrateur. Il a débuté sa carrière dans le groupe Jacobs/Jacques Vabre et ensuite dans le groupe Heuliez où il était responsable des ventes et occupait une fonction de directeur. Pierre Guénant est également le Président de Ouest Atlantique, l’agence de développement du Grand Ouest Français et le Président de la Chambre de Commerce Hongroise en France. Il est diplômé de l’Ecole Supérieure de Commerce de Paris (ESCP).

Jean-François Palus, membre du Conseil de Surveillance – Diplômé d’HEC, Jean-François Palus a débuté sa carrière en 1985 chez Arthur Andersen où il a exercé des fonctions d’audit et de conseil financier. Avant de rejoindre Artémis (actionnaire de contrôle de PPR et détenue par la famille Pinault) en 2001 en tant que Directeur et administrateur, il a passé 10 ans au sein du groupe PPR en occupant successivement plusieurs fonctions de direction (Directeur général adjoint Finances de la branche industrie-bois de Pinault SA, Directeur du Contrôle financier Groupe, Directeur de magasin à la Fnac et Secrétaire général et membre du Directoire de Conforama). Il devient responsable des fusions et acquisitions de PPR en mars 2005 puis Directeur financier de PPR en décembre 2005. Il est nommé Directeur Général Délégué de PPR le 26 février 2008 et administrateur de PPR le 7 mai 2009. Il a

été administrateur de la Société entre le 25 avril 2006 et le 5 octobre 2009, date à laquelle il est devenu membre du Conseil de surveillance.

Alexandre Vilgrain, membre du Conseil de surveillance – Alexandre Vilgrain intègre le groupe agro-industriel familial en 1979, au sein duquel il a assumé de nombreuses responsabilités dans les filiales du groupe implantées en France, en Afrique et dans l'Océan Indien. En Asie, il fonde puis introduit en bourse la société Delifrance Asia avec un réseau de café-boulangeries à la française puis succède, en 1995, à son père Jean-Louis Vilgrain, en tant que Président Directeur Général de la SOMDIAA. Administrateur des filiales du groupe SOMDIAA, il exerce également divers mandats au sein de sociétés extérieures. Il a notamment représenté pendant près de 10 ans, la SOMDIAA en qualité de censeur au Conseil d'administration de la Proparco et été nommé en 2009 à la Présidence du CIAN, Conseil Français des Investisseurs en Afrique. Le groupe SOMDIAA (238 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2008), acteur économique majeur de l'industrie agro-alimentaire en Afrique, bénéficie de plus de 50 ans de savoir-faire principalement dans les filières sucre, farine, alimentation et plus récemment celle du coton.

Grégoire Amigues, membre du Conseil de surveillance – Diplômé d'HEC et de l'INSEAD, Grégoire Amigues a débuté sa carrière en 1989 chez Deloitte et Touche, au sein de l'activité Ingénierie Financière / Corporate Finance. Il a ensuite rejoint la banque Lazard Frères & Cie en 1996 où il a exercé le métier de conseil en fusions & acquisitions jusqu'à la fonction de Gérant en 2001. Grégoire Amigues a ensuite passé 4 ans chez Lehman Brothers où il était responsable de grands clients français en qualité d'Executive Director au bureau parisien de la banque. Il a ensuite été associé chez Toulouse & Associés entre 2005 et 2006, avant de rejoindre PPR en octobre 2006. Depuis octobre 2006, Grégoire Amigues est Directeur de la Stratégie et du Développement de PPR.

Todd Hymel, membre du Conseil de surveillance – Todd Hymel a débuté sa carrière en 1995 chez KPMG à la Nouvelle-Orléans (Etats-Unis) au sein de l'activité Audit. En 1998, il a exercé les fonctions de Senior Manager au sein du département Transaction Services de KPMG à Chicago puis a été nommé à Paris avec pour mission de conseiller les clients américains et européens dans leurs opérations d'investissements en France. En 2003, Todd Hymel a rejoint Platinum Equity, une société de private equity spécialisée dans les opérations à effet de levier de taille moyenne et les situations de retournement, en qualité de Directeur du M&A. En 2007, il devient Associé de Naxos Capital, société de private equity spécialisée dans les sociétés de petite taille avant de rejoindre PPR en 2008. Depuis juillet 2008, Todd Hymel est Directeur Adjoint Fusions et Acquisitions de PPR.

Philippe Decressac, membre du Conseil de surveillance – Titulaire d'une maîtrise de droit et diplômé du CIFP, Philippe Decressac, a été DRH de plusieurs filiales du Groupe THALES de 1984 à 1994, avant de rejoindre AIR France en tant que Directeur des Affaires Sociales puis DRH de ce groupe. Il a poursuivi son parcours chez DANONE de 1998 à 2000 en tant que DRH Europe, puis a intégré le groupe SUEZ en qualité de DRH d'INEO. Philippe Decressac a été DRH de la FNAC de septembre 2003 à fin 2008. Il est maintenant Directeur des Ressources Humaines de PPR.

14.1.3 Déclarations relatives aux membres du Directoire et du Conseil de surveillance

A la connaissance de la Société, il n'existe aucun lien familial entre les membres du Directoire et du Conseil de surveillance.

A la connaissance de la Société, au cours des cinq dernières années : (i) aucune condamnation pour fraude n'a été prononcée à l'encontre d'un membre du Directoire ou du Conseil de surveillance, (ii) aucun membre du Directoire ou du Conseil de surveillance n'a été associé à une faillite, une mise sous séquestre ou une liquidation, (iii) 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) et (iv) 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 connaissance de la Société, il n'existe pas de conflits d'intérêts potentiels entre les devoirs des membres du Directoire ou du Conseil de surveillance à l'égard de la Société et leurs intérêts privés et/ou d'autres devoirs.

Il peut toutefois être indiqué que Messieurs François-Henri Pinault, Jean-François Palus, Michel Fricourt, Grégoire Amigues, Todd Hymel et Philippe Decressac, qui sont membres, ou ont été membres en 2009, du Conseil de surveillance de la Société, exercent diverses fonctions au sein des organes sociaux et de la direction des sociétés du groupe PPR, actionnaire principal de la Société. M. Alain Viry, Président du Conseil de surveillance, bénéficie quant à lui d'un engagement de retraite à prestations définies de la part de la société PPR.

A ce jour, aucun membre du Directoire ou 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.

Il convient de noter plus avant que Messieurs Amigues, Hymel et Decressac ont été remplacés par trois membres du Conseil de surveillance indépendants au sens du Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF, avant l'introduction en bourse de la Société. Ces trois membres du Conseil, Messieurs Diarra, Guénant et Vilgrain n'ont pas été sélectionnés en vertu d'un arrangement ou d'un accord conclu avec les principaux actionnaires, des clients, des fournisseurs ou autres.

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, et il n'existe pas d'actifs utilisés par la Société qui appartiennent directement ou indirectement aux membres du Directoire ou du Conseil de surveillance ou à des membres de leur famille.

Les membres du Directoire ont accepté les restrictions de cession de leur participation dans le capital de la Société, décrites au Chapitre 15 du présent document de référence sous le tableau 4 (« Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice par la Société aux dirigeants mandataires sociaux »).

CHAPITRE 15 – REMUNERATION ET AVANTAGES

15.1 Rémunération des mandataires sociaux

Il est rappelé que la Société était une société anonyme à Conseil d'administration jusqu'au 5 octobre 2009. L'assemblée générale mixte du 5 octobre 2009 a décidé l'adoption d'une structure de gouvernance à Conseil de surveillance et Directoire.

Depuis cette date, le Directoire est composé de MM. Richard Bielle (Président), Olivier Marzloff et Jean-Yves Mazon (voir le chapitre 14 du présent document de référence pour plus d'informations). Jusqu'à cette date, MM. Bielle et Mazon occupaient des fonctions de directeur de division et M. Marzloff les fonctions de secrétaire général de la Société.

Les principes et les règles arrêtés par le Conseil de surveillance de la Société pour déterminer les rémunérations et avantages de toute nature accordés aux mandataires sociaux sont exposés dans le rapport du Président du Conseil de surveillance à la section 16.1 ci-après du présent document de référence. Ces rémunérations et avantages s'établissent comme indiqués dans les tableaux ci-après, selon la présentation définie par le Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF de décembre 2008 et précisée par la recommandation AMF du 22 décembre 2008.

Le chapitre 15 « Rémunération et avantages des dirigeants » du Document de base de CFAO enregistré par l'AMF le 7 octobre 2009 sous le numéro I.09-079, ainsi que la section 11.6 « Rémunération des membres du Directoire » de la note d'opération visée par l'AMF le 16 novembre 2009 dans le cadre de l'introduction en bourse de la Société, sont incorporées dans le présent chapitre 15 par référence. Ces parties incorporées par référence présentent d'une part, les rémunérations des membres du Directoire en 2007 et 2008, ainsi que leurs rémunérations pour 2009 avant et après introduction en bourse de la Société, présentées sur une base annuelle, et, d'autre part, les modalités de rémunération des membres du Conseil de surveillance pour l'avenir.

Tableau 1 – Synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées à chaque dirigeant mandataire social

Le tableau ci-dessous résume les rémunérations dues aux membres du Directoire au cours des deux derniers exercices. Il vise les rémunérations et les avantages de toute nature dus par (i) la Société, (ii) les sociétés contrôlées, au sens de l'article L. 233-16 du code de commerce, par la Société, (iii) les sociétés contrôlées, au sens de l'article L. 233-16 du code de commerce, par la ou les société(s) qui contrôle(nt) la Société et (iv) la ou les société(s) qui contrôle(nt) au sens du même article, la Société.

Il est précisé que les montants de rémunération des membres du Directoire ci-dessous ont été revus au cours de l'année 2009 pour tenir compte de leurs nouvelles fonctions au sein dudit Directoire, ainsi que de l'introduction en bourse de la Société. Les rémunérations 2009 indiquées ci-dessous tiennent compte de cette révision et incluent donc celles dues avant et après nomination au Directoire.

	2009	2008
Richard Bielle, Président du Directoire		
Rémunérations dues au titre de l'exercice (cf tableau 2)	453 880	418 800
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	N/A	N/A
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice ⁽¹⁾	109 871	31 740
Olivier Marzloff, membre du Directoire		
Rémunérations dues au titre de l'exercice (cf tableau 2)	300 627	168 500 ⁽²⁾
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	N/A	N/A
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice ⁽¹⁾	56 581	31 740
Jean-Yves Mazon, membre du Directoire		
Rémunérations dues au titre de l'exercice (cf tableau 2)	400 231	437 400
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	N/A	N/A
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice ⁽¹⁾	91 559	31 740

⁽¹⁾ actions de performance attribuées par PPR au cours de l'année 2009

⁽²⁾ date d'entrée dans le groupe CFAO : 30 juin 2008

Tableau 2 – Tableau récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social

Le tableau ci-dessous détaille la composition de la rémunération de chaque dirigeant mandataire social au cours des deux derniers exercices.

Montants en euros	2009		2008	
	Montants dus ⁽⁷⁾	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Richard Bielle, Président du Directoire				
Rémunération fixe ⁽¹⁾	334 060	331 700	265 000	265 000
Rémunération variable ⁽¹⁾⁽²⁾	115 920	150 000	150 000	115 100
Avantages en nature ⁽³⁾	3 900	3 900	3 900	3 900
Olivier Marzloff, membre du Directoire⁽⁵⁾				
Rémunération fixe ⁽¹⁾	239 360	237 000	117 500	117 500
Rémunération variable ⁽¹⁾⁽²⁾	59 267	50 100	50 100	N/A
Avantages en nature ⁽³⁾	2 000	2 000	900	900
Jean-Yves Mazon, membre du Directoire				
Rémunération fixe ⁽¹⁾⁽⁶⁾	276 180	275 000	275 000	275 000
Rémunération variable ⁽¹⁾⁽²⁾	99 990	158 500	158 500	166 500
Jetons de présence ⁽⁴⁾	20 461	21 108	21 108	19 577
Avantages en nature ⁽³⁾	3 600	3 600	5 000	5 000

⁽¹⁾ éléments de rémunération sur une base brute avant impôt

⁽²⁾ les critères en application desquels le variable pour 2009 a été calculé sont la réalisation d'une part d'objectifs de rentabilité opérationnelle et de variation du besoin en fonds de roulement et investissements opérationnels et d'autre part d'objectifs personnels ; ce variable a été calculé sur une base de salaire avant introduction en bourse

⁽³⁾ véhicule de fonction

⁽⁴⁾ jetons de présence versés par des filiales du Groupe

⁽⁵⁾ date d'entrée dans le Groupe d'Olivier Marzloff : 30 juin 2008

⁽⁶⁾ rémunération au titre d'un contrat de travail conclu avec une société du groupe PPR

⁽⁷⁾ les éléments de rémunérations fixes dus au titre de 2009 comprennent 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. Marzloff et Bielle et de 5 000 euros pour M. Mazon, les membres du directoire ayant renoncé au versement du prorata de cette rémunération au titre du mandat, les éléments dus et versés diffèrent

Rémunérations 2010

18 cadres et dirigeants de la Société qui ont participé activement à l'ensemble des opérations d'introduction en bourse et de réorganisation (soit principalement la mise en place d'une nouvelle structure de gouvernance, de nouveaux statuts, la préparation de la documentation et les présentations nécessaires à l'introduction) pour permettre à la Société de se développer dans de bonnes conditions et de manière autonome maintenant qu'elle est cotée en bourse, ont bénéficié d'une prime exceptionnelle, d'un montant global chargé de 8 004 000 euros, dont la moitié est à la charge de la Société, l'autre moitié étant supportée par PPR.

Parmi ces bénéficiaires figurent les membres du Directoire et le Président du Conseil de surveillance, auxquels il a été alloué les montants de prime suivants : 762 000 euros pour M. Bielle, 565 000 euros pour M. Marzloff, 712 000 euros pour M. Mazon et 833 000 euros pour M. Viry. Le montant définitif de cette prime a été fixé par le Conseil de surveillance de la Société du 10 mars 2010, après avis du Comité des rémunérations. Les sommes allouées seront versées au titre de 2010.

Le Conseil de surveillance du 10 mars 2010, après avis du Comité des rémunérations a également déterminé les montants fixes et les critères de détermination de la part variable des rémunérations des membres du Directoire pour 2010.

La rémunération fixe des membres du Directoire ayant été revue avant l'introduction en bourse avec effet après introduction, la rémunération fixe pour 2010 est identique à celle alors déterminée, ainsi qu'il suit : 502 000 euros pour M. Bielle, 275 000 euros pour M. Marzloff et 280 000 euros pour M. Mazon. Il est précisé que le Conseil de surveillance du 10 mars 2010 a autorisé la conclusion d'un contrat de travail entre M. Mazon et la société CFAO, M. Mazon étant, avant introduction en bourse de CFAO, titulaire d'un contrat de travail conclu avec une filiale du groupe PPR.

La rémunération variable des membres du Directoire sera déterminée seulement en fonction de critères quantitatifs en 2010, comme suit : elle représentera, à objectifs atteints, 50 % de la rémunération fixe pour M. Bielle, et 40 % pour MM. Marzloff et Mazon ; le calcul de ce variable est basé sur des critères d'atteinte de certains seuils de marge opérationnelle courante (pour 80 %) et de cash flow libre opérationnel (pour 20 %) ; le seuil de déclenchement du versement du variable étant fixé à 90 % de l'objectif réalisé, et le maximum du variable, en cas de dépassement des objectifs, étant fixé à 150 % du montant à objectifs atteints.

Les avantages en nature seront les mêmes que ceux prévus en 2009.

Tableau 3 – Jetons de présence et autres rémunérations perçues par les membres du Conseil de surveillance

L'assemblée générale du 5 octobre 2009 ayant décidé l'adoption d'une structure de gouvernance à Conseil de surveillance et Directoire en remplacement de la structure à Conseil d'administration pré-existante, les premiers membres du Conseil de surveillance ont été nommés à cette date. En 2008 et 2009, les membres du Conseil d'administration n'ont reçu aucun jeton de présence et, il n'a été versé aucun jeton de présence aux membres du Conseil de surveillance au titre de l'exercice 2009 pour l'instant. L'enveloppe des jetons de présence pour 2010 s'élève à 390 000 euros, qui seront alloués entre chaque membre du Conseil de surveillance, selon la règle de répartition indiquée au Chapitre 16 « Fonctionnement des organes d'administration et de direction », au paragraphe 16.1, II « Principes et règles arrêtés pour déterminer les rémunérations des mandataires sociaux ».

Seul M. Alain Viry a perçu d'une société du groupe PPR une rémunération en 2009 au titre de ses fonctions au sein de CFAO. M. Viry n'a pas perçu de rémunération de la part de CFAO au titre de son mandat de président du conseil de surveillance en 2009, comme cela avait été indiqué dans le document de base de CFAO en date du 7 octobre 2009 dans le cadre de l'introduction en bourse de la Société.

En 2009, M. Viry s'est vu également attribuer 5 838 actions gratuites par PPR au cours de l'année 2009, dont la valorisation selon la méthode retenue pour les comptes consolidés de PPR ressort à 240 233 euros.

Tableau 4 – Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice par la Société aux dirigeants mandataires sociaux

Un premier plan d'options a été mis en place par la Société, non pas en 2009 comme initialement prévu et indiqué dans les documents d'introduction en bourse de la Société, mais le 4 janvier 2010 dans le cadre d'une autorisation donnée par l'assemblée générale de la Société réunie le 16 novembre 2009. Ce plan porte sur 1 350 000 options de souscription d'actions (correspondant en cas d'exercice total à 2,15 % du capital base dilué), octroyées à environ 230 bénéficiaires, avec un prix d'exercice de 26 euros (prix de l'offre à prix ouvert et du placement global lors de l'introduction en bourse de la société), dont 210 000 aux membres du Directoire, réparties comme suit : 110 000 à Monsieur Richard Bielle, Président, 50 000 à Monsieur Olivier Marzloff et 50 000 à Monsieur Jean-Yves Mazon.

Conformément aux recommandations du Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF et à la loi, le Conseil de surveillance de CFAO réuni en janvier 2010 a décidé que l'attribution des options aux membres du Directoire ci-dessus mentionnés sera soumise à une obligation de conservation portant sur un nombre d'actions issues de la levée des options au moins égal à 20 % de la plus-value nette d'acquisition.

Les trois-quarts des options octroyées à chacun des bénéficiaires sont soumis à des conditions de performance liées à la rentabilité opérationnelle courante et au cash-flow libre opérationnel du groupe CFAO. Ainsi, des seuils financiers ont été déterminés, en deçà desquels les options ne seront pas exercables et au-delà desquels les options deviendront exercables en tout ou en partie. Un quart de la quotité d'options attribuées n'est pas soumis à une condition de performance, mais à une condition de présence.

Le plan est d'une durée de huit ans et les options sont exercables pendant quatre ans à compter de la date du quatrième anniversaire de l'attribution aux bénéficiaires.

Ce plan s'inscrit spécifiquement dans le cadre de l'ensemble des opérations de réorganisation (soit principalement la mise en place d'une nouvelle structure de gouvernance, des nouveaux statuts, la préparation de la documentation et les présentations nécessaires à cette admission) devant permettre à la Société de se développer de manière autonome dans les meilleures conditions. Il n'est, ni par le nombre de bénéficiaires ni par le nombre d'options attribuées, indicatif de la politique future de la Société en la matière.

Par ailleurs, les options de souscription ou d'achat d'actions attribuées par PPR aux membres du Directoire avant l'introduction en bourse de la Société sont décrites au paragraphe 15.1.1.2 du Document de base de la Société enregistré par l'AMF le 7 octobre 2009 sous le numéro I.09-079.

Tableau 5 – Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice par chaque dirigeant mandataire social

Le premier plan d'options mis en place par la Société date de début 2010. Les options de souscription ou d'achat d'actions attribuées par PPR aux membres du Directoire et levées par lesdits bénéficiaires avant l'introduction en bourse de la Société sont décrites au paragraphe 15.1.1.2 du Document de base de la Société enregistré par l'AMF le 7 octobre 2009 sous le numéro I.09-079.

Tableaux 6 et 7 – Actions de performance attribuées à chaque mandataire social et devenues disponibles pour chaque mandataire social

Aucune action de performance n'a été attribuée en 2009 par la Société. Les actions de performance attribuées par le passé aux membres du Directoire de la Société par PPR sont décrites au paragraphe 15.1.1.2 du Document de base de la Société enregistré par l'AMF le 7 octobre 2009 sous le numéro I.09-079.

Tableaux 8 et 9 – Historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions et Options consenties aux dix premiers salariés non mandataires sociaux durant l'exercice

Les options de souscription ou d'achat d'actions qui ont pu être attribuées par le passé par PPR, alors société contrôlante de CFAO, sont décrites dans le Document de base de CFAO enregistré par l'AMF le 7 octobre 2009 sous le numéro I.09-079, dans le cadre de son introduction en bourse.

En 2009, la Société n'a pas attribué d'options, son premier plan de stock-options datant de janvier 2010, comme indiqué sous le paragraphe « Tableau 4 » ci-dessus.

Tableau 10 – Contrats de travail et indemnités

	Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions ⁽⁴⁾		Indemnités relatives à une clause de non concurrence	
	Oui	Non	Oui ⁽²⁾	Non	Oui ⁽³⁾	Non	Oui ⁽⁴⁾	Non
Richard Bielle, Président du Directoire ⁽¹⁾	✓		✓		✓		✓	
Olivier Marzloff, membre du Directoire	✓		✓		✓		✓	
Jean-Yves Mazon, membre du Directoire ⁽³⁾	✓		✓		✓		✓	

⁽¹⁾ M. Bielle bénéficie d'un contrat de travail avec la Société conclu le 8 février 1999 pour une durée indéterminée. La question du cumul de ce contrat de travail avec son mandat de membre du Directoire sera, le cas échéant, examinée par le Conseil de surveillance à l'occasion de l'éventuel renouvellement dudit mandat, qui expire le 5 octobre 2012. Il est rappelé que, dans la mesure où la Société compte un actionnaire de référence représenté au Conseil de surveillance, le maintien du contrat de travail de M. Bielle ne remet pas en question les objectifs du Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF, à savoir la protection de l'intérêt social et des actionnaires.

⁽²⁾ MM. Marzloff, Bielle et Mazon bénéficient au titre de leurs contrats de travail avec la Société d'un régime collectif de retraite par capitalisation visée à l'article 83 du code général des impôts, dont le taux de cotisation, entièrement pris en charge par la Société, est de l'ordre de 3 %, ceci au même titre que certains cadres du Groupe.

⁽³⁾ M. Mazon bénéficie depuis 2010 d'un contrat de travail conclu avec la société CFAO.

⁽⁴⁾ hors indemnités de licenciement qui pourraient être dus au titre de la rupture du contrat de travail, résultant de la loi ou de la convention collective applicable.

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 somme de 19 212 euros en 2009 au titre du régime collectif de retraite par capitalisation visée à l'article 83 du code général des impôts au profit de MM. Marzloff et Bielle.

15.3 Opérations sur titres effectuées par les dirigeants de la Société

Conformément à l'article 223-26 du Règlement général de l'Autorité des marchés financiers, sont portées à la connaissance des actionnaires les opérations d'acquisition, de cession, de souscription ou d'échange de titres CFAO effectuées par les membres du Directoire et du Conseil de surveillance de CFAO. Les informations relatives à ces opérations figurent dans le tableau ci-dessous, telles qu'elles ont été publiées par l'AMF en 2009.

Date et lieu	Mandataire social	Nature de l'opération	Prix unitaire	Montant brut
7/12/09 Euronext Paris	A. Viry	Acquisition	27,30 €	6 827,43 €
17/12/09 Euronext Paris	R. Bielle	Acquisition	27,60 €	4 140 €
17/12/09 Hors Marché	J.-F. Palus	Acquisition	26,00 €	6 500 €
17/12/09 Hors Marché	F.-H. Pinault	Acquisition	26,00 €	6 500 €
22/12/09 Euronext Paris	J.-Y. Mazon	Acquisition	27,65 €	4 143,75 €
29/12/09 Euronext Paris	O. Marzloff	Acquisition	28,53 €	4 279,50 €

CHAPITRE 16 – FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION

Table de concordance

La table de concordance ci-dessous permet d'identifier dans le présent chapitre les éléments d'information requis par le Règlement européen n° 809/2004 pris en application de la Directive européenne dite « Directive Prospectus » 2003/71/CE, dans son annexe I.

Nomenclature du Règlement européen	Paragraphe(s) du présent document de référence
16.1 date d'expiration du mandat actuel des mandataires sociaux et durée durant laquelle ils sont restés en fonction le cas échéant	14.1
16.2 informations sur les contrats de service liant les membres des organes d'administration, de direction ou de surveillance à l'émetteur ou à l'une quelconque de ses filiales	14.2
16.3 information sur le comité de l'audit et le comité de rémunération de l'émetteur	16.1 – I
16.4 déclaration indiquant si l'émetteur se conforme, ou non, au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur dans son pays d'origine	16.1 – introduction

16.1 Rapport du Président du Conseil de Surveillance à l'assemblée générale sur le gouvernement d'entreprise et le contrôle interne – exercice 2009

Le présent rapport a pour objet de rendre compte de la composition et des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'Administration (jusqu'au 5 octobre 2009) puis du Conseil de Surveillance (depuis le 5 octobre 2009) ainsi que des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la société CFAO (ci-après « CFAO » ou « la Société ») et ses filiales (ci-après ensemble « le Groupe »).

Ce rapport est établi conformément aux articles L. 225-37 et L. 225-68 du Code de commerce et aux recommandations de l'Autorité des marchés financiers (« AMF ») contenues notamment dans son rapport sur le gouvernement d'entreprise et le contrôle interne du 8 décembre 2009.

Il convient de noter que, jusqu'au 5 octobre 2009, CFAO était une société anonyme à conseil d'administration et que les actionnaires ont décidé à compter de cette date l'adoption d'une structure de gouvernance à Conseil de Surveillance et Directoire ainsi que de nouveaux statuts en conséquence. Il en résulte que le présent rapport a été établi à la fois par le Président du Conseil d'administration et le Président du Conseil de Surveillance, pour chacune des deux périodes indiquées ci-dessus, qui s'avère être en l'espèce la même personne, signataire à double titre.

Le Président du Conseil de Surveillance a chargé les directions de l'audit interne, financière et juridique des diligences préparatoires au présent rapport, qui a ensuite été revu par le Comité d'audit et approuvé par le Conseil de Surveillance de la Société le 10 mars 2010.

En matière de gouvernement d'entreprise, CFAO, cotée sur Euronext Paris – Compartiment A depuis le 3 décembre 2009, a décidé de suivre les recommandations du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées de l'AFEP (Association Française des Entreprises Privées) et du MEDEF (Mouvement des Entreprises de France) de décembre 2008, disponible sur le site internet du MEDEF (www.medef.fr). Les dispositions de ce Code (« Code AFEP-MEDEF ») que CFAO n'appliquerait pas feront l'objet d'une mention spécifique dans le présent rapport.

En matière de contrôle interne, les organes d'administration puis de surveillance 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 et des risques éventuels de toute nature susceptibles d'empêcher la réalisation des objectifs de la société. Le système de contrôle interne mis en œuvre s'inspire du cadre de référence proposé par l'AMF en 2007.

I. COMPOSITION ET FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

I.1. Période du 1^{er} janvier au 4 octobre 2009

A. Composition et fonctionnement du Conseil d'administration

Les membres du Conseil d'administration ont été jusqu'au 4 octobre 2009 M. Alain Viry, la société DISCODIS, représentée par M. Michel Friocourt (Directeur Juridique du groupe PPR), Jean-François Palus (Directeur général délégué et Directeur Financier du groupe PPR), et M. Gérard Mothe (Secrétaire Général du groupe PPR). M. Viry était alors Président du Conseil d'administration et Directeur général de CFAO, les deux fonctions n'étant pas dissociées.

Conformément à la loi, le Conseil d'administration a déterminé les orientations de l'activité de la Société et a veillé à leur mise en œuvre. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il s'est saisi de toute question intéressant la bonne marche de la Société et a réglé par ses délibérations les affaires qui la concernaient. Il a procédé aux contrôles et vérifications qu'il a jugé opportuns.

Au cours de l'année 2009, le Conseil d'administration s'est réuni à quatre reprises avec un taux de présence moyen de 92 %. Il a consacré une part importante de ses travaux à la revue de la situation financière de la société, à l'examen des comptes annuels et à l'établissement des documents de gestion prévisionnelle.

Depuis 2005, le Conseil d'administration est doté d'un Comité d'audit avec pour mission de l'assister, notamment en matière de revue des comptes et de contrôle interne.

B. Comité d'audit

Lors des réunions du Comité d'audit en 2009 et jusqu'au 4 octobre, assistaient de manière générale certains membres de la Direction Générale de la Société, le Directeur de l'Audit du Groupe, des représentants de PPR et les Commissaires aux comptes de la Société, ainsi qu'en tant que de besoin, toute autre personne invitée.

Le Comité d'audit avait pour compétence, sous la responsabilité du Conseil d'administration :

- d'apprecier périodiquement l'activité et les missions de l'Audit Interne du Groupe,
- de s'assurer de la maîtrise raisonnable de l'environnement de contrôle interne et d'appréhension des risques,
- d'examiner la pertinence, la permanence et la fiabilité des méthodes comptables et d'examiner les modifications apportées le cas échéant à ces méthodes,
- de délibérer sur les diligences préalables à l'établissement des comptes sociaux annuels et des états financiers consolidés de la société.

Le Comité s'est réuni trois fois entre le 1^{er} janvier et le 4 octobre 2009. Deux réunions ont été plus spécifiquement dédiées à la revue des comptes de la société, les Commissaires aux Comptes ayant fait part à cette occasion des conclusions de leurs interventions. La direction de l'Audit Interne a également présenté les résultats du Programme d'Amélioration du Contrôle Interne (PACI) pour l'exercice 2008 ainsi que le plan d'audit pour 2009. La troisième réunion a été consacrée au contrôle interne avec un bilan des travaux de l'Audit Interne du Groupe et des principales réalisations en matière de contrôle.

I.2. Période du 5 octobre au 31 décembre 2009

A compter du 5 octobre 2009, il a été décidé l'adoption au sein de CFAO d'une structure de gouvernance à Conseil de surveillance et Directoire, et la Société a décidé d'adhérer aux recommandations du Code AFEP-MEDEF. Dans le contexte de l'introduction en bourse, cette structure duale de gouvernance a semblé appropriée pour assurer un meilleur équilibre des pouvoirs entre l'objectif de surveillance et la responsabilité exécutive de la Société.

A. Composition et fonctionnement du Conseil de surveillance**• Composition**

Les membres du Conseil de Surveillance étaient au 5 octobre 2009, au nombre de 7 : MM. Alain Viry (Président), François-Henri Pinault (Vice-Président), Jean-François Palus, Michel Friocourt (en nom propre), Grégoire Amigues, Todd Hymel et Philippe Decressac. Le 7 décembre 2009, les trois derniers membres du Conseil ont démissionné et MM. Alexandre Vilgrain, Pierre Guénant et Cheick Modibo Diarra, ont été cooptés pour la durée restante à courir des mandats concernés, étant précisé que chacun de ces membres est indépendant au sens des critères du Code AFEP-MEDEF, ainsi qu'il a été examiné par le Comité des nominations le 13 novembre 2009. L'indépendance de ces membres fera chaque année l'objet d'une revue par le Conseil avant la publication du rapport annuel de la Société.

Le mandat des membres du Conseil de surveillance est d'une durée de 4 ans. Toutefois, les mandats des membres du Conseil nommés le 5 octobre 2009 ont des durées différentes de 4, 3 ou 2 ans, afin de permettre un échelonnement des renouvellements de mandat conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.

L'ensemble des informations relatives à la composition du Conseil de surveillance est fourni au chapitre 14 du rapport de gestion qui sera également constitutif du même chapitre dans le Document de référence pour 2009 de CFAO « Organes d'administration, de direction et de surveillance et direction générale ».

• Fonctionnement

Les règles de fonctionnement du Conseil sont fixées dans un Règlement intérieur qui a été adopté le 5 octobre 2009. Ce règlement intérieur 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. 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 ordinaire annuelle un rapport contenant ses observations sur le rapport de gestion du 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 17 « La déontologie de l'administrateur ». Il impose en particulier à chaque membre la détention d'au moins 250 actions CFAO. 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, et enfin qu'ils bénéficient, de manière générale, d'un flux important d'informations permanentes. Ainsi, une première réunion d'information sur le rôle et les missions d'un Conseil de surveillance dans une société à Directoire et Conseil de surveillance a eu lieu le 14 janvier 2010.

Le Règlement intérieur du Conseil 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 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 cas d'absence de celui-ci, par le Vice-Président ; en cas d'absence du Président et du Vice-Président, elles sont présidées par un membre du Conseil désigné 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, 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.

Le Conseil de Surveillance n'existant au sein de la Société que depuis le 5 octobre 2009, il n'a pas encore été procédé à une évaluation de son fonctionnement et de celui de ses comités, ce qui devrait être fait au cours de l'année 2010.

En 2009, depuis sa constitution, le Conseil s'est réuni 5 fois avec un taux de présence moyen de 74 %, aux fins, principalement, d'adopter son règlement intérieur, de nommer ses nouveaux membres, de constituer ses comités spécialisés, d'approuver le projet d'introduction en bourse de la Société et son adhésion au Code AFEP-MEDEF, et enfin de se prononcer sur les rémunérations et stock-options des dirigeants.

Le Conseil a décidé en particulier de constituer en son sein trois comités spécialisés nouveaux au sein de la Société, venant s'ajouter au Comité d'audit : le Comité des rémunérations, le Comité des nominations et le Comité de développement durable.

B. Comité d'audit

Le Conseil de Surveillance a mis en place le 6 octobre 2009 un nouveau Comité d'Audit dont les membres ont adopté un nouveau règlement intérieur.

● **Composition**

Les membres du Comité d'audit le 6 octobre 2009 étaient MM. Jean-François Palus, qui en était également le Président, Grégoire Amigues et Michel Friocourt. Toutefois, le règlement intérieur du Comité d'Audit prévoit qu'il doit être composé de 3 membres dont 2 membres indépendants au regard des critères d'indépendance adoptés par la Société. Ainsi, depuis le 14 janvier 2010, le Comité d'audit est toujours présidé par M. Jean-François Palus, et comprend deux membres indépendants, en remplacement de MM. Amigues et Friocourt : MM. Pierre Guénant et Alexandre Vilgrain, tous deux apportant à la Société une grande expérience de dirigeants d'entreprise.

- **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 de l'indépendance des commissaires aux comptes.

Le Comité d'audit dispose des moyens qu'il juge nécessaires pour mener à bien sa mission. En particulier, il peut auditionner les Directions Audit Interne, Financière et comptable 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 aux analystes financiers, note des agences de notation, synthèse des travaux d'audit réalisés, toute étude complémentaire si nécessaire).

L'examen par le Comité des comptes annuels ou semestriels doit être accompagné d'une présentation des commissaires aux comptes des conclusions de leurs travaux ainsi que d'une présentation de la Direction Financière au Comité sur l'exposition aux risques et les engagements hors-bilan significatifs du Groupe (les engagements hors-bilan pour 2009, incluant notamment l'engagement hors-bilan lié au crédit syndiqué mis en place par la Société, sont décrits dans la note 31 aux états financiers consolidés de la Société « Passifs éventuels, engagements contractuels non comptabilisés et risques éventuels. »).

En 2009, et depuis sa constitution le 6 octobre dernier, le Comité d'audit s'est réuni une fois pour arrêter son règlement intérieur et le soumettre pour approbation au Conseil de surveillance, ainsi que pour examiner les comptes consolidés de la Société pour 2006, 2007 et 2008 et pour le premier semestre 2009, dans le cadre du projet d'introduction en bourse de la Société.

C. *Comité des Rémunérations*

- **Composition**

Le 6 octobre 2009, le Conseil de surveillance a décidé la création et fixé les attributions d'un Comité des rémunérations dont les membres ont établi un règlement intérieur. A cette date, les membres du Comité étaient MM. François-Henri Pinault, qui en était également le Président, Grégoire Amigues et Philippe Decressac. Toutefois, le Règlement intérieur du Comité prévoit qu'il doit être composé de 3 membres dont 2 membres indépendants au regard des critères d'indépendance adoptés par la Société. Ainsi, depuis le 14 janvier 2010, le Comité des rémunérations est toujours présidé par M. François-Henri Pinault et comprend deux membres indépendants en remplacement de MM. Amigues et Decressac : Dr Cheick Modibo Diarra et M. Pierre Guénant.

- **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 ou cadres dirigeants de la société, en ce compris tous avantages différés et/ou indemnités de départ volontaire ou forcé de la société. Dans ce cadre, le Comité exercera 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 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 2009, et depuis sa constitution le 6 octobre dernier, le Comité des rémunérations s'est réuni deux fois pour arrêter son règlement intérieur et le soumettre pour approbation au Conseil de surveillance, ainsi que pour examiner la répartition des jetons de présence alloués au Conseil de surveillance entre ses membres au titre de 2010, la rémunération du Président du Conseil de surveillance et des membres du Directoire, la mise en place d'un plan

exceptionnel de stock-options et l'attribution éventuelle d'une prime exceptionnelle à certains cadres et dirigeants de la Société pour l'exercice 2009.

D. Comité des Nominations

● **Composition**

Le 6 octobre 2009, le Conseil de surveillance a décidé la création et fixé les attributions d'un Comité des nominations dont les membres ont établi un règlement intérieur. A cette date, les membres du Comité étaient MM. Alain Viry, qui en était également le Président, Michel Friocourt et Philippe Decressac. Toutefois, le Règlement intérieur du Comité prévoit qu'il doit être composé de 3 membres dont au moins 2 membres indépendants au regard des critères d'indépendance adoptés par la Société. Ainsi, depuis le 14 janvier 2010, le Comité des rémunérations est toujours présidé par M. Alain Viry et comprend deux membres indépendants en remplacement de MM. Friocourt et Decressac : MM. Pierre Guénant et Alexandre Vilgrain.

● **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, il exerce les missions principales suivantes : (i) propositions de nomination des membres du Conseil de surveillance, du Directoire et des membres des Comités, et (ii) évaluation annuelle de l'indépendance des membres du Conseil de surveillance.

En 2009, et depuis sa constitution le 6 octobre dernier, le Comité des nominations s'est réuni deux fois pour arrêter son règlement intérieur et le soumettre pour approbation au Conseil de surveillance, pour examiner les candidatures de trois nouveaux membres du Conseil de surveillance qui ont été cooptés le 16 novembre 2009, sous la condition suspensive de l'introduction en bourse de la Société, ainsi que pour formuler un avis quant à la nomination des membres du Comité de développement durable créé le 16 novembre 2009.

E. Comité de développement durable

● **Composition**

Le Conseil de surveillance, dans sa réunion du 16 novembre 2009, a décidé la création d'un Comité de développement durable et a approuvé le règlement intérieur dudit Comité. Ce Comité est entré en fonction lors de la nomination de ses membres le 14 janvier 2010, lesdits membres étant M. Alain Viry, qui est également le Président de ce Comité, Dr Cheick Modibo Diarra et M. Alexandre Vilgrain. Le Comité, conformément à son règlement intérieur, est ainsi composé de trois membres dont au moins deux indépendants.

● **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 son souhait d'un niveau élevé de développement durable dans son environnement économique, de son introduction en bourse récente, et de ses obligations inhérentes d'information et de transparence, ainsi que de l'ambition éthique et des principes et pratiques de responsabilité sociétale du groupe CFAO.

II. PRINCIPES ET REGLES ARRETES POUR DETERMINER LES REMUNERATIONS 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 de ses mandataires sociaux, la Société entend se référer aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, sous réserve de certaines exceptions indiquées ci-après.

Il est ainsi précisé que M. Richard Bielle, Président du Directoire, a conservé son contrat de travail avec la Société et que le premier plan d'options de souscription d'actions mis en place depuis l'introduction en bourse de la Société prévoit une condition de performance portant sur l'exercice des trois quarts (et non sur la totalité) des options à attribuer (voir ci-après). A cet égard, il est précisé que, dans la mesure où la Société compte un actionnaire de référence représenté au Conseil de surveillance, le maintien du contrat de travail de M. Richard Bielle et les modalités du plan de stock options susvisés ne remettent pas en question les objectifs dudit Code, à savoir la protection de l'intérêt social et des actionnaires.

Il est également souligné que M. Bielle est salarié de la Société depuis son entrée dans le Groupe et ni la modification de forme de gouvernance de la Société ni l'exercice d'un mandat social de membre du Directoire en cumul de son contrat de travail n'altèrent sa situation salariée au sein de la Société ; la question du cumul du contrat de travail de M. Bielle et de son mandat de membre du Directoire sera, le cas échéant, examinée par le Conseil de surveillance sur rapport du Comité des nominations à l'occasion de l'éventuel renouvellement dudit mandat, qui expire le 5 octobre 2012.

- Rémunération fixe et variable

La rémunération annuelle de chacun des membres du Directoire se compose d'une partie fixe et d'une partie variable. La partie variable de la rémunération dépendait historiquement de certains critères liés à des objectifs personnels et aux performances de l'entreprise. Dans la mesure où la Société est cotée depuis fin 2009, son Conseil de surveillance a décidé que la partie variable de la rémunération dépend de la réalisation d'objectifs fixés annuellement par le Conseil de surveillance, liés d'une part au niveau de la marge opérationnelle courante, à raison de 80 % du montant de cette rémunération variable, et, d'autre part, au niveau du cash flow libre opérationnel pour les 20 % restants, et ce, afin de traduire la contribution effective des intéressés à la performance à moyen terme du Groupe.

Les montants du variable pour 2009 ainsi que les critères de détermination du variable pour 2010 sont indiqués au Chapitre 15 du rapport de gestion constitutif du même chapitre dans le Document de référence de la Société pour 2009. MM. Bielle et Marzloff, membres du Directoire, ont bénéficié en 2009, au même titre que les salariés de la Société, de l'intéressement et de la participation résultant des accords d'entreprise.

Les membres du Directoire bénéficient d'avantages en nature usuels comme indiqué dans ce Chapitre 15, qui contient par ailleurs toutes les informations chiffrées sur les rémunérations des dirigeants.

Les membres du Conseil de surveillance perçoivent des jetons de présence, et le Président du Conseil de surveillance une rémunération fixe au titre de son mandat. Il convient de souligner que les membres du Conseil d'administration n'ont pas reçus de jetons de présence au titre des exercices 2007, 2008 et 2009.

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 s'élèvent à 60 000 euros pour M. Alain Viry, et 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.

- Régime de retraite supplémentaire

Il convient de noter que MM. Bielle et Marzloff, 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 pris en charge par la Société, comme un certain nombre de cadres de l'entreprise. M. Mazon, membre du Directoire, bénéficie, depuis la liquidation de ses droits à retraite lors de son départ du groupe PPR en décembre 2009, d'une retraite surcomplémentaire « Dirigeants » mise en place par le groupe PPR (voir Chapitre 15 du rapport de gestion constitutif du même chapitre dans le Document de référence de la Société pour des informations complémentaires).

- Rémunération exceptionnelle

Dans le contexte de l'introduction en bourse de la Société, il a été décidé qu'une vingtaine de cadres et dirigeants de la Société, comprenant les membres du Directoire et le Président du Conseil de surveillance, bénéficient d'une prime exceptionnelle, comprenant un montant fixe et un montant variable. Les chiffres précis pour les mandataires

sociaux sont donnés au Chapitre 15 du rapport de gestion constitutif du même chapitre dans le Document de référence de CFAO pour 2009.

Cette prime est justifiée en considération de ce que les bénéficiaires ont participé activement à l'ensemble des opérations de réorganisation du Groupe CFAO (soit principalement la mise en place d'une nouvelle structure de gouvernance, des nouveaux statuts, la préparation de la documentation et les présentations nécessaires à l'introduction en bourse) nécessaires à la poursuite de son développement autonome dans les meilleures conditions après son introduction en bourse et sa sortie du périmètre de contrôle du groupe PPR.

- Options de souscription d'actions

Le plan exceptionnel de stock-options mis en place par la Société en janvier 2010 s'inscrit spécifiquement dans le cadre de l'ensemble des opérations de réorganisation et d'introduction en bourse de la Société. Ce plan n'est donc, ni par le nombre de bénéficiaires ni par le nombre d'options attribuées, indicatif de la politique future de la Société en la matière ; la Société considère que la répartition entre la quote-part des options de souscription non soumise à conditions de performance et celle soumise à de telles conditions est proportionnée au regard des efforts déjà fournis par les bénéficiaires dans le cadre des opérations de réorganisation susvisées. Il est en effet apparu important de renforcer encore et rapidement l'alignement des intérêts de ces personnes-clés sur ceux de la Société et de ses actionnaires. Les détails sur ce plan de stock-options sont donnés aux Chapitres 15 et 17 du rapport de gestion constitutifs des mêmes chapitres dans le Document de référence de CFAO pour 2009.

Le Règlement intérieur du Comité des rémunérations 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 de leurs stock-options.

Le Conseil de surveillance a par ailleurs décidé d'imposer aux membres du Directoire des engagements de conservation de leurs actions résultant de l'exercice des options de souscription attribuées, ces engagements sont décrits au Chapitre 15 du rapport de gestion constitutif du même chapitre dans le document de référence, au paragraphe 15.1 sous le tableau 4.

Compte-tenu de l'appartenance de la Société au groupe PPR jusqu'à son introduction en bourse le 3 décembre 2009, les membres du Directoire (ainsi que le Président du Conseil d'administration auparavant) ont également bénéficié par le passé d'options de souscription ou d'achat d'actions ou d'attribution gratuite d'actions de la part de la société PPR.

III. LIMITATIONS APPORTEES AUX POUVOIRS DU PRESIDENT DIRECTEUR GENERAL (jusqu'au 4 octobre 2009) ET DU DIRECTOIRE (depuis le 5 octobre 2009)

Jusqu'au 4 octobre, la Société était une société anonyme à Conseil d'administration, les fonctions de Président du Conseil et de Directeur général n'étant pas dissociées, conformément à la décision du Conseil d'administration de 2001 sur le sujet. Par ailleurs, le Conseil d'administration avait décidé de n'apporter aucune limitation aux pouvoirs du Directeur Général nommé tels que déterminés par les dispositions légales.

A compter du 5 octobre 2009, la Société étant devenue une société anonyme à Directoire et Conseil de surveillance, ses statuts 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 :

- i. aux opérations susceptibles d'affecter de façon substantielle la stratégie du groupe CFAO, sa structure financière ou son périmètre d'activité,
- ii. aux émissions de valeurs mobilières, quelle qu'en 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 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.

Lors de sa réunion du 6 octobre 2009, 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 et par opération.

Le Conseil de surveillance a lors de cette même réunion 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 CONTROLE INTERNE MIS EN PLACE PAR LA SOCIETE

IV.1 Périmètre du contrôle interne

Le périmètre du contrôle interne s'applique à l'ensemble des sociétés consolidées tous métiers (Automotive, Eurapharma, Industries, Technologies).

IV.2. Définition et limite du contrôle interne

Le dispositif de contrôle interne de la Société repose sur un ensemble de politiques, de moyens, de comportements, de procédures et d'actions qui (i) contribuent à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources ; (ii) prennent en compte les risques susceptibles d'avoir un impact significatif sur son patrimoine ou la réalisation de ses objectifs.

Le dispositif de contrôle interne mis en œuvre par la Société et formalisé à l'occasion de l'application de la Loi de Sécurité Financière en 2003, s'inspire du cadre de référence de l'AMF de 2007 et vise à assurer :

- la conformité aux lois et règlements en vigueur ;
- l'application des instructions et des orientations fixées par le Directoire ;
- le bon fonctionnement des processus internes, notamment ceux concourants à la sauvegarde du patrimoine ;
- la fiabilité des informations financières.

Le contrôle interne est un processus conduit par le Directoire sous la supervision du Conseil de Surveillance. Il est mis en œuvre par les dirigeants et l'ensemble du personnel. Aussi bien appliqué soit-il, il ne peut fournir une garantie absolue quant à la réalisation des objectifs ci-dessus.

En effet, la probabilité d'atteindre ces objectifs est soumise aux limites inhérentes à tout système de contrôle interne, par exemple :

- aux erreurs humaines ou aux dysfonctionnements des processus opérationnels,

- à la collusion,
- au coût du contrôle lui-même si celui-ci est jugé trop onéreux à maintenir.

Par ailleurs, dans la poursuite des objectifs précités, il va de soi que les entreprises sont confrontées à des événements et aléas qui sont indépendants de leur volonté (évolution imprévue des marchés et de la concurrence, évolution imprévue de la situation géopolitique, erreur de prévision ou d'estimation des effets de ces évolutions sur l'organisation, etc.).

IV.3. *Environnement de contrôle interne chez CFAO*

A. L'organisation

L'organisation est conçue pour fournir le cadre dans lequel les activités nécessaires à la réalisation des objectifs sont planifiées, exécutées, suivies et contrôlées. L'affectation des responsabilités et l'application de la règle de séparation des fonctions constituent la base permettant d'assurer le contrôle et d'établir les rôles respectifs des différentes entités.

i. Direction Générale et Directions fonctionnelles rattachées

Le Président du Conseil d'administration a désigné un directeur en mars 2009 afin de superviser les activités du secrétariat général (en charge notamment du pilotage du contrôle interne) et des ressources humaines. Lors de l'Assemblée générale du 5 octobre 2009, il a été décidé l'adoption d'une structure de gouvernance à Conseil de surveillance et Directoire.

Le Secrétaire Général, rattaché directement au Directoire, organe collégial, contrôle la production des comptes de la société et des comptes consolidés dans le cadre des normes comptables et réglementaires. Les Directions Juridique & Fiscale, Financière, Audit Interne, Communication financière et Système d'information rapportent directement au Secrétaire général.

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.

La Direction de la Communication, rattachée directement au Directoire, est en charge de la communication institutionnelle de la Société ainsi que de la communication interne et intervient en support des filiales pour optimiser la gestion des budgets publicitaires.

ii. Les Divisions

Le Groupe opère aujourd'hui à travers quatre divisions et est présent dans 34 pays, dont 31 pays d'Afrique et 7 Collectivités Territoriales Françaises d'Outre-Mer, comme suit :

- **La Division Automotive** est présente dans 29 pays situés au Maghreb (Algérie, Maroc) et en Afrique subsaharienne ainsi que dans 4 Collectivités Territoriales Françaises d'Outre-Mer et à l'Île Maurice. Depuis 2007, la Division dispose également d'un réseau de concessions au Vietnam. Elle est organisée en pôles géographiques, tels que décrits au Chapitre 6 du rapport de gestion constitutif du même chapitre dans le Document de référence de CFAO pour 2009.
- **La Division Eurapharma** (constitutive d'un pôle) est présente dans 20 pays africains et 7 Collectivités Territoriales Françaises d'Outre-Mer (Guadeloupe, Guyane française, Martinique, Nouvelle-Calédonie, Polynésie française, Réunion et Saint-Martin) en tant que principal importateur – distributeur de produits pharmaceutiques,
- **La Division Industries** (constitutive d'un pôle) est présente dans 6 pays et principalement constituée de l'activité boissons au Congo, ainsi que de diverses activités industrielles légères,

- **La Division Technologies** (constitutive d'un pôle) est présente dans 8 pays et regroupant trois principaux métiers que sont l'intégration de solutions informatiques et de réseaux de télécommunication, l'installation et la maintenance d'ascenseurs et la distribution de produits et services de bureautique.

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. 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.

iii. Les filiales

La Société compte des participations directes et indirectes dans plus de 140 filiales principalement en Afrique subsaharienne francophone, Afrique subsaharienne anglophone et lusophone, au Maghreb, dans les Collectivités Territoriales Françaises d'Outre-Mer, à l'Île Maurice, au Vietnam 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 par les 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 34 pays, dont 31 pays d'Afrique et 7 Collectivités Territoriales Françaises d'Outre-Mer.

B. Les principes et valeurs

Les principes et les valeurs du Groupe en matière de contrôle interne et d'éthique des affaires, qui animent la culture d'entreprise du Groupe et autour desquels l'ensemble des dirigeants et collaborateurs sont appelés à se reconnaître dans leur comportement professionnel de chaque jour, se trouvent notamment exprimés et diffusés par deux documents : la Charte du Contrôle Interne et le Guide du Collaborateur – Développement durable.

La Charte diffusée aux directeurs généraux des filiales en avril 2005 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 Guide du Collaborateur – Développement durable, diffusé aux directeurs généraux de filiales, a pour objectif de fonder le développement durable des activités de CFAO sur le respect de valeurs et de règles d'éthique des affaires par l'ensemble des collaborateurs. Ces dernières années, dans la mesure où le Groupe appartenait au groupe PPR, le cadre dans lequel le Groupe évoluait était régi par le Code Conduite des Affaires de PPR. La Société a désormais initié le processus de révision de son Guide du Collaborateur pour tenir compte de sa sortie du groupe PPR.

C. La politique de ressources humaines

Le processus de contrôle interne repose sur (i) la sélection de collaborateurs compétents, leur formation permanente et leur développement personnel, (ii) l'évaluation des performances individuelles, y compris celles liées à la réalisation des objectifs en matière de contrôle.

Les niveaux adéquats de ressources et de compétence sont revus régulièrement pour tenir compte de l'évolution de la taille des différentes entités, de la nature ou de la complexité des activités et des besoins de supervision.

IV.4. Gestion des risques et procédures de contrôle**A. Gestion des risques**

Pour l'ensemble des filiales consolidées (tous métiers), le Groupe s'efforce d'intégrer la gestion des risques et les procédures de contrôle interne à ses modes de fonctionnement afin d'assurer la cohérence des risques identifiés avec les dispositifs de maîtrise. Les risques couverts par les contrôles sont associés aux processus suivants :

- Investissements / Désinvestissements / Immobilisations / Locations,
- Achats / Fournisseurs / Centrales d'achat,
- Coûts de revient / Stocks et cours de route,
- Gestion des garanties constructeurs,
- Gestion des ateliers (Automotive) et des chantiers (Technologies),
- Produits des activités ordinaires / Clients & Recouvrement des créances,
- Trésorerie (opérations de caisse et banque),
- Paie / Avantages accordés au personnel,
- Enregistrement des transactions / Provisions / Reporting,
- Accès aux applications informatiques & Protection des données et équipements,
- Gestion réglementaire et fiscale (dossiers fiscaux, impôts & taxes, litiges, assurances),
- Organisation & Evaluation du dispositif de contrôle et de gestion des risques.

B. Objectifs du dispositif de gestion des risques et de contrôle

Le dispositif comprend des moyens et des procédures fournissant une assurance globale raisonnable que les objectifs principaux suivants sont atteints :

- Application des instructions et autorisations : toute transaction est approuvée et exécutée en conformité avec les règles et directives de la société,
- Fiabilité de l'information comptable et financière : toute transaction est enregistrée dans le respect des normes comptables et de reporting en vue de garantir l'exactitude et l'exhaustivité des états financiers produits,
- Sauvegarde des actifs : tout risque identifié fait l'objet d'une procédure préventive et d'un contrôle ; tout comptage physique concorde avec les comptes et toute différence est enregistrée et expliquée.

Ce dispositif est mis en œuvre par les directions administratives et financières des filiales sous la supervision du Comité de suivi des travaux d'audit interne et coordonnés par la Direction de l'audit interne du Groupe.

C. Formalisation et diffusion des procédures de contrôle

La Société a réuni l'ensemble des points clés de contrôle au sein du Guide d'Auto-Evaluation du Contrôle Interne qui constitue un référentiel commun de pratiques pour l'ensemble des directions des filiales et leur encadrement.

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. Il est régulièrement mis à jour et sert de support de formation.

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. Ainsi, cinquante d'entre elles sont identifiées comme « prioritaires » et leur application est requise impérativement.

Ce Guide veut encadrer l'auto-évaluation annuelle réalisée par les filiales et constitue un outil utile de test lors de la réalisation des missions de l'audit interne. Il sert également d'outil de reporting et de suivi des plans d'action entre filiales de chaque métier et leur direction de Pôle.

A travers la mise en œuvre de ce Guide, chaque manager est tenu de vérifier personnellement la bonne application, à son niveau, des principes et des règles de contrôle et doit s'efforcer d'améliorer les procédures dont il a la charge dans le sens d'une plus grande efficacité.

D. Mise à jour annuelle de la cartographie des risques majeurs

Dans le cadre de ses procédures de suivi des risques mises en place, la Société identifie les principaux risques auxquels elle est exposée. Pour chaque risque identifié, la Société apprécie la probabilité de la survenance du risque et son impact potentiel. Présentée au Comité d'audit, cette démarche aide le Groupe à mieux définir et suivre les différents plans d'actions mis en œuvre pour réduire et maîtriser ses risques.

Pour autant, les principaux risques pouvant impacter la performance de l'entreprise sont décrits dans le Chapitre 4 du rapport de gestion constitutif du même chapitre dans le Document de référence de CFAO pour 2009 « Facteurs de risque ». En particulier, l'exposition aux risques de change du Groupe est décrite dans ce chapitre 4, ainsi que dans la note 27.2 aux états financiers consolidés « Exposition au risque 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.

E. 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 en temps opportun d'informations pertinentes, fiables et dont la connaissance aide chacun à exercer ses responsabilités.

Les procédures budgétaires, de reporting et d'établissement des comptes annuels et semestriels consolidés de la Société ont suivi jusqu'à fin octobre 2009 celles en vigueur dans le Groupe PPR. Elles sont depuis destinées à évoluer de manière autonome depuis cette date puisque CFAO est désormais cotée en bourse et sortie du périmètre de contrôle de PPR.

Les reporting mensuels des filiales sont envoyés chaque mois (le 6^e jour ouvré du mois suivant) conjointement aux Directeurs financiers ou Business Controllers 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 Reporting, 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.

IV.5. Acteurs des contrôles

A. Le Comité de suivi des travaux d'audit interne

Il est composé du Directoire, du Directeur Financier 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 et obtenir la validation du programme d'audit du semestre suivant.

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. Enfin, il est un relais de l'action menée par le Comité d'Audit de CFAO.

B. L'Audit interne

L'Audit Interne est rattaché au Secrétaire Général. Son rôle est :

- de fournir à la Direction Générale de la société une évaluation périodique sur le degré de maîtrise du dispositif de contrôle interne mis en œuvre par les responsables opérationnels,
- de formuler des recommandations visant à renforcer l'efficacité de ce dispositif,
- d'identifier et de diffuser les meilleures pratiques,

- de sensibiliser les responsables opérationnels aux normes de contrôle de la société.

Au 31 décembre 2009, l'Audit Interne est composée d'un Directeur, six auditeurs et un chargé de mission.

C. Les filiales opérationnelles et les directions de pôles

Les filiales disposent de leurs propres procédures de contrôle interne, adaptées à leurs métiers et à leurs environnements spécifiques, dont la mise en œuvre et le contrôle sont de la responsabilité des organes d'administration ou de direction de chaque société et des managers locaux. La qualité du contrôle interne est ensuite revue par les directions de pôles à l'occasion des missions de l'audit interne et de la présentation des résultats de l'évaluation du « Programme d'Amélioration du Contrôle Interne » (cf. ci-après section IV.7).

D. Missions 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 dont ils considèrent qu'ils sont 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.

IV.6. *Programme de formation / sensibilisation « Business Under Control »*

Le programme de formation interne « Business Under Control » est constitué de deux modules complémentaires.

i. « **Business Under Control – module 1** »

Ce module vise à maîtriser les fondamentaux du contrôle interne de la société et les relier aux mécanismes comptables et financiers qui les sous-tendent. Lancé en 2008, le module s'articule autour des deux thèmes principaux suivants :

- Lire et comprendre les états financiers dans le format de reporting CFAO,
- Connaître et savoir appliquer les contrôles fondamentaux intégrés aux processus opérationnels et s'articulant autour des 50 « Standards Prioritaires ».

Deux sessions par an sont généralement organisées en France. Elles s'adressent aux managers rejoignant le Groupe ou intéressés par une mise à niveau sur les « standards prioritaires » de contrôle CFAO.

ii. « **Business Under Control – module 2** »

Mis en place en 2005, ce module est destiné en premier lieu aux managers disposant d'une bonne maîtrise des fondamentaux financiers et des « standards prioritaires » de contrôle. Il vise à sensibiliser de manière concrète le management des filiales sur la nécessité d'une prévention soutenue des risques et à leur donner des connaissances a minima en matière de corporate governance et en matière fiscale.

Les sessions consistent à :

- partager des expériences de dysfonctionnement vécues par CFAO,

- identifier dans chaque processus de gestion les zones à risques et définir 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 par an sont généralement organisées en Afrique. Depuis 2005, le nombre de participants à ce jour s'est élevé à près de 180 personnes.

IV.7. Evaluation du dispositif de gestion des risques et suivi des plans d'action

A. Questionnaire du « Guide d'Auto-Evaluation du Contrôle Interne » (en ligne)

La société a mis en œuvre un questionnaire d'auto-évaluation sur la base du Guide d'Auto-Evaluation du Contrôle Interne, accessible en ligne pour chacune des filiales. Celles-ci effectuent annuellement une auto-évaluation sur les 300 points repris dans ce questionnaire. Cet exercice constitue l'un des instruments clés de la gestion des risques au sein de la Société.

B. Démarche « Loi de Sécurité Financière » (LSF)

Dans le cadre d'une démarche LSF menée tous les ans depuis 2005, un questionnaire comportant 50 contrôles « incontournables » a été élaboré. Ce questionnaire a été rédigé à partir des préconisations figurant dans le cadre de référence de l'AMF relatif au contrôle interne comptable et financier.

Les résultats de ce questionnaire sont présentés lors des Comités d'Audit et contribuent à compléter la cartographie des risques de la société.

C. « Programme d'Amélioration du Contrôle Interne » (PACI)

Ce programme, lancé en 2006, 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 apprécier à un instant donné et pour l'ensemble des filiales le degré d'application des « standards prioritaires » du « Guide d'Auto-Evaluation » et adaptés aux spécificités de chacun des Pôles. Cette appréciation repose sur une évaluation indépendante confiée aux commissaires aux comptes des sociétés locales sur la base d'un questionnaire défini par l'Audit Interne. Cette démarche permet de :

- mesurer la mise en place des actions correctives,
- tracer une cartographie des points résiduels de vigilance (par métier, par zone, par filiale et par nature de dysfonctionnement),
- définir pour chaque Pôle les plans d'action visant à corriger les écarts identifiés classés en quatre catégories :
 - non-réalisation des contrôles,
 - insuffisance de documentation des contrôles effectués,
 - non respect de la périodicité,
 - insuffisance de séparation des tâches.

Les résultats de l'évaluation ainsi que les principaux plans d'action sont présentés au Comité de suivi des travaux d'audit, au Comité Exécutif et au Comité d'Audit qui s'assurent de l'efficacité des mesures correctives prises.

D. Missions d'audit interne et suivi des plans d'action

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. 46 missions ont été réalisées en 2009, tous métiers confondus.

Les rapports d'audit font systématiquement l'objet de commentaires de la part du management local des filiales auditées.

Les rapports sont ensuite communiqués au Directoire, au Directeur Financier, au Directeur de Pôle, ainsi qu'au Directeur Général et au Directeur Financier de la filiale.

Après présentation finale des conclusions et accord sur un programme d'action concerté, les filiales doivent prendre soin de remédier rapidement aux déficiences constatées selon un calendrier défini.

ii. **Suivi des plans d'action**

Le suivi et la mise en œuvre des plans d'action relèvent de la responsabilité opérationnelle des filiales. L'audit interne en synthétise l'avancement et réalise à distance un contrôle intercalaire des étapes de la mise en œuvre, en liaison avec les Pôles :

- de manière générale : deux fois par an et dans un délai maximum de 6 mois suivant la mission d'audit,
- de manière ponctuelle et ciblée sur les plans d'action nécessitant une mise en œuvre plus rapide compte tenu des enjeux financiers ou d'organisation.

Afin de renforcer le suivi des plans d'action, l'audit interne de la société a mis en place en 2007 un tableau de bord informatisé permettant de faire le point périodiquement sur l'état d'avancement des actions entreprises dans chaque filiale.

V. AUTRES INFORMATIONS REQUISES PAR L'ARTICLE L. 225-68 DU CODE DE COMMERCE

V.1. *Modalités particulières relatives à la participation des actionnaires à l'Assemblée générale*

La participation des actionnaires aux assemblées générales de la Société 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.

V.2. *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 », 14 « Organes d'administration, de direction, de surveillance et direction générale », 18 « Principaux actionnaires » et 7 « Organigramme », paragraphe 7.2.3.4 sous la rubrique « Division CFAO Industries », du rapport de gestion du Directoire, qui sont également constitutifs des mêmes chapitres du Document de référence de CFAO pour 2009. 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 du public fera l'objet d'un communiqué en précisant les modalités.

Alain VIRY

Président du Conseil d'Administration

Et Président du Conseil de Surveillance à compter du 5 octobre 2009

Sèvres, le 10 mars 2010

16.2 Rapport des commissaires aux comptes sur le gouvernement d'entreprise et le contrôle interne – exercice 2009

Exercice clos le 31 décembre 2009

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 2009.

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 ce 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 ;
- 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 et Neuilly-sur-Seine, le 6 avril 2010
Les Commissaires aux Comptes

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.

Deloitte & Associés

Hervé Chopin

Alain Penanguer

16.3 Observations du Conseil de surveillance sur le rapport de gestion du directoire et sur les comptes de l'exercice 2009

Après vérification et contrôle des comptes sociaux et consolidés de l'exercice 2009 arrêtés par le Directoire, et conformément à l'article L225-68 alinéa 6 du Code de commerce, le Conseil de surveillance de CFAO indique qu'il n'a 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 sa réunion du 10 mars 2010 après examen par le Comité d'audit le 8 mars 2010.

Pour le Conseil de surveillance,

Le Président,
Alain VIRY

CHAPITRE 17 – SALARIES

17.1 Rapport social

17.1.1 Nombre et répartition des salariés

Au 31 décembre 2009, le Groupe employait, dans 34 pays, 9 400 personnes contre 10 610 au 31 décembre 2008 et 10 192 au 31 décembre 2007. L'évolution en 2009 par rapport à 2008 est essentiellement due à des changements de périmètre dont la cession de Dil Maltex (Nigéria) et de Propharmed (France) et la déconsolidation d'Almameto (Nouvelle Calédonie) et de General Import (Trading Nigéria) et à la réduction de certaines activités de CFAO Technologies au Nigéria (voir le paragraphe 7.2.4 « Acquisitions et cessions au cours des trois derniers exercices » du présent document de référence).

Le tableau ci-dessous indique l'évolution des effectifs employés par le Groupe aux 31 décembre 2009, 2008 et 2007 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 décembre		
	2007	2008	2009
Effectif total	10 192	10 610	9 400
Salariés expatriés	224	218	224
Salariés locaux	9 968	10 392	9 176
Par zone géographique			
France métropolitaine (<i>salariés locaux uniquement</i>)	408	421	340
Collectivités Territoriales Françaises d'Outre-Mer et Autres	999	994	827
Salariés expatriés	1	2	2
Salariés locaux	998	992	825
Maghreb	1 319	1 431	1 338
Salariés expatriés	23	22	22
Salariés locaux	1 296	1 409	1 316
Afrique subsaharienne francophone	4 433	4 563	4 504
Salariés expatriés	127	127	134
Salariés locaux	4 306	4 436	4 370
Afrique subsaharienne anglophone et lusophone	3 033	3 201	2 391
Salariés expatriés	73	67	66
Salariés locaux	2 960	3 134	2 325
Par métier			
CFAO Automotive	4 792	5 196	4 994
Salariés expatriés	158	154	161
Salariés locaux	4 634	5 042	4 833
Eurapharma	1 331	1 424	1 411
Salariés expatriés	16	20	19
Salariés locaux	1 315	1 404	1 392
CFAO Industries	2 748	2 736	1 926
Salariés expatriés	20	22	16
Salariés locaux	2 728	2 714	1 910
CFAO Technologies	1 193	1 125	943
Salariés expatriés	30	22	28
Salariés locaux	1 163	1 103	915
Autres	128	129	126
Salariés expatriés	0	0	0
Salariés locaux	128	129	126

A fin 2009 le pourcentage de femmes employées dans le groupe est de 18,29 %.

Au 31 décembre 2009, 47,91 % des effectifs du Groupe étaient employés en Afrique subsaharienne francophone, 25,44 % en Afrique subsaharienne anglophone et lusophone et 14,23 % au Maghreb. En 2009, les salariés du Groupe étaient employés en majorité dans les métiers CFAO Automotive (53,13 % des salariés) et CFAO Industries (20,49 % des salariés).

Au 31 décembre 2009, environ 60 % des expatriés du Groupe étaient employés en Afrique subsaharienne francophone, environ 29 % en Afrique subsaharienne anglophone et lusophone et environ 10 % au Maghreb. En 2009, les expatriés du Groupe étaient employés en majorité dans les métiers CFAO Automotive (environ 72 % des expatriés). Par ailleurs, l'origine géographique des expatriés du Groupe a évolué en raison de l'extension du périmètre géographique du Groupe : les expatriés d'origine française ou des pays de la zone euro représentaient ainsi environ 74 % des effectifs expatriés du Groupe en 2009 contre 90 % en 2000.

La part de contrats à durée indéterminée est très importante au sein du Groupe. Toutefois, le Groupe recourt, le cas échéant, aux contrats à durée déterminée. Ainsi, au 31 décembre 2009 :

- 8 573 salariés avaient un contrat à durée indéterminée, soit 91,2 % de l'effectif total,
- 827 salariés avaient un contrat à durée déterminée, soit 8,8 % de l'effectif total. Le taux de contrats à durée déterminée était de l'ordre de 6,46 % pour les métiers CFAO Automotive, Eurapharma et CFAO Technologies. Ce taux atteint 18 % pour CFAO Industries en raison notamment de la saisonnalité des activités boissons (Brasseries du Congo) et bois (Fantasia – Commamussy au Maroc).

Le Groupe a procédé à 894 embauches sous contrats à durée indéterminée et 582 embauches sous contrats à durée déterminée en 2009 contre respectivement à 1 166 et 770 embauches en 2008. En 2009, le Groupe a également procédé à 541 licenciements, dont 208 licenciements pour motif économique notamment à la suite de fermetures d'agences (notamment au Nigeria dans la division Technologies) et d'usines (notamment la fermeture de l'activité deux roues au Burkina Faso).

Le groupe n'a pas rencontré de difficultés de recrutement particulières en 2009.

En 2009, la société CFAO SA et ses filiales françaises n'ont pas été concernées par des mesures de plan de sauvegarde de l'emploi, efforts de reclassement, réembauches, mesures d'accompagnement. Toutefois dans le contexte économique de début 2009, des mesures ponctuelles de chômage partiel ont été mises en œuvre dans certaines entités du groupe pour traverser cette période.

Le tableau ci-dessous présente l'évolution entre 2006 et 2009 de la pyramide des âges des salariés en contrat à durée indéterminée. Compte tenu d'un changement du mode de reporting, les données 2007 ne sont pas disponibles sous le même format.

Pyramide des âges	2006	2008	2009
– de 25	272	293	230
25 – 29	1 295	1 497	1 274
30 – 39	3 119	3 477	3 283
40 – 49	2 595	2 681	2 493
50 – 54	918	943	882
55 – 59	315	337	355
60 et +	59	60	56

En matière d'hygiène et de sécurité, l'indice de fréquence d'accidents du travail dans le Groupe s'est élevé à 2,1 % en 2009 contre 2,3 % en 2008 et 3,4 % en 2007.

En dehors des obligations légales françaises, des comités d'hygiène et sécurité ou équivalents existent dans de nombreuses filiales des pays francophones notamment dans les métiers de l'industrie.

17.1.2 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 2009, en France (métropole et collectivités territoriales d'outre-mer), 31 salariés sont en contrat à durée indéterminée à temps partiel. En 2009, le nombre d'heures supplémentaires réalisées dans les filiales françaises a été de 1 779 heures.

Le taux d'absentéisme était de 1,45 % en 2009 contre 1,6 % en 2008 et 1,2 % en 2007 dans le groupe CFAO. Les motifs d'absentéisme sont principalement la maladie, la maternité, les accidents de travail et de trajet.

17.1.3 Formation

Malgré un contexte 2009 économiquement tendu, les dépenses de formation des collaborateurs du Groupe pour l'année 2009 ont toutefois été d'environ 2,205 millions d'euros, en légère régression par rapport à 2008. Le nombre total de personnes formées a été de 2 068 et le nombre d'heures de formation s'est élevé à 55 816 heures, soit une durée moyenne des actions de formation de 27 heures.

Par zone géographique	Données chiffrées 2009				
	France métropolitaine	Collectivités		Afrique	
		Territoriales	Françaises d'Outre-Mer et Autres	Maghreb	subsaharienne francophone
Dépenses totales de formation (en €)	480 122	345 786	194 595	942 210	242 935
Salariés ayant bénéficié d'actions de formation	202	182	247	942	495
Managers	122	30	21	164	195
Non managers	80	152	226	778	300
Nombre total d'heures de formation	4 753	6 726	2 229	32 881	9 227
Durée moyenne des actions de formation (en heures)	23	37	9	35	19

Par métier *	CFAO		CFAO		CFAO
	Automotive	Eurapharma	Industries	Technologies	
Dépenses totales de formation (en €)	1 036 555	279 968	301 092	423 577	
Salariés ayant bénéficié d'actions de formation	964	203	656	199	
Managers	246	65	92	89	
Non managers	718	138	564	110	
Nombre total d'heures de formation	27 071	3 548	15 906	7 596	
Durée moyenne des actions de formation (en heures)	28	17	24	38	

* Les données de formations de la société tête de groupe et des centrales d'achat, sont consolidées par zone géographique mais ne le sont pas par métier.

Le Groupe a maintenu les mêmes principes de formation que précédemment, en conservant des actions de formation qui ont pour but d'accompagner et de permettre le développement des collaborateurs du Groupe dans

l'exercice de leur responsabilité et visent également à anticiper les besoins en qualifications nouvelles. Ainsi, les actions de formation menées par le Groupe sont principalement organisées autour de :

- sessions destinées aux managers concernant l'approfondissement de la connaissance des techniques et outils du management ainsi que le développement personnel ;
- sessions sur le contrôle interne (*Business under Control 1 et 2*) organisées aussi bien pour les managers que pour les non-managers (elles ont pour but d'améliorer et de renforcer les techniques et les procédures du Groupe en matière de contrôle interne et d'assurer la connaissance de celles-ci par les collaborateurs du Groupe) ;
- formations collectives en matière informatique afin notamment d'accompagner le déploiement de nouveaux systèmes informatiques de gestion intégrés ;
- formations sur la prévention des risques pour la santé et la sécurité au travail ; et
- formations individuelles dispensées en cas de besoin.

Par ailleurs, afin d'anticiper et d'accompagner la prise de fonction des futurs dirigeants de filiales, le Groupe a mis en place un ensemble de procédures (« assessment ») pour identifier et évaluer la maîtrise des compétences clés du poste. Chaque futur dirigeant de filiales bénéficie d'un programme de développement de ses compétences professionnelles sur la base des résultats de ces procédures.

17.1.4 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 et des divisions CFAO Automotive, CFAO Industries et CFAO Technologies (comportant cinq représentants des salariés) et l'autre représentant les salariés de Continental Pharmaceutique (comportant quatre représentants des salariés).

En 2009, les accords d'entreprises signés en métropole et dans les départements d'outre-mer concernent essentiellement la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), les accords sur l'emploi des seniors et les négociations annuelles obligatoires (NAO).

17.1.5 Rémunérations

En 2009, la masse salariale (non chargée) du Groupe a été de 135 284 837 euros soit une réduction de 2,5 %, liée notamment aux changements de périmètre. Pour la France (métropole et collectivités territoriales d'outre-mer), la masse salariale non chargée est de 38 446 617 euros et les charges sociales patronales s'élèvent à 18 670 301 euros.

17.1.6 Accords de participation et d'intéressement

Accords de participation

En France métropolitaine, les accords de participation existants d'une part au sein de l'UES qui regroupe les salariés des sociétés CFAO, SFCE et Sevragim et d'autre part pour les salariés de Continental Pharmaceutique n'ont pas été modifiés en 2009.

Accords d'intéressement

En France métropolitaine, les accords d'intéressement, dont les mécanismes et modes de calcul sont en conformité avec la réglementation en vigueur, existant au sein de l'UES qui regroupe les salariés de CFAO et des divisions

CFAO Automotive, CFAO Industries et CFAO Technologies mais aussi au sein de deux filiales du métier santé, Eurapharma et EPDIS (France) n'ont pas été modifiés en 2009.

Le tableau ci-dessous présente les montants versés par CFAO aux salariés du Groupe en France métropolitaine pour les exercices 2007, 2008 et 2009 au titre de la participation et de l'intéressement (en euros) :

	Montants au titre de l'exercice		
	2009	2008	2007
Participation	3 207 200	2 656 907	2 649 719
Intéressement	293 400	1 266 065	902 699

Les montants 2009 sont afférents aux comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2009 qui seront soumis à l'approbation des actionnaires en mai 2010. Ils incluent des suppléments de participation et d'intéressement décidés par la direction de la Société à la suite de son introduction en bourse.

Plans d'épargne d'entreprise et plans assimilés

Plan d'Epargne d'Entreprise

Les plans d'épargne d'entreprise existant en France ont été modifiés pour intégrer 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 prévus par la réglementation.

Plan d'Epargne Retraite Collectif Inter-entreprise

CFAO a mis en place depuis début 2008, pour l'ensemble des sociétés de France métropolitaine un Plan d'Epargne Retraite Collective Inter-entreprise. 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 Inter-entreprise 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'intéressement 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.

17.1.7 Emploi et insertion des travailleurs handicapés

En 2009, en France métropolitaine et à la Réunion, le Groupe a mis en place des actions de sensibilisation au travers de réunions d'informations et d'une campagne de mobilisation lors de la semaine du handicap.

17.1.8 Œuvres sociales

Les budgets alloués en 2009 aux deux comités d'entreprise de France métropolitaine ressortent à 128 199 euros incluant les budgets de fonctionnement et œuvres sociales.

17.1.9 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.

Dans la mesure où jusqu'à une date récente, CFAO faisait partie du groupe PPR, il était fait référence au « Code de conduite des affaires de PPR » pour décrire les règles de conduite des affaires au sein de CFAO. Ce Code de conduite des affaires de PPR prône le respect des principales conventions de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) et des textes internationaux de référence en matière de droits de l'homme.

Même si CFAO n'est plus contrôlée par le groupe PPR, ses collaborateurs continuent aujourd'hui de suivre les principes précédemment édictés et CFAO a décidé de réviser son « Guide du Collaborateur » afin de tenir compte de la sortie du groupe PPR ; elle y réitérera son attachement aux principes fondamentaux des conventions de l'Organisation Internationale du Travail et veillera au respect continu des dispositions de ces conventions par l'ensemble de ses filiales, fournisseurs, partenaires et sous-traitants.

17.1.10 Impact territorial des activités en matière d'emploi et de développement régional

CFAO et ses filiales ont comme objectif de créer des liens avec les écoles de commerce et de gestion en Afrique, afin de pourvoir aux besoins de personnel formé dans ces domaines dans le futur. CFAO a aussi des liens privilégiés avec certaines écoles techniques comme l'ISTAC (Institut Supérieur de Technologie en Afrique Centrale) à Douala au Cameroun.

CFAO participe aux travaux de la commission sociale du CIAN (Conseil français des investisseurs en Afrique), chargé de réfléchir aux axes d'amélioration des politiques sociales des entreprises en Afrique.

17.1.11 Relations avec l'environnement social

Ces relations sont décrites au chapitre 6 du présent document de référence au paragraphe 6.7 « Développement durable ».

17.2 Participations et stock options

La participation des membres du Directoire et du Conseil de surveillance au capital de la Société est indiquée au Chapitre 18 du présent document de référence.

Les stock-options et les actions gratuites qui ont pu être attribuées par le passé par PPR, alors société contrôlante de CFAO, sont mentionnées dans le Document de base de CFAO enregistré par l'AMF le 7 octobre 2009 sous le numéro I.09-079 dans le cadre de l'introduction en bourse de la Société.

En 2009 après son introduction en bourse, la Société n'a pas procédé à l'attribution de stock-options ou d'actions gratuites. Des options de souscription d'actions ont été octroyées seulement en janvier 2010, comme décrit au Chapitre 15 du présent document de référence sous le tableau 4.

17.3 Accords prévoyant une participation des salariés dans le capital de l'émetteur

En dehors du plan de stock-options mis en place début 2010, il n'y a pas d'accords prévoyant une participation des salariés dans le capital de la Société.

CHAPITRE 18 – PRINCIPAUX ACTIONNAIRES

18.1 Actionnariat de la société

Le tableau ci-dessous présente l'actionnariat de CFAO au 28 février 2010.

Actionnaires	Nombre d'actions	Nombre de droits de vote	Pourcentage du capital social et des droits de vote
Discodis SAS ⁽¹⁾	25 828 998	25 828 998	41,98 %
Sapardis SA ⁽¹⁾	2 442	2 442	0,004 %
Prodistri SA ⁽²⁾	2 192	2 192	0,004 %
Total Groupe PPR	25 833 632	25 833 632	41,99 %
Mandataires sociaux ⁽³⁾	2 200	2 200	0,003 %
Lazard Asset Management LLC	3 389 463	3 389 463	5,51 %
Public	32 299 065	32 299 065	52,50 %
Total	61 524 360	61 524 360	100 %

⁽¹⁾ sociétés détenues à 100 % par PPR

⁽²⁾ société détenue à 99,96 % par PPR

⁽³⁾ membres du directoire et du conseil de surveillance

Jusqu'à son introduction en bourse en décembre 2009, CFAO était détenue à 99,94 % par la société PPR SA au travers de ses trois filiales Discodis SAS, Sapardis SA et Prodistril SA, des actionnaires minoritaires détenant les 0,06 % restants du capital et des droits de vote de la Société.

En janvier 2010, la société américaine Lazard Asset Management LLC, agissant pour le compte de fonds et clients dont elle assure la gestion, a déclaré avoir franchi en hausse le 12 janvier 2010, les seuil de 5 % du capital et des droits de vote de la Société, et détenir 5,51 % de ce capital et de ces droits de vote.

Le 24 mars 2010, la société américaine Artio Global Management LLC, détenant des actions pour le compte de ses clients, a informé CFAO qu'elle avait franchi à la hausse le seuil de 3 % du capital social et qu'elle détenait 3,10 % dudit capital.

A la connaissance de CFAO compte tenu des déclarations de franchissements de seuil incitant aux actionnaires, aucun autre actionnaire que ceux indiqués ci-dessus ne détenait directement ou indirectement, 3 % ou plus du capital ou des droits de vote au 28 février 2010.

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 28 février 2010, 25 861 055 actions CFAO sont détenues sous la forme nominative (soit 42,03 % du capital), et donnent droit au même nombre de droits de vote.

Dans le cadre de l'introduction en bourse de la Société en décembre 2009, 35 650 000 actions ont été offertes au public et à des investisseurs institutionnels. A l'issue de cette opération, les actions offertes étaient réparties comme suit : 13 882 000 à des investisseurs institutionnels France, 19 414 926 à des investisseurs institutionnels hors France, 2 353 074 au public en France. Ces informations sont données de manière approximative et ne préjugent en rien de la répartition de l'actionnariat entre les différentes catégories indiquées à la date du présent document de référence.

Conformément à l'article L225-102 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 PEE du Groupe en métropole).

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 principaux actionnaires de la Société ne disposent pas de droits de vote différents.

18.3 Actionnaires principaux

PPR SA (« PPR ») est indirectement l'actionnaire principal de CFAO avec, au 28 février 2010, 41,99 % des actions et des droits de vote. Au 31 décembre 2009, la société Groupe Artémis détient 40,8 % du capital et 55,4 % des droits de vote de PPR. Groupe Artémis est détenue à 100 % par la société Financière Pinault, elle-même contrôlée par la famille Pinault.

PPR est une société anonyme cotée sur le marché Euronext Paris et appartenant à l'indice CAC 40. Elle assure le pilotage du groupe PPR. Fondé en 1963 par François Pinault, le groupe PPR est l'un des leaders mondiaux du secteur de la distribution et du luxe grâce à des marques telles que Redcats, Fnac, Conforama, Gucci, Bottega Veneta, Boucheron et YSL Couture. Pour information, le document de référence de PPR peut être consulté sur le site de l'Autorité des marchés financiers (<http://www.amf-france.org>) et sur le site de PPR (<http://www.ppr.com>).

Aucun autre actionnaire ne détient de participation en capital ou en droits de vote équivalente ou supérieure à celle de PPR dans le capital de CFAO. Le quorum requis pour la tenue d'une assemblée générale ordinaire des actionnaires est du cinquième des actions ayant droit de vote, les décisions étant prises à la majorité des voix dont disposent les actionnaires présents ou représentés.

Dans la mesure où PPR détient plus d'un tiers et moins de la moitié des actions et droits de vote de CFAO, et compte tenu de la réglementation applicable, il ne peut pas augmenter sa participation en capital ou en droits de vote de plus de 2 % du nombre total des titres de capital ou des droits de vote, sur une période de 12 mois consécutifs, à moins de lancer une offre publique sur les actions CFAO.

PPR n'est pas membre du Conseil de surveillance de CFAO. A la date d'enregistrement du présent document de référence, trois membres de ce Conseil occupent également des fonctions au sein de PPR ou en sont mandataires sociaux ; la candidature d'un nouveau membre du conseil devrait être présenté à la prochaine assemblée générale de CFAO et, si ce nouveau membre est nommé, il viendra en remplacement de l'un de ces trois membres. Le nombre de membres occupant des fonctions au sein de PPR devrait en conséquence être de deux après l'assemblée générale prévue pour le 17 mai 2010.

Le Conseil est composé de sept membres en tout, dont trois sont des membres indépendants au sens des critères du Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF, son Président étant l'ancien président du Conseil d'administration de la Société avant le changement de sa structure de gouvernance. Pour la validité des délibérations du Conseil de surveillance, la présence de la moitié au moins de ses membres est requise et les décisions sont prises à la majorité des voix des membres présents, le président de séance ayant voix prépondérante en cas de partage des voix.

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.

18.5 Engagements de conservation des titres liés à l'introduction en bourse de la société

Dans le cadre de l'introduction en bourse de la Société, un contrat de garantie a été conclu le 2 décembre 2009 entre Discodis (actionnaire cédant ses actions dans le cadre de l'introduction), PPR, CFAO et un groupe d'établissements financiers garantissant l'offre (les « Etablissements Garants »). Ce contrat est décrit dans la note d'opération visée par l'AMF le 16 novembre 2009 et publiée dans le cadre de l'introduction, au paragraphe 5.4.3 « Garantie ».

Aux termes de ce contrat, la Société s'est engagée envers les Etablissements Garants, sous réserve de certaines exceptions, notamment à ne pas émettre, offrir, céder, donner en garantie ou transférer de tout autre manière des actions ou des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, directement ou indirectement, ni à effectuer une quelconque opération économique ayant un effet équivalent, ni à annoncer publiquement son intention de procéder à de telles opérations, à compter de la date du contrat de garantie et pendant une période expirant 180 jours calendaires suivant le 7 décembre 2009, date de règlement-livraison de l'offre dans le cadre de l'introduction en bourse, sans l'accord préalable de certains des Etablissements Garants, c'est-à-dire de BNP Paribas, CALYON, Goldman Sachs International et Société Générale. Cet engagement a été consenti sous réserve des exceptions suivantes (en dehors des opérations liées à l'introduction) :

- l'émission, la cession, le transfert ou l'offre (i) d'actions de la Société au titre de plans d'options de souscription d'actions ou d'achat d'actions ou de l'attribution d'actions gratuites, ainsi que (ii) de bons d'acquisition ou de souscription d'actions remboursables et des actions à remettre en cas d'exercice desdits bons, dans le cadre d'autorisations accordées par l'assemblée générale des actionnaires ;
- la cession, le transfert, l'offre, l'achat ou l'acquisition d'actions de la Société au titre d'un programme de rachat d'actions dans le cadre de l'autorisation accordée par l'assemblée générale des actionnaires ;
- l'émission, la cession, le transfert ou l'offre d'actions de la Société en rémunération de l'acquisition par la Société d'actions ou d'actifs d'un tiers, sous réserve que le montant cumulé de la ou des augmentation(s) du capital social de la Société en résultant n'excède pas 10 % du capital social de la Société, et sous réserve que le tiers recevant des actions de la Société s'engage à être lié par un engagement de conservation identique au présent engagement de la Société pour la durée restant à courir de ce dernier ; et
- le paiement de dividendes (ou d'acomptes sur dividendes) de la Société en actions.

Aux termes de ce contrat de garantie également, Discodis et PPR se sont engagés envers les Etablissements Garants, sous réserve de certaines exceptions, notamment à ne pas émettre, offrir, céder, donner en garantie ou transférer de toute autre manière des actions ou des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, directement ou indirectement, ni à effectuer une quelconque opération économique ayant un effet équivalent, ni à annoncer publiquement son intention de procéder à de telles opérations, à compter de la date du contrat de garantie et pendant une période expirant 180 jours calendaires suivant le 7 décembre 2009, date de règlement-livraison de l'offre, sans l'accord préalable des mêmes Etablissements Garants que ceux visés ci-dessus.

Cet engagement a été consenti sous réserve des exceptions suivantes (en dehors des opérations liées à l'introduction) : (i) la cession, le transfert ou l'offre d'actions de la Société aux entités contrôlées ou contrôlant Discodis ou PPR (au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce), sous réserve que cette entité s'engage à être liée par un engagement de conservation identique au présent engagement de Discodis ou de PPR pour la durée restant à courir de ce dernier ; et (ii) les actions de la Société apportées dans le cadre d'une offre publique d'achat, d'échange, alternative ou mixte.

Les engagements ci-dessus prévus au présent paragraphe 18.5 prendront fin le 5 juin 2010.

Il convient de noter que le contrat de garantie ci-dessus visé permettait également des opérations de stabilisation par l'un des Etablissements Garants sur les actions CFAO jusqu'au 31 décembre 2009, mais qu'aucune opération de stabilisation n'a été effectuée après l'introduction en bourse.

CHAPITRE 19 – OPERATIONS AVEC DES APPARENTES

19.1 Opérations avec le groupe PPR

Le Groupe poursuit et/ou a conclu de nombreuses opérations avec PPR (pour plus d'informations, le lecteur est renvoyé à la note 32 « Transactions avec les parties liées » de l'annexe aux états financiers consolidés du présent document de référence), et notamment :

- *Convention de gestion centralisée de trésorerie* : la société PPR Finance (société appartenant au groupe PPR) et CFAO ont conclu le 19 décembre 2006 une convention de gestion centralisée de trésorerie pour une durée indéterminée. Cette convention avait pour objet de mettre en œuvre une politique de gestion de trésorerie commune aux différentes sociétés du groupe PPR, CFAO ayant elle-même mis en place une centralisation de la trésorerie au sein de certaines de ses filiales qui a été maintenue après l'introduction en bourse de la Société. Cette convention a été résiliée après l'introduction en bourse de CFAO en décembre 2009, et le montant des avances consenties au titre de cette convention par PPR Finance à CFAO a été remboursé.
- *Contrat de conseils et d'assistance* : les sociétés PPR et CFAO ont conclu le 28 septembre 1995 un contrat de conseils et d'assistance. Après l'introduction en bourse de CFAO en décembre 2009, ce contrat a été résilié. Ce contrat avait pour objet la mise à disposition par PPR au bénéfice du Groupe de certaines prestations de service en matière financière, juridique, fiscale, de ressources humaines, de développement (dont un appui dans la réalisation d'opérations complexes) et de fourniture d'opportunités de développement, d'affaires ou de facteurs de réduction de coûts.
- *Contrat de sous-location de local commercial* : CFAO, en qualité de sous-locataire, et Discodis, en qualité de locataire principal, ont conclu le 13 novembre 2006 un contrat de sous-location de local commercial pour les locaux du siège social de CFAO. Ce contrat de sous-location expirera le 31 décembre 2014. Discodis a elle-même conclu un contrat de crédit-bail auprès de Natixis Bail et Fructibail relativement auxdits locaux. Cette convention n'a pas été résiliée après l'introduction en bourse de la Société.
- *Convention d'intégration fiscale* : La Société et PPR ont conclu le 5 décembre 2002 une convention d'intégration fiscale réglant la contribution de la Société aux diverses impositions d'ensemble dont PPR est l'unique redevable en tant que société tête de groupe. Après l'introduction en bourse de CFAO, cette convention a été automatiquement résiliée et un groupe d'intégration fiscale a été créé en France pour l'exercice 2010 entre la Société et ses filiales françaises dont elle détient au moins 95 % du capital. La création de ce groupe doit donner lieu à la conclusion de conventions d'intégration fiscale entre la Société et chacune des sociétés membres de ce groupe d'intégration qui seront applicables à compter du 1^{er} janvier 2010.
- *Contrat cadre relatif aux opérations de change et de produits dérivés* : les sociétés PPR Finance et CFAO ont conclu en décembre 2007 un contrat cadre relatif aux opérations de change et de produits dérivés, dont l'objet est notamment de définir les conditions cadres des contrats de couverture contre le risque de change mis en place par le Groupe auprès de PPR. Le Groupe prévoit de remplacer ce contrat cadre par ses propres couvertures contre le risque de change souscrites directement auprès de banques et non plus par l'intermédiaire de PPR, au cours de l'année 2010. Toutefois, le Groupe continue à l'heure actuelle de bénéficier des contrats de couverture déjà souscrits auprès de PPR et bénéficie des services de la salle des marchés de PPR durant une période transitoire de 6 à 12 mois après introduction en bourse.
- *Convention avec Buyco* : les sociétés Buyco et CFAO ont conclu le 1^{er} janvier 2002 une convention d'achats et d'approvisionnements. Buyco est une filiale détenue à 100 % par PPR qui agit comme mandataire pour les autres filiales à 100 % de PPR en vue de combiner les volumes d'achat de certaines catégories de produits et services. En ce qui concerne le Groupe, il s'agit principalement de fret. Les montants facturés par Buyco au titre de cette convention ne sont pas significatifs à l'échelle du Groupe. Compte tenu de la perte de contrôle de PPR sur CFAO, cette convention sera résiliée. Le Groupe considère que la résiliation de cette convention ne devrait pas entraîner de surcoûts significatifs.

19.2 Opérations intra-groupe

- *Convention d'assistance technique avec des centrales d'achat et des sociétés des divisions CFAO Automotive, CFAO Industries et CFAO Technologies* : la Société a conclu avec certaines centrales d'achat et la plupart des filiales de ses divisions CFAO Automotive, CFAO Industries et CFAO Technologies, une convention d'assistance technique pour une durée d'un an en général et reconductible par période d'une année. Cette convention a pour objet de mettre à la disposition de la filiale contractante les compétences de CFAO notamment dans les domaines suivants : assistance juridique, assistance en matière de relations humaines, assistance en matière fiscale, assistance informatique et assistance commerciale et développement. La rémunération de CFAO est fixée annuellement en fonction du niveau des prestations effectuées. Dans le cas où la filiale contractante ne ferait plus partie du Groupe et/ou dans le cas où la Société n'aurait plus le contrôle économique ou juridique de ladite société, la Société aurait la faculté de résilier à tout moment la convention sans qu'un préavis soit nécessaire.

Dans certaines filiales du Groupe au sein des divisions CFAO Automotive, CFAO Industries et CFAO Technologies, une convention d'assistance technique n'a pas été mise en place en raison des réglementations locales notamment en matière de contrôle des changes.

Au sein de la division Eurapharma, Eurapharma, en sa qualité de sous-holding a mis en place le même type de convention d'assistance technique avec certaines de ses filiales.

- *Convention de placement et de financement de trésorerie* : la Société a conclu avec ses centrales d'achat (SFCE, Capstone Corporation, Capstone International et Continental Pharmaceutique) des conventions de placement et de financement de trésorerie pour une durée indéterminée et avec certaines de ses filiales dans les Collectivités Territoriales Française d'Outre-Mer des conventions de compte courant. Certaines des centrales d'achat avec lesquelles la Société a conclu des conventions de placement et de financement de trésorerie ont elles-mêmes conclu de telles conventions avec les sous-filiales de la Société. Ces conventions ont pour objet la centralisation de la gestion de la trésorerie du Groupe de façon à éviter des immobilisations financières coûteuses et à favoriser une gestion optimale aussi bien du recours au crédit que des excédents de trésorerie au sein du Groupe. Dans le cadre de ces conventions, ces sociétés déposent auprès de la Société tout excédent de trésorerie dont elles n'ont pas l'usage pour financer leur exploitation et leur programme d'investissements et, en retour, la Société met à la disposition de ces entités les financements nécessaires liés aux besoins générés pour leur exploitation et leur programme d'investissements. Les remboursements peuvent être effectués à première demande et/ou à échéance convenue d'un commun accord.

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

19.3 Conventions réglementées

- *Convention de mise à disposition du réseau commercial de la Société au profit de sa filiale SFCE* : 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 SFCE avec l'appui du réseau commercial de la Société. Cette convention est une convention réglementée qui s'est poursuivie au cours de l'exercice 2009.

Les conventions ci-dessous ont été autorisées en 2009 par le Conseil de surveillance de la Société conformément à la réglementation et seront soumises à la prochaine assemblée générale annuelle pour approbation, sauf indication contraire.

- *Convention entre les sociétés Discodis et CFAO* : l'objet de cette convention est le partage à égalité entre les deux sociétés du coût de la prime exceptionnelle devant être versée à une vingtaine de cadres et dirigeants de la Société (dont les membres du Directoire et le Président du Conseil de surveillance) qui ont participé activement à l'ensemble des opérations d'organisation devant permettre au Groupe de poursuivre un développement autonome dans les meilleures conditions une fois introduit en bourse. Le montant ainsi refacturé par CFAO à Discodis ressort à 2,406 millions d'euros avant charges sociales part employeur.

- *Contrat de garantie entre CFAO, Discodis, PPR et les banques garantes dans le cadre de l'introduction en bourse de la Société* : l'objet de cette convention a été, dans le cadre de l'introduction, de faire garantir par les banques co-contractantes le placement des actions offertes par l'actionnaire cédant, Discodis. Lesdites banques étaient : BNP Paribas, Calyon, Goldman Sachs International, Société Générale, Lazard-Natixis, ABN AMRO Bank NV, HSBC France et UBS Limited.

- *Contrats de travail des membres du Directoire* :

Les membres du Directoire, MM. Bielle et Marzloff, bénéficient de contrats de travail conclus avec la Société, ces contrats de travail ayant été conclus avant leur nomination au Directoire. Ces contrats de travail ont été modifiés fin 2009 afin de tenir compte de l'augmentation de la rémunération qui y était mentionnée, à la suite de l'introduction en bourse de la Société. Ces modifications ont fait l'objet d'une autorisation du Conseil de surveillance dans les conditions prévues par les articles L225-86 et suivants du Code de commerce, et seront soumises à la prochaine assemblée générale pour approbation.

Le contrat de travail de M. Mazon a été signé en 2010, M. Mazon bénéficiant auparavant d'un contrat de travail avec une société du groupe PPR. La conclusion de ce contrat, qui constitue une convention visée à l'article L225-86 du Code de commerce, a été préalablement autorisée par le Conseil de surveillance et sera soumise à l'assemblée générale annuelle qui statuera sur les comptes de 2010 pour approbation.

Voir également la note 32 aux états financiers consolidés pour d'autres informations sur les opérations avec les apparentés.

CHAPITRE 20 – INFORMATIONS FINANCIERES CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIERE ET LES RESULTATS DE L'EMETTEUR

Les comptes consolidés et sociaux présentés ci-après seront soumis à l'approbation de l'assemblée générale annuelle des actionnaires de CFAO devant se tenir le 17 mai 2010.

20.1 Informations financières historiques

En application de l'article 28 du Règlement européen n° 809/2004 de la Commission européenne, le présent document de référence incorpore par référence les comptes consolidés 2007 et 2008, inclus dans le document de base enregistré le 7 octobre 2009 par l'AMF sous le numéro I.09-079.

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, ses filiales consolidées et ses participations minoritaires.

Les états financiers consolidés du Groupe pour les exercices clos les 31 décembre 2009 et 2008 ont été préparés conformément aux normes d'information financière internationales (International Financial Reporting Standards, « IFRS ») et aux interprétations de l'IFRIC telles qu'adoptées par l'Union Européenne et applicables au 31 décembre 2009.

Comptes consolidés au 31 décembre 2009

Les informations comparatives 2008 présentées dans ce document sont en conformité avec le référentiel IFRS en vigueur à la date de clôture des états financiers 2009.

COMPTE DE RESULTAT CONSOLIDÉ AUX 31 DECEMBRE 2009 ET 2008

(en millions d'euros)	Notes	31/12/2009	31/12/2008
Produits des activités ordinaires	5.1	2 582,0	2 874,7
Coût des ventes	5.2	(2 004,7)	(2 208,7)
Marge brute		577,3	666,0
Charges de personnel	6	(184,8)	(200,2)
Autres produits et charges opérationnels courants		(175,8)	(189,1)
Résultat opérationnel courant avant redevance PPR	7	216,6	276,8
Redevance PPR		(5,7)	(6,9)
Résultat opérationnel courant après redevance PPR		211,0	269,9
Autres produits et charges opérationnels non courants	8	(2,6)	8,7
Résultat opérationnel		208,3	278,6
Coût de l'endettement financier net	9	(20,2)	(17,0)
Autres produits et charges financières	9	(7,7)	(4,2)
Résultat avant impôt		180,5	257,4
Impôt sur le résultat	10	(62,5)	(89,8)
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence		3,2	3,6
Résultat net		121,2	171,1
dont part du Groupe		90,3	128,6
dont part des minoritaires		30,9	42,5
Résultat net de l'ensemble consolidé		121,2	171,1
Résultat net part du Groupe		90,3	128,6
Résultat net part des minoritaires		30,9	42,5
Résultat net part du Groupe		90,3	128,6
Résultat par action (en euros) ⁽¹⁾	11	1,47	2,09
Résultat dilué par action (en euros) ⁽¹⁾	11	1,47	2,09

⁽¹⁾ Le résultat par action publié en 2008 était de 12,54 €. Ajusté de la division du nominal par 6, il devient 2,09 €.

ETAT DU RESULTAT GLOBAL CONSOLIDE AUX 31 DECEMBRE 2009 ET 2008

(en millions d'euros)	31/12/2009	31/12/2008
Résultat net	121,2	171,1
Ecarts de conversion	(7,9)	(7,8)
Ecarts actuariels ⁽¹⁾	(3,3)	(3,1)
Autres éléments du résultat global	(11,2)	(10,9)
Résultat global total	110,0	160,2
dont part du groupe	79,8	118,5
dont part des minoritaires	30,2	41,7

⁽¹⁾ Net d'impôt

ETAT DE LA SITUATION FINANCIERE CONSOLIDEE AUX 31 DECEMBRE 2009 ET 2008

ACTIF

(en millions d'euros)	Notes	31/12/2009	31/12/2008
Goodwill	12	111,2	110,2
Autres immobilisations incorporelles	13	22,6	22,4
Immobilisations corporelles	14	262,8	251,0
Participations dans les sociétés mises en équivalence	16	20,5	15,2
Actifs financiers non courants	17	42,8	39,3
Actifs d'impôts différés	10.2	22,1	25,5
Autres actifs non courants		0,0	0,3
Actif non courant		482,0	463,9
Stocks	18	615,6	775,3
Créances clients	19	335,0	371,8
Créances d'impôts exigibles	10.2	20,0	12,9
Autres actifs financiers courants	27	5,2	20,7
Autres actifs courants	20	128,6	140,5
Trésorerie et équivalents de trésorerie	25	127,8	114,5
Actif courant		1 232,1	1 435,7
Total actif		1 714,1	1 899,7

CAPITAUX PROPRES ET PASSIF

(en millions d'euros)	Notes	31/12/2009	31/12/2008
Capital social	22	10,3	10,3
Réserves de conversion		(20,3)	(14,7)
Autres réserves		443,5	435,6
Capitaux propres – Part revenant au Groupe	22	433,5	431,2
Capitaux propres – Part revenant aux minoritaires		137,5	139,0
Capitaux propres	22	570,9	570,2
Emprunts et dettes financières à long terme	26	149,6	18,4
Provisions pour retraites et autres avantages similaires	23	27,3	25,0
Provisions	24	6,4	9,1
Passifs d'impôts différés	10.2	0,6	0,5
Passif non courant		183,9	53,0
Emprunts et dettes financières à court terme	26	240,2	394,1
Autres passifs financiers courants	27	9,0	12,4
Dettes fournisseurs	20	386,9	534,5
Provisions pour retraites et autres avantages similaires	23	0,3	2,2
Provisions	24	16,1	18,2
Dettes d'impôts exigibles	10.2	34,2	42,3
Autres passifs courants	20	272,5	272,8
Passif courant		959,3	1 276,5
Total des capitaux propres et passifs		1 714,1	1 899,7

ETAT DES FLUX DE TRESORERIE CONSOLIDES AUX 31 DECEMBRE 2009 ET 2008

(en millions d'euros)	Notes	31/12/2009	31/12/2008
Résultat net		121,2	171,1
Dotations nettes courantes aux amortissements et provisions sur actif opérationnel non courant		39,6	37,1
Prix de cession parcs de location amendement IAS16		5,2	10,7
Autres produits et charges sans contrepartie en trésorerie		(11,8)	(7,7)
Capacité d'autofinancement	30.1	154,1	211,2
Charges et produits d'intérêts financiers		27,5	20,0
Dividendes reçus		(0,8)	(1,1)
Charge nette d'impôt exigible	10.1	59,8	83,4
Capacité d'autofinancement avant impôts, dividendes et intérêts		240,6	313,4
Variation du besoin en fonds de roulement		36,2	(143,6)
Impôts sur le résultat payés		(73,7)	(88,2)
Flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles		203,1	81,6
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	30.2	(69,3)	(80,2)
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles		5,1	13,6
Acquisitions de filiales nettes de la trésorerie acquise	30.3	(3,6)	(1,8)
Cessions de filiales nettes de la trésorerie cédée	30.3	19,4	2,7
Acquisitions d'autres actifs financiers		(14,0)	(17,6)
Cessions d'autres actifs financiers		9,8	11,4
Changement de méthode de consolidation : global en équivalence		12,4	
Intérêts et dividendes reçus		1,3	3,4
Flux nets de trésorerie liés aux activités d'investissement		(38,8)	(68,5)
Augmentation / Diminution de capital		1,6	3,9
Dividendes versés à la société mère		(77,0)	(180,6)
Dividendes versés aux minoritaires des filiales consolidées		(26,4)	(31,9)
Emission d'emprunts	26 - 30.4	172,1	11,3
Remboursement d'emprunts	26 - 30.4	(14,8)	(18,2)
Intérêts versés et assimilés		(28,1)	(21,4)
Flux nets de trésorerie liés aux activités de financement		27,5	(237,0)
Incidence des variations des cours de change		0,8	(0,3)
Autres mouvements		(0,1)	(0,2)
Variation nette de la trésorerie		192,6	(224,4)
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice	30	(274,1)	(49,7)
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice	30	(81,5)	(274,1)

VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS

(en millions d'euros)	Nombre d'actions en circulation ⁽¹⁾	Capital social	Réserves de conversion	Autres réserves et résultats nets – part du Groupe	Capitaux propres		
					Part Groupe	Intérêts minoritaires	Totaux
Au 31 décembre 2007	10 254 060 ⁽²⁾	10,3	(7,2)	490,3	493,4	123,7	617,0
Résultat global 2008			(7,4)	125,9	118,5	41,7	160,2
Augmentation / Diminution de capital				(0,0)	(0,0)	4,1	4,0
Dividendes distribués				(180,6)	(180,6)	(30,5)	(211,1)
Variations de périmètre			(0,0)	(0,1)	(0,1)	0,0	(0,0)
Au 31 décembre 2008	10 254 060 ⁽²⁾	10,3	(14,7)	435,6	431,2	139,0	570,2
Résultat global 2009			(7,2)	87,0	79,8	30,2	110,0
Augmentation / Diminution de capital				(0,3)	(0,3)	1,7	1,5
Dividendes distribués				(77,0)	(77,0)	(27,8)	(104,8)
Variations de périmètre			1,6	(1,8)	(0,3)	(5,6)	(5,9)
Au 31 décembre 2009	61 524 360	10,3	(20,3)	443,5	433,5	137,5	570,9

⁽¹⁾ Valeur nominale des actions de 0,1667 euros après division du nominal par 6.

⁽²⁾ Nombre avant division du nominal par 6.

**Notes annexes aux états financiers consolidés
pour les exercices clos le 31 décembre 2009 et 2008****NOTE 1 GENERALITES**

Le groupe CFAO, composé de la société CFAO SA (la société) et ses filiales (collectivement CFAO Groupe ou « le Groupe ») est le leader de la distribution spécialisée en Afrique et dans les collectivités d'Outre-mer. CFAO est aussi un acteur reconnu dans l'industrie et le négoce.

Le groupe est aujourd'hui présent en France, dans 31 pays d'Afrique, dans 6 collectivités d'Outre-mer, le Vietnam et l'Île Maurice.

CFAO, société-mère du Groupe, est une société anonyme de droit français à Conseil de surveillance et directoire, dont le siège social est 18, rue Troyon 92310 Sèvres, France. La Société est immatriculée au Registre du commerce et des sociétés sous le numéro 552 056 152 R.C.S. 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. Ces normes comprennent les normes approuvées par l'International Accounting Standards Board (IASB), c'est-à-dire les normes IFRS, les IAS (International Accounting Standards) et leurs interprétations émanant de l'International Financial Reporting Interpretations Committee (IFRIC) ou de l'ancien Standing Interpretations Committee (SIC).

Les états financiers consolidés du Groupe CFAO ont été arrêtés par le directoire le 8 mars 2010 et sont présentés en euros. Ces comptes devront être approuvés par l'assemblée générale des actionnaires.

Faits marquants de l'exercice 2009

Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2009, CFAO a été introduit en bourse. Cette opération a fait l'objet d'une description dans le document de base enregistré le 7 octobre 2009 sous le numéro I.09-079 et la note d'opération du 16 novembre 2009 enregistrée sous le numéro 09-333.

En décembre 2009, les actions de CFAO ont été admises aux négociations sur le marché Euronext Paris, via une offre à prix ouvert en France et un placement global à des investisseurs institutionnels. Le prix de l'offre a été fixé à 26 euros.

Cette opération a eu pour corolaire le remboursement du financement PPR sous forme de compte courant et la mise en place d'un crédit syndiqué à hauteur de 300 millions d'euros.

Par ailleurs, lors de son entrée en bourse, le groupe a prévu la mise en place d'un plan de stock options (cf note 17.2.2 du document de base). La finalisation de ce projet de plan étant intervenue en janvier 2010, aucune charge n'a été comptabilisée sur l'exercice 2009.

Du fait de cette introduction en bourse, les filiales françaises du groupe CFAO sont sorties du périmètre d'intégration fiscale de PPR à compter du 1^{er} janvier 2009. Une nouvelle intégration fiscale des sociétés françaises du groupe CFAO sera constituée en 2010.

NOTE 2 PRINCIPES ET METHODES COMPTABLES

Principes généraux et déclaration de conformité

Les états financiers consolidés du Groupe CFAO au 31 décembre 2009 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

A l'exception des amendements de normes et interprétations qui entrent en vigueur au 1^{er} janvier 2009 et qui constituent des changements de méthodes comptables, les règles et méthodes comptables sont identiques à celles appliquées dans les comptes consolidés arrêtés au 31 décembre 2008.

Les textes applicables aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2009 et qui ont un impact sur les états financiers consolidés du Groupe sont :

- l'amendement de la norme IAS 1 – *Présentation des états financiers*,
- l'amendement de la norme IAS 16 – *Immobilisations corporelles*, relatif aux ventes d'actifs préalablement donnés en location (Améliorations annuelles des IFRS – mai 2008),

L'application de la révision d'IAS 1 a un impact en termes de présentation des états financiers, sur l'ensemble des périodes présentées. Dans le cadre de cette révision, le Groupe a pris pour option de :

- modifier l'appellation du bilan qui devient « l'Etat de la situation financière »
- modifier l'appellation du Tableau des flux de trésorerie qui devient « l'Etat des flux de trésorerie »
- compléter le compte de résultat par un « Etat du résultat global », qui regroupe le résultat de l'exercice et les autres produits et charges enregistrés directement en capitaux propres. Ces éléments étaient auparavant présentés dans un « Etat consolidé des produits et des charges comptabilisés ».

L'amendement de la norme IAS 16 qui est appliqué à partir du 1^{er} janvier 2009, 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.

Les produits de cession des véhicules automobiles préalablement donnés en location, qui étaient comptabilisés en minoration du Coût des ventes par le Groupe, sont à partir de 2009 (avec un retraitement des comptes 2008) classés en Produits des activités ordinaires. L'impact sur décembre 2008 a été une augmentation du Produit des activités ordinaires de 10,7 millions d'euros.

L'application des amendements de la norme IAS 16 constitue des changements de méthodes comptables. Les données comparatives présentées ont été retraitées. Il n'y a pas d'impact sur les capitaux propres d'ouverture.

La nature et l'impact de ces retraitements sont décrits dans la note 2.1.3.

Par ailleurs, la norme IFRS 8 – *Secteurs opérationnels*, d'application obligatoire aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2009, a fait l'objet d'une application anticipée dans les comptes consolidés du Groupe de l'exercice 2008. Cette norme se substitue à la norme IAS 14 – *Information sectorielle*.

Les autres amendements de normes et les interprétations qui entrent en vigueur au 1^{er} janvier 2009 ne trouvent pas à s'appliquer dans le Groupe ou n'ont pas d'incidence significative sur les comptes consolidés du Groupe au 31 décembre 2009. Il s'agit de :

- l'amendement de IAS 1/ IAS 32 – *Instruments financiers remboursables par anticipation à la juste valeur et obligations en cas de liquidation*,
- l'amendement de la norme IAS 23 – *Coûts d'emprunt*, relatif à la suppression de l'option de comptabilisation en charges des coûts financiers des actifs qualifiés,
- l'amendement d'IFRS 2 – *Paiements fondés sur des actions – Conditions d'acquisition des droits et annulations*,

- l'amendement d'IFRS 7 – *Juste valeur et risque de liquidité*,
- l'amendement de la norme IAS 38 – *Immobilisations incorporelles*, relatif à la comptabilisation des activités de publicité et promotion (Améliorations annuelles des IFRS – mai 2008),
- l'interprétation IFRIC 11 – *IFRS 2 – Actions propres et transactions intragroupe*, applicable en 2009 selon l'Union Européenne,
- l'interprétation IFRIC 13 – *Programmes de fidélisation des clients*,
- l'interprétation IFRIC 14 – *Limitation de l'actif au titre de prestations définies, obligations de financement minimum et leur interaction*, applicable en 2009 selon l'Union Européenne,
- les autres amendements de la procédure annuelle d'amélioration des IFRS, publiés en mai 2008.

Par ailleurs, le Groupe a choisi de ne pas appliquer par anticipation les nouveaux amendements et interprétations suivants approuvés par l'Union Européenne mais non encore entrés en vigueur au 31 décembre 2009 :

- L'amendement de la norme IAS 39 – Instruments financiers : comptabilisation et évaluation – éléments éligibles à la couverture –, publié en juillet 2008, est applicable au plus tard au premier exercice ouvert à compter du 1^{er} juillet 2009. Cet amendement présente la définition d'un risque unilatéral sur un élément couvert et la définition d'inflation en tant que composante d'un élément financier désigné comme élément couvert.
- L'amendement de la norme IAS 32 – Instruments financiers – Présentation – apporte des précisions sur la manière de comptabiliser certains droits (droits, options ou bons de souscription) lorsque les instruments émis sont libellés dans une monnaie autre que la monnaie fonctionnelle de l'émetteur.
- Les amendements IFRIC 12 – Accords de concessions de services –, IFRIC 16 – Couverture d'un investissement net à l'étranger –, IFRIC 17 – Distribution d'actifs non monétaires aux propriétaires – et IFRIC 18 – Transferts d'actifs par des clients.

2.1. Bases de préparation et de présentation des comptes consolidés

2.1.1. Bases 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 des 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 base 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, les créances clients et des passifs. La valeur de ces actifs est appréciée à chaque exercice sur la base de perspectives économiques long terme et sur la base 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 principales hypothèses retenues par le Groupe sont détaillées dans chacun des paragraphes dédiés de l'annexe aux états financiers et notamment dans les notes suivantes :

- Note 3 – Périmètre de consolidation ;
- Note 10 – Impôt ;
- Note 15 – Tests de dépréciation des actifs non financiers ;
- Note 23 – Avantages du personnel et assimilés ;
- Note 24 – Provisions ;
- Note 27 – Exposition aux risques de marché de taux d'intérêt, de change ;
- Note 29 – Classification comptable et valeur de marché des instruments financiers.

2.1.3. Impacts des changements de méthodes comptables

2.1.3.1. Nature des changements de méthodes

L'amendement de la norme IAS 16 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.

Les produits de cession des véhicules automobiles préalablement donnés en location, qui étaient comptabilisés jusqu'à présent en minoration du Coût des ventes par le Groupe, sont dorénavant classés en Produits des activités ordinaires.

2.1.3.2. Retraitement de l'information comparative

Ce changement de méthode comptable a été appliqué de façon rétrospective au 1^{er} janvier 2008, conformément aux dispositions de la norme IAS 8.

Les informations comparatives présentées ont été retraitées. L'amendement de la norme IAS 16 ne modifie pas l'information comparative présentée dans les capitaux propres et l'état de la situation financière au 31/12/2008.

L'impact de l'amendement de la norme IAS 16 sur le compte de résultat est tel que

(en millions d'euros)	31/12/2008 avant retraitement	IAS 16	31/12/2008 après retraitement
Produits des activités ordinaires	2 864,0	10,7	2 874,7
Coût des ventes	(2 198,0)	(10,7)	(2 208,7)
Marge brute	666,0	666,0	
Charges de personnel	(200,2)		(200,2)
Autres produits et charges opérationnels courants	(189,1)		(189,1)
Résultat opérationnel courant avant redevance PPR	276,8	276,8	
Redevance PPR	(6,9)		(6,9)
Résultat opérationnel courant après redevance PPR	269,9	269,9	
Autres produits et charges opérationnels non courants	8,7		8,7
Résultat opérationnel	278,6	278,6	
Coût de l'endettement financier net	(17,0)		(17,0)
Autres produits et charges financières	(4,2)		(4,2)
Résultat avant impôt	257,4	257,4	
Impôt sur le résultat	(89,8)		(89,8)
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence	3,6		3,6
Résultat net	171,1	171,1	
dont part du Groupe	128,6		128,6
dont part des minoritaires	42,5		42,5

L'impact de l'amendement de la norme IAS 16 sur tableau des flux de trésorerie est tel que :

(en millions d'euros)	31/12/2008 avant retraitement	IAS 16	31/12/2008 après retraitement
Résultat net	171,1		171,1
Dotations nettes courantes aux amortissements et provisions sur actif opérationnel non courant	37,1		37,1
Prix de cession parcs de location amendement IAS 16		10,7	10,7
Autres produits et charges sans contrepartie en trésorerie	(7,7)		(7,7)
Capacité d'autofinancement	200,5	10,7	211,2
Charges et produits d'intérêts financiers	20,0		20,0
Dividendes reçus	(1,1)		(1,1)
Charge nette d'impôt exigible	83,4		83,4
Capacité d'autofinancement avant impôts, dividendes et intérêts	302,7	10,7	313,4
Variation du besoin en fonds de roulement	(143,6)		(143,6)
Impôts sur le résultat payés	(88,2)		(88,2)
Flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles	70,9	10,7	81,6
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(80,2)		(80,2)
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles	24,3	(10,7)	13,6
Acquisitions de filiales nettes de la trésorerie acquise	(1,8)		(1,8)
Cessions de filiales nettes de la trésorerie cédée	2,7		2,7
Acquisitions d'autres actifs financiers	(17,6)		(17,6)
Cessions d'autres actifs financiers	11,4		11,4
Changement de méthode de consolidation : global en équivalence			
Intérêts et dividendes reçus	3,4		3,4
Flux nets de trésorerie liés aux activités d'investissement	(57,7)	(10,7)	(68,5)
Augmentation / Diminution de capital	3,9		3,9
Dividendes versés à la société mère	(180,6)		(180,6)
Dividendes versés aux minoritaires des filiales consolidées	(31,9)		(31,9)
Emission d'emprunts	11,3		11,3
Remboursement d'emprunts	(18,2)		(18,2)
Intérêts versés et assimilés	(21,4)		(21,4)
Flux nets de trésorerie liés aux activités de financement	(237,0)	(237,0)	
Incidence des variations des cours de change	(0,3)		(0,3)
Autres mouvements	(0,2)		(0,2)
Variation nette de la trésorerie	(224,4)	(224,4)	
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice	(49,7)	(49,7)	
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice	(274,1)	(274,1)	

2.1.4. Etat des flux de trésorerie

L'Etat des flux de trésorerie du Groupe est élaboré en conformité avec la norme IAS 7 – *Tableaux des flux de trésorerie*. Le Groupe utilise notamment la méthode indirecte pour l'élaboration de son tableau des flux de trésorerie.

2.2. Principes de consolidation

La consolidation est réalisée à partir des comptes (ou des situations intermédiaires) arrêtés sur la base d'une situation de 12 mois au 31 décembre 2009 et 2008 pour toutes les sociétés du Groupe.

Les états financiers consolidés comprennent les états financiers des sociétés acquises à compter de leur date d'acquisition et ceux des sociétés cédées jusqu'à leur date de cession.

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.

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 sont initialement évaluées au coût. Par la suite, la quote-part du Groupe dans les profits ou pertes de l'entreprise associée est comptabilisée en résultat et la quote-part du Groupe dans les autres éléments du résultat global de la société mise en équivalence est comptabilisée sur une ligne distincte de l'état du résultat global, dans la partie relative aux autres éléments du 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 sociétés.

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.

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.

Le coût de l'acquisition est évalué à la juste valeur des actifs remis, capitaux propres émis et passifs encourus à la date de l'échange, augmentés de tous les coûts directement attribuables à l'acquisition. Les actifs, passifs et passifs éventuels identifiables de l'entreprise acquise sont évalués à leur juste valeur à la date de l'acquisition, y compris pour la part des minoritaires.

Tout excédent du coût d'acquisition sur la quote-part du Groupe dans la juste valeur nette des actifs, passifs et passifs éventuels identifiables de l'entreprise acquise est comptabilisé comme goodwill. Si le coût d'acquisition est inférieur 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.

Dans le cas où la comptabilisation d'un regroupement d'entreprises n'a pu être achevée avant la fin de la période pendant laquelle le regroupement d'entreprises est effectué, cette comptabilisation doit être achevée dans un délai de douze mois commençant après la date d'acquisition.

2.3. Conversion des devises étrangères

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 »).

Comptabilisation des 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 le paragraphe « *Instruments dérivés* » de la note 2.8 – Actifs et passifs financiers.

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. Ces UGT ou groupes d'UGT, auxquels le goodwill est alloué, font l'objet annuellement 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.

Les pertes de valeur éventuelles sont enregistrées sur la ligne « Autres produits et charges opérationnels non courants » du compte de résultat incluse dans le résultat opérationnel du Groupe (voir note 2.7).

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 immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéfinie ne sont pas amorties mais font l'objet d'un test de dépréciation annuel systématique et dès lors qu'il existe un indice de perte de valeur potentielle.

Les pertes de valeurs éventuellement constatées lors des tests de dépréciation sont enregistrées au compte de résultat sur la ligne « Autres produits et charges opérationnels non courants » incluse dans le résultat opérationnel du Groupe.

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 3 et 5 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 10 à 40 ans pour les constructions, agencements et aménagements des terrains et constructions, et de 3 à 10 ans pour les matériels.

Les immobilisations corporelles font l'objet d'un test de dépréciation dès lors qu'un indice de perte de valeur est identifié, comme par exemple une fermeture planifiée, des réductions d'effectifs ou une révision à la baisse des perspectives de marché. Lorsque la valeur recouvrable de l'actif est inférieure à sa valeur nette comptable, une dépréciation de l'actif est comptabilisée. Dans les cas où la valeur recouvrable de l'actif isolé ne peut être déterminée précisément, le Groupe détermine la valeur recouvrable de l'UGT ou du groupe d'UGT auquel l'actif appartient.

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 redévie 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

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.

1. 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.

2. 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 évalués 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.

Ces actifs 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.

3. 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.

4. 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.

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 le paragraphe relatif 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.

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 PPR Finance ou certaines banques locales.

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 %.

Trésorerie et équivalents de trésorerie

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, les découverts bancaires, ainsi que le compte courant PPR pour l'année 2008. Ce compte courant a été remplacé par un crédit syndiqué en 2009 reclasseé en emprunt moyen terme selon son échéance. Un état de passage détaillant la trésorerie du tableau des flux et celle du bilan figure en note 30.

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 diminué de la trésorerie, tels que définis par la recommandation du Conseil National de la Comptabilité N° 2009-R.03 du 2 juillet 2009.

2.9. Paiements fondés sur des actions

Avant son introduction en bourse, le Groupe CFAO n'avait pas de plan de stock options propre mais certains salariés et mandataires sociaux du groupe CFAO ont bénéficié des plans de stock options et d'actions gratuites du Groupe PPR.

Compte tenu de l'impact non significatif de la norme IFRS 2 – *Paiements fondés sur des actions*, sur les états financiers consolidés du Groupe CFAO, aucune charge n'a été comptabilisée à ce titre sur les exercices 2009 et 2008.

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 plate-formes de stockage des centrales d'achats
- les marchandises en stock dans les filiales ou sur les plate-formes de stockage des centrales d'achats

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

La charge d'impôt de l'exercice comprend l'impôt exigible et l'impôt différé.

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 étalé linéairement sur la durée moyenne restant à courir jusqu'à ce que les droits soient acquis, ou est comptabilisé immédiatement en charges si les droits à prestations sont déjà acquis.

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.

2.14. Reconnaissance 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 intragroupes.

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 appliqué à partir du 1^{er} janvier 2009, 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. Résultat opérationnel

Le résultat opérationnel est composé par :

- *Le résultat opérationnel courant avant redevance PPR* qui est un agrégat intermédiaire qui doit permettre de faciliter la compréhension de la performance opérationnelle de l'entreprise ;
- *La redevance PPR* jusqu'à la date d'introduction en bourse ;

- Et 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, d'actifs ou de participations opérationnelles ;
 - 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, leur nature ou leur 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 distincte du Groupe qui est engagée dans la fourniture de produits ou services distincts et qui est exposée à des risques et une rentabilité différents des risques et de la rentabilité des autres secteurs opérationnels.

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. Il s'agit de CFAO Automotive, d'Eurapharma, de CFAO Technologies et de CFAO Industries.

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.

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 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 des dettes fournisseurs et des autres passifs courants.

2.18. Actifs (ou groupe d'actifs) non courants destinés à être cédés

Le groupe CFAO n'a pas d'actifs (ou groupe d'actifs) non courants destinés à être cédés sur les exercices 2009 et 2008.

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 (frêt, 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 PERIMETRE DE CONSOLIDATION

Les comptes consolidés du Groupe CFAO établis au 31 décembre 2009 regroupent les comptes des sociétés dont la liste est donnée en note 34.

Depuis le 1^{er} janvier 2009, les variations de périmètre suivantes sont intervenues :

- Cession de l'activité de production et distribution de boissons au Nigeria, DUMEX Industrial Limited (autrement dénommée DIL Maltex), au premier semestre 2009. Dil Maltex avait contribué à hauteur de 8,5 millions d'euros au chiffre d'affaires de l'exercice 2008.

- Mise en équivalence de la société Almameto (filiale Nouvelle Calédonienne de la division CFAO Automotive) au premier semestre 2009, le Groupe considérant que les conditions qui ont prévalu pour sa consolidation en intégration globale ne sont plus réunies. Almameto avait contribué au chiffre d'affaires de l'exercice 2008 à hauteur de 108,3 millions d'euros.
- Mise en équivalence des activités de promotion d'Eurapharma au premier semestre 2009, suite à la signature en début d'année d'un accord de principe prévoyant leur apport à une entreprise de promotion de produits pharmaceutique dans laquelle le Groupe détiendra une participation minoritaire. Ces activités avaient contribué à hauteur de 6,1 millions d'euros au chiffre d'affaires de l'exercice 2008.

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 OPERATIONNELS

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)	Automotive	Pharmacie	Industries	Technologie	Holdings & Autres	Eliminations	Total
31 décembre 2009							
Produits des activités ordinaires							
– hors groupe	1 535,2	740,9	280,3	111,5		(85,9)	2 582,0
– groupe	1 451,4	740,8	279,9	110,0			2 582,0
	83,8	0,1	0,4	1,5			85,9
Résultat opérationnel courant avant redevance	118,1	60,1	44,3	4,1	(10,0)		216,6
Redevance PPR					(5,7)		(5,7)
Résultat opérationnel courant après redevance	118,1	60,1	44,3	4,1	(15,7)		211,0
Dotations courantes aux amortissements et provisions sur actif opérationnel non courant	21,0	4,9	11,9	1,3	0,5		39,6
Autres produits et charges opérationnelles courantes sans contrepartie en trésorerie	2,6	0,1	(8,2)	(0,4)	(0,7)		(6,7)
Acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles brutes	29,9	6,1	32,4	0,7	0,2		69,3
Actifs sectoriels	833,0	386,9	191,7	77,3	(13,3)		1 475,7
Passifs sectoriels	318,3	220,0	59,4	45,5	16,1		659,4
31 décembre 2008							
Produits des activités ordinaires							
– hors groupe	1 874,7	695,5	286,9	115,8		(98,1)	2 874,7
– groupe	1 779,1	695,5	286,4	113,7			2 874,7
	95,6	0,0	0,5	2,0			98,1
Résultat opérationnel courant avant redevance	198,1	55,3	35,6	4,6	(16,8)		276,8
Redevance PPR					(6,9)		(6,9)
Résultat opérationnel courant après redevance	198,1	55,3	35,6	4,6	(23,7)		269,9
Dotations courantes aux amortissements et provisions sur actif opérationnel non courant	18,5	5,1	11,3	1,6	0,5		37,1
Autres produits et charges opérationnelles courantes sans contrepartie en trésorerie	2,6	1,4	(9,4)	(0,3)	8,7		3,0
Acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles brutes	49,3	6,8	22,3	1,3	0,5		80,2
Actifs sectoriels	1 064,9	358,2	194,4	73,2	(19,2)		1 671,5
Passifs sectoriels	470,3	201,1	72,6	46,8	16,4		807,3

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.

(en millions d'euros)	Afrique Subsaharienne Francophone	Afrique Subsaharienne Anglophone	Collectivités territoriales d'outre-mer et autres	Maghreb	France	Total
31 décembre 2009						
Produits des activités ordinaires	1 067,4	358,5	540,4	491,8	123,9	2 582,0
Actifs sectoriels non courants	189,3	41,8	56,5	59,9	49,2	396,6
31 décembre 2008						
Produits des activités ordinaires	1 065,9	412,6	649,2	574,5	172,6	2 874,7
Actifs sectoriels non courants	172,2	43,0	57,2	59,8	51,7	383,9

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)	2009	2008
Goodwill	111,2	110,2
Autres immobilisations incorporelles	22,6	22,4
Immobilisations corporelles	262,8	251,0
Autres actifs non courants	0,0	0,3
Actifs sectoriels non courants	396,6	383,9
Stocks	615,6	775,3
Créances clients	335,0	371,8
Autres actifs courants	128,6	140,5
Actifs sectoriels courants	1 079,1	1 287,6
Actifs sectoriels	1 475,7	1 671,5
Participations dans les sociétés mises en équivalence	20,5	15,2
Actifs financiers non courants	42,8	39,3
Actifs d'impôts différés	22,1	25,5
Créances d'impôts exigibles	20,0	12,9
Autres actifs financiers courants	5,2	20,7
Trésorerie et équivalents de trésorerie	127,8	114,5
Total actif	1 714,1	1 899,7

Le total des passifs sectoriels se réconcilie de la manière suivante dans le total des passifs du Groupe :

(en millions d'euros)	2009	2008
Passifs d'impôts différés sur les marques	386,9	534,5
Dettes fournisseurs	272,5	272,8
Passifs sectoriels	659,4	807,3
Capitaux propres	570,9	570,2
Emprunts et dettes financières à long terme	149,6	18,4
Provisions non courantes pour retraites et autres avantages similaires	27,3	25,0
Provisions non courantes	6,4	9,1
Autres passifs d'impôts différés	0,6	0,5
Emprunts et dettes financières à court terme	240,2	394,1
Autres passifs financiers courants	9,0	12,4
Provisions courantes pour retraites et autres avantages similaires	0,3	2,2
Provisions courantes	16,1	18,2
Dettes d'impôts exigibles	34,2	42,3
Total passif	1 714,1	1 899,7

NOTE 5 PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES ET COUT DES VENTES

5.1. Produits des activités ordinaires

(en millions d'euros)	2009	2008
Ventes nettes de biens	2 474,9	2 748,5
Ventes nettes de services	95,7	111,8
Autres revenus	11,4	14,5
Total	2 582,0	2 874,7

Les ventes sont principalement constituées par :

(en millions d'euros)	2009	2008
Automotive	1 451,4	1 779,1
Véhicules légers	947,8	1 202,9
Véhicules occasion	42,9	53,0
Poids Lourds et Equipements Industriels	215,9	230,7
Services, Pièces de rechange et Pneumatiques	175,5	185,5
Location	20,3	28,9
2 Roues et autres	48,9	78,1
Pharmacie	740,8	695,5
Importateur-Grossiste-répartiteur	602,4	574,9
Pre-Wholesale	99,4	82,9
Agent distributeur	35,7	28,6
Autres	3,2	9,1
Industrie	279,9	286,4
Boissons	143,0	132,8
Trading	70,0	78,6
Autres Industries	66,9	75,0
Technologies	110,0	113,7
Solutions	56,7	59,1
Equipements	36,3	31,5
Produits	17,0	23,0
Total	2 582,0	2 874,7

5.2. Coût des ventes

Le coût des ventes se détaille comme suit pour 2009 et 2008 :

(en millions d'euros)	2009	2008
Détail Coût des ventes	(2 004,7)	(2 208,7)
Achats	(1 536,3)	(1 914,9)
Frais accessoires	(329,5)	(388,0)
Stocks détruits / Ecarts d'inventaire	(5,8)	(5,1)
Dotations nettes aux provisions sur stock	(4,4)	(5,0)
Variation des stocks	(83,0)	162,7
Coût de revient des locations de véhicules	(13,6)	(21,4)
Autres coûts des ventes	(32,1)	(37,0)

NOTE 6 CHARGES DE PERSONNEL

Les frais de personnel (incluant principalement les rémunérations fixes et variables, les charges sociales, les charges liées à la participation des salariés et autres intérêsesments, les coûts des formations, ainsi que les charges liées aux avantages du personnel comptabilisées dans le résultat opérationnel courant) s'élèvent à 184,8 millions d'euros en 2009 (200,2 millions d'euros en 2008).

L'effectif moyen du Groupe, en équivalent temps plein et l'effectif inscrit ont évolué de la façon suivante :

	2009	2008
Effectif Moyen	9 498	10 239
Effectif Inscrit	9 400	10 610

	Effectif Moyen	Effectif Inscrit
au 1^{er} janvier 2009	10 239	10 610
mouvements périmètre constant	(45)	(375)
mouvements variation de périmètre	(696)	(835)
au 31 décembre 2009	9 498	9 400

NOTE 7 RESULTAT OPERATIONNEL COURANT

Le résultat opérationnel courant représente l'indicateur majeur de suivi de la performance opérationnelle du Groupe. Sa décomposition se présente comme suit :

(en millions d'euros)	2009	2008
Automotive	118,1	198,1
Pharmacie	60,1	55,3
Industries	44,3	35,6
Technologie	4,1	4,6
Holdings & Autres	(10,0)	(16,8)
Résultat opérationnel courant avant redevance PPR	216,6	276,8
Redevance PPR	(5,7)	(6,9)
Résultat opérationnel courant après redevance PPR	211,0	269,9

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 est de 39,6 millions d'euros en 2009 (37,1 millions d'euros en 2008).

NOTE 8 AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPERATIONNELS NON COURANTS

Les autres produits et charges opérationnels non courants du Groupe, qui regroupent les éléments inhabituels de nature à perturber le suivi de la performance économique de chaque division, s'élèvent à – 2,6 millions d'euros sur l'exercice 2009, contre + 8,7 millions d'euros sur l'exercice 2008.

(en millions d'euros)	2009	2008
Produits opérationnels non courants	8,3	10,1
Produits nets de cessions d'actifs opérationnels	2,1	9,4
Produits nets des cessions d'actifs financiers	5,6	0,7
Autres	0,6	0,0
Charges opérationnelles non courantes	(10,9)	(1,4)
Charges de restructuration	(1,3)	(1,2)
Frais d'introduction en bourse	(8,9)	
Autres	(0,7)	(0,2)
Total	(2,6)	8,7

NOTE 9 PRODUITS ET CHARGES FINANCIERES

Les produits et charges financières nets s'analysent de la façon suivante :

(en millions d'euros)	2009	2008
Coût de l'endettement financier net	(20,2)	(17,0)
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie	1,3	2,6
Charges financières au coût amorti	(21,3)	(20,0)
Gains et pertes sur dérivés de couverture de juste valeur ⁽¹⁾	(0,1)	0,4
Autres produits et charges financiers	(7,7)	(4,2)
Gains et pertes de change	(2,4)	0,1
Effet de l'actualisation des actifs et passifs	(4,6)	(5,0)
Autres charges financières	(0,7)	0,7
Total	(27,8)	(21,2)

⁽¹⁾ Cette ligne correspond à l'inefficacité de la couverture en juste valeur.

Les charges financières au coût amorti correspondent essentiellement aux intérêts sur les découverts bancaires.

Au titre de l'inefficacité de la couverture du risque de change, l'impact résultat s'élève à – 0,1 M€ correspondant à une charge de 12,4 M€ relative à la variation de réévaluation des engagements et un produit de 12,3 M€ relatif à la variation de réévaluation des dérivés.

NOTE 10 IMPOT**10.1. Analyse de la charge d'impôt***10.1.1. Charge d'impôt*

(en millions d'euros)	2009	2008
Résultat avant impôt	180,5	257,4
Capacité d'autofinancement liée à l'impôt	(59,8)	(83,4)
Autres impôts exigibles sans contrepartie dans les flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles	0,9	(9,7)
Charge d'impôt exigible	(58,9)	(93,1)
Produit / (Charge) d'impôt différé	(3,7)	3,3
Charge totale d'impôt	(62,5)	(89,8)
Taux d'impôt effectif	34,7 %	34,9 %

En France, la Loi de finances 2010 réformant la Taxe professionnelle introduit notamment une Cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE). CFAO a opté pour considérer cette taxe, calculée sur un montant net de produits et de charges, comme un impôt sur le résultat au sens de la norme IAS 12 « Impôts sur le résultat » et présentera la charge correspondante sur la ligne « Charge d'impôt sur le résultat » à partir de l'exercice 2010. Le Groupe a également considéré que la CVAE avait des caractéristiques proches de certains autres impôts et taxes à l'étranger, déjà analysé comme relevant du champ d'application d'IAS 12. Par ailleurs, les dotations aux amortissements n'étant pas admises en déduction de la valeur ajoutée sur laquelle cette taxe est assise, un impôt différé passif doit être constaté sur la base de la valeur nette des immobilisations inscrites au bilan des entités sujettes à cette taxe. Le montant de cet impôt différé passif s'élève à 0,5 M€ au 31 décembre 2009.

10.1.2. Rationalisation du taux d'impôt

(en % du résultat avant impôt)	2009	2008
Taux d'impôt applicable en France	34,4 %	34,4 %
Effet de l'imposition des filiales étrangères	-3,3 %	-4,8 %
Taux d'impôt théorique	31,1 %	29,6 %
Effet des éléments taxés à taux réduits	-0,2 %	-1,0 %
Autres crédits d'impôts	-7,7 %	-4,0 %
Effet des différences permanentes	3,4 %	4,8 %
Effet des différences temporelles non comptabilisées	3,2 %	0,3 %
Effet des reports fiscaux déficitaires non comptabilisés	4,0 %	0,5 %
Effet des variations de taux d'impôt	0,0 %	0,0 %
Autres	0,8 %	4,8 %
Taux effectif d'imposition	34,7 %	34,9 %

Le taux d'impôt applicable en France est le taux de base de 33,33 % augmenté de la contribution sociale de 3,3 % du taux de base, soit 34,43 %.

10.1.3. Taux d'impôt courant

Hors éléments non courants, le taux d'impôt du Groupe est le suivant :

(en millions d'euros)	2009	2008
Résultat avant impôt	180,5	257,4
Eléments non courants	(2,6)	8,7
Résultat courant avant impôt	183,1	248,7
Charge totale d'impôt	(62,5)	(89,8)
Impôt sur éléments non courants	(2,1)	(0,7)
Charge d'impôt courant	(60,4)	(89,1)
Taux d'impôt courant	33,0 %	35,8 %

10.2. Evolution des postes de bilan

10.2.1. Impôt exigible

(en millions d'euros)	2008	Résultat	Décaissements liés aux activités opérationnelles	Effet change	Autres variations de périmètre	2009
Créances d'impôts exigibles	12,9					20,0
Dettes d'impôts exigibles	(42,3)					(34,2)
Impôt exigible	(29,4)	(59,8)	73,7	1,3	0,1	(14,2)

10.2.2. Impôt différé

(en millions d'euros)	2008	Résultat	Effet change	Autres éléments comptabilisés directement dans les capitaux propres	2009
Immobilisations incorporelles	0,1	0,0	0,0	0,0	0,1
Immobilisations corporelles	0,1	(0,1)	0,0	0,0	0,0
Autres actifs non courants	(0,9)	1,2	0,0	0,0	0,3
Autres actifs courants	11,4	(1,4)	(0,0)	(0,0)	10,0
Provisions pour retraites et autres avantages similaires	3,5	(0,9)	(0,0)	0,1	2,7
Provisions	2,4	(2,0)	0,0	0,0	0,4
Autres passifs courants	8,4	(3,4)	0,0	(0,1)	4,9
Pertes fiscales et crédits d'impôts reconnus		3,0			3,0
Actifs (Passifs) d'impôts différés nets	25,0	(3,7)	0,0	0,1	21,5
Actifs d'impôts différés	25,5				22,1
Passifs d'impôts différés	(0,5)				(0,6)
Impôt différé	25,0	(3,7)	0,0	0,1	21,5

10.3. 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 52,3 millions d'euros au 31 décembre 2009 (35 millions d'euros au 31 décembre 2008).

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 2008	35,0
Déficits créés au cours de l'exercice	26,5
Déficits imputés et prescrits sur l'exercice	(3,1)
Variations de périmètre et de change	(6,2)
Au 31 décembre 2009	52,3
Déficits reportables avec une échéance	29,6
A moins de cinq ans	27,3
A plus de cinq ans	2,2
Déficits indéfiniment reportables	22,7
Total	52,3

NOTE 11 RESULTATS PAR ACTION

Les résultats nets par action sont calculés sur la base du nombre moyen pondéré d'actions en circulation.

Résultat par action au 31 décembre 2009

(en millions d'euros)	Ensemble consolidé
Résultat net attribuable aux actionnaires ordinaires	90,3
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires émises	61 524 360
Nombre moyen pondéré d'actions autodétenues	0
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires	61 524 360
Résultat de base par action (en euros)	1,47
Résultat net attribuable aux actionnaires ordinaires	90,3
Options de souscription d'actions	
Résultat net part du Groupe dilué	90,3
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires	61 524 360
Options de souscription d'actions	0
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires diluées	61 524 360
Résultat dilué par action (en euros)	1,47

Le groupe CFAO n'a pas d'instruments dilutifs au sens de la norme IAS 33.

Résultat par action au 31 décembre 2008

(en millions d'euros)	Ensemble consolidé
Résultat net attribuable aux actionnaires ordinaires	128,6
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires émises	61 524 360
Nombre moyen pondéré d'actions autodétenues	0
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires	61 524 360
Résultat de base par action (en euros)⁽¹⁾	2,09
Résultat net attribuable aux actionnaires ordinaires	128,6
Options de souscription d'actions	
Résultat net part du Groupe dilué	128,6
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires	61 524 360
Options de souscription d'actions	0
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires diluées	61 524 360
Résultat dilué par action (en euros)⁽¹⁾	2,09

⁽¹⁾ Les données publiées en 2008 étaient de 10 254 060 actions ordinaires pour un résultat dilué par action de 12,54 €.

NOTE 12 GOODWILL

(en millions d'euros)	Brut	Net
Goodwill au 31 décembre 2008	110,2	110,2
Acquisitions	3,0	3,0
Differences de change	(0,9)	(0,9)
Autres variations	(1,1)	(1,1)
Goodwill au 31 décembre 2009	111,2	111,2

Tous les goodwill comptabilisés au cours des exercices 2009 et 2008 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 15.

Les acquisitions concernent essentiellement une société du périmètre CFAO Automotive dans les Collectivités Territoriales d'Outre-Mer.

La décomposition par division de la valeur nette des goodwill est la suivante :

(en millions d'euros)	2009	2008
Automotive	65,1	62,8
Pharmacie	29,5	29,5
Industries	4,1	4,6
Technologie	12,4	13,3
Total	111,2	110,2

NOTE 13 AUTRES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

(en millions d'euros)	Autres immobilisations incorporelles
Valeur brute au 31 décembre 2007	26,6
Variation de périmètre	
Acquisitions	6,0
Autres cessions	(0,2)
Différences de change	(0,2)
Autres variations	0,1
Valeur brute au 31 décembre 2008	32,3
Amortissements et pertes de valeurs au 31 décembre 2007	(7,9)
Variation de périmètre	
Autres cessions	0,1
Amortissements	(2,1)
Différences de change	0,0
Autres variations	0,0
Amortissements et pertes de valeurs au 31 décembre 2008	(9,9)
Valeur nette au 31 décembre 2007	18,7
Variation de périmètre	
Acquisitions	6,0
Autres cessions	(0,1)
Amortissements	(2,1)
Différences de change	(0,1)
Autres variations	0,1
Valeur nette au 31 décembre 2008	22,4

(en millions d'euros)	Autres immobilisations incorporelles
Valeur brute au 31 décembre 2008	32,3
Variation de périmètre	(0,6)
Acquisitions	3,5
Autres cessions	(0,6)
Différences de change	(0,2)
Autres variations	0,1
Valeur brute au 31 décembre 2009	34,4
Amortissements et pertes de valeurs au 31 décembre 2008	(9,9)
Variation de périmètre	0,1
Autres cessions	0,5
Amortissements	(2,5)
Différences de change	0,0
Autres variations	(0,0)
Amortissements et pertes de valeurs au 31 décembre 2009	(11,9)
Valeur nette au 31 décembre 2008	22,4
Variation de périmètre	(0,5)
Acquisitions	3,5
Autres cessions	(0,1)
Amortissements	(2,5)
Différences de change	(0,2)
Autres variations	0,1
Valeur nette au 31 décembre 2009	22,6

Les valeurs nettes des immobilisations incorporelles au 31 décembre 2009 et 31 décembre 2008 se ventilent par nature comme suit :

(en millions d'euros)	2009	2008
Autres immobilisations incorporelles (valeur nette)	22,6	22,4
Marques, droits au bail, concessions, licences et autres	13,7	13,9
Logiciel acquis	6,0	4,8
Immobilisations incorporelles en cours	2,8	3,7

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.

NOTE 14 IMMOBILISATIONS CORPORELLES

(en millions d'euros)	Terrains et constructions	Matériels et installations	Autres immobilisations corporelles	Total
Valeur brute au 31 décembre 2007	118,3	216,7	85,0	420,0
Variation de périmètre		(0,4)	(0,1)	(0,5)
Acquisitions	13,7	29,5	35,7	78,8
Cessions	(1,1)	(11,4)	(11,2)	(23,8)
Différences de change	(2,0)	(1,7)	(1,2)	(5,0)
Autres variations	6,7	3,8	(10,7)	(0,2)
Valeur brute au 31 décembre 2008	135,5	236,4	97,4	469,4
Amortissements et dépréciations au 31 décembre 2007	(45,5)	(119,0)	(32,0)	(196,5)
Variation de périmètre		0,4	0,1	0,5
Cessions	0,5	6,2	4,1	10,8
Amortissements	(4,2)	(23,1)	(7,6)	(34,9)
Comptabilisation d'une perte de valeur (Note 18)			(0,1)	(0,1)
Différences de change	0,4	0,8	0,5	1,7
Autres variations	(0,0)	(0,1)	0,3	0,2
Amortissements et dépréciations au 31 décembre 2008	(48,8)	(134,9)	(34,7)	(218,4)
Valeur nette au 31 décembre 2007	72,8	97,7	53,1	223,5
Variation de périmètre		(0,0)	0,0	(0,0)
Acquisitions	13,7	29,5	35,7	78,8
Cessions	(0,6)	(5,3)	(7,1)	(13,0)
Amortissements	(4,2)	(23,1)	(7,6)	(34,9)
Comptabilisation d'une perte de valeur (Note 18)			(0,1)	(0,1)
Différences de change	(1,6)	(0,9)	(0,7)	(3,3)
Autres variations	6,7	3,7	(10,4)	(0,0)
Valeur nette au 31 décembre 2008	86,8	101,5	62,7	251,0
dont biens détenus	86,8	101,5	61,1	249,4
dont biens en contrats de location-financement			1,6	1,6

(en millions d'euros)	Terrains et constructions	Matériels et installations	immobilisations corporelles	Autres	Total
Valeur brute au 31 décembre 2008	135,5	236,4	97,4		469,4
Variation de périmètre	0,7	(13,5)	(2,1)		(14,8)
Acquisitions	15,6	38,4	11,7		65,7
Cessions	(0,8)	(17,2)	(11,1)		(29,1)
Différences de change	(1,5)	(3,5)	(2,2)		(7,2)
Autres variations	15,5	8,0	(24,7)		(1,3)
Valeur brute au 31 décembre 2009	165,1	248,6	69,0		482,7
Amortissements et dépréciations au 31 décembre 2008	(48,8)	(134,9)	(34,7)		(218,4)
Variation de périmètre	(0,2)	8,6	1,4		9,8
Cessions	0,4	13,7	7,8		22,0
Amortissements	(5,1)	(24,3)	(7,8)		(37,2)
Comptabilisation d'une perte de valeur (Note 18)			(0,0)		(0,0)
Différences de change	0,3	1,6	0,7		2,7
Autres variations	0,1	0,7	0,3		1,1
Amortissements et dépréciations au 31 décembre 2009	(53,3)	(134,5)	(32,2)		(219,9)
Valeur nette au 31 décembre 2008	86,8	101,5	62,7		251,0
Variation de périmètre	0,5	(4,9)	(0,6)		(5,0)
Acquisitions	15,6	38,4	11,7		65,7
Cessions	(0,3)	(3,5)	(3,3)		(7,1)
Amortissements	(5,1)	(24,3)	(7,8)		(37,2)
Comptabilisation d'une perte de valeur (Note 18)			(0,0)		(0,0)
Différences de change	(1,2)	(1,9)	(1,5)		(4,5)
Autres variations	15,6	8,7	(24,4)		(0,1)
Valeur nette au 31 décembre 2009	111,8	114,1	36,8		262,8
dont biens détenus	111,8	114,1	36,8		262,8
dont biens en contrats de location-financement			0,0		0,0

Les dotations aux amortissements sont comptabilisées sur les postes « Coût des ventes » et « Autres produits et charges opérationnels courants » du compte de résultat.

Les valeurs nettes des immobilisations corporelles au 31 décembre 2009 et 31 décembre 2008 se ventilent par nature comme suit :

(en millions d'euros)	2009	2008
Immobilisations corporelles (valeur nette)	262,8	251,0
Terrains et Constructions	111,8	86,8
Installations et Aménagements	33,7	34,1
Matériels techniques	74,8	61,6
Informatique et téléphonie	5,6	5,9
Autres immobilisations corporelles	19,2	22,8
Immobilisations corporelles en cours	17,7	39,9

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 :

Construction sur sols propre	20 ans
Construction sur sols d'autrui	durée du bail restant à courir
Aménagements des terrains et constructions	10 ans
Matériels techniques	5 à 8 ans
Informatique et téléphonie	5 ans
Transport	5 ans
Matériel et mobilier de bureau	10 ans

NOTE 15 TESTS DE DEPRECIACTION 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 12.

15.1. Pertes de valeur comptabilisées au cours de l'exercice

Les tests de dépréciation réalisés n'ont pas fait apparaître, sur les exercices 2009 et 2008, de pertes de valeur sur les actifs incorporels, corporels et goodwill rattachés aux UGT.

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.

15.2. 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 :

	Actualisation		Croissance perpétuelle	
	2009	2008	2009	2008
Automotive	12,0 %	13,3 %	3,0 %	3,0 %
Eurapharma	12,3 %	13,8 %	3,0 %	3,0 %
Technologie	14,3 %	13,3 %	3,0 %	3,0 %
Industries	9,6 %	15,5 %	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 forte baisse du taux sur Industries provient du fait que les tests 2008 utilisaient un taux global avec une répartition par division, alors qu'en 2009, le test s'appuie sur des taux construits sur des comparables de marché identifiés pour chacune des divisions.

La réalisation du test sur 2009 avec les même taux qu'en 2008 n'entraînerait pas la comptabilisation de pertes de valeur dans les comptes consolidés du Groupe.

15.3. Tests de dépréciation des principales valeurs

Pour les UGT AUTOMOTIVE, EURAPHARMA, TECHNOLOGIE et INDUSTRIES, 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 projections 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 un horizon de 4 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.

NOTE 16 PARTICIPATIONS DANS LES SOCIETES MISES EN EQUIVALENCE

(en millions d'euros)	2009	2008
Valeur Nette Comptable Participations dans les sociétés mises en équivalence	20,5	15,2

Les principales sociétés mises en équivalence et leur résultat sont les suivants :

(en millions d'euros)	Taux de détenzione	Résultats	
		2009	2008
LA SEIGNEURIE OCEAN INDIEN	49,00 %	0,6	0,6
COMPAGNIE EQUATORIALE DES PEINTURES	24,19 %	0,6	0,4
ALIOS FINANCE (ex HOLDEFI)	24,27 %	0,6	0,8
SME	48,50 %	0,5	0,6
LOCAUTO	49,00 %	0,5	0,2
OFFICE CALEDONIEN DE DISTRIBUTION	33,11 %	0,4	0,5
NEW CALEDONIA MOTORS	50,00 %	0,3	
PROPHARMED INTERNATIONAL	48,25 %	0,2	
SOCIMEX	49,00 %	0,2	0,5
COMETAL	50,00 %	0,1	(1,2)
ALMAMETO	50,00 %	(0,4)	
PROPHARMED FRANCE	48,25 %	(0,5)	

NOTE 17 ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS

Les actifs financiers non courants sont composés des éléments suivants :

(en millions d'euros)	2009	2008
Titres de participation	9,2	10,5
Créances et prêts	30,2	23,1
Dépôts et cautionnements	2,2	2,3
Autres	1,1	3,4
Total	42,8	39,3

NOTE 18 STOCKS

(en millions d'euros)	2009	2008
Stocks commerciaux	619,8	775,5
Stocks industriels	34,6	35,4
Valeur brute	654,4	810,9
Dépréciation	(38,8)	(35,5)
Valeur nette	615,6	775,3

Evolution de la dépréciation	2009	2008
Au 1 ^{er} janvier	(35,5)	(31,2)
(Dotations) / reprises	(4,6)	(5,0)
<i>dont dotations brutes provisions stocks</i>	(13,2)	(9,7)
<i>dont reprises provisions stocks</i>	8,7	4,7
Variation de périmètre	0,4	0,1
Differences de change	0,9	0,6
Au 31 décembre	(38,8)	(35,5)

L'augmentation de la provision en 2008 et 2009 est une conséquence de l'allongement de la durée de stockage due à la crise économique et financière.

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 plate-formes de stockage des centrales d'achats
- les marchandises en stock dans les filiales ou sur les plate-formes de stockage des centrales d'achats

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)	2009	2008
Stocks Nets par nature		
Stocks de matières premières	28,3	26,5
Stocks de produits finis et d'en-cours	6,3	8,9
Stocks de marchandises	425,5	520,9
Stocks en transit (commerciaux)	163,4	230,6
Autres stocks commerciaux	30,9	24,0
Stocks Bruts	654,4	810,9
Provisions sur Stocks	(38,8)	(35,5)
Stocks Nets	615,6	775,3

NOTE 19 CREANCES CLIENTS

(en millions d'euros)	2009	2008
Créances clients	432,4	480,0
Dépréciation des créances clients	(97,4)	(108,2)
Valeur nette	335,0	371,8

Evolution de la dépréciation	2009	2008
Au 1 ^{er} janvier	(108,2)	(110,4)
(Dotations) / reprises	7,2	1,5
Variation de périmètre	2,5	0,2
Différences de change	1,0	0,5
Au 31 décembre	(97,4)	(108,2)

Les provisions sont calculées en fonction de la probabilité de recouvrement des créances concernées. L'ancienneté des créances clients se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	2009	2008
Créances dans les délais	198,3	281,4
Retard n'excédant pas un mois	55,1	53,4
Retard compris entre un et six mois	83,5	73,7
Retard supérieur à six mois	95,5	71,4
Provision pour créances douteuses	(97,4)	(108,2)
Valeur nette	335,0	371,8

NOTE 20 BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT

(en millions d'euros)	2008	Flux de trésorerie BFR	Flux de trésorerie autres	Variation de périmètre	Déférence de change & autres	2009
Stocks	775,3	(93,3)		(44,9)	(21,5)	615,6
Créances clients	371,8	(11,7)	0,2	(18,9)	(6,3)	335,0
Autres actifs et passifs financiers courants	8,3	(11,5)		(0,7)	(0,0)	(3,9)
Créances et dettes d'impôts exigibles	(29,4)			0,1	15,1	(14,2)
Dettes fournisseurs	(534,5)	112,8		29,4	5,3	(386,9)
Autres actifs et passifs courants	(132,3)	(32,5)	1,8	20,0	(0,9)	(143,9)
Besoin en fonds de roulement	459,2	(36,2)	2,0	(15,0)	(8,3)	401,7

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 créditeurs 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 21 AUTRES ACTIFS FINANCIERS COURANTS

Les autres actifs financiers courants sont essentiellement composés des instruments financiers dérivés (Note 27).

NOTE 22 CAPITAUX PROPRES

Au 31 décembre 2009, le capital social s'élève à 10 254 060 euros. Il est composé de 61 524 360 actions entièrement libérées de valeur nominale de 0,17 euros, cette valeur était de 1 euro en 2008 et a été divisée par 6 en 2009.

Le Directoire a proposé à l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2009, de distribuer un dividende représentant 50 % du Résultat Net Part Groupe retraité des coûts exceptionnels après impôt liés à l'introduction en bourse, soit 0,78 euros par action au titre de cet exercice, et environ 48 millions d'euros au total.

Le dividende distribué était de 7,52 euros par action au titre de l'exercice 2008.

NOTE 23 AVANTAGES DU PERSONNEL ET ASSIMILES

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.

23.1. 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)	2009	2008
Valeur actualisée de l'engagement au 1^{er} janvier	71,1	82,9
Coûts des services rendus de la période	2,0	1,6
Cotisations effectuées par les participants	0,2	
Charges d'intérêts financiers	4,7	4,3
Prestations servies	(6,6)	(4,5)
Coûts des services passés		0,2
Ecarts actuariels	10,1	0,7
Réductions et règlements	(0,0)	
Autres variations	5,7	
Variation des cours des monnaies étrangères	1,4	(14,0)
Valeur actualisée de l'engagement au 31 décembre	88,7	71,1

Au 31 décembre 2009, la valeur actuelle de l'obligation est égale à 88,7 millions d'euros (71,1 millions d'euros en 2008) 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)	2009	2008
Indemnités de fin de carrière	24,2	23,7
Médailles du travail	3,8	2,9
Régimes supplémentaires – Royaume-Uni	54,1	44,5
Régimes supplémentaires – Autres	6,5	
Valeur actualisée de l'engagement au 31 décembre	88,7	71,1

L'évolution de la juste valeur des actifs des régimes à prestations définies est la suivante :

(en millions d'euros)	2009	2008
Juste valeur des actifs des régimes à prestations définies au 1^{er} janvier	49,9	68,4
Cotisations effectuées par l'employeur	4,0	1,4
Cotisations effectuées par les participants	0,2	
Rendements attendus des actifs	3,9	3,6
Prestations servies	(6,6)	(4,5)
Ecarts actuariels	3,6	(3,9)
Autres variations	6,8	
Variation des cours des monnaies étrangères	2,7	(15,2)
Juste valeur des actifs des régimes à prestations définies au 31 décembre	64,4	49,9

Les fonds des régimes à prestations définies financés sont répartis de la façon suivante en 2009 :

- les contrats d'assurance représentent 65,2 % de la juste valeur totale des actifs (71,8 % en 2008) ;
- les instruments de capitaux propres, 10,1 % (10,7 % en 2008) ;
- les instruments d'emprunt, 10,7 % (11,9 % en 2008) ;
- et les divers autres actifs, 14,0 % (5,6 % en 2008).

Le rapprochement des données du bilan avec l'obligation actuarielle des plans à prestations définies s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	2009	2008
Valeur actualisée de l'engagement	88,7	71,1
Juste valeur des actifs des régimes à prestations définies	(64,4)	(49,9)
Déficit / (Excédent)	24,3	21,2
Coûts des services passés non comptabilisés	(0,5)	(0,7)
Montant non comptabilisé à l'actif	3,9	6,6
Juste valeur de tout droit à remboursement		
Provisions (actifs nets) comptabilisées au bilan	27,6	27,2
dont provisions – activités poursuivies	27,6	27,2
dont actifs nets		
Ajustements liés à l'expérience liés aux passifs du régime	3,8 %	2,6 %
Ajustements liés à l'expérience liés aux actifs du régime	6,1 %	7,7 %

23.2. Charges comptabilisées

Régimes à prestations définies

La charge totale de – 3,3 millions d'euros en 2009 (– 1,8 millions d'euros en 2008) comptabilisée au titre des régimes à prestations définies se décompose de la façon suivante :

(en millions d'euros)	2009	2008
Coûts des services rendus	1,7	1,6
Coûts financiers	4,2	4,3
Rendements attendus des actifs du régime	(3,3)	(3,6)
Ecarts actuariels comptabilisés en résultat	0,8	(0,5)
Coûts des services passés pris en résultat		0,1
Réductions et règlements	(0,0)	
Charge totale	3,3	1,8
Dont comptabilisée en charges opérationnelles en charges financières nettes	2,4 0,9	1,7 0,1

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.

Le montant comptabilisé en capitaux propres et en résultat au titre de ces écarts actuariels s'élève à – 4,1 millions d'euros sur 2009 (contre – 5,1 millions d'euros sur l'exercice 2008), dont – 3,3 millions d'euros en capitaux propres.

Le montant cumulé des écarts actuariels comptabilisés en capitaux propres depuis le 1^{er} janvier 2004 s'élève à 14,3 millions d'euros au 31 décembre 2009.

Régimes à cotisations définies

Au cours de l'exercice 2009, les régimes à cotisations définis ont généré une charge de 0,3 millions d'euros (0,4 millions d'euros en 2008).

23.3. Hypothèses actuarielles

Les principales hypothèses actuarielles utilisées pour l'estimation des obligations du Groupe sont les suivantes :

	Total France			Total Royaume Uni			Total Autres		
	2009	2008	2007	2009	2008	2007	2009	2008	2007
Taux d'actualisation	5,00 %	5,50 %	5,25 %	5,50 %	6,20 %	5,90 %	5,00 %	5,50 %	5,25 %
Taux de rendement attendu des actifs	4,50 %	4,75 %	4,75 %	6,30 %	5,90 %	5,30 %	7,41 %	4,57 %	4,94 %
Taux de croissance attendu des salaires	2,00 %	3,00 %	3,00 %	4,20 %	4,00 %	3,50 %	2,00 %	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.

NOTE 24 PROVISIONS

(en millions d'euros)	2008	Dotation	Reprise utilisée	Reprise non utilisée	Déférence de change	Variation de périmètre	Autres	2009
Provisions pour restructurations non courantes	2,2		(0,4)	(1,1)				0,7
Provisions pour litiges et contentieux non courantes	6,3	0,7	(1,9)	(0,2)	(0,0)	(0,3)	0,1	4,7
Autres provisions non courantes	0,5	0,7		(0,2)	(0,0)		0,0	1,0
Autres provisions pour risques et charges non courantes	9,1	1,4	(2,3)	(1,6)	(0,0)	(0,3)	0,1	6,4
Provisions pour restructurations courantes	1,0	0,4	(0,8)				(0,1)	0,5
Provisions pour litiges et contentieux courantes	2,3	1,2	(0,8)	(0,3)	(0,0)		0,0	2,5
Autres provisions courantes	14,9	0,3	(1,2)	(0,9)	(0,0)			13,1
Autres provisions pour risques et charges courantes	18,2	1,9	(2,8)	(1,2)	(0,0)		(0,1)	16,1
Autres provisions pour risques et charges	27,3	3,3	(5,1)	(2,7)	(0,0)	(0,3)	0,1	22,5
Impact résultat	(6,4)	3,3	(5,1)	(2,7)				(4,5)
– sur le résultat opérationnel courant	5,3	2,6	(5,1)	(1,6)				(4,0)
– sur les autres produits et charges opérationnels non courants	(1,5)	0,7		(1,1)				(0,5)
– sur le résultat financier	(10,2)	0,0	(0,0)					(0,0)

Les provisions pour litiges et contentieux correspondent notamment à des litiges avec des tiers dans les différents pays. Les autres provisions courantes sont essentiellement constituées de provisions pour contentieux fiscaux, dont l'échéance ne peut être précisée.

NOTE 25 TRESORERIE ET EQUIVALENTS DE TRESORERIE**25.1. Analyse par catégorie de trésorerie**

Ce poste s'analyse de la façon suivante :

(en millions d'euros)	2009	2008
Trésorerie	127,8	114,5
Total	127,8	114,5

Le groupe n'a pas d'équivalent de trésorerie sur les exercices 2009 et 2008.

25.2. Analyse par devise

(en millions d'euros)	2009	%	2008	%
Euro	55,3	43,3 %	23,0	20,1 %
Franc CFA	38,5	30,2 %	41,1	35,9 %
Naira Nigérian	4,5	3,5 %	21,2	18,5 %
Dihram Marocain	7,3	5,7 %	9,9	8,7 %
US Dollar	10,9	8,5 %	5,7	5,0 %
Dinar Algérien	2,1	1,7 %	2,4	2,1 %
Franc Pacifique	0,8	0,7 %	1,9	1,6 %
Shilling Kenyan	0,2	0,1 %	0,6	0,5 %
Rand Sud Africain	0,1	0,0 %	0,5	0,4 %
Livre sterlign	0,0	0,0 %	0,3	0,2 %
Franc Suisse	0,0	0,0 %	0,3	0,3 %
Kwacha Malawi	2,5	2,0 %	3,1	2,7 %
Dong Vietnamien	1,1	0,8 %	0,3	0,2 %
Autres devises	4,5	3,5 %	4,3	3,8 %
Total	127,8		114,5	

NOTE 26 DETTES FINANCIERES

26.1. Analyse de la dette par échéance de remboursement

(en millions d'euros)	2009	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5	Au-delà
Emprunts et dettes financières à long terme	149,6		8,1	137,9	2,4	0,6	0,6
Lignes de crédit confirmées	132,1			132,1			
Autres emprunts auprès des établissements de crédit	15,1		7,7	5,5	1,7	0,2	
Dettes sur contrats de location-financement							
Participation des salariés	1,8		0,4	0,3	0,7	0,3	
Autres dettes financières	0,6		0,0				0,6
Emprunts et dettes financières à court terme	240,2	240,2					
Autres emprunts auprès des établissements de crédit	7,9	7,9					
Dettes sur contrats de location-financement							
Participation des salariés	0,5	0,5					
Découverts bancaires	209,1	209,1					
Autres dettes financières	22,7	22,7					
Total	389,8	240,2	8,1	137,9	2,4	0,6	0,6
%	61,6 %	2,1 %		35,4 %	0,6 %	0,1 %	0,2 %

(en millions d'euros)	2008	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5	Au-delà
Emprunts et dettes financières à long terme	18,4		9,5	3,1	2,6	2,3	0,9
Autres emprunts auprès des établissements de crédit	14,1		7,8	2,3	2,1	1,8	0,1
Dettes sur contrats de location-financement	1,0		0,6	0,3			
Participation des salariés	1,7		0,3	0,4	0,4	0,5	
Autres dettes financières	1,7		0,7	0,2			0,7
Emprunts et dettes financières à court terme	394,1	394,1					
Autres emprunts auprès des établissements de crédit	2,5	2,5					
Dettes sur contrats de location-financement	0,6	0,6					
Participation des salariés	0,3	0,3					
Découverts bancaires	234,0	234,0					
Autres dettes financières	156,7	156,7					
Total	412,5	394,1	9,5	3,1	2,6	2,3	0,9
%	95,5 %	2,3 %	0,8 %	0,6 %	0,6 %	0,6 %	0,2 %

La part des dettes à plus d'un an représente 38,4 % de l'endettement brut global au 31 décembre 2009, 4,5 % au 31 décembre 2008.

Dans les « Autres dettes financières » figure principalement le tirage sur le crédit syndiqué pour un montant de 132,1 millions d'euros sur un total de ligne confirmée de 300 millions d'euros. Ce crédit a été classé en lignes de crédit confirmées long terme selon son échéance de 3 ans. Les montants empruntés au titre du crédit syndiqué comportent un covenant qui crée une obligation de remboursement si l'Endettement Financier Net (voir note 27.5 ci-après) dépasse une limite égale à 2 fois l'EBITDA courant.

En 2008, ce financement était assuré par un compte courant de trésorerie avec PPR de 154,6 millions d'euros en 2008 classé en autres dettes financières à court terme.

26.2. Analyse par devise de remboursement

(en millions d'euros)	2009	Emprunts et dettes financières à long terme	Emprunts et dettes financières à court terme	%	2008
Euro	175,5	134,6	40,9	45,0 %	219,0
Franc CFA	97,4	10,8	86,6	25,0 %	101,8
Dihram Marocain	39,2	4,1	35,2	10,1 %	36,9
Dinar Algérien	39,7	0,0	39,7	10,2 %	25,0
Franc Pacifique	8,6	0,0	8,6	2,2 %	17,8
Naira Nigérian	9,1	0,0	9,1	2,3 %	3,4
Shilling Kenyan	7,2	0,0	7,2	1,8 %	2,6
Yen	3,9	0,0	3,9	1,0 %	0,0
Dollar américain	2,5	0,0	2,5	0,6 %	2,9
Cédi Ghanéen	2,4	0,0	2,4	0,6 %	0,2
Autres devises	4,4	0,1	4,3	1,1 %	3,0
Total	389,8	149,6	240,2		412,5

(en millions d'euros)	2008	Emprunts et dettes financières à long terme	Emprunts et dettes financières à court terme	%	2007
Euro	219,0	3,6	215,4	53,1 %	63,8
Franc CFA	101,8	12,8	89,0	24,7 %	95,6
Dihram Marocain	36,9	0,8	36,1	8,9 %	17,4
Dinar Algérien	25,0	0,0	25,0	6,1 %	17,7
Franc Pacifique	17,8	0,0	17,8	4,3 %	16,0
Naira Nigérian	3,4	0,0	3,4	0,8 %	10,6
Shilling Kenyan	2,6	0,0	2,6	0,6 %	0,7
Yen	0,0	0,0	0,0	0,0 %	0,0
Dollar américain	2,9	0,9	2,0	0,7 %	7,8
Cédi Ghanéen	0,1	0,0	0,2	0,0 %	0,1
Autres devises	3,1	0,3	2,8	0,7 %	3,5
Total	412,5	18,4	394,1		233,2

Les dettes libellées en devises autres que l'euro sont réparties sur les filiales du Groupe pour leurs besoins de financements locaux.

26.3. Dette brute par catégorie

La dette brute du Groupe CFAO se répartit comme suit :

(en millions d'euros)	2009	2008
Lignes de crédit confirmées	132,1	
Autres emprunts auprès des établissements de crédit	23,0	16,6
Dettes sur contrats de location-financement		1,6
Participation des salariés	2,2	2,0
Découverts bancaires	209,1	234,0
Autres dettes financières	23,4	158,4
Total	389,8	412,5

La dette du Groupe est majoritairement constituée par le crédit syndiqué (Lignes de crédit confirmées) et les découverts bancaires. En 2008, les autres dettes financières incluaient le compte courant de trésorerie avec PPR de 154,6 millions d'euros.

26.4. Principaux emprunts bancaires

26.4.1. 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 émission	Taux d'intérêt effectif	Date émission	Echéance	2009	2008
4,6	Fixe 7,00 %	7,00 %	28/02/2008	28/11/2012	3,0	3,8
2,5	Fixe 7,00 %	7,00 %	15/11/2008	15/10/2011	1,6	2,4
2,1	Fixe 7,00 %	7,00 %	17/12/2008	17/11/2011	1,4	2,1
6,6	Fixe 5,14 %	5,14 %	04/03/2009	31/12/2012	5,1	
5,3	Fixe 7,25 %	7,25 %	05/01/2009	25/12/2013	4,4	
3,0	Fixe 6,25 %	6,36 %	21/05/2009	21/05/2012	2,5	

Ces emprunts ont été contractés par des filiales hors zone euro (principalement en Franc CFA).

NOTE 27 EXPOSITION AUX RISQUES DE CHANGE, DE TAUX D'INTERET ET DE CREDIT

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.

27.1. 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 Fixes		Taux Variables		TOTAL	
	2009	2008	2009	2008	2009	2008
Prêts & créances immobilisés	25,8	29,3			25,8	29,3
VMP & disponibilités	127,8	114,5			127,8	114,5
Actifs financiers	153,6	143,8			153,6	143,8
Autres dettes financières	212,4	233,4	177,4	179,1	389,8	412,5
Passifs financiers	212,4	233,4	177,4	179,1	389,8	412,5

La dette des filiales en devise locales est à taux fixe.

En 2008, le risque de taux ne portait que sur la dette en euro à taux variable, principalement financée par le compte courant avec PPR. En 2009, le risque de taux porte sur le crédit syndiqué en euro à taux variable.

- Les actifs et passifs financiers à taux fixe, exposés à un risque de valeur :

(en millions d'euros)	2009	Echéancier pour 2009		
		Moins d'un an	Un à cinq ans	Plus de cinq ans
Prêts & créances immobilisés	25,8	25,8		
VMP & disponibilités	127,8	127,8		
Actifs financiers à taux fixe	153,6	153,6		
Autres dettes financières	212,4	194,9	16,9	0,8
Passifs financiers à taux fixe	212,4	194,9	16,9	0,8

(en millions d'euros)	2008	Echéancier pour 2008		
		Moins d'un an	Un à cinq ans	Plus de cinq ans
Prêts & créances immobilisés	29,3	29,3		
VMP & disponibilités	114,5	114,5		
Actifs financiers à taux fixe	143,8	143,8		
Autres dettes financières	233,4	216,2	16,3	0,9
Passifs financiers à taux fixe	233,4	216,2	16,3	0,9

- Les actifs et passifs financiers à taux variable, exposés à un risque de valeur :

(en millions d'euros)	2009	Echéancier pour 2009		
		Moins d'un an	Un à cinq ans	Plus de cinq ans
Prêts & créances immobilisés				
VMP & disponibilités				
Actifs financiers à taux variable				
Autres dettes financières	177,4	45,3	132,1	
Passifs financiers à taux variable	177,4	45,3	132,1	

(en millions d'euros)	2008	Echéancier pour 2008		
		Moins d'un an	Un à cinq ans	Plus de cinq ans
Prêts & créances immobilisés				
VMP & disponibilités				
Actifs financiers à taux variable				
Autres dettes financières	179,1	177,9	1,2	
Passifs financiers à taux variable	179,1	177,9	1,2	

La répartition de la dette brute par type de taux est la suivante :

(en millions d'euros)	2009	Taux fixe	Taux variable
Dettes brutes	389,8	212,4	177,4
%		54,5 %	45,5 %

(en millions d'euros)	2008	Taux fixe	Taux variable
Dettes brutes	412,5	233,4	179,1
%		56,6 %	43,4 %

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 3,9 millions d'euros sur le résultat consolidé avant impôt du Groupe au 31 décembre 2009 contre 2,1 millions d'euros au 31 décembre 2008.

Toutes les autres variables de marché sont réputées constantes dans la détermination de la sensibilité.

27.2. 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)	2009	2008
Changes à terme et Swaps de change	83,7	130,9
Total	83,7	130,9

Le Groupe utilise essentiellement des contrats de change à terme pour couvrir les risques commerciaux export et import et pour couvrir les risques financiers nés en particulier des opérations de refinancement intragroupe en devises.

Depuis 2008, les filiales locales (essentiellement au Maroc et au Kenya) souscrivent et comptabilisent des contrats d'achat à terme. Au 31 décembre 2009, les encours représentés par leur notionnel s'élevaient à 33,9 millions d'euros.

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. Au 31 décembre 2009, la répartition des instruments dérivés en couvertures documentées s'établissait comme suit :

(en millions d'euros)	2009	Dollar	Yen	américain	Euro	Autres
Couvertures de juste valeur						
Achats à terme & swaps achat à terme	239,2		84,6	123,1	29,1	2,4
Ventes à terme & swaps vente à terme	(155,5)		(6,0)	(148,6)		(0,9)
Total	83,7		78,6	(25,5)	29,1	1,5

(en millions d'euros)	2008	Yen	Dollar américain	Euro	Autres
Couvertures de juste valeur					
Achats à terme & swaps achat à terme	365,6	156,4	161,3	47,9	
Ventes à terme & swaps vente à terme	(234,7)	(7,1)	(224,1)	(3,6)	
Total	130,9	149,3	(62,8)	0,0	44,3

La colonne « autres » correspond principalement aux opérations réalisées en rand sud Africain et en livre sterling.

Ces instruments dérivés de change sont comptabilisés au bilan en valeur de marché à la date de clôture.

L'exposition du risque de change du bilan s'analyse de la façon suivante au 31 décembre 2009 :

(en millions d'euros)	2009	Euro	Dollar américain	Yen	Autres	2008
CENTRALES D'ACHAT						
Créances						
Centrales d'achat	83,3		79,1	4,2	(0,1)	119,0
Dettes Centrales d'achat	108,7		66,7	41,3	0,7	162,6
Exposition brute au bilan centrales d'achat	(25,4)	0,0	12,5	(37,1)	(0,8)	(43,7)
Commandes Client	72,2		69,5	1,8	1,0	115,8
Commandes fournisseur	96,1		52,6	43,3	0,3	154,0
Exposition brute prévisionnelle centrales d'achat	(23,9)		16,9	(41,5)	0,7	(38,2)
Exposition brute avant gestion centrales d'achat	(49,3)	0,0	29,4	(78,6)	(0,1)	(81,9)
Instruments de couverture centrales d'achat	49,4		(29,4)	78,6	0,2	81,9
Exposition nette après gestion centrales d'achat	0,1	0,0	0,0	0,0	0,1	0,0

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)	2009	Euro	Dollar américain	Yen	Autres	2008
FILIALES HORS CENTRALES D'ACHAT						
<i>Filiales ayant recours aux instruments de couverture</i>						
Créances des filiales gérant le risque de change	33,9	28,8	3,8		1,3	47,7
Dettes des filiales gérant le risque de change ⁽¹⁾	(33,9)	(28,8)	(3,8)	0,0	(1,3)	(47,7)
Exposition brute au bilan	(33,9)	(28,8)	(3,8)	0,0	(1,3)	(47,7)
Exposition brute prévisionnelle des filiales gérant le risque de change	0,0					1,3
Exposition brute avant prise en compte des instruments de couverture	(33,9)	(28,8)	(3,8)	0,0	(1,3)	(49,0)
Instruments de couverture filiales	34,3	29,1	3,8		1,3	49,0
Exposition nette après gestion filiales gérant le risque de change	0,3	0,3	0,0	0,0	0,0	0,0

⁽¹⁾ dont 15 M€ d'emprunt auprès de la maison mère

Certaines filiales peuvent utiliser des instruments pour couvrir l'exposition au risque de change de leur dette libellée en dollar US ou en Euros et leur devise de comptabilisation (Dirham marocain, Shilling Kenyan et Roupie Mauricienne)

(en millions d'euros)	2009	Euro	Dollar américain	Yen	Autres	2008
FILIALES HORS CENTRALES D'ACHAT						
<i>Filiales n'ayant pas recours aux instruments de couverture</i>						
Créances des filiales	7,1	2,9	4,1	0,0	0,0	2,9
Dettes des filiales	140,6	73,2	68,5	0,1	(1,2)	73,9
Trésorerie	10,6	10,5	0,1	0,0	0,0	
Dettes financières	(7,0)	(10,8)	3,9	0,0	0,0	
Exposition brute au bilan	(133,6)	(70,3)	(64,4)	(0,1)	1,2	(71,0)
Dépréciation des devises locales de 10 %	(13,4)	(7,0)	(6,4)	0,0	0,1	(7,1)

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 ci-dessus n'intègre pas l'exposition des postes du bilan libellés en euro des filiales de la zone CFA du fait de la parité fixe de cette monnaie par rapport à l'euro, le montant de ces encours s'élève à 90,1 millions d'euros au 31 décembre 2009.

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 13,4 millions d'euros sur 2009.

Cette analyse exclut les impacts liés à la conversion des états financiers de chaque entité du Groupe dans sa monnaie de présentation (euro).

Ce calcul prend comme hypothèse que toutes les autres variables de marché seraient réputées constantes dans la détermination de la sensibilité.

27.3. Risques de crédit

Les transactions du Groupe sur les produits dérivés ont pour seul objet de réduire son exposition globale aux risques de change naissant de ses activités normales ; elles sont limitées aux marchés de gré à gré.

Au 31.12.2009, la contrepartie principale est avec PPR Finances.

27.4. Instruments dérivés en valeur de marché

Au 31 décembre 2009, et 2008, 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 ».

La juste valeur des dérivés de change est enregistrée en autres actifs financiers ou passifs financiers courants.

(en millions d'euros)	2009	Risque de taux d'intérêt	Risque de change	Autres risques de marché	2008
Dérivés actif	4,2		4,2		19,9
Non Courant					
Courant	4,2		4,2		19,9
Dérivés actif – couverture de juste valeur	4,2		4,2		19,9
Dérivés passif	4,3		4,3		8,5
Non Courant					
Courant	4,3		4,3		8,5
Dérivés passif – couverture de juste valeur	4,3		4,3		8,5
TOTAL	(0,1)		(0,1)		11,4

27.5. 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)	2009				
	Valeur comptable	Flux de trésorerie	A moins d'un an	De un à cinq ans	A plus de cinq ans
Instruments financiers non dérivés					
Autres dettes financières	389,8	(408,5)	(246,3)	(161,6)	(0,6)
Dettes fournisseurs	386,9	(386,9)	(386,9)		
Total	776,7	(795,5)	(633,2)	(161,6)	(0,6)

(en millions d'euros)	2008				
	Valeur comptable	Flux de trésorerie	A moins d'un an	De un à cinq ans	A plus de cinq ans
Instruments financiers non dérivés					
Autres dettes financières	412,5	(416,4)	(394,9)	(20,6)	(0,9)
Dettes fournisseurs	534,5	(534,5)	(534,5)		
Total	947,0	(950,9)	(929,4)	(20,6)	(0,9)

NOTE 28 ENDETTEMENT FINANCIER NET

L'endettement financier net du Groupe s'établit comme suit :

(en millions d'euros)	2009	2008
Dettes financières brutes	(389,8)	(412,5)
Trésorerie	127,8	114,5
Endettement financier net	(262,0)	(298,0)

NOTE 29 CLASSIFICATION COMPTABLE ET VALEUR DE MARCHÉ DES INSTRUMENTS FINANCIERS

Les principes de mesure des instruments financiers et leur valeur de marché au 31 décembre 2009 s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	2009		Actifs disponibles à la vente	Prêts et créances	Coût amorti	Instruments dérivés avec comptabilité de couverture
	Valeur comptable	Valeur de marché				
Actif non courant						
Actifs financiers non courants	42,8	42,8	9,2	30,2	3,4	
Actif non courant						
Créances clients	335,0	335,0			335,0	
Autres actifs financiers courants	5,2	5,2			1,0	4,2
Trésorerie et équivalents de trésorerie	127,8	127,8			127,8	
Passif non courant						
Emprunts et dettes financières à long terme	149,6	149,6			149,6	
Passif courant						
Emprunts et dettes financières à court terme	240,2	240,2			240,2	
Autres passifs financiers courants	9,0	9,0			4,7	4,3
Dettes fournisseurs	386,9	386,9			386,9	

(en millions d'euros)	2008		Actifs disponibles à la vente	Prêts et créances	Coût amorti	Instruments dérivés avec comptabilité de couverture
	Valeur comptable	Valeur de marché				
Actif non courant						
Actifs financiers non courants	39,3	39,3	10,5	23,1	5,7	
Actif courant						
Créances clients	371,8	371,8			371,8	
Autres actifs financiers courants	20,7	20,7			0,8	19,9
Trésorerie et équivalents de trésorerie	114,5	114,5			114,5	
Passif non courant						
Emprunts et dettes financières à long terme	18,4	18,4			18,4	
Passif courant						
Emprunts et dettes financières à court terme	394,1	394,1			394,1	
Autres passifs financiers courants	12,4	12,4			3,9	8,5
Dettes fournisseurs	534,5	534,5			534,5	

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. Au 31/12/2009, il n'y a d'élément évalué à la juste valeur sur cette base

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...). 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 pour 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 17.

En 2009, les modalités d'évaluation de la juste valeur des actifs et passifs financiers n'ont pas été modifiées.

NOTE 30 TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE

La trésorerie nette des découvertes bancaires et des comptes courants de trésorerie créditeurs s'élève au 31 décembre 2009 à -81,5 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)	2009	2008
Trésorerie et équivalents de trésorerie du bilan	127,8	114,5
Découverts bancaires	(209,1)	(234,0)
Comptes courants de trésorerie créditeurs	(0,1)	(154,6)
Trésorerie et équivalents de trésorerie du tableau de flux de trésorerie	(81,5)	(274,1)

30.1. Capacité d'autofinancement

La formation de la capacité d'autofinancement est la suivante :

(en millions d'euros)	2009	2008
Résultat net des activités poursuivies	121,2	171,1
Résultat sur cession d'actifs, net d'impôt exigible	(7,7)	(10,1)
Impôt différé	3,7	(3,3)
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence	(3,2)	(3,6)
Dividendes reçus des sociétés mises en équivalence	2,0	2,2
Autres produits et charges sans contrepartie en trésorerie	38,2	54,8
Capacité d'autofinancement	154,1	211,2

30.2. Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles

Les acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles s'élèvent à 69,3 millions d'euros sur l'exercice 2009 (80,2 millions d'euros sur 2008).

30.3. Acquisitions et cessions de filiales

(en millions d'euros)	2009	2008
Acquisitions de filiales nettes de la trésorerie acquise	(3,6)	(1,8)
Cessions de filiales nettes de la trésorerie cédée	19,4	2,7
Total	15,8	0,9

Sur l'exercice 2009, les acquisitions de filiales concernent principalement une entité de distribution automobile et les cessions de filiales sont constituées essentiellement par la cession d'une société de l'activité Industries.

Sur l'exercice 2008, les acquisitions de filiales concernent principalement le Ghana et les cessions de filiales sont constituées essentiellement par la cession d'une entité au Maroc.

30.4. Emission et remboursement d'emprunts

(en millions d'euros)	2009	2008
Emission d'emprunts	172,1	11,3
Remboursement d'emprunts	(14,8)	(18,2)
Augmentation/Diminution des autres dettes financières	157,3	(6,9)

NOTE 31 PASSIFS EVENTUELS, ENGAGEMENTS CONTRACTUELS NON COMPTABILISES ET RISQUES EVENTUELS

31.1. Engagements donnés suite à des cessions d'actifs

Les garanties données par le Groupe dans le cadre de cessions antérieures d'entreprises sont résumées ci-après :

Cessions	Garantie de passif
Juin 2005	
Cession de Holdefi	Garantie sur comptes au 30/06/2005. Garantie spécifique sur dévaluation du franc CFA plafonnée à 12,5 %, évaluée à 0,6 M€
Avril 2007	
Cession de Manorbois	Garanties sur comptes 2006 plafonnée à 4,5 M€ échéance 05/04/2010
Février 2009	
Cession de CMM UD	Garantie sur conformité des comptes plafonnée à 1,1 M€. Clause d'ajustement de prix en fonction du litige douanier
Juin 2009	
Cession de Dil Maltex à Heineken	Garanties sur comptes 2008, plafonnée à 5,8 M€ échéance 31/12/2013. Garantie sur fonds de pension non plafonnée et illimitée

A 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.

31.2. Autres engagements donnés

31.2.1. 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			2009	2008
	A moins d'un an	De un à cinq ans	A plus de cinq ans		
Dettes financières à long terme	0,0	149,0	0,6	149,6	18,4
Contrats de location simple	17,9	21,2	4,8	43,9	52,8
Obligations d'achat irrévocables	98,9	0,0	0,0	98,9	173,2
Total engagements donnés	116,7	170,2	5,4	292,4	244,4

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 de l'exercice 2009 correspondant aux paiements minimaux s'élève à 21,7 millions d'euros (20,1 millions d'euros en 2008). Il n'y a pas de charge relative aux paiements conditionnels en 2009, alors qu'en 2008 la charge conditionnelle sur la base des chiffres d'affaires réalisés était de 0,2 millions d'euros.

31.2.2. Nantissements et sûretés réelles

Le détail des nantissements et sûretés réelles du Groupe s'établit comme suit :

(en millions d'euros)	Date de départ du nantissement	Date d'échéance du nantissement	Montant d'actif nanti 31/12/2009	Total du poste de bilan (VNC)	% correspondant	Montant d'actif nanti 31/12/2008
Immobilisations incorporelles						
Immobilisations corporelles						
31/05/2005	31/10/2012	1,4	2,4	60,1 %	1,1	
01/03/2009	31/03/2010	1,3	1,6	84,1 %	0,9	
30/06/1993	31/12/2009	0,4	18,3	2,4 %	0,4	
30/06/2009	30/06/2012	0,3	1,7	20,4 %	0,3	
Actifs financiers non courants						
Total des actifs non courants donnés en nantissement			4,1	24,2	17,0 %	2,8
stocks			1,9			
créances clients			0,3			
Total des actifs courants donnés en nantissement			2,2			

31.2.3. Droit Individuel à la Formation (DIF)

Conformément à la loi n° 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 50 766 heures au 31 décembre 2009 (et 49 098 heures au 31 décembre 2008).

31.2.4. Autres engagements

Les autres engagements s'établissent comme suit :

(en millions d'euros)	Paiements dus par période			2009	2008
	A moins d'un an	De un à cinq ans	A plus de cinq ans		
Lignes de crédit confirmées		300,0		300,0	
Lettres de crédit	4,2			4,2	8,5
Effets escomptés non échus	6,5			6,5	9,2
Cessions de créances – autres programmes	6,8			6,8	0,0
Autres garanties reçues	5,2		18,8	23,9	20,9
Total engagements reçus	22,7	300,0	18,8	341,4	38,6
Garanties données aux banques	4,7			4,7	9,5
Garanties sur loyer, cautions immobilières	8,4	0,0	0,1	8,5	9,7
Cautions fiscales	0,5			0,5	4,6
Cautions douanières	21,6	16,6	0,0	38,2	26,9
Autres engagements	318,5	8,7	2,1	329,3	310,4
Total engagements donnés	353,6	25,3	2,2	381,1	361,1

Les engagements donnés n'intègrent pas les engagements donnés concernant des dettes entre filiales.

Les autres engagements sont principalement constitués de garanties données aux banques dans le cadre de l'émission de garanties bancaires en faveur des fournisseurs. Ces garanties visent à assurer les fournisseurs du respect par le Groupe de ses engagements contractuels.

L'engagement reçu en lignes de crédit confirmée correspond au montant du crédit syndiqué dont le montant utilisé au 31.12.2009 est de 132,1 millions d'euros.

A la connaissance du Groupe, il n'existe aucun autre engagement donné, ni passif éventuel significatif.

31.2.5. 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).

31.3. 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 distributeur 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.

31.4. 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'a 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 32 TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIEES

32.1. Partie liée ayant un contrôle sur le Groupe

La société CFAO était contrôlée jusqu'au 4 décembre 2009 par Discodis, elle-même détenue en totalité par la société PPR. 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.

Les principales opérations sur les exercices 2009, et 2008, entre l'ensemble des sociétés consolidées du groupe CFAO et la société Discodis, sont les suivantes :

- versement du dividende de l'exercice 2009 soit 77 millions d'euros (180,6 millions d'euros pour 2008) ;
- constatation, pour l'exercice 2009, d'une redevance de 5,7 millions d'euros (6,9 millions d'euros en 2008) au titre, d'une part, d'une mission de conseil et d'assistance technique et d'appui dans la réalisation d'opérations complexes et, d'autre part, de la fourniture d'opportunités de développement, d'affaires ou de facteurs de réduction des coûts ; cette rémunération fait l'objet d'une convention examinée par le Comité d'audit et autorisée par le Conseil d'administration.

32.2. Entreprises associées

Dans le cadre normal de son activité, le Groupe réalise des transactions 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)	2009	2008
Créances non courantes et prêts rattachés à des participations	0,6	0,6
Créances clients	6,7	9,5
Autres actifs courants	0,0	0,0
Autres passifs courants	0,0	0,0
Ventes de biens et services	28,8	38,7

32.3. Rémunération des dirigeants

La rémunération des membres du Directoire et ainsi que celle du Comité exécutif est la suivante :

(en millions d'euros)	2009	2008
Avantages à court terme	6,2	5,8
Avantages postérieurs à l'emploi	0,1	0,1
Total	6,3	5,9

Les avantages à court terme correspondent aux montants comptabilisés au cours de l'exercice incluant les charges patronales.

Il est à noter que le Comité Exécutif comptait, au 31 décembre 2009, quatre membres de plus qu'au 31 décembre 2008.

NOTE 33 EVENEMENTS POSTERIEURS A LA CLOTURE

En vertu de l'autorisation de l'Assemblée Générale du 16 novembre 2009, le Directoire de CFAO réuni le 4 janvier 2010 a décidé, sur proposition du Comité des rémunérations, d'accorder 1 350 000 options de souscription d'actions (correspondant en cas d'exercice total à 2,15 % du capital base diluée), à environ 230 bénéficiaires, avec un prix d'exercice de 26,00 euros (prix de l'offre à prix ouvert et du placement global lors de l'introduction en bourse de la société). Les trois-quarts des options octroyées sont soumises à des conditions de performance liées à la rentabilité opérationnelle courante et au cash-flow libre opérationnel du groupe CFAO.

NOTE 34 LISTE DES FILIALES CONSOLIDEES AU 31 DECEMBRE 2009

La liste des filiales du Groupe est la suivante :

Consolidation	par intégration globale	G
	par mise en équivalence	E

Sociétés	% d'intérêt			
		31/12/2009	31/12/2008	
CFAO	Société Mère			
CFAO	G	100,00	G	100,00
France				
CIDER-ACDM	E	48,25	G	99,68
CONTINENTAL PHARMACEUTIQUE	G	82,75	G	72,68
CONTINENTAL PARTICIPATION	G	99,68		
COTAFI	G	100,00	G	100,00
PROPHARMED France (ex DEPHI)	E	48,25	G	99,68
DOMAFI	G	100,00	G	100,00
EPDIS	G	99,68	G	99,68
RESSOURCETHICA	E	48,28		
EURAPHARMA	G	99,68	G	99,68
GEREFI	G	100,00	G	100,00
HDS	G	100,00	G	100,00
ALIOS FINANCE (ex HOLDEFI)	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	48,25	G	99,68
SECA	G	99,68	G	99,68
SEI	G	100,00	G	100,00
SEP	E	49,00	E	49,00
SEROM	G	99,90	G	99,90
SEVRAFI	G	100,00		
SFCE	G	100,00	G	100,00
Grande-Bretagne				
EURAFRIC TRADING	G	100,00	G	100,00
MASSILIA HOLDING	G	100,00	G	100,00
Suisse				
PROPHARMED INTERNATIONAL (ex CIDER PROMOTION INTERNATIONAL)	E	48,25	G	99,63
VECOPHARM	G	59,61	G	59,61
EURALAB	G	99,66	G	99,66
DOM-TOM				
ALMAMETO (Nouvelle Calédonie)	E	50,00	G	50,00
ANTILLES PHARM (Antilles)	E	59,27	G	75,97
CMM (Réunion)	G	98,05	G	98,02
CMM UD (Réunion)	Cession		E	45,00
EPDEP (Antilles)	G	82,75	G	72,68
EPDEP (Réunion)	G	82,75		
INTERMOTORS (Nouvelle Calédonie)	G	99,99	G	99,80
LABOREX SAINT MARTIN (Antilles)	G	73,89	G	73,89
LOCAUTO (Nouvelle Calédonie)	E	49,00	E	48,99
MENARD FRERES (Nouvelle Calédonie)	G	100,00	G	99,99
NCCIE (Guyane)	G	100,00	G	100,00
NEW CALEDONIA MOTORS (Nouvelle Calédonie)	E	50,00		
O.C.D.P. (Nouvelle Calédonie)	E	33,11	E	33,11
PRESTIGE AUTO SERVICE (Polynésie française)	G	100,00		
PRESTIGE MOTORS (Nouvelle Calédonie)	G	100,00	G	99,97
RP PHARM (Réunion)	E	33,79	G	69,82
SCI DU BAIN LOTI (Polynésie française)	G	100,00		
SEIGNEURIE OCEAN INDIEN (Réunion)	E	49,00	E	49,00

Sociétés	% d'intérêt			
		31/12/2009	31/12/2008	
SOCIETE PHARMACEUTIQUE DES CARAIBES (Antilles)	G	81,74	G	81,74
SOREDIP (Réunion)	G	67,16	G	67,16
SPA (Antilles)	G	47,82	G	46,50
SPG (Guyane)	G	55,61	G	55,61
TAHITI MOTOR YET SING (Polynésie française)	G	100,00		
TAHITI PHARM (Polynésie française)	G	88,68	G	88,43
Algérie				
ALBM / CFAO TECHNO	G	99,84	G	99,84
ASIAN HALL ALGERIE	G	99,99	G	99,99
BAVARIA MOTORS ALGERIE	G	100,00	G	100,00
DIAMAL	G	60,00	G	60,00
PHARMA ALGERIE	G	59,81	G	59,81
Angola				
PHARMA ANGOLA	G	89,21	G	89,21
SONCAR	G	79,00		
Bénin				
CFAO MOTORS BENIN	G	99,27	G	99,27
PROMOPHARMA	G	50,83	G	52,78
Burkina Faso				
CFAO MOTORS BURKINA	G	73,09	G	73,09
CFAO TECHNOLOGIES BURKINA	G	99,99	G	99,99
LABOREX BURKINA	G	86,59	G	86,88
SIFA	G	58,71	G	58,71
Cameroon				
CAMI	G	67,41	G	67,41
CEP	E	24,19	E	24,19
CFAO TECHNOLOGIES CAMEROUN	G	89,19	G	85,06
COMETAL	E	50,00	E	50,00
ICRAFON	G	52,01	G	52,01
LABOREX CAMEROUN	G	64,68	G	64,68
SOCADA	G	100,00	G	100,00
SPLV CAMEROUN	G	100,00	G	99,99
SUPERDOLL	E	45,00	E	45,00
République Centrafricaine				
CFAO MOTORS RCA	G	100,00	G	100,00
Congo				
BRASSERIES DU CONGO	G	50,00	G	50,00
CFAO CONGO	G	100,00	G	100,00
LABOREX CONGO	G	73,57	G	73,57
Côte d'Ivoire				
CFAO COTE D'IVOIRE	G	96,38	G	96,38
CFAO TECHNOLOGIES CI LTD	G	100,00	G	96,38
CIDP	G	100,00	G	100,00
COPHARMED	G	49,86	G	49,86
MIPA	G	100,00	G	100,00
SARI	G	89,77	G	89,77
SPLV CI	G	100,00	G	100,00
Egypte				
SICEP	E	30,77	E	30,77

Sociétés	% d'intérêt			
		31/12/2009	31/12/2008	
Gabon				
CFAO MOTORS GABON (ex CFAO GABON)	G	96,87	G	96,87
CFAO TECHNOLOGIES GABON	G	100,00	G	99,99
PHARMAGABON	G	50,11	G	50,11
SPLV GABON	G	100,00	G	100,00
Gambie				
CFAO (GAMBIA) LIMITED	G	78,98	G	78,98
Ghana				
CFAO GHANA	G	88,21	G	88,21
CFAO RETAIL	G	88,21		
GOKALS LABOREX GHANA	G	54,83	G	54,83
PENS & PLASTICS	G	100,00	G	100,00
Guinée-Bissau				
CFAO GUINEE BISSAU	G	100,00	G	100,00
Guinée-Conakry				
CFAO GUINEE	G	100,00	G	100,00
LABOREX GUINEE	G	71,65	G	71,65
Guinée équatoriale				
CFAO MOTORS GUINEE EQUATORIALE (ex SEGAMI)	G	100,00	G	100,00
Ile Maurice				
CAPSTONE CORPORATION	G	100,00	G	100,00
CAPSTONE INTERNATIONAL	G	60,00	G	60,00
ELDO MOTORS	G	100,00		
ELDO MOTORS INTERNATIONAL	G	100,00		
INTERCONTINENTAL PHARM	G	54,83	G	54,83
IET	G	100,00	G	100,00
IMC	G	100,00	G	100,00
MASCAREIGNE DE PARTICIPATION	E	48,99	E	48,99
Kénya				
DT DOBIE KENYA	G	100,00	G	100,00
EPDIS KENYA Limited	G	99,68	G	99,68
LABOREX KENYA	G	99,68	G	99,68
TRIDECON	G	100,00	G	100,00
Madagascar				
AUSTRAL AUTO	E	48,98	E	48,98
NAUTIC ILES	E	24,01	E	24,01
SICAM	E	27,39	E	27,39
SIGM	E	48,93	E	48,93
SIRH	E	49,00	E	49,00
SME	E	48,50	E	48,50
SOCIMEX	E	49,00	E	49,00
SOMADA	E	27,43	E	27,43
SOMAPHAR	G	89,02	G	89,02
Malawi				
CFAO MALAWI LIMITED	G	100,00	G	100,00
Mali				
CFAO MOTORS MALI	G	90,00	G	90,00
CFAO TECHNOLOGIES MALI	G	100,00	G	99,99
IMACY	G	100,00	G	100,00
LABOREX MALI	G	56,11	G	55,19

Sociétés	% d'intérêt			
		31/12/2009	31/12/2008	
Maroc				
ASIAN HALL MAROC	G	99,99	G	99,98
CFAO MOTORS MAROC	G	100,00	G	100,00
COMAMUSSY	G	84,20	G	84,20
DAF INDUSTRIES MAROC	Fusion		G	100,00
DIMAC	G	100,00	G	100,00
FANTASIA	G	84,18	G	84,19
MUSSY BOIS	G	84,20	G	84,19
SUD PARTICIPATIONS	G	84,20	G	84,19
Mauritanie				
CFAO MOTORS MAURITANIE	G	100,00	G	100,00
LABOREX MAURITANIE	G	98,67	G	98,67
Niger				
CFAO MOTORS NIGER	G	99,85	G	99,85
LABOREX NIGER	G	67,52	G	66,45
Nigeria				
ALLIANCE AUTO NIGERIA	G	99,99	G	99,99
ASIAN HALL CICA NIGERIEA	G	97,58	G	97,58
CFAO GENERAL IMPORT	E	40,93		
CFAO TECHNO NIGERIA LTD	G	100,00	G	100,00
CFAO MOTORS NIGERIA	G	100,00	G	100,00
CFAO NIGERIA	G	100,00	G	100,00
DUMEX INDUSTRIAL LIMITED	Cession		G	95,05
NIGERIA MOTORS INDUSTRIES LTD	G	100,00	G	100,00
NIGERIAN BALL POINT PEN INDUSTRIES LTD	G	94,46	G	83,54
SOFITAM	G	100,00	G	100,00
Ouganda				
LABOREX OUGANDA	G	99,68	G	99,68
République démocratique du Congo				
CFAO MOTORS RDC	G	100,00	G	100,00
Sao Tomé				
LUSITANA LDA	G	100,00	G	100,00
Sénégal				
CFAO SENEGAL	G	89,70	G	84,95
CFAO TECHNOLOGIES SENEGAL	G	100,00	G	100,00
LABOREX SENEGAL	G	59,97	G	61,47
PM II	G	100,00	G	99,96
Tanzanie				
DT DOBIE TANZANIA	G	100,00	G	100,00
LABOREX TANZANIE	G	99,63	G	99,63
Tchad				
CFAO MOTORS TCHAD	G	97,42	G	97,71
LABOREX TCHAD	G	57,29	G	60,22
Togo				
CFAO TOGO	G	69,72	G	69,72
TOGO UNIPHART	G	71,85	G	76,34
Zambie				
CFAO ZAMBIA LTD	G	100,00	G	100,00
Chine				
OPEN ASIA EQUIPMENT LTD	G	50,99	G	50,99
Vietnam				
AUTOMOTIVE ASIA	G	50,99		
OPENASIA HEAVY EQUIPMENT LTD	G	50,99	G	50,99

20.2 Informations financières pro-forma

Néant.

20.3 Comptes annuels

Présentation des comptes annuels et des méthodes d'évaluation retenues

Les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2009 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 L232-6 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 2009 s'est traduit par un résultat d'exploitation de 1,98 million d'euros, alors que l'exercice 2008 avait montré une perte d'exploitation de 1,68 million d'euros. Cette évolution résulte principalement de la diminution des charges d'exploitation de 14 %.

Le résultat financier a diminué de 21 % par rapport à 2008 pour s'établir à 66,98 millions d'euros en 2009. Il reflète les dividendes distribués par les sociétés détenues en portefeuille s'élevant à 95,6 millions d'euros. Le résultat courant a diminué de 17 % en conséquence.

Enfin, le résultat exceptionnel pour 2009 est négatif à hauteur de 2,58 millions d'euros, intégrant des frais liés à l'introduction en bourse de la Société fin 2009 de l'ordre de 8,9 millions d'euros. Le résultat net de l'exercice après impôt et participation des salariés aux résultats de l'entreprise ressort en conséquence à 65,48 millions d'euros contre 76,90 en 2008.

Au 31 décembre 2009, les disponibilités et placements à court terme s'élèvent à environ 36,2 millions d'euros contre 323 000 euros au 31 décembre 2008.

Conformément à l'article L441-6-1 du Code de commerce, il est indiqué que les dettes fournisseurs ressortent au 31 décembre 2009 à 2 593,6 milliers d'euros et sont à échéance à moins de 60 jours.

20.3.1 Comptes sociaux et annexes

BILAN AUX 31 DECEMBRE 2009 ET 2008**ACTIF**

(en milliers d'euros)	Notes	Brut	2009		2008 Net
			Amortissements et provisions	Net	
Immobilisations incorporelles	2.1	2 162	1 853	309	493
Immobilisations corporelles	2.2	2 469	1 656	813	928
Titres de participations	2.3	333 628	104 430	229 198	251 113
Autres participations	2.3	647	580	67	170
Créances rattachées à des participations	2.4	23 104	2 683	20 421	8 112
Autres immobilisations financières	2.5	272	232	40	40
Actif non courant		362 282	111 434	250 848	260 856
Créances clients et comptes rattachés	2.6.1	794	783	11	3
Autres débiteurs	2.6.2	62 743	3 652	59 091	108 136
Valeurs mobilières de placement et disponibilités	2.6.3	36 233	0	36 233	323
Compte de régularisation	2.6.4	4 807	0	4 807	365
Actif courant	2.6	104 577	4 435	100 142	108 826
Total actif		466 859	115 869	350 990	369 682

PASSIF

(en milliers d'euros)	Notes	2009	2008
Capital social		10 254	10 254
Réserves légales		1 850	1 850
Réserve indisponible		5 976	5 976
Report à nouveau		11 144	11 354
Résultat de l'exercice		65 476	76 901
Capitaux propres	2.7	94 700	106 335
Provisions pour risques et charges	2.8	10 401	7 958
Dettes financières		132 240	2 704
Dettes fournisseurs		2 594	1 509
Dettes diverses		107 606	248 544
Comptes de régularisation		3 449	2 632
Dettes	2.9	245 889	255 389
Total passif		350 990	369 682

COMPTE DE RESULTAT POUR LES EXERCICES CLOS LES 31 DECEMBRE 2009 ET 2008

(en milliers d'euros)	Notes	2009	2008
Chiffre d'affaires		–	–
Autres produits		26 178	26 375
Produits d'exploitation		26 178	26 375
Achats de marchandises et autres achats		(104)	(118)
Charges de personnel		(9 233)	(10 317)
Autres charges d'exploitation		(14 318)	(16 688)
Reprises (dotations) nettes aux amortissements		(477)	(499)
Reprises (dotations) nettes aux provisions		(64)	(437)
Charges d'exploitation		(24 196)	(28 059)
Résultat d'exploitation		1 982	(1 684)
Résultat financier	2.12	66 981	84 759
Résultat courant		68 963	83 075
Résultat exceptionnel	2.13	(2 580)	(5 422)
Participation des salariés aux résultats de l'entreprise		(909)	(938)
Impôts sur les sociétés		2	186
Résultat de l'exercice		65 476	76 901

**Notes annexes aux comptes annuels de
CFAO SA pour les exercices clos le
31 décembre 2009 et 2008**

La présente annexe fait partie intégrante des comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2009.

FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE 2009

Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2009, CFAO a été introduit en bourse. Cette opération a fait l'objet d'une description dans le document de base enregistré le 7 octobre 2009 sous le numéro I.09-079 et la note d'opération du 16 novembre 2009 enregistrée sous le numéro 09-333.

En décembre 2009, les actions de CFAO ont été admises aux négociations sur le marché Euronext Paris, via une offre à prix ouvert en France et un placement global à des investisseurs institutionnels. Le prix de l'offre a été fixé à 26 euros.

Cette opération a eu pour corolaire le remboursement du financement PPR sous forme de compte courant et la mise en place d'un crédit syndiqué à hauteur de 300 millions d'euros.

Par ailleurs, lors de son entrée en bourse, le groupe a prévu la mise en place d'un plan de stock options (cf note 17.2.2 du document de base). La finalisation de ce projet de plan étant intervenue en janvier 2010, aucune charge n'a été comptabilisée sur l'exercice 2009.

Du fait de cette introduction en bourse, CFAO SA est sortie du périmètre d'intégration fiscale de PPR à compter du 1^{er} janvier 2009. Une nouvelle intégration fiscale des sociétés françaises du groupe CFAO sera constituée en 2010.

NOTE 1 METHODES D'EVALUATION ET DE PRESENTATION

Les comptes annuels de l'exercice 2009 ont été établis conformément aux dispositions comptables prévues par le Code de Commerce et le Plan Comptable Général.

Depuis le 1^{er} janvier 2002, la société applique le règlement n° 2000-06 sur les passifs adopté par le CRC. L'application de ce règlement n'a pas eu d'effet sur les capitaux propres à l'ouverture.

L'entrée en vigueur des règlements CRC 2004-06, 2003-07 et 2002-10 n'a pas eu d'incidence significative sur nos comptes.

1.1. Immobilisations corporelles et incorporelles

Les immobilisations incorporelles sont évaluées à leur coût d'acquisition ou valeur d'apport. Elles sont amorties sur leur durée légale 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 sont appréciés selon la méthode classique des titres, société par société, par comparaison entre la valeur d'acquisition et la quote-part de capitaux propres consolidés et le potentiel futur des sociétés. La dépréciation éventuellement constatée est provisionnée et portée en diminution de la valeur d'acquisition des titres. Les plus-values latentes ne sont pas comptabilisées.

1.3. Créances 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

Compte tenu de la structure du Groupe, sont considérées comme des « entreprises liées » dans les notes ci-après, toutes celles incluses dans le périmètre de consolidation par la méthode d'intégration globale.

**NOTE 2 COMPLEMENTS D'INFORMATIONS RELATIFS AU BILAN ET
AU COMPTE DE RESULTAT****2.1. Immobilisations incorporelles**

Les immobilisations incorporelles, qui comprennent essentiellement des frais de programmes informatiques pour 2 096,5 milliers d'euros, sont amorties à hauteur de 1 797,9 milliers d'euros.

2.2. Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles comprennent essentiellement du matériel informatique et du mobilier pour 1 637,3 milliers d'euros, amortis à hauteur de 1 362,1 milliers d'euros ainsi que des aménagements au niveau de l'immeuble 18 rue Troyon pour 826,8 milliers d'euros, amortis à hauteur de 290,0 milliers d'euros.

2.3. Titres de participations et autres participations

(en milliers d'euros)	Brut	Provisions	Net
Solde au 31.12.2008	344 770,8	(93 488,4)	251 282,4
Cessions et restructurations	(15 354,3)	–	(15 354,3)
Acquisitions-Augmentation capital	4 858,1	–	4 858,1
Dotations de l'exercice	–	(24 389,8)	(24 389,8)
Reprises de l'exercice	–	12 868,0	12 868,0
Solde au 31.12.2009	334 274,6	(105 010,2)	229 264,4

Principaux mouvements de titres en milliers d'euros :

Eldomotors	Acquisition	164,7
Tahiti Motors Yet Sing	Acquisition	1 527,2
Technologies Cameroun	Augmentation de capital	1 999,2
MIPA	Augmentation de capital	1 000,0
NC Caledonia	Augmentation de capital	201,1
Technologies Gabon	Cession de titres à SEVRAFI	(929,8)
Technologies Cameroun	Cession de titres à SEVRAFI	(4 743,1)
Technologies Burkina	Cession de titres à SEVRAFI	(2 443,8)
Technologies Sénégal	Cession de titres à SEVRAFI	(4 355,3)
Technologies Mali	Cession de titres à SEVRAFI	(2 622,6)
CMM UDV	Cession de titres	(223,9)

Principaux mouvements de provisions :**Dotations de l'exercice (en milliers d'euros) :**

CMM	4 433,3
CFAO Motors Maroc	10 767,6
Holdinter	1 040,8
Prestige Motors	1 565,7
Imacy	957,9
Sud Participation	1 321,1
CFAO Motors Mautitanie	842,7

Reprises de l'exercice (en milliers d'euros) :

Techno Burkina	2 443,8
Techno Sénégal	4 355,3
Techno Mali	2 585,5
CFAO Centrafrrique	510,8
Icrafon	477,1
Alios Finance	449,2

2.4. Créances rattachées à des participations

(en milliers d'euros)	2009	2008
Entreprises liées	22 548,1	8 138,2
Entreprises non liées	556,5	556,5
Total valeur brute	23 104,6	8 694,7
Dépréciations	(2 683,1)	(583,1)
Total valeur nette	20 421,5	8 111,6

Les créances rattachées à des participations sont :

- à échéance à plus d'un an pour 6 051,7 milliers d'euros
- à échéance à moins d'un an pour 17 052,9 milliers d'euros.

Le mouvement sur les dépréciations des prêts correspond à HOLDINTER et CIE pour 2 100,0 milliers d'euros.

2.5. Autres immobilisations financières

(en milliers d'euros)	2009		2008	
	Brut	Provisions	Net	Net
Prêts	271,7	(232,0)	39,7	40,2
Autres	–	–	–	–
TOTAL	271,7	(232,0)	39,7	40,2

Les prêts aux tiers s'élèvent à 266,9 milliers d'euros au 31 décembre 2009.

Le montant des provisions constituées sur ces prêts au 31 décembre 2009 s'élève à 232,0 milliers d'euros et correspond à la dépréciation des prêts consentis dans le cadre de l'obligation légale d'aide à la construction.

2.6. Actif Circulant

2.6.1. Crédits clients et comptes rattachés

(en milliers d'euros)	2009	2008
Montant brut entreprises liées	–	–
Montant brut entreprises non liées	793,9	3 956,7
Provisions entreprises non liées	(782,8)	(3 954,1)
Total valeur brute	11,1	2,6

2.6.2. Autres débiteurs

(en milliers d'euros)	2009	2008
Entreprises liées	53 839,0	102 891,9
Entreprises non liées	8 903,8	8 832,6
Total	62 742,8	111 724,5
Provisions	(3 652,4)	(3 588,8)
TOTAL	59 090,4	108 135,7

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 diminution est principalement due aux emprunts de trésorerie des filiales soit 54 760,2 milliers d'euros.

2.6.3. Disponibilités

(en milliers d'euros)	2009	2008
Placements rémunérés	–	–
Banque	36 233,3	322,7
TOTAL	36 233,3	322,7

2.6.4. Comptes de régularisation actif

(en milliers d'euros)	2009	2008
Charges constatés d'avance	4 807,0	364,9
Ecarts de conversion actif	–	–
TOTAL	4 807,0	364,9

Les charges constatées d'avance sont constituées de la prime d'assurance UNISTRAT du 1^{er} semestre de l'année suivante pour 317,0 milliers d'euros en 2008 et en 2009 ainsi que des frais sur crédit syndiqué repartis sur 3 ans soit 4 083,3 milliers d'euros en 2009.

2.7. Capitaux propres

Au 31 décembre 2009, le capital social s'élève à 10 254 060 euros. Il est composé de 61 524 360 actions entièrement libérées de valeur nominale de 0,17 euros, cette valeur était de 1 euro en 2008 et a été divisée par 6 en 2009.

Les capitaux propres évoluent de la façon suivante :

(en milliers d'euros)	2008	Résultat variation de capital	Affectation du résultat	2009
Capital	10 254,1	–	–	10 254,1
Réserve légale	1 850,3	–	–	1 850,3
Primes de fusion	–	–	–	–
Réserve indisponible	5 975,7	–	–	5 975,7
Report à nouveau	11 354,1	–	(209,8)	11 144,3
Résultat de l'exercice	76 900,7	65 476,4	(76 900,7)	65 476,4
Dividendes	–	–	77 110,5	
CAPITAUX PROPRES	106 334,9	65 476,4	0,0	94 700,8

A nombre d'actions comparables, la valeur de l'action passe de 1,73 euros au 31 décembre 2008 à 1,54 Euros au 31 décembre 2009 avant distribution.

Sur le base du total actif net social et à nombre d'actions comparables, la valeur de l'action passe de 6,0 Euros au 31 décembre 2008 à 5,7 euros au 31 décembre 2009.

2.8. Provisions

(en milliers d'euros)	Montant au 31.12.2008	Dotations ⁽¹⁾			Reprises utilisées ⁽¹⁾			Montant au 31.12.2009
		Exploitation	Financier	Exceptionnel	Exploitation	Financier	Exceptionnel	
PROVISIONS ACTIFS								
Sur prêts	852,3		2 100,0			37,2		2 915,1
Sur portefeuille-titres	93 488,4		24 389,8			3 479,6	9 388,4	105 010,2
Sur stocks	–							0,0
Sur clients	3 954,0					0,2		782,8
Sur autres débiteurs	3 588,8		63,5					3 652,3
Total provisions actif	101 883,5	63,5	26 489,8		–	0,2	3 516,8	12 559,4
								112 360,4
PROVISIONS PASSIF								
Pour risques/charges	7 958,5		8 350,3			4 525,7	1 382,3	10 400,8
TOTAL GENERAL	109 842,0	63,5	34 840,1		–	0,2	8 042,5	13 941,7
								122 761,2

⁽¹⁾ Compte de résultat

Les provisions pour risques et charges comprennent (en milliers d'euros) :

(en milliers d'euros)	2009	2008
Frais de restructuration	8,7	8,7
Situations nettes négatives des filiales	9 086,4	5 261,9
Litiges Tbhella Cami	465,0	465,0
Provision coûts de départ	0,0	1 114,0
Risques sur litiges et divers	840,7	1 108,9
TOTAL	10 400,8	7 958,5

Principaux mouvements sur les provisions sur situations nettes négatives des filiales :

(en milliers d'euros) :	
Holdinter	1 869,3
Sevrafi	4 029,9
Bavaria Motors Auto	1 072,8
Technologies Algérie	(1 249,5)
Technologies Burkina	1 209,5
Technologies Sénégal	(1 887,8)

La provision sur situations nettes négatives des filiales se fait à hauteur des situations nettes sociales des filiales retraitées des provisions prises au niveau de la consolidation du groupe.

2.9. Dettes

2.9.1. Etat des échéances des dettes à la clôture de l'exercice

(en milliers d'euros)	2009	A moins d'un an	de 2 à 5 ans
DETTES FINANCIERES			
Intérêts courus	171,8	171,8	
Crédit syndiqué	132 067,8		132 067,8
Autres dettes bancaires			
TOTAL	132 239,6	171,8	132 067,8
DETTES FOURNISSEURS ET COMPTES RATTACHES			
	2 593,6	2 593,6	
DETTES DIVERSES			
Dettes fiscales et sociales	8 925,1	8 925,1	
Autres dettes			
– Entreprises liées	97 781,2	97 781,2	
– Entreprises non liées	900,0	900,0	
Charges à payer	3 449,0	3 449,0	
TOTAL	111 055,3	111 055,3	0,0
TOTAL GENERAL	245 888,5	113 820,7	132 067,8

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)	Emprunts obligataires	Dettes ordinaires	Crédits syndiqués	Banque	Intérêts	TOTAL
Montant au 31.12.2008		2 400,2		298,3	5,2	2 703,7
Remboursements		(2 400,2)		(298,3)	(5,2)	(2 703,7)
Augmentations			132 067,8		171,8	132 239,6
Montant au 31.12.2009	0,0	0,0	132 067,8	0,0	171,8	132 239,6

Augmentation des dettes financières correspond à l'obtention d'un crédit syndiqué de 132 067,8 milliers d'euros en remplacement du compte courant PPR finance placé en dettes diverses en 2008 pour un montant de 154 131,2 milliers d'euros.

2.10. Situation fiscale

La société CFAO est sortie de l'intégration fiscale PPR à compter du 1^{er} janvier 2009 suite à son introduction en bourse. Tous les déficits générés dans l'intégration fiscale restent au bénéfice de PPR.

2.11. Engagements hors bilan

A) Engagements hors bilan (en milliers d'euros) :	2009
1 – Engagements données	94 086,2
Sûretés réelles accordées en garantie des dettes financières	
Avals cautions et garanties données	92 745,0
Provision Indemnités de retraite	1 039,0
Provision médailles du travail	302,2
Droit individuel à la formation (heures accumulées)	5 413 Heures
2 – Engagements reçus	306 758,4
Lignes de crédit confirmées	300 000,0
Engagements de retour à meilleur fortune	6 758,4

B) Crédit-bail mobilier (en milliers d'euros) :	2009
	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.

2.12.1. Autres Charges d'exploitation

Les charges d'exploitation correspondent principalement à la redevance payée à PPR jusqu'au 8 décembre 2009 (5 660 milliers d'euros), aux frais de personnels extérieurs (1 660 milliers d'euros), aux honoraires d'audit et de conseil (1 236 milliers d'euros), aux loyers et charges locatives (1 145 milliers d'euros), aux charges externes informatiques (1 095 milliers d'euros), aux impôts et taxes (1 095 milliers d'euros), aux frais de déplacement (703 milliers d'euros).

2.13. Résultat financier

(en milliers d'euros)	2009	2008
Produits de participations	95 616,3	85 349,7
Autres intérêts et produits assimilés	1 601,9	3 161,5
Différence positive de change	783,9	1 022,6
Reprises de provisions sur prêts, risques de change et divers (note 2.8)	8 042,5	17 254,3
Intérêts et charges assimilées	(3 474,0)	(7 256,0)
Différence négative de change	(749,5)	(628,9)
Amortissements des primes de remboursement des obligations		
Dotations aux provisions sur titres et autres (note 2.8)	(34 840,1)	(14 144,2)
TOTAL	66 981,0	84 759,0

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)	2009
Brasserie du Congo	7 204,9
Eurapharma	10 605,4
CFAO Congo	2 249,8
Sobepat	1 202,2
CFAO Motors Burkina	1 434,0
CAMI	5 133,5
CFAO CI	2 503,0
CIDP	2 975,3
SARI	1 002,3
Technologies Cameroun	2 291,4
NCCIE	995,9
SFCE	23 743,8
Capstone	17 609,4
Captone International	5 900,0
CFAO Sénégal	1 523,8
Sud Participation	1 543,3
Diamal	1 445,8
Autres	6 252,5
Total	95 616,3

2.13.2. *Autres intérêts et produits assimilés*

(en milliers d'euros)	2009
Intérêts bancaires compte devises	0,2
Revenus des prêts et des comptes courants aux filiales	1 601,7
TOTAL	1 601,9

2.13.3. *Reprises de provisions sur titres, créances et divers*

(en milliers d'euros)	2009
Titres	3 479,6
Prêts	37,2
Provisions pour risques	4 525,7
TOTAL	8 042,5

La reprise aux provisions sur titres consiste principalement à une reprise sur les titres suivants :

(en milliers d'euros)	
CFAO Centrafrique	510,8
Icrafon	477,1
Alios Finance	449,2
SPLV Gabon	453,9
DAF Industries	455,8

La reprise sur les provisions sur risques concerne principalement les sociétés suivantes :

(en milliers d'euros)	
Technologies Algérie	1 249,5
Technologies Burkina	1 209,5
Technologies Sénégal	1 887,8

2.13.4. Dotations de provisions sur titres, créances et divers

(en milliers d'euros)	2009
Titres	24 389,8
Prêts	2 100,0
Provisions pour risques	8 350,3
TOTAL	34 840,1

La dotation aux provisions sur titres consiste principalement en une provision sur titres :

(en milliers d'euros)	
CMM	4 433,3
Imacy	957,9
Prestiges Motors	1 565,7
CFAO Motors Maroc	10 767,6
Holdinter	1 040,8
CFAO Motors Mauritanie	842,7
Sud Participation	1 321,1

2.14. Résultat exceptionnel

Le résultat exceptionnel de (2 579,6) milliers d'euros s'analyse essentiellement comme suit :

(en milliers d'euros)	2009
Remboursement Coface créances Nigéria	4 620,7
Retour à meilleure fortune	497,0
Abandon de créances Albm	(1 612,9)
Cession titres de participation	1 600,6
Provision litiges et contentieux	268,3
Provision droit enregistrement Massilia	290,4
Honoraires	(335,3)
Reprise provision coûts départ	1 114,0
Dons	(73,0)
Frais d'introduction en bourse	(8 891,3)
Divers	(58,1)
TOTAL	(2 579,6)

Les résultats des cessions de titres correspondent principalement aux sociétés suivantes :

(en milliers d'euros)
Technologies Mali
Technologies Gabon
Technologies Cameroun
CMM UD

2.15. Effectif moyen employé pendant l'exercice

L'effectif moyen s'établit à 87 personnes ; l'effectif au 31 décembre 2009 est de 84 personnes (41 hommes et 43 femmes).

2.16. Rémunération allouée aux membres des organes d'administration et de direction

Les rémunérations des membres du comité exécutif supportées par CFAO se sont élevées pour l'exercice 2009 à 3 245 537 euros.

2.17. Honoraires relatifs aux commissaires aux comptes

(en milliers d'euros)	Commissaire aux comptes DELOITTE et KMPG			
	Montant (HT)		%	
	2009	2008	2009	2008
Audit				
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés				
DELOITTE	130,0	115,9	57 %	100 %
KMPG	90,0		39 %	0 %
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du commissaire aux comptes				
DELOITTE	10,0	0,0	4 %	0 %
Sous-total	230,0	115,9	100 %	100 %
Autres prestations rendues				
Juridique, fiscal, social				
Autres				
DELOITTE	564,0	30,0	81 %	100 %
KMPG	130,0		19 %	0 %
Sous-total	694,0	30,0	100 %	100 %
TOTAL	924,0	145,9	100 %	100 %

2.18. Filiales et participations

Filiales et participations	Devise	Capital Devise	résultat (en %)	Réserves et report à Quote-part nouveau avant du capital affectation du détenue	Valeur comptable des titres détenus	Prêts et avances consentis par la société et non encore remboursées	Montant des cautions et avals	Chiffres h.t hors taxes du dernier exercice écoulé	Résultats (Bénéfice ou perte) exercice écoulé	Dividendes encaissés par la société au cours de l'exercice	Au 31/12/2009										
											Observations										
A - Renseignements détaillés concernant les filiales et participations ci-dessous.																					
1 - Filiales (+ 50 % du capital détenu par la société)																					
ALBM	DZD	81 840 000	DZD	-158 271 000	99,84	1 953 273	0	10 918	8 250 533	656 767	0 R à N : - 160 713 000										
16, rue Payen - Hydra Alger (Algérie)																					
ALLIANCE MOTORS NIGERIA	NGN	100 000 000	NGN	1 065 173 000	99,99	1 502 271	1 502 271	0	31 710 035	996 812	0										
2 & 4 Apapa Industrial Layout, Amuwo Odofin Lagos (Nigeria)																					
BAVARIA	DZD	100 000 000	DZD	-162 837 000	80,00	878 147	0	0	23 857 507	- 1 812 253	R à N : - 162 837 000										
150, rue de Tripoli - Hussein Dey Alger (Algérie)																					
CAMI - Cameroon Motors Industries	XOF	2 176 680 000	XOF	9 948 812 000	67,41	4 420 932	4 420 932	4 142	70 946 141	5 956 541	5 133 474										
B.P 1217 - Douala (Cameroon)																					
CAPSTONE CORPORATE LTD	EUR	15 000 000	EUR	259 000	100,00	15 000 000	15 000 000		250 867 000	14 960 000	17 609 417										
Jamalac Building Vieux Conseil Street - Port Louis (MAURICE)																					
CFAO BURKINA	XOF	990 180 000	XOF	2 697 614 000	73,08	2 742 713	2 742 713	0	35 216 561	1 892 104	1 433 956										
Rue Patrice Lumumba - Ouagadougou (Burkina Faso)																					
CFAO CENTRAFRIQUE	XOF	550 000 000	XOF	110 726 000	99,99	3 607 107	1 405 260	0	9 254 872	192 656	0										
Avenue du Tchad - Bangui (Centrafrique)																					
CFAO CONGO	XOF	1 450 000 000	XOF	515 915 000	100,00	3 060 311	3 060 311	1 947	41 805 345	3 336 998	2 249 758										
BP 247 - Avenue Paul Doumer - Brazzaville (Congo)																					
CFAO COTE D'IVOIRE	XOF	5 563 960 000	XOF	1 334 659 000	96,38	5 122 314	5 122 314	83 935	32 474 612	5 246 784	2 502 983										
Rue pasteur Carrefour CHU de Treichville - Abidjan (CI)																					
CFAO GABON	XOF	2 140 090 000	XOF	2 386 650 000	96,87	2 621 544	2 621 544	0	54 622 844	357 978	0										
ZI D'Oloumi - BP 2181 - Libreville (Gabon)																					
CFAO GAMBIA Ltd	GMD	4 180 000	GMD	13 725 000	78,95	567 945	468 938	2 323	5 301 391	149 068	67 008										
Mamadi Manyang Highway Kanifing Po Box 297 - Banjul (Gambie)																					
CFAO GHANA Ltd	GHC	1 596 000	GHC	5 898 000	88,21	2 646 019	2 646 019	0	30 834 893	2 051 075	0										
House n° 8 (Formerly house n° 714) High Street - Accra (Ghana)																					
CFAO GUINEE	GNF	3 001 000 000	GNF	-1 441 047 000	100,00	589 996	0	0	4 191 409	- 22 059	0 R à N : - 1 441 047 000										
6 ème Avenue BP 4400 - CONAKRY (Guinée Konakry)																					
CFAO GUINEE BISSAU	XOF	150 000 000	XOF	-2 515 000	100,00	228 659	186 500	0	1 532 445	- 37 974	0										
avenue Pansau Batiment ORDMAG Guinée Bissau																					
CFAO MALAWI	MKW	287 188 000	MKW	697 732 000	100,00	4 787 979	4 787 979	908 448	18 224 361	1 103 772	0										
PO Box 49, Blantyre (Malawi)																					
CFAO MOTORS BENIN	XOF	26 140 000	XOF	737 603 000	99,12	1 172 329	1 172 329	0	15 739 899	1 434 493	1 202 249										
BP 147 Cotonou (Bénin)																					
CFAO MOTORS MALI	XOF	156 000 000	XOF	901 820 000	89,99	237 833	237 833	0	27 804 155	2 033 652	0										
BP 1655 - Quinzambougou - Bamako (Mali)																					
CFAO MOTORS MAROC	MAD	284 468 000	MAD	186 108 000	100,00	29 984 241	15 096 335	16 591 563	117 478 555	- 14 351 660	0										
15, RUE Omar Slaoui - Casablanca (Maroc)																					
CFAO MOTORS RDC	CDF	106 207 000	CDF	3 782 360 000	99,00	218 808	218 808	3 854 774	43 717 465	1 038 597	0										
6/8 Avenue du Lieutenant-Colonel Lukusa - Kinshasa (Rép.démocr.Congo)																					
CFAO MOTORS TCHAD	XOF	1 750 000 000	XOF	178 786 000	97,70	3 237 970	2 933 253	140 507	19 170 767	92 248	228 550										
BP 474 N'Djaména (Tchad)																					
CFAO NIGER	XOF	847 280 000	XOF	458 442 000	99,85	130 021	130 021		16 518 849	889 377	834 876										
Route de l'Aéroport - BP 204 - Niamey (Niger)																					
CFAO NIGERIA Ltd	NGN	208 000 000	NGN	2 924 600 000	100,00	17 578 269	17 578 269	0	66 643 401	6 443 725	0										
1, Davies Street - Lagos - (Nigeria)																					
CFAO SENEGAL	XOF	3 663 100 000	XOF	1 829 005 000	89,70	5 536 738	5 536 738	0	39 471 729	1 155 824	1 523 817										
KM 2,5 Bd du Centenaire - BP 2631 - Dakar (Sénégal)																					
CFAO TOGO	XOF	1 061 455 000	XOF	721 744 000	69,72	2 569 692	2 186 218	0	15 856 081	414 544	140 116										
5 Av Tokmaka, BP 332 - Lomé (Togo)																					
CFAO ZAMBIE	ZMK	10 000 000	ZMK	26 004 711 000	99,99	1 855 838	1 855 838	628 202	15 439 599	899 383	0										
PO.BOX 32665 - Lusaka (Zambie)																					

**INFORMATIONS FINANCIERES CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIERE ET LES
RESULTATS DE L'EMETTEUR**

20

Filiales et participations	Devise	Capital	Devise	Réserves et report à Quote-part			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 h.t 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 31/12/2009
				nouveau avant affectation du résultat	du capital	détenu (en %)							
CIDP Côte d'Ivoire	XOF	500 000 000	XOF	100 000 000	99,99	1 371 950	1 371 950	0	30 089 725	2 632 924	2 975 271		
Carrefour CHU Treichville – 01 BP 21140 Abidjan (Côte d'Ivoire)													
C.M.M – Compagnie Marseillaise de Madagascar	EUR	2 670 000	EUR	6 349 000	98,04	11 979 905	5 333 536	2 788 726	105 818 000	-3 947 000	0		
20, rue Lislet Geoffroy – Sainte Clotilde (La Réunion)													
DIAMAL	DZD	320 000 000	DZD	1 835 344 000	59,99	611 109	611 109	0	249 790 532	-6 490 325	1 445 825		
CW N° 31, Les Annassers Bir Mourad Raïs – Alger (Algérie)													
DIMAC	MAD	1 495 000	MAD	9 407 000	99,65	1 233 261	1 093 918	136 664	6 473 977	132 717	0		
Ain Sebaa Route N° 110 KM 11,5 – Casablanca (Maroc)													
DT DOBIE KENYA	KES	35 000 000	KES	1 315 981 000	100,00	6 689 499	6 689 499	0	46 720 058	566 927	0		
PO BOX 30160 Lusaka Road – Nairobi (Kenya)													
DOMAFI	EUR	79 200	EUR	15 000	99,98	363 674	95 981		0	5 000	6 929		
18 rue Troyon – 92310 Sèvres (France)													
DT DOBIE TANZANIE	TZS	991 195 000	TZS	7 723 044 000	100,00	1 535 791	1 535 791	447 565	26 712 028	2 265 703	0		
217/205 Nkrumah Gereziani Dar Es Sallam (Tanzanie)													
ELDOMOTORS	MUR	4 000 000	MUR	-3 961 000	100,00	164 706	164 706	19 000	1 825 091	-109 518	0	R à N : -3 961 000	
2 nd Floor, Fairfax House, N° 21 Mgr Gonin Street Port Louis Mauritius													
EURAPHARMA	EUR	2 799 750	EUR	51 187 000	99,68	26 338 853	26 338 853	0	0	11 777 000	10 605 356		
Le grand Launay 8 av paul doumer 76120 Le Grand Quevilly													
HOLDINTER SARL	EUR	314 292	EUR	382 000	99,99	5 336 043	0		0	-2 525 000			
18 rue Troyon – 92316 Sèvres Cédex													
HOLDINTER ET CIE	EUR	878 700	EUR	-103 000	60,00	5 163 651	0	2 240 837	0	-6 251 000	0	R à N : -103 000	
18 rue Troyon – 92316 Sèvres Cédex (France)													
ICRAFON – Société Industrielle des Crayons et Fournitures	XOF	2 000 000 000	XOF	-404 834 000	65,46	3 484 961	1 592 913	1 225	9 386 249	916 917	0	R à N : -404 834 000	
BP 2040 – ZI Bassa Magz – Douala (Cameroun)													
IMACY	XOF	10 000 000	XOF	166 300 000	99,85	1 374 951	24 947		0	4 218	753 491		
BP 95 – Boulevard Cheik Zayed – Bamako (Mali)													
I.M.C.	MUR	87 000 000	MUR	34 355 000	100,00	2 903 533	2 849 068	90 000	8 218 604	56 275	0		
PO BOX 654 Bell Village – Motorway M2, Paillies – Mauritius													
LUSITANA LTDA	XOF	50 000 000	XOF	49 179 000	100,00	586 348	74 759		1 888 034	-75 772			
Rue DOMAO 11 SAO TOME CP 605													
MASSILIA	GBP	2 750 000	GBP	2 526 000	100,00	35 952 814	5 049 611		0	-2 244	0		
Cunard Building LIVERPOOL L3 IDS (Grande Bretagne)													
MENARD Frères	XPF	13 685 000	XPF	801 909 000	99,96	10 644 291	10 644 291		38 124 735	698 691	816 793		
Anré Uari, 21 rue Jean Charlier 98849 Nouméa (Nlle Calédonie)													
MIPA – Manufacture Ivoirienne des Plastiques Africains	XOF	775 952 000	XOF	986 768 000	99,88	2 451 813	1 847 542	40 175	7 309 793	-1 007 084	0		
ZI De Yopougon Banco Nord – Abidjan (Côte d'Ivoire)													
NCCIE – Nouveau Comptoir Caraïbe d'Importation et d'Exportation	EUR	36 480	EUR	1 054 000	99,58	2 005 545	1 684 950	1 617 026	20 819 000	818 000	995 913		
PK 2, route de Baduel 97300 Cayenne (Guyane)													
NISSAN ZIMBABWE PRIVATE LTD	ZWD	4	ZWD	0	75,00	2 255 548	2 255 548		0	0			
Building 9, Arundel Office Park, Mount Pleasant HARARE(Zimbabwe)													
OPENASIA EQUIPMENT LTD	USD	1 000	USD	9 631 000	50,99	7 686 649	7 571 000		4 596 126	415 352	0,00		
34/F, the lee gardens 33 hysan av causeway bay (Hong kong)													
PENS AND PLASTICS LTD	GHC	597 000	GHC	1 533 000	100,00	788 135	675 320	7 000	4 048 546	-280 152	0		
Block XI Plot n° 1, 2 RING RD – Accra (GHANA)													
PRESTIGE MOTORS	XPF	230 000 000	XPF	-209 478 000	99,95	1 730 744	165 092	209 267	15 608 949	35 112	R à N : -209 478 000		
2, rue Edmont Harbulot – PK 6 98895 Nouméa (Nlle Calédonie)													
SARI	XOF	1 355 480 000	XOF	1 152 308 000	89,77	3 537 035	3 537 035		25 634 638	1 172 742	1 002 349		
117 Boulevard de Marseille 01 bp 1327 ABIDJAN (Côte d'Ivoire)													
SEGAMI	XOF	500 000 000	XOF	1 219 072 000	99,99	762 199	762 199	0	21 392 889	1 066 553	0		
BP 127 Bata (Guinée Equatoriale)													

Filiales et participations	Devise	Capital	Devise	Réserves et report à Quote-part nouveau avant du capital affectation du résultat			Valeur comptable des titres détenus	Prêts et consentis par la société et non encore remboursés	Montant des cautions et avals donnés par la société	Chiffres h.t 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 31/12/2009
				Brute	Nette	(en %)							
S.F.C.E. – Société Française de Commerce Extérieur 18 rue Troyon 92316 Sévres Cédex (France)	EUR	12 114 240	EUR	6 031 000	100,00		12 312 268	12 312 268	10 007 336	422 480 000	22 653 000	23 743 763	
SIFA – Société Industrielle du Faso BP 358 Bobo – Dioulasso (Burkina Faso)	XOF	822 478 800	XOF	1 443 438 000	58,61		1 043 146	1 043 146		3 375 459	- 1 613 571	0	
SOCADA Boulevard du Général Leclerc – BP 4080 – Douala (Cameroun)	XOF	2 600 000 000	XOF	920 812 000	100,00		2 439 184	2 439 184		35 421 250	- 1 387 640	559 271	
SPLV CI Boulevard de Vridi 01 BP 2114 ABIDJAN 01 (Côte d'Ivoire)	XOF	100 000 000	XOF	- 47 395 000	99,97		152 403	0		1 107 544	9 648	0	R à N : - 47 395 000
SPLV GABON Boulevard de l'Indépendance BP 7661 – Libreville (Gabon)	XOF	300 000 000	XOF	339 616 000	99,99		2 176 509	2 176 509		12 153 361	1 096 003	621 930	
SPLV CAMEROUN Boulevard Général Leclerc – S/C BP 4080 Douala (Cameroun)	XOF	600 000 000	XOF	- 134 742 000	99,97		914 420	650 940	62 353	1 926 995	- 84 374	0	R à N : - 134 742 000
SUD PARTICIPATION 43 av. Khalid Benou 20250 Casablanca (Maroc)	MAD	11 954 300	MAD	81 350 000	84,20		10 833 349	7 546 509	168 827	0	793 902	1 543 320	
TAHITI MOTOR YET SING rue Paul Bernière BP 51564 Pirae TAHITI	XPF	70 674 000	XPF	- 224 480 000	99,82		1 527 208	1 501 000	1 789 569	4 617 657	- 105 018	0	R à N : - 277 472 000
TRIDECON Lusaka Road – Nairobi (Kenya)	KES	2 700	KES	272 709 000	99,26		8 991 199	8 991 199		0	- 2 405	0	
2 – Participations (10 à 50 % du capital détenu par la société)													
ALIMAMETO PK5 Magenta-Complexe Ed.Pentecost Nouméa (Nlle Calédonie)	XFP	150 000 000	XFP	1 129 057 000	49,87		1 498 719	1 498 719	0	91 002 469	1 818 502	397 008	
BRASSERIES DU CONGO Rue Du Nouveau Port – BP 105 – Brazzaville (Congo)	XOF	7 637 895 000	XOF	38 809 418 000	50,00		7 873 153	7 873 153	0	138 713 286	35 313 409	7 204 941	
CEP – Compagnie Equatoriale des Peintures Zone industrielle de Bassa – Douala (Cameroun)	XOF	446 400 000	XOF	1 772 524 000	24,15		687 932	687 932	0	16 370 568	1 771 433	345 295	
COMETAL Bonabéri BP 1217 Douala (Cameroun)	XOF	1 500 000 000	XOF	477 981 000	50,00		1 143 322	202 621	234 685	11 695 666	176 036	0	
HOLDEFI 18 rue Troyon – 92316 Sévres Cédex (France)	EUR	10 699 282	EUR	2 417 000	24,27		3 402 277	3 402 277	0	0	2 298 000	165 254	
SEIGNEURIE OCEAN INDIEN Zac chemin Finette II – 97490 Sainte Clotilde (La Réunion)	EUR	508 200	EUR	4 389 000	48,97		653 496	653 496	0	10 301 000	1 082 000	303 808	
S.E.P – Société Européenne des Peaux 31 rue Jean Chatel – 97400 Saint Denis (La Réunion)	EUR	675 000	EUR	760 000	48,99		1 362 670	822 047	0	0	65 000	110 235	
SICEP – Société Industrielle des Crayons et Plastiques Al Ahram House Galaa Street – Le Caire (Egypte)	EPG	15 000 000	EPG	8 533 000	30,77		663 803	663 803	0	2 917 472	137 332	27 209	
SIGM BP 44 - 17 rue Rabefiraisana Analakely – Antananarivo (Madagascar)	MGA	20 000 000	MGA	1 093 100 000	48,60		295 597	257 036	0	314 743	101 507		
SIRH BP 44 - 17 rue Rabefiraisana Analakely – Antananarivo (Madagascar)	MGA	5 400 000	MGA	29 138 000	48,85		149 124	6 494	0	0	0	0	
SOCIMEX BP 44 - 17 rue Rabefiraisana Analakely – Antananarivo (Madagascar)	MGA	86 400 000	MGA	5 397 840 000	48,70		208 836	208 836	0	4 906 081	311 928	0	
SUPERDOLL BP 4382 – DOUALA (Cameroun)	XOF	200 000 000	XOF	- 629 533 000	45,00		1 491 683	0	327 765	0	- 20 326	0	R à N : - 649 533 000
B – Renseignements globaux concernant les autres filiales ou participations													
1 – Filiales non reprises au chapitre A													
a – Filiales françaises (ensemble)					5 044 546		156 057	19 022 071		5 930 741			Prov.prêts : EUR 586 423
b – Filiales étrangères (ensemble)					18 039 824		2 365 039	4 761 602		0			Prov.prêts : EUR 1 686 373
2 – Participations non reprises au chapitre A													
a – Participations françaises (ensemble)					280 324		241 930	227 464		0			Prov.prêts : EUR 111 971
b – Participations étrangères (ensemble)					1 885 802		684 335	127 155		325 876			Prov.prêts : EUR 111 971

NOTES

RàN : Report à nouveau

PP : Provision sur prêts

Taux de change : 1 Euro en devise	Fixing 31.12.2009	Bilan	Moyen 31.12.2009 cpté Résultat
CDF Franc Congolais	1 306,130		1 127,226
DZD Dinar Algérien	106,358		101,009
EGP Livre Egyptienne	7,900		7,762
GBP Livre Sterling	0,888		0,891
GHC Cédi Ghanéen	2,059		1,978
GMD Dalasi Gambie	38,320		37,017
GNF Franc Guinéen	7 126,650		6 698,178
KES Shilling du Kenya	108,935		107,689
MAD Dirham Marocain	11,304		11,250
MGA Ariary Malgache	2 795,520		2 700,302
MUR Roupie Mauricienne	43,290		44,513
MWK Kwacha Malawi	209,448		198,539
NGN Naira Nigérian	212,630		207,921
TZS Shilling Tanzanien	1 886,810		1 824,738
USD Dollar US	1,441		1,394
XPF Franc du Pacifique	119,332		119,332
XOF Franc CFA	655,957		655,957
ZMK Kwacha Zambien	6 685,210		7 041,607

20.3.2 Résultats et autres éléments caractéristiques de la Société au cours des cinq derniers exercices

RESULTATS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

(Article 133-135 et 148 du décret du 23 mars 1967 sur les Sociétés Commerciales)

(en milliers d'euros)	Exercice 2005	Exercice 2006	Exercice 2007	Exercice 2008	Exercice 2009
NATURE DES INDICATIONS					
1. SITUATION FINANCIERE EN FIN D'EXERCICE EN MILLIERS D'EUROS					
Capital social	10 254	10 254	10 254	10 254	10 254
Nombre d'actions émises	10 254 060	10 254 060	10 254 060	10 254 060	61 524 360
Nombre d'obligations convertibles en actions					
2. RESULTAT DES OPERATIONS EFFECTIVES EN MILLIERS D'EUROS					
Chiffre d'affaires hors taxes	20 771	22 480	26 158	26 375	26 178
Résultat avant impôts, amortissements et provisions	54 347	55 179	64 725	75 849	78 871
Impôts sur les bénéfices	111	(6)	376	(186)	(2)
Résultat après impôts, amortissements et provisions	57 095	39 941	70 186	76 901	65 476
Montant des bénéfices distribués	48 707	72 189	49 937	180 676	77 111
3. RESULTAT PAR ACTION EN EUROS					
Résultat après impôts, avant amortissements et provisions	5,29	5,39	6,28	7,42	1,28
Résultat après impôts, amortissements et provisions	5,57	3,89	6,84	7,50	1,06
4. PERSONNEL					
Nombre de salariés	79	81	86	89	84
Montant de la masse salariale	5 191	5 271	5 745	6 675	6 332
Montant versé au titres des avantages sociaux (sécurité sociale, œuvres sociales, etc...)	3 250	3 689	3 330	3 643	2 900

RELEVE DU MONTANT GLOBAL DES SOMMES OUVRANT DROIT AUX DEDUCTIONS FISCALES DANS LE CADRE DU MECENAT ET LA LISTE DES ACTIONS DE PARRAINAGE ET DE MECENAT

Action humanitaire (en euros)
Cotisation Sida entreprise
Cotisation CFAO Solidarité
Cotisation reporters sans frontières

20.4 Rapports des contrôleurs légaux pour 2009

20.4.1 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels

Exercice clos le 31 décembre 2009

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos assemblées générales, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2009, 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 et sur le caractère raisonnable des estimations significatives retenues, notamment pour ce qui concerne l'évaluation des titres de participations 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 et Neuilly-sur-Seine, le 6 avril 2010
Les Commissaires aux Comptes

KMPG Audit

Département de KPMG S.A.

Deloitte & Associés

Hervé Chopin

Alain Penanguer

20.4.2 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

Exercice clos le 31 décembre 2009

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos assemblées générales, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2009, 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.

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur la note 2 « Principes et méthodes comptables » de l'annexe aux comptes consolidés qui décrit les nouvelles normes et interprétations que le Groupe a appliquées.

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 un test de dépréciation des goodwill et des immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéfinie selon les modalités décrites dans la note 2.7 aux états financiers. Par ailleurs, un test de dépréciation est mis en œuvre lorsque des événements ou des circonstances indiquent qu'une perte de valeur est susceptible d'intervenir sur des goodwill, des autres immobilisations incorporelles ou des immobilisations corporelles. Nous avons examiné les modalités de mise en œuvre de ces tests de dépréciation ainsi que les prévisions de flux de trésorerie et hypothèses utilisées et avons vérifié que la note 15 aux états financiers donne une information appropriée.

- *Provisions*

La société constitue des provisions pour couvrir les risques relatifs aux litiges et contentieux, tels que décrit dans la note 2.12 aux états financiers.

Nos travaux ont consisté à apprécier les données et les hypothèses sur lesquelles 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 données dans le rapport sur la gestion du groupe.

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

Paris La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 6 avril 2010
Les Commissaires aux Comptes

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.

Deloitte & Associés

Hervé Chopin

Alain Penanguer

20.4.3 Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés

Exercice clos le 31 décembre 2009

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Conventions et engagements autorisés au cours de l'exercice

En application de l'article L. 225-88 du Code de commerce, nous avons été avisés des conventions et engagements qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre Conseil de Surveillance.

Il ne nous appartient pas de rechercher l'existence éventuelle d'autres conventions et engagements mais de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques et les modalités essentielles de ceux dont nous avons été avisés, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-58 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimées 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. Contrat de garantie dans le cadre de l'introduction en bourse de CFAO

Membres du Conseil de Surveillance concernés : MM. François-Henri Pinault, Jean-François Palus et Michel Friocourt.

Dans le cadre du projet d'admission des actions de la société CFAO aux négociations sur le marché Euronext Paris, un contrat de garantie a été conclu entre la société CFAO, la société Discodis (filiale de PPR) et la société PPR d'une part, et un syndicat de banques (comprenant notamment BNP Paribas, CALYON, Goldman Sachs International et la Société Générale Corporate & Investment).

Le contrat de garantie a été approuvé par le Conseil de Surveillance de CFAO en date du 16 novembre 2009.

Aucun montant n'a été comptabilisé par votre société sur l'exercice 2009 au titre de cette convention, la prise en charge des coûts liés à ce contrat de garantie étant assurée par la société Discodis.

2. Convention de prise en charge par la société Discodis (filiale de PPR) de la moitié du coût global pour le Groupe CFAO de primes exceptionnelles en faveur de certains cadres et dirigeants de CFAO

Membres du Conseil de Surveillance concernés : MM. François-Henri Pinault, Jean-François Palus et Michel Friocourt.

Le Conseil de Surveillance du 6 octobre 2009 a autorisé la conclusion d'une convention entre les sociétés Discodis (filiale de PPR) et CFAO par laquelle Discodis s'engage à prendre à sa charge le remboursement à l'euro l'euro de la moitié du coût global pour le Groupe CFAO des primes exceptionnelles en faveur de certains cadres et dirigeants du Groupe CFAO. Ces primes sont accordées par CFAO aux intéressés pour leurs efforts de réalisation dans les objectifs assignés de placer le Groupe CFAO en situation d'assurer la permanence de son développement dans un cadre actionnarial et organisationnel autonome.

Le Conseil de Surveillance du 10 mars 2010 a fixé le montant de ces primes exceptionnelles à 4 812 000 euros hors charges sociales et la quote-part de ce montant prise en charge par Discodis ressort donc à 2 406 000 euros. Cette quote-part sera refacturée par CFAO à Discodis en 2010 ainsi que les charges sociales afférentes.

3. Modification du contrat de travail de M. Richard Bielle, Président du Directoire

Le Conseil de Surveillance du 16 novembre 2009 a autorisé la modification de certains éléments de la rémunération de M. Richard Bielle, Président du Directoire :

- Rémunération brute (sur une base annuelle brute avant impôt) au titre du contrat de travail de Directeur du Développement de CFAO : 492 000 euros

- Rémunération variable (sur une base annuelle brute avant impôt) au titre du contrat de travail de Directeur du Développement de CFAO : jusqu'à 50 % de la rémunération annuelle brute.
La rémunération variable de M. Bielle au titre de 2009 a été calculée sur la base de la partie fixe de son salaire avant introduction en bourse et s'est élevée à 115 920 euros. Les critères retenus ont été la réalisation d'une part d'objectifs de rentabilité opérationnelle et de variation du besoin en fonds de roulement et investissements opérationnels et d'autre part d'objectifs personnels.
- Avantages en nature (véhicule de fonction) et frais de représentation (dont déplacements) : sur justificatifs et selon les règles et usages généraux de l'entreprise. Les avantages en nature au titre de 2009 se sont élevés à 3 900 euros.

4. Modification du contrat de travail de M. Olivier Marzloff, membre du Directoire

Le Conseil de Surveillance du 16 novembre 2009 a autorisé la modification de certains éléments de la rémunération de M. Olivier Marzloff, membre du Directoire :

- Rémunération brute (sur une base annuelle brute avant impôt) au titre du contrat de travail de Directeur Financier de CFAO : 265 000 euros
- Rémunération variable (sur une base annuelle brute avant impôt) au titre du contrat de travail de Directeur Financier de CFAO : jusqu'à 40 % de la rémunération annuelle brute.
La rémunération variable de M. Marzloff au titre de 2009 a été calculée sur la base de la partie fixe de son salaire avant introduction en bourse et s'est élevée à 59 267 euros. Les critères retenus ont été la réalisation d'une part d'objectifs de rentabilité opérationnelle et de variation du besoin en fonds de roulement et investissements opérationnels et d'autre part d'objectifs personnels.
- Avantages en nature (véhicule de fonction) et frais de représentation (dont déplacements) : sur justificatifs et selon les règles et usages généraux de l'entreprise. Les avantages en nature au titre de 2009 se sont élevés à 2 000 euros.

Conventions et engagements approuvés au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution s'est poursuivie durant l'exercice

Par ailleurs, en application du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution de la convention suivante, approuvée au cours d'un exercice antérieur, s'est poursuivie au cours du dernier exercice.

Mise à disposition du réseau commercial de la CFAO au profit de SFCE

En rémunération de la mise à disposition des capacités du réseau commercial de la société CFAO, la convention signée le 15 mars 1997 et préalablement autorisée par le Conseil d'Administration du 3 mars 1997 prévoit le versement par la société SFCE d'une redevance d'un montant égal à 2,5 % du volume d'affaires hors taxes et frais d'approche (transport, assurance et droits éventuels) réalisé par la SFCE avec l'appui du réseau commercial de CFAO.

Le produit correspondant à percevoir par la société CFAO au titre de l'exercice 2009 s'est élevé à 10 243 945,84 Euros.

Paris La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 6 avril 2010
 Les Commissaires aux Comptes

KPMG Audit
Département de KPMG S.A. Deloitte & Associés

Hervé Chopin Alain Penanguer
 Associé Associé

20.5 Date des dernières informations financières

La date des dernières informations financières est le 31 décembre 2009.

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 :

En euros	Année de mise en distribution		
	2007	2008	2009
Dividende net par action	4,87	17,62	7,52*
Eligible à 100 % à l'abattement fiscal de	40 %	40 %	40 %

* *le nombre d'actions ayant été multiplié par 6 en 2009 après distribution du dividende, le dividende distribué en 2009 rapporté au nombre d'actions actuel serait de 1,25 euros*

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 la prochaine assemblée générale des actionnaires de CFAO devant se tenir le 17 mai 2010, afférent à l'exercice 2009, ressort à 0,78 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

- SFCE fait l'objet d'une proposition de rectification portant sur un montant d'impôts et de pénalités de 11 415 478 d'euros qui fait suite à une vérification de comptabilité portant sur les exercices 2005 et 2006 et concernant principalement la redevance payée à CFAO au titre des avantages liés à l'utilisation de son réseau de sociétés de distribution. L'administration fiscale estime que cette redevance n'est pas justifiée dans son principe et conteste sa déductibilité au plan fiscal. Le Groupe estime disposer d'arguments à opposer à cette proposition de rectification. Ce redressement a été provisionné à hauteur du risque estimé. S'agissant du redressement dont fait l'objet SFCE, l'administration fiscale française a, lors d'un rendez-vous avec l'interlocuteur départemental, annoncé qu'elle maintenait sa position. Le Groupe envisage maintenant de faire une réclamation contentieuse auprès de l'administration fiscale.
- Diamal fait l'objet d'une procédure de redressement par l'administration fiscale algérienne, portant sur un montant d'impôts de 741 709 586 dinars algériens, soit 7 173 399 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. Ce redressement n'a fait l'objet d'aucune provision. 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.
- CFAO Motors Maroc fait l'objet d'une procédure de redressement par l'administration fiscale marocaine, portant sur un montant d'impôts de 46 195 411 dirhams marocains, soit 4 103 333 euros au titre des exercices 2001 et 2002, et de 87 302 211 dirhams marocains, soit 7 754 666 euros au titre de l'exercice 2003. Les principaux chefs de redressement concernent des écarts constatés entre le chiffre d'affaires reconstitué par l'administration fiscale et celui déclaré par CFAO Motors Maroc, ainsi que la remise en cause du régime fiscal de faveur à une opération de restructuration interne. En application de la garantie de passif accordée le 28 mars 2003 par Financière Yacout à CFAO et couvrant les exercices 2001 et 2002, CFAO a informé Financière Yacout de la procédure de redressement concernant ces exercices. Cette garantie de passif est plafonnée à 75 millions de dirhams marocains et comporte une franchise de 3,5 millions de dirhams marocains, soit 6 661 916 et 310 889 euros respectivement. Ce redressement a été provisionné à hauteur du risque estimé.

Le montant global des provisions pour litiges fiscaux s'élève à 13,9 millions d'euros au 31 décembre 2009.

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 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'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 et aucune date d'audience de plaidoirie n'a encore été fixée. 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 d'enregistrement du présent document de référence, le Groupe n'a pas connaissance d'autres procédures gouvernementales, judiciaires ou d'arbitrage (y compris toute procédure dont le Groupe a connaissance, qui est en suspens ou dont le Groupe est menacé) que celles mentionnées au présent paragraphe, 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 d'enregistrement du présent document de référence, aucun changement significatif dans la situation financière et commerciale du Groupe n'est survenu depuis le 31 décembre 2009, à l'exception des informations indiquées au Chapitre 12 « Informations sur les tendances » et au Chapitre 21 « Informations complémentaires » concernant la mise en œuvre d'un contrat de liquidité.

CHAPITRE 21 – INFORMATIONS COMPLEMENTAIRES

21.1 Capital social

21.1.1 Capital social souscrit et capital social autorisé mais non émis

A la date du présent document de référence, le capital social de la Société s'élève à 10 254 060 euros, divisé en 61 524 360 actions, entièrement souscrites et libérées et de même catégorie.

Une assemblée générale mixte du 16 novembre 2009 a consenti plusieurs autorisations financières au Directoire, qui sont toujours en cours et décrites dans le tableau ci-dessous.

Résumé des délégations	Durée de validité	Utilisation
Délégation de compétence donnée au Directoire en vue d'augmenter le capital par émission d'actions ordinaires et de valeurs mobilières donnant accès au capital avec droit préférentiel de souscription, dans la limite de 4 millions d'euros (et dans la limite d'un plafond commun à toutes les autorisations d'augmentation de capital de 5 millions d'euros) – 2 ^{ème} résolution	Jusqu'au 15 janvier 2012	Non utilisée
Délégation de compétence donnée au Directoire en vue d'augmenter le capital par émission d'actions ordinaires et de valeurs mobilières donnant accès au capital sans droit préférentiel de souscription, dans la limite de 2 millions d'euros (et dans la limite d'un plafond commun à toutes les autorisations de 5 millions d'euros), le prix d'émission des actions devant être au moins égal au minimum prévu par la loi (à ce jour : la moyenne pondérée des cours des trois dernières séances de bourse avant fixation du prix de souscription moins 5 %) – 3 ^{ème} résolution	Jusqu'au 15 janvier 2012	Non utilisée
Délégation de compétence donnée au Directoire en vue d'augmenter le capital par émission sans droit préférentiel de souscription auprès d'investisseurs qualifiés ou d'un cercle restreint d'investisseurs dans la limite de 1 million d'euro (ce montant s'imputant sur le plafond de 2 millions d'euros prévu à la résolution précédente et sur le plafond commun à toutes les autorisations de 5 millions d'euros), le prix d'émission des actions devant être au moins égal au minimum prévu par la loi (à ce jour : la moyenne pondérée des cours des trois dernières séances de bourse avant fixation du prix de souscription moins 5 %) – 4 ^{ème} résolution	Jusqu'au 15 janvier 2012	Non utilisée
Autorisation donnée au Directoire d'augmenter le capital, dans la limite de 10 % du capital social, sans droit préférentiel de souscription, en vue de rémunérer des apports en nature portant sur des titres de capital ou des valeurs mobilières donnant accès au capital (ce montant s'imputant sur le plafond de 2 millions d'euros prévu à la 3 ^{ème} résolution et sur le plafond commun à toutes les autorisations de 5 millions d'euros) – 5 ^{ème} résolution	Jusqu'au 15 janvier 2012	Non utilisée
Autorisation donnée au Directoire de déterminer le prix d'émission des actions dans la limite de 10 % du capital par an dans le cadre d'une augmentation de capital sans droit préférentiel de souscription de façon telle que le prix d'émission devra être au moins égal au minimum prévu pour les augmentations de capital sans droit préférentiel de souscription, diminué d'une décote supplémentaire maximum de 10 % – 6 ^{ème} résolution	Jusqu'au 15 janvier 2012	Non utilisée

Résumé des délégations	Durée de validité	Utilisation
Délégation de compétence donnée au Directoire à l'effet d'augmenter le capital par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres, dans la limite d'un montant de 2 millions d'euros (et dans la limite d'un plafond commun à toutes les autorisations d'augmentation de capital de 5 millions d'euros) – <i>7ème résolution</i>	Jusqu'au 15 janvier 2012	Non utilisée
Délégation de compétence donnée au Directoire en vue d'augmenter le nombre de titres à émettre en cas d'augmentation de capital avec ou sans droit préférentiel de souscription, dans les limites prévues par la loi (à ce jour : dans les 30 jours de la clôture de la souscription et dans la limite de 15 % de l'émission initiale), et dans la limite du plafond commun à toutes les autorisations d'augmentation de capital de 5 millions d'euros – <i>8ème résolution</i>	Jusqu'au 15 janvier 2012	Non utilisée
Délégation de compétence donnée au Directoire pour décider d'augmenter le capital par émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital réservées aux adhérents de plans d'épargne, dans la limite de 3 % du capital social au jour de la décision du Directoire (et dans la limite du plafond commun à toutes les autorisations d'augmentation de capital de 5 millions d'euros) – <i>9ème résolution</i>	Jusqu'au 15 janvier 2012	Non utilisée
Délégation de compétence donnée au Directoire pour consentir des options de souscription ou d'achat d'actions, étant précisé que les options consenties ne pourront donner droit à un nombre total d'actions représentant plus de 3 % du capital au jour de la décision du Directoire, et que le montant des augmentations de capital social résultant de la levée d'options de souscription consenties en vertu de la présente délégation s'imputera sur le plafond commun à toutes les autorisations d'augmentation de capital de 5 millions d'euros – <i>10ème résolution</i>	Jusqu'au 15 janvier 2012	Utilisée pour octroi d'options de souscription d'actions début 2010 (voir chap. 15 du présent document de référence)
Délégation de compétence donnée au Directoire pour attribuer gratuitement des actions de la Société au profit des membres du personnel salarié et des mandataires sociaux du Groupe ou de certains d'entre eux, étant précisé que les actions existantes ou à émettre attribuées ne pourront pas représenter plus de 10 % du capital social au jour de la décision du Directoire, et que le montant maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de cette délégation s'imputera sur le plafond commun à toutes les autorisations d'augmentation de capital de 5 millions d'euros – <i>11ème résolution</i>	Jusqu'au 15 janvier 2012	Non utilisée
Délégation de compétence donnée au Directoire pour émettre des bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables (BSAAR) au bénéfice de salariés et mandataires sociaux de la Société et de ses filiales, sans droit préférentiel de souscription des actionnaires, dans la limite de 1 million d'euros d'augmentation de capital susceptible d'être réalisée (et dans la limite d'un plafond commun à toutes les autorisations de 5 millions d'euros) – <i>12ème résolution</i>	Jusqu'au 15 mai 2011	Non utilisée

Il sera demandé à la prochaine assemblée générale annuelle devant se tenir en mai 2010 d'autoriser à nouveau le Directoire à procéder à ces mêmes opérations le cas échéant. Les nouvelles autorisations proposées à l'assemblée générale visent en pratique à prolonger la durée de validité de celles données en novembre 2009.

21.1.2 *Titres non représentatifs de capital*

A la date du présent document de référence, 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*

A la date du présent document de référence, la Société ne détient aucune de ses actions et aucune action de la Société n'est détenue par l'une de ses filiales ou par un tiers pour son compte (sauf dans le cadre du contrat de liquidité ci-dessous décrit).

a) Utilisation de l'autorisation de rachat donnée en novembre 2009

L'assemblée générale de la Société du 16 novembre 2009 a autorisé le Directoire à racheter des actions de la Société pour une période de 18 mois à compter de cette date. Le Directoire de la Société a mis en œuvre un programme de rachat dans ce cadre début 2010, et a publié le descriptif de ce programme de rachat le 5 février 2010.

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 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 du 16 novembre 2009, soit, à titre indicatif, 61 524 360 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 39 euros, soit une fois et demie le prix d'introduction en bourse de la Société en décembre 2009 (comme indiqué dans les documents d'introduction en bourse). Le montant global affecté au programme de rachat ne peut être supérieur à 200 millions d'euros.

Dans ce cadre, la Société a conclu avec Crédit Agricole Cheuvreux un contrat de liquidité portant sur les actions de la société CFAO cotées sur le marché Eurolist de NYSE 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, depuis la date du 5 février 2010, date de la mise en œuvre dudit contrat, et jusqu'au 4 mars 2010, 70 829 actions ont été acquises au prix moyen de 28,20 euros et 43 829 actions ont été vendues au prix moyen de 28,48 euros. Au 4 mars 2010, 27 000 actions étaient détenues dans le compte de liquidité. Hors contrat de liquidité, la Société n'a acquis pendant cette période aucune action propre.

Il convient également de noter que l'assemblée générale du 16 novembre 2009 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 étant valable jusqu'au 15 janvier 2012.

b) Descriptif du programme de rachat proposé à la prochaine assemblée générale annuelle devant se tenir en mai 2010

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 17 mai 2010.

Dans le cadre du dispositif prévu à l'article L225-209 du Code de commerce, le Directoire proposera à cette prochaine 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 mentionnée au paragraphe a) sera poursuivie.

Au 4 mars 2010, la société CFAO ne détient aucune de ses propres actions directement ou indirectement, sauf dans le cadre du contrat de liquidité qu'elle a mis en œuvre avec Crédit Agricole Cheuvreux, 27 000 actions étant détenues dans le compte de liquidité à cette date.

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 ;
- 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.

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, 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.

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 39 euros et le montant global affecté au programme de rachat ne pourra être supérieur à 200 millions d'euros.

Durée du programme de rachat

L'autorisation de rachat proposée serait consentie par l'assemblée générale du 17 mai 2010 pour une période de 18 mois à compter de cette date, soit jusqu'au 16 novembre 2011.

Il convient également de noter qu'il sera proposé à l'assemblée générale du 17 mai 2010 d'autoriser à nouveau le Directoire à réduire le capital social par annulation d'actions précédemment rachetées dans le cadre du programme de rachat d'actions.

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, et notamment des BSAAR (voir ci-dessus paragraphe 21.1.1).

La Société a octroyé des options de souscription d'actions début 2010 qui sont décrites au chapitre 17.2 du présent document de référence. Elle n'a pas attribué gratuitement d'actions, même si l'assemblée générale des actionnaires a donné une autorisation au Directoire à cet effet.

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 du présent document de référence pour ce qui concerne les filiales importantes du Groupe, ces filiales étant chacune décrites audit chapitre au paragraphe 7.2.3.

21.1.7 Evolution du capital social

Depuis le 1^{er} janvier 2006 et jusqu'à la date du présent document de référence, le montant du capital social de la Société n'a pas évolué.

21.1.8 Nantissements, garanties et sûretés

A la date du 23 février 2010, 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 des informations sur les nantissements d'actifs du Groupe et autres sûretés, voir la note 31.2.2 aux états financiers consolidés « Nantissements et sûretés réelles ».

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 regroupement 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.

21.2.2 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 du présent document de référence dans le rapport du Président sur le gouvernement d'entreprise et le contrôle interne.

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, personnellement ou par mandataire, dans les conditions fixées par la loi, aux assemblées 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, dans les conditions fixées par la loi et les règlements, adresser leur formule de procuration ou de vote par correspondance concernant toute assemblée générale, soit sous forme papier, soit, sur décision du Directoire publiée dans l'avis de réunion et l'avis de convocation, par voie électronique. Le Directoire précise dans l'avis de convocation 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 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 soule, 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 Eurolist de NYSE Euronext Paris depuis le 3 décembre 2009 (code ISIN : FR0000060501).

Historique des cours (en euros) et volumes traités de l'action CFAO depuis le 3 décembre 2009

	Nbre de titres échangés	Dernier cours du mois	Plus haut cours du mois	Plus bas cours du mois
Décembre	6 784 974	28,67	28,67	26,13
Janvier	2 641 680	29,00	31,20	28,10
Février	1 465 848	28,23	29,74	27,16
Mars	3 268 802	27,59	30,00	27,50

CHAPITRE 22 – CONTRATS IMPORTANTS

Les contrats importants auxquels les sociétés du Groupe étaient parties au cours des deux dernières années sont :

- Le contrat conclu le 25 décembre 2007 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 où le groupe assure la distribution de ses véhicules ;
- 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 ;

Pour une description des trois contrats ci-dessus, le lecteur est invité à se reporter au paragraphe 6.5.1.3.4 « Accords avec des constructeurs automobiles » du document de base (pages 94 et suivantes) enregistré le 7 octobre 2009 par l'AMF sous le numéro I.09-079, ce paragraphe étant incorporé par référence dans le présent document de référence.

- La convention d'ouverture de crédit syndiqué multidevises réutilisable d'un montant de 300 millions d'euros conclue le 7 décembre 2009 avec BNP Paribas, Calyon et Société Générale Corporate & Investment Banking, Natixis, HSBC France et The Royal Bank of Scotland. Une description de cette convention figure au chapitre 10 du présent document de référence au paragraphe 10.2.2.1 « Dette financière au 31 décembre 2009 ».
- Les accords conclus avec le groupe Heineken concernant les Brasseries du Congo. Une présentation de ces accords figure au chapitre 7 du présent document de référence au paragraphe 7.2.3.4 « Filiales de distribution ».

CHAPITRE 23 – INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, DECLARATIONS D'EXPERTS ET DECLARATIONS D'INTERETS

NEANT.

CHAPITRE 24 – DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC

Les statuts de CFAO, les procès-verbaux des assemblées générales, ainsi que les rapports de la direction aux assemblées, les rapports des commissaires aux comptes, les informations financières historiques, et plus généralement tous les documents adressés ou mis à la disposition des actionnaires conformément à la loi peuvent être consultés au siège social de la société.

Un certain nombre de documents relatifs à CFAO, en particulier ceux constitutifs de l'information réglementée, sont également disponibles sur le site internet de la société (www.cfaogroup.com).

24.1 Communication financière

Sébastien Desarbres, Directeur des Relations Investisseurs et de la Communication Financière, est responsable de la communication financière de la Société. Pour obtenir des documents publiés par la Société, ainsi que pour toute information financière, contacter le service des Relations Investisseurs au +33 (0)1 46 23 56 51 ou à l'adresse e-mail suivante : ir@cfao.com.

24.2 Calendrier indicatif des dates de publication des informations financières

- 27 avril 2010 : Chiffre d'affaires du 1^{er} trimestre 2010
- 31 août 2010 : Chiffre d'affaires et résultats du premier semestre 2010
- 2 novembre 2010 : Chiffre d'affaires du troisième trimestre 2010

24.3 Document d'Information Annuel 2009

Le document d'information annuel ci-dessous est établi en application de l'article L451-1-1 du Code monétaire et financier et l'article 222-7 du Règlement général de l'AMF. Dans la mesure où CFAO n'est cotée que depuis le 3 décembre 2009, le document d'information annuel recense les informations publiées ou rendues publiques conformément aux dispositions légales et réglementaires en vigueur depuis cette date d'introduction ou liées à l'introduction en bourse.

- a) Documents visés par l'AMF liés à l'introduction en bourse de la Société
 - Document de base enregistré par l'AMF le 7 octobre 2009 sous le numéro I.09-079
 - Note d'opération visée par l'AMF le 16 novembre 2009 sous le numéro de visa 09-333
- b) Communiqués de CFAO liés à l'introduction en bourse de la Société (les intitulés sont ceux qui figurent sur le site internet de la Société)
 - 4 décembre 2009 : exercice de l'option de surallocation
 - 2 décembre 2009 : succès de l'introduction en bourse de CFAO
 - 17 novembre 2009 : CFAO lance son introduction en bourse sur Euronext Paris
 - 16 novembre 2009 : visa de l'AMF sur la note d'opération
 - 13 octobre 2009 : Richard Bielle est nommé président du directoire, Alain Viry devient président du conseil de surveillance
 - 8 octobre 2009 : CFAO annonce l'enregistrement de son document de base auprès de l'autorité des marchés financiers
 - 7 octobre 2009 : document de base enregistré auprès de l'AMF

c) Communications financières et juridiques

- 11 mars 2010 : résultats annuels 2009 (résultats annuels 2009 et chiffre d'affaires du 4^{ème} trimestre 2009)
- 11 mars 2010 : présentation des résultats annuels 2009 (slideshow et fichiers audio)
- 5 février 2010 : mise en œuvre d'un contrat de liquidité et descriptif du programme de rachat d'actions
- 20 janvier 2010 : éléments de rémunération des dirigeants mandataires sociaux
- 19 janvier 2010 : déclaration du nombre d'actions et de droits de vote au 31 décembre 2009

CHAPITRE 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 « Organigramme » et au chapitre 20 « Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur » dans la note 34 aux états financiers consolidés.

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 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 dans les chapitres 6 et 9 du présent document de référence, dans les sections afférentes aux activités pharmaceutiques du Groupe.