

JEUDI 24 MARS 2011

Kingfisher annonce au titre de l'exercice 2010/11 un résultat avant impôts ajusté en hausse de 23 % à 670 m£ et un dividende en progression de 29 %. Le groupe ébauche par ailleurs les grandes thématiques de ce qui constituera la prochaine phase de son développement une fois achevé le programme « Créer de la valeur ».

| <u>Principaux chiffres consolidés</u>          | 2010/11   | 2009/10   | Variation totale en % (déclarée) | Var. totale en % (à tx. de change constant) | Variation à surface comparable en % |
|--|-----------|-----------|----------------------------------|---|-------------------------------------|
| Chiffre d'affaires                             | 10 450 m£ | 10 503 m£ | (0,5) %                          | +0,5 %                                      | (0,9) %                             |
| Résultat opérationnel                          | 762 m£    | 664 m£    | +14,7 %                          | +16,3 %                                     |                                     |
| Résultat avant impôts ajusté                   | 670 m£    | 547 m£    | +22,5 %                          |   |                                     |
| Bénéfice non dilué par action ajusté           | 20,5 p    | 16,4 p    | +25,0 %                          |   |                                     |
| Acompte sur dividende                          | 1,925p    | 1,925p    | Inchangé                         |   |                                     |
| Dividende final                                | 5,145 p   | 3,575 p   | +43,9 %                          |   |                                     |
| Dividende de l'exercice                        | 7,07 p    | 5,5 p     | +28,5 %                          |   |                                     |
| Trésorerie nette / (Dettes financières nettes) | 14 m£     | (250) m£  | nd                               |   |                                     |

*Remarques : Le chiffre d'affaires des joint-ventures (Koçtaş) et des sociétés mises en équivalence (Hombach) n'est pas consolidé. Le résultat opérationnel s'entend avant charges centrales, éléments exceptionnels, amortissement des écarts d'acquisition, quote-part et impôt des joint-ventures et des sociétés mises en équivalence. Les chiffres ajustés s'entendent avant éléments exceptionnels, gains et pertes sur la conversion des soldes de prêts entre sociétés du Groupe, amortissement des écarts d'acquisition, fiscalité de ces postes et impôt de l'exercice précédent relatif à ces postes. Un rapprochement avec les chiffres statutaires figure dans la Revue Financière.*

#### **Faits marquants (à taux de change constant) :**

- Forte croissance du résultat, solide génération de trésorerie et hausse de 130 pb du rendement du capital investi grâce aux initiatives internes communes
- Croissance robuste enregistrée sur chacune des trois principales divisions opérationnelles :
  - En France, le résultat opérationnel augmente de 12,0 % à 348 millions de £, soutenu par la progression satisfaisante des ventes et les mesures d'optimisation des marges
  - Au Royaume-Uni et en Irlande, le résultat opérationnel affiche un gain de 11,8 % à 243 millions de £. La progression de la marge opérationnelle de B&Q s'est poursuivie, sous l'effet des mesures visant à améliorer les marges et à réduire les coûts. Le déploiement de TradePoint dans l'ensemble des magasins B&Q est désormais achevé. Le résultat de Screwfix est en hausse de 24,7 %
  - A l'international, le résultat opérationnel progresse de 34,3 % à 171 millions de £, soutenu par la croissance du résultat en Pologne malgré un premier semestre particulièrement difficile, une forte hausse du résultat en Espagne et en Turquie et une diminution notable des pertes en Chine, où le plan de repositionnement se poursuit.
- La trésorerie nette ressort à 407 millions de £ et 679 millions de £ ont été consacrés au remboursement de prêts et d'emprunts obligataires
- Le dividende de l'exercice progresse de 28,5 %, ce qui est supérieur à la croissance du résultat ajusté. Le ratio de couverture des dividendes a été réduit à 2,9 fois et devrait être ramené à 2,7 fois à moyen terme

- Le portefeuille immobilier est valorisé de manière indépendante à 3,3 milliards de £ (2009/10 : 3,0 milliards de £)
- Succès satisfaisants du programme en trois ans « Créer de la valeur » au cours de la deuxième année d'exécution. Mobilisation des initiatives en vue d'amorcer la prochaine étape du développement de Kingfisher qui débutera à la clôture du programme « Créer de la valeur » en janvier 2012

| <b>Résultats statutaires</b> | <b>2010/11</b> | <b>2009/10</b> | <b>Variation déclarée</b> |
|------------------------------|----------------|----------------|---------------------------|
| Résultat avant impôt         | 671 m£         | 566 m£         | +18,6 %                   |
| Résultat de l'exercice       | 491 m£         | 385 m£         | +27,5 %                   |
| BPA non dilué                | 21,0 p         | 16,5 p         | +27,3 %                   |

*Remarque : un rapprochement avec les chiffres ajustés figure dans la Revue Financière.*

### **Commentaire d'Ian Cheshire, directeur général du Groupe :**

« Dans un environnement qui demeure difficile pour nos clients partout dans le monde, nous avons enregistré une nouvelle année de croissance robuste de notre résultat et une solide génération de trésorerie.

Les initiatives internes mises en œuvre dans le cadre du programme « Créer de la valeur » ont jusqu'à présent porté leurs fruits ; le résultat a été multiplié par près de deux depuis le lancement, le rendement du capital est en forte hausse et les dettes financières nettes ont été éliminées. Malgré les difficultés économiques de ces dernières années, nous sommes aujourd'hui une entreprise plus forte et de plus grande valeur. Je suis également heureux de pouvoir annoncer que nous sommes désormais mieux à même d'accélérer notre expansion sur les marchés rentables, tout en proposant une hausse substantielle du dividende à nos actionnaires, dont beaucoup comptent aujourd'hui parmi nos collègues ».

S'agissant de l'avenir, même si je n'anticipe pas d'amélioration de l'environnement à court terme, nos perspectives futures m'incitent à l'optimisme. Cette année, nous allons de nouveau intensifier nos efforts avec une série d'initiatives mises en œuvre durant la dernière année de la première phase du programme « Créer de la valeur » et la mobilisation des moyens en vue de la deuxième phase qui doit commencer en 2012. Je suis convaincu qu'en travaillant à devenir l'expert mondial d'un aménagement de l'habitat simplifié pour nos clients, nous allons nous ouvrir des perspectives de croissance solides et pérennes à long terme. Nous sommes idéalement positionnés pour tirer parti de notre taille, de notre réseau d'expérience internationale et de notre diversité au profit de nos clients et de nos actionnaires ».

### **Pour tout renseignement complémentaire :**

|  |               |
|--|---------------|
| Ian Harding, Directeur de la Communication Groupe                      | 020 7644 1029 |
| Sarah Gerrand, Responsable Communication Actionnaires et Investisseurs | 020 7644 1032 |
| Nigel Cope, Responsable Communication Externe                          | 020 7644 1030 |
| Clare Haines, Chargée Communication Externe                            | 020 7644 1286 |
| Brunswick  | 020 7404 5959 |

Des copies supplémentaires de ce communiqué peuvent être téléchargées sur notre site Internet, [www.kingfisher.com](http://www.kingfisher.com) ou obtenues à l'adresse suivante : The Company Secretary, Kingfisher plc, 3 Sheldon Square, Londres, W2 6PX. Une interview vidéo d'Ian Cheshire est disponible sur le site Internet.

La suite de ce communiqué comporte cinq sections :

- Mise à jour stratégique ;
- 2010/11 revue opérationnelle par division ;
- Phase 1 du programme « créer de la valeur » : état des lieux ;
- Données par pays ;
- Revue Financière 2010/11

## **MISE A JOUR STRATEGIQUE**

Notre ambition est et demeure d'accroître la valeur actionnariale en faisant porter nos efforts sur trois axes prioritaires : le Management, les Investissements et la Rentabilité.

### **Management**

L'équipe dirigeante, composée du directeur général du Groupe et du directeur financier du Groupe ainsi que des trois directeurs généraux régionaux, est collectivement responsable de l'orientation et de la performance globales du Groupe. Kingfisher est désormais géré selon une approche plus unifiée qui repose sur une intégration plus poussée des réseaux du Groupe en vue d'accélérer le déploiement des initiatives clés au sein de l'entreprise. Cette nouvelle méthode de travail est connue en interne sous l'appellation « One Team ». A l'instar du directeur général du Groupe, les directeurs de magasins de nos principaux marchés - Royaume-Uni, France et Pologne - disposent d'objectifs clairs et sont intéressés aux performances de l'entreprise dans le cadre du plan de rémunération en actions.

### **Investissements**

A la faveur d'une approche rigoureuse en matière d'investissements au cours des trois dernières années, nous sommes parvenus à réduire le besoin en fonds de roulement de plus de 500 millions de £ (hors impacts négatifs de la loi dite « LME »<sup>(1)</sup> en France), en donnant la priorité aux investissements susceptibles de générer rapidement une rentabilité élevée. Cette gestion rigoureuse et l'importance accordée à l'amélioration du retour sur investissements, ont permis de dégager une trésorerie nette de 14 millions de £ en fin d'exercice (pour mémoire, les dettes financières nettes s'élevaient à 1,6 milliard de £ au 2 février 2008).

<sup>(1)</sup>Raccourcissement des délais de paiement imposé par la législation française, mis en œuvre sur une période de trois ans jusqu'en 2012.

### **Rentabilité**

#### **« Créer de la valeur »**

#### ***Objectif - concentrer nos efforts sur l'amélioration du retour sur investissements des activités de distribution***

Le programme en sept étapes visant à améliorer le retour sur investissements « Créer de la valeur » progresse de manière satisfaisante. Annoncé en 2008/09, commencé en 2009/10, le programme doit s'achever d'ici à la fin janvier 2011/12. Ces initiatives

contribuent directement à la performance commerciale à court terme tout en permettant au Groupe de mieux se positionner pour optimiser sa prochaine étape de développement.

Ce programme, lancé il y a maintenant deux ans, a contribué à faire de Kingfisher une entreprise plus solide et plus rentable. Le bénéfice non dilué par action ajusté a augmenté de 93 % depuis 2007/08 et les dividendes progressent de nouveau pour la première fois depuis cinq ans. Le retour standard sur capitaux engagés du Groupe a été porté de 5,8 %<sup>(1)</sup> à 9,6 %, un niveau supérieur au coût du capital. La situation financière solide contribue à assurer au Groupe une stabilité et une flexibilité financières et les compétences de nos collaborateurs sont mieux mises en valeur au service de nos ambitions communes. Nous disposons d'une capacité d'approvisionnement mondiale de qualité et d'une capacité d'innovation qui se développe.

L'exercice 2011/12 sera une année de transition entre l'achèvement du programme « Créer de la valeur » et la mobilisation des initiatives en vue de la prochaine phase de notre développement. Les sept étapes du programme « Créer de la valeur » réalisées depuis janvier 2008 sont résumées ci-après :

### **1. Amélioration la rentabilité de B&Q au Royaume-Uni et en Irlande**

Les mesures mises en œuvre en interne ont contribué à restaurer la marge opérationnelle de B&Q à 5,6 % (contre 3,2 % en 2007/08), malgré un environnement difficile durant cette période. B&Q est en bonne voie pour parvenir à dégager une marge opérationnelle pérenne de 7 %.

### **2. Capitalisation sur les opportunités du marché professionnel au Royaume-Uni**

Les ventes aux professionnels ont atteint 828 millions de £ en 2010/11, contre 700 millions de £ environ en 2007/08. Plus de 415 000 professionnels sont désormais enregistrés auprès de TradePoint et 2,4 millions auprès de Screwfix.

### **3. Développement de l'ensemble de nos activités en France**

Augmentation de 10 % de la surface commerciale nette et hausse des bénéfices de 18 % à taux de change constant depuis 2007/08, grâce à une optimisation des achats et à une augmentation des approvisionnements directs.

### **4. Poursuite de la croissance en Europe de l'Est**

Augmentation de 59 % de la surface commerciale et hausse des bénéfices de 43 % à taux de change constant.

### **5. Redressement de B&Q Chine**

Le programme de repositionnement se poursuit. Les pertes annuelles qui avaient culminé à 62 millions de £<sup>(2)</sup> en 2008/09, ont été réduites à 8 millions de £. L'activité pourrait atteindre le seuil de rentabilité en 2011/12, sous réserve d'une stabilisation du marché de l'amélioration de l'habitat en Chine.

### **6. Développement du sourcing Groupe**

L'approvisionnement direct par l'intermédiaire du réseau Kingfisher Sourcing Organisation (KSO) s'élève désormais à 1,3 milliard de US\$ par an, en progression de plus de 60 % depuis 2007/08.

## **7. Réduction du besoin en fonds de roulement**

Le besoin en fonds de roulement net a été réduit de plus de 500 millions de £<sup>(3)</sup> depuis 2007/08, hors impact négatif de 180 millions de £ environ lié à la loi LME<sup>(4)</sup> en France.

<sup>(1)</sup> Depuis janvier 2009

<sup>(2)</sup> A taux de change constant

<sup>(3)</sup> A taux déclarés

<sup>(4)</sup> Raccourcissement des délais de paiement imposé par la législation française, mis en œuvre sur une période de trois ans jusqu'en 2012

### **« Créer davantage de valeur - Donner naissance au leader »**

***Ambition - Enregistrer une croissance plus rapide et des rendements supérieurs en travaillant ensemble à devenir l'expert mondial d'un aménagement de l'habitat simplifié pour les clients***

L'étape suivante de notre développement s'appuie sur le succès du programme « Créer de la valeur » qui a contribué à faire de Kingfisher un acteur de poids sur le marché porteur de l'amélioration de l'habitat.

Nous sommes actuellement présents dans huit pays, au service de plus de 500 millions de foyers. Ces ménages consacrent près de 120 milliards de £ par an aux travaux de réparation, d'entretien et d'amélioration de leurs logements.

Dans les pays développés, les dépenses ont tendance à refléter les schémas de consommation structurels. Dans les pays en développement en revanche, la hausse du niveau de vie alimente une croissance accélérée, soutenue par un phénomène de rattrapage par rapport aux normes des pays développés. Outre son potentiel de croissance, le marché de l'amélioration de l'habitat est également très attrayant car le nombre de marques de fabricants connus est relativement peu élevé. Ce qui suppose que le rôle des distributeurs spécialisés sur le segment de l'amélioration de l'habitat est vital pour les consommateurs en proposant un vaste éventail de choix et de conseils d'experts. Comparativement aux autres segments de la distribution de détail, ils peuvent en effet proposer un plus grand nombre de marques propres, réaliser des économies d'échelle en termes d'achats et sont mieux équipés pour défendre leur position contre des opérateurs en ligne ou généralistes.

Toutefois, l'absence de grandes marques d'envergure mondiale dans notre secteur explique que les produits innovants visant à rendre l'amélioration de l'habitat plus simple et plus accessible pour le consommateur, ont été relativement limités ces dernières années. La demande n'a de ce fait pas pu atteindre son plein potentiel.

Cela se vérifie tout particulièrement dans les marchés plus développés comme le Royaume-Uni et la France où les propriétaires ont des projets en attente mais considèrent que les travaux de réparation, d'entretien ou d'amélioration sont trop compliqués ou trop coûteux. Nous sommes convaincus qu'il y a là un véritable créneau à prendre pour un grand distributeur capable de saisir cette occasion afin de libérer la demande latente sur ces marchés.

Nous entendons exploiter les atouts de notre marché et mettre à profit notre présence et notre expérience internationales inégalées pour développer de nouveaux produits, services et canaux de distribution au profit de notre clientèle en vue de faciliter leurs travaux de bricolage. Ce faisant, nous bâtirons un leadership sectoriel et nous nous distinguerons par une croissance plus dynamique et plus durable et par une rentabilité supérieure. Au cours des années à venir, nous privilégierons trois thèmes :

## **1. SIMPLICITÉ**

*Nous pensons que nous pouvons stimuler le marché dans son ensemble, la progression de notre chiffre d'affaires à périmètre constant et nos positions concurrentielles en devenant l'expert mondial qui saura rendre le bricolage facile.*

### **Produits**

- Nous allons créer une fonction d'innovation produits dédiée à la conception de produits plus simples d'utilisation sous l'étendard de nos 10 nouvelles « supermarques » propres. Ces produits seront exclusivement distribués dans les magasins Kingfisher.
- Nous allons tirer parti de notre taille et de notre savoir-faire mondial dans l'approvisionnement direct pour être les premiers à mettre ces produits sur le marché et à un excellent rapport qualité-prix.
- Nous allons développer notre réseau d'approvisionnement direct à travers le monde pour trouver la meilleure qualité au meilleur prix.

### **Multicanaux**

- Nous allons développer de nouveaux canaux virtuels au service de nos clients.

### **Conseil**

- Nous offrirons les meilleurs conseils et les meilleures démonstrations à nos clients, tant dans nos points de vente, qu'en ligne et à travers les réseaux sociaux.

Nous allons démystifier l' « Éco » pour la rendre plus accessible

## **2. CONVERGENCE**

*Avec 50 % de produits communs à travers notre réseau, nous mettrons à profit les économies d'échelle pour accélérer l'innovation, stimuler la demande globale et développer notre chiffre d'affaires à périmètre comparable et nos positions commerciales. Grâce à notre taille, nous rendrons en outre l'amélioration de l'habitat plus accessible à nos clients, tout en étoffant nos marges.*

Cela sera possible car les goûts de nos clients sont en train de converger, parce qu'ils voyagent de plus en plus et qu'ils achètent de plus en plus de produits fabriqués à l'étranger. Déjà, nous partageons des lignes de produits communes entre les enseignes, comme les matériaux et outils de construction et de rénovation, les produits de jardinage et les produits saisonniers, la décoration, la cuisine et la salle de bain. Cependant, le taux de partage des produits d'un même fournisseur entre différentes enseignes est aujourd'hui inférieur à 5 %, trait hérité de notre ancien statut de conglomérat. À mesure que nous avançons dans la mise en œuvre d'une organisation plus intégrée, nous accroîtrons le pourcentage de produits communs pour qu'il avoisine 50 % de la gamme. La plupart de ces produits

seront sous marques propres et proviendront de notre organisation d'approvisionnement mondial.

Le partage des produits induira une convergence de nos modèles de fonctionnement, qui rendra possible des gains de productivité dans les magasins, la chaîne d'approvisionnement et les systèmes.

### **3. DÉVELOPPEMENT**

*En devenant les meilleurs à faciliter les travaux de bricolage et en nous dotant d'un cœur de gamme commun, nous serons en mesure d'accélérer et d'améliorer notre développement, ce qui stimulera notre chiffre d'affaires et nos positions commerciales.*

Après avoir renforcé nos activités et instauré une discipline de bilan rigoureuse, Kingfisher est positionné pour accélérer son développement. Notre réseau de magasins pourrait compter à terme plus de 1 100 magasins sur nos marchés existants, contre 856 aujourd'hui, et nous pouvons créer sur chaque marché une présence multicanaux. À terme, nos trois zones géographiques (Royaume-Uni et Irlande, France et reste du monde) devraient générer un chiffre d'affaires à peu près équivalent.

#### **Territoires éprouvés**

- Nous accélérerons et accentuerons notre développement sur les marchés existants à la rentabilité démontrée.

#### **Territoires en phase de démarrage**

- Nous poursuivrons notre développement en Chine et en Russie et réfléchirons aux opportunités éventuelles d'expansion malgré des rendements inférieurs aux taux normatifs.

#### **Nouveaux territoires**

- Nous identifierons et investirons de nouveaux marchés en ouvrant des magasins ou par d'autres canaux, en mettant à profit la convergence des gammes et de nos modèles d'exploitation.

### **Développement organisationnel**

Le succès du troisième volet de notre stratégie exige de mener à son terme notre évolution depuis notre origine de conglomérat jusqu'à un statut de distributeur unifié. Nous avons réalisé énormément de progrès au cours des dernières années et notre organisation est aujourd'hui prête à parcourir les dernières étapes de ce voyage qui permettra la libération totale du potentiel de notre expertise et de notre présence internationale.

En même temps, il est également crucial de conserver l'atout de notre diversité locale et de notre proximité avec notre clientèle. Plutôt qu'un modèle entièrement centralisé, nous conserverons nos structures de direction existantes par pays tout en créant en plus des équipes transversales qui traverseront les frontières régionales et sectorielles. Plusieurs équipes multinationales et plurisectorielles sont déjà en place, qui disposent de moyens importants et sont capables de gérer des projets clefs, comme la convergence des gammes et le développement multicanaux, sous la direction du Directeur Général du groupe. Cette approche,

baptisée en interne « une seule équipe », nous permettra d'inverser le rapport entre les produits communs et les produits locaux, qui est aujourd'hui d'un pour cinq.

### **Des objectifs ambitieux**

Un élément clef de la réussite de notre programme « Créer de la Valeur » a concerné la définition d'objectifs à moyen terme clairs et ambitieux en liaison avec nos incitations en actions. Alors que Kingfisher amorce la prochaine étape de son développement, il sera proposé à l'Assemblée Générale des actionnaires réunie en juin 2011 de réviser le plan existant d'incitation en actions pour les trois prochaines années jusqu'en janvier 2014.

Il sera proposé que les attributions d'actions soient conditionnées à la réalisation d'objectifs de résultat et de rendement. Le maximum serait attribué comme suit :

- résultats : attribution à hauteur de 50 % en cas de réalisation d'un taux moyen de variation annuelle (TMVA) de 15 % du bénéfice par action, sur 3 ans. Le bénéfice par action devra atteindre 31,2 pence en 2013/14 pour l'attribution maximum (gains démarrant à partir de 8 % de TMVA) ;
- rentabilité : attribution à hauteur de 50 % en cas de réalisation de l'objectif de résultat économique cumulé de Kingfisher sur 3 ans (ce qui exige une amélioration continue de la rentabilité des capitaux propres).

Le résultat économique de Kingfisher diffère des autres résultats publiés, car il tient compte du coût des capitaux employés pour l'activité. Pour les besoins de ce calcul, les actifs en crédit-bail sont traités comme s'il s'agissait d'actifs propres dans les capitaux employés et sont amortis sur la base du taux de rendement à long terme. Le calcul prend pour point de départ le résultat avant impôt ajusté publié, dans lequel sont réintégrés les charges d'intérêt et les coûts de crédit-bail. Est alors déduit le coût des capitaux employés en appliquant aux capitaux employés retraités des contrats de crédit-bail et des régimes de retraite le coût moyen pondéré des capitaux ajusté des contrats de crédit-bail.

Ces incitations en actions concerneront les deux Directeurs exécutifs et les 50 premiers cadres seniors avec possibilité d'extension aux 150 cadres seniors suivants. D'autres incitations destinées aux directeurs de magasins seront mises en place l'année prochaine.



## 2010/11 REVUE OPÉRATIONNELLE PAR DIVISION

### FRANCE

| CA en M£ | 2010/11 | 2009/10 | Variation (publiée) (en %) | Variation (à taux de change constants) (en %) | Variation à surface comparable (en %) |
|----------|---------|---------|----------------------------|---|---------------------------------------|
| France   | 4 204   | 4 242   | (0,9) %                    | 2,9 %   | 1,6 %                                 |

| Résultat opérationnel (en M£) | 2010/11 | 2009/10 | Variation (publiée) (en %) | Variation (à taux de change constants) (en %) |
|-------------------------------|---------|---------|----------------------------|---|
| France                        | 348     | 322     | 7,8 %                      | 12,0 %  |

Les chiffres de la France comprennent Castorama et Brico Dépôt  
2010/11 : 1 £ = 1,17 euro (2009/10 : 1 £ = 1,13 euro)

Tous les commentaires concernant l'activité ci-dessous s'entendent à taux de change constants.

#### Kingfisher France

Porté par les initiatives internes qui ont fait progresser le chiffre d'affaires de 2,9 % à 4,2 milliards de £ (+1,6 % à surface comparable, +1,8 % à surface comparable incluant les déménagements de magasins et les extensions de la surface commerciale), Kingfisher France a fait mieux que le marché. Sur le marché français, le Groupe a inauguré trois nouveaux magasins et en a rénové sept autres, accroissant ainsi sa surface commerciale d'environ 2%.

Le résultat opérationnel a progressé de 12,0 % sous l'effet de la croissance du chiffre d'affaires et de l'amélioration des marges brutes (+100 points de base) elle-même imputable au net accroissement des approvisionnements directs, à la poursuite de l'optimisation des achats et au recul de l'activité promotionnelle par rapport à l'exercice précédent.

**Castorama** le chiffre d'affaires total progresse de 4,6 % à 2,3 milliards de £ (+3,4 % à surface comparable, +3,8 % à surface comparable incluant les déménagements de magasins et les extensions de la surface commerciale). Selon les statistiques de la Banque de France<sup>(1)</sup> les ventes à surface comparable du marché ont augmenté de 1,4 %. L'avancement du programme de rénovation des magasins (63% de l'espace de vente total est désormais achevé), le lancement de nouvelles gammes innovantes et la nouvelle campagne de marketing 'Do-it-Smart' visant à faciliter les projets d'aménagement de l'habitat de nos clients sont autant de facteurs qui expliquent la bonne performance de Castorama.

Le chiffre d'affaires des catégories extérieur et intérieur enregistre une progression similaire, avec des ventes particulièrement vigoureuses sur les nouvelles gammes d'articles de décoration, soutenues par le lancement d'un nouveau catalogue, ainsi que sur les nouvelles gammes de produits de chauffage, de parquets stratifiés et de stockage.

Le chiffre d'affaires total déclaré de Brico Dépôt, enseigne qui cible plus particulièrement le marché professionnel, a crû de 1,0% à 1,9 milliard £ (-0,5% à surface comparable). Les chiffres à structure comparable ont été réduits d'environ 0,5 % par les grèves nationales en France et par des conditions climatiques défavorables dans le Nord de la France au second semestre. Le segment professionnel <sup>(2)</sup> s'est inscrit en baisse de 4 %.

Les initiatives internes visant à augmenter le chiffre d'affaires et la fréquentation ont bien avancé avec notamment un programme plus ambitieux de redynamisation des gammes de produit, l'accroissement des promotions 'arrivages' (promotions ponctuelles sur certains articles) et le lancement de nouveaux catalogues à parution plus fréquente, mettant l'accent sur le rapport qualité / prix des produits Brico Dépôt. Les nouvelles gammes de cuisines (+9 % à surface comparable) et petit outillage (+4 % à surface comparable) introduites l'année dernière ont rencontré un vif succès.

<sup>(1)\*</sup> *Les statistiques de la Banque de France pour la période comprise entre février 2010 et janvier 2011 induisent les déménagements de magasins et les extensions de la surface commerciale.*

<sup>(2)</sup> *Marché de la construction privée entre le 1er janvier et le 31 décembre 2010 selon UNIBAL*

## ROYAUME-UNI & IRLANDE

| CA en M£              | 2010/11 | 2009/10 | Variation<br>(publiée)<br>(en %) | Variation<br>(à taux de<br>change<br>constants)<br>(en %) | Variation<br>à surface<br>comparabl<br>e<br>(en %) |
|-----------------------|---------|---------|----------------------------------|---|--|
| Royaume-Uni & Irlande | 4 333   | 4 442   | (2,4) %                          | (2,4) %   | (3,0) %  |

| Résultat<br>opérationnel (en<br>M£) | 2010/11 | 2009/10 | Variation<br>(publiée)<br>(en %) | Variation<br>(à taux de<br>change<br>constants)<br>(en %) |
|-------------------------------------|---------|---------|----------------------------------|---|
| Royaume-Uni & Irlande               | 243     | 217     | 11,8 %                           | 11,8 %  |

*Le Royaume-Uni et de l'Irlande comprennent B&Q au Royaume-Uni et en Irlande, ainsi que Screwfix.  
2010/11 : 1 £ = 1,17 euro (2009/10 : 1 £ = 1,13 euro)*

*Tous les commentaires concernant l'activité ci-dessous s'entendent à taux de change constants.*

### Kingfisher Royaume-Uni et Irlande

Le chiffre d'affaires total s'est inscrit en baisse de 2,4 % à 4,3 milliards de £ (-3,0 % à surface comparable), ce qui est dû aux perturbations survenues avant le déploiement national de l'offre « TradePoint » et à la décision tactique prise par B&Q Royaume-Uni au deuxième trimestre, de limiter le recours aux promotions généralisées à l'échelle d'un magasin entier. Cette approche, bien qu'elle ait pesé sur la croissance du chiffre d'affaires à surface comparable, s'est traduite par une amélioration de la marge brute<sup>(1)</sup> en glissement annuel. De fait, compte tenu également des autres initiatives internes destinées à accroître la marge brute et à réduire les coûts d'exploitation, le résultat opérationnel s'est inscrit en progression de 11,8 %.

Les données de marché fournies par GfK pour les principaux groupes britanniques de produits et de services d'amélioration de l'habitat<sup>(2)</sup> font état d'une progression d'environ 1 % sur l'exercice tandis que le marché professionnel<sup>(3)</sup> a enregistré un déclin.

Le chiffre d'affaires total de **B&Q Royaume-Uni et Irlande** s'est inscrit en retrait de 2,8 % (-3,3 % à surface comparable) à 3,9 milliards de £. Après la progression vigoureuse enregistrée l'année dernière (+6 %), les ventes de produits d'extérieur ont reculé d'environ 1 % en dépit de conditions climatiques mitigées. Le chiffre d'affaires publié sur l'ensemble des catégories de produits d'intérieur affiche une diminution du même ordre, ce qui est lié à la réduction des campagnes promotionnelles. Comme prévu, le déploiement de l'offre « TradePoint » dans les magasins grand format de B&Q a également influé sur les ventes de produits de construction. Toutefois, le chiffre d'affaires sous-jacent sur les cuisines a connu une amélioration de 7 %, grâce à la mise en place d'un merchandising plus séduisant, au lancement de nouvelles gammes et aux promotions plus ciblées au second semestre.

Le résultat opérationnel a progressé de 10,4 % à 215 millions de £, la marge brute en pourcentage affichant une fois encore une progression de 110 points de base (2009/10 : +110 points de base), soutenue par la croissance des volumes d'approvisionnement direct et par une nouvelle réduction des écarts d'inventaire et des promotions. Nous sommes

également restés très impliqués dans la réduction des charges d'exploitation (frais administratifs et commerciaux), qui sont restées étales tout au long de l'année.

Le déploiement de la nouvelle offre « TradePoint » dans les magasins B&Q grand format annoncé lors des résultats préliminaires en mars 2010 s'est effectué dans les temps et conformément au budget prévu au premier semestre. Cette offre propose le meilleur de B&Q (horaires d'ouverture élargis, emplacements pratiques et large gamme de produits de construction en plus de l'offre grand public des magasins), auquel elle ajoute les produits et l'expertise logistique de Screwfix pour créer un environnement commercial comportant davantage de marques professionnelles et des prix réservés aux artisans et sociétés du secteur. Cette offre unique au Royaume-Uni, exclusivement réservée aux professionnels, devrait dynamiser la faible part de marché de Kingfisher sur ce segment de clientèle.

Au cours du second semestre un service de commande et de retrait (« order & collect ») a été mis en place dans les magasins B&Q restants. Cette nouvelle offre se base sur une livraison à J+1 dans le magasin le plus proche du professionnel et donne accès aux prix catalogue « TradePoint » sur certaines lignes dans n'importe quel magasin B&Q. Un examen approfondi de l'ensemble des gammes de produits de construction conservées en magasin B&Q a également été réalisé pour soutenir le lancement des comptoirs professionnels (offre « TradePoint »).

L'offre « TradePoint » continue d'afficher une progression satisfaisante et les ventes aux professionnels se sont de nouveau inscrites en hausse en rythme annuel pour représenter désormais 15 % du chiffre d'affaires total des magasins, contre environ 10 % avant le lancement de « TradePoint ». De fait, ce pourcentage est appelé à croître encore à mesure que l'offre sera mieux connue et qu'elle gagnera la confiance des professionnels. Plus de 415 000 clients se sont inscrits dans les comptoirs « TradePoint », un chiffre sensiblement plus élevé que le nombre d'affiliés à l'ancienne carte Trade Discount de B&Q pour les professionnels.

**Screwfix** a bien résisté aux difficultés du marché professionnel, avec une progression de son chiffre d'affaires total de 1,6 % à 479 millions de £ alors que, d'après nos estimations, le marché des professionnels dans son ensemble s'est inscrit en légère baisse. Ces gains de parts de marché sont liés à une série d'initiatives, à savoir l'ouverture de 103 comptoirs professionnels supplémentaires, réservés exclusivement aux plombiers et électriciens et implantés dans les points de vente Screwfix actuels, et aux nouvelles gammes de produits (ex. : vêtements professionnels en hausse de 39 % à surface comparable). Les quinze ouvertures effectuées au cours de l'année portent le total à 162 magasins, soit environ 60 % du chiffre d'affaires total. Le résultat opérationnel est ressorti à 28 millions de £, en hausse de 24,7 %, grâce à la croissance du chiffre d'affaires, à une optimisation de la distribution, à la réduction des écarts d'inventaire et à une maîtrise des coûts rigoureuse.

<sup>(1)</sup> Chiffre d'affaires multiplié par la marge brute en pourcentage

<sup>(2)</sup> Ces données prennent en compte les surfaces nouvelles mais pas les distributeurs non cotés tels qu'IKEA et les petits commerces indépendants

<sup>(3)</sup> Sur la base des statistiques de la Builders' Merchants Federation pour la période de 12 mois clôturée au 31 décembre 2010

## INTERNATIONAL

| CA en M£      | 2010/11 | 2009/10 | Variation<br>(publiée)<br>(en %) | Variation<br>(à taux de<br>change<br>constants)<br>(en %) | Variation<br>à surface<br>compara<br>ble<br>(en %) |
|---------------|---------|---------|----------------------------------|---|--|
| International | 1 913   | 1 819   | 5,2 %                            | 1,7 %   | (1,2) %  |

| Résultat<br>opérationnel (en<br>M£) | 2010/11 | 2009/10 | Variation<br>(publiée)<br>(en %) | Variation<br>(à taux de<br>change<br>constants)<br>(en %) |
|-------------------------------------|---------|---------|----------------------------------|---|
| International                       | 171     | 125     | 37,3 %                           | 34,3 %  |

*Cette division comprend la Pologne, la Chine, l'Espagne, la Russie, la joint-venture en Turquie et Hornbach en Allemagne. Le chiffre d'affaires des joint-ventures (Koçtas) et des sociétés mises en équivalence (Hornbach) n'est pas consolidé.*

*2010/11 : 1 £ = 1,17 euro (2009/10 : 1 £ = 1,13 euro)*

*2010/11 : 1 £ = 4,65 zlotys polonais (2009/10 : 1 £ = 4,86 zlotys polonais)*

*2010/11 : 1 £ = 10,41 renminbis chinois (2009/10 : 1 £ = 10,79 renminbis chinois)*

**Tous les commentaires concernant l'activité ci-dessous s'entendent à taux de change constants.**

Le chiffre d'affaires total à l'International a augmenté de 1,7 % à 1,9 milliard de £ (-1,2 % à surface comparable). Le résultat opérationnel s'est inscrit en progression de 34,3 % à 171 millions de £, soutenu par la croissance bénéficiaire en Pologne, en Espagne et en Turquie, et par une forte réduction des pertes en Chine.

Durant l'exercice 2010/11, le Groupe a ouvert 10 nouveaux magasins, dont trois en Pologne, deux en Russie, quatre en Turquie et un en Espagne, soit une augmentation d'environ 6 % de la surface commerciale. L'ouverture de 16 autres magasins est prévue pour 2011/12, dont six en Pologne, quatre en Russie et six en Turquie, soit une augmentation d'environ 10 % de la surface commerciale.

En Europe **de l'Est**, le chiffre d'affaires s'est inscrit en hausse de 0,7 % en Pologne (-2,8 % à surface comparable) à 1 062 millions de £ sur un marché plus stable après un premier semestre difficile (recul de 6,0 % à surface comparable au premier semestre 2010/11). Les nouveaux catalogues salle de bain et jardinage et l'élargissement des gammes de décoration ont soutenu le chiffre d'affaires et les résultats. De fait, le résultat opérationnel affiche une progression de 3,1 % à 134 millions de £, soutenu par la croissance du chiffre d'affaires et de la marge brute (+60 points de base) grâce aux ventes de produits à plus forte marge, à la réduction des écarts d'inventaire, à la rationalisation des achats et à une maîtrise des coûts rigoureuse. En Russie, le chiffre d'affaires a progressé de 39,2 % à 240 millions de £ grâce à l'ouverture de nouveaux magasins. En Turquie, le résultat opérationnel de Koçtas (joint-venture dont Kingfisher détient 50 %) s'est fortement amélioré soutenu par une croissance vigoureuse du chiffre d'affaires (+7,3 % à surface comparable), par un accroissement des volumes d'approvisionnement direct, entraînant une amélioration de la marge brute, et par une maîtrise des coûts rigoureuse.

Ailleurs, l'**Espagne** affiche des résultats en forte hausse, avec un chiffre d'affaires en hausse de 16,4 % à 225 millions de £, une performance sensiblement supérieure à celle du marché. **Hornbach** (dont Kingfisher détient 21 %) a apporté une contribution de 31 millions de £ au résultat opérationnel (2009/10 : 30 millions de £).

Le chiffre d'affaires de **B&Q Chine** a reculé de 16,2 % à 386 millions de £, une diminution qui est attribuable principalement à une réduction de 15 % de l'espace commercial par rapport à l'exercice précédent. À surface constante, le chiffre d'affaires a reculé de 2,3 %. Les premières mesures du plan de redressement progressent conformément aux anticipations, les pertes ayant été ramenées comme prévu à 8 millions de £, en diminution de près de 80 % par rapport à l'exercice précédent (2009/10 : perte de 36 millions de £).

## PHASE 1 DU PROGRAMME « CRÉER DE LA VALEUR » : ETAT DES LIEUX

### Réalisations (fév. 2008 à jan. 2011) et Objectifs pour 2011/12

#### 1. Amélioration de la rentabilité de B&Q au Royaume-Uni et en Irlande

##### Réalisations

***Les mesures de rationalisation mises en œuvre en interne ont permis de restaurer la marge d'exploitation de B&Q à 5,6 % (contre 3,2 % en 2007/08) malgré la faiblesse des marchés tout au long de la période. B&Q est en passe d'atteindre une marge d'exploitation durable de 7 %.***

- Magasins
  - Rénovation de 41 magasins grand format et de 25 magasins de format intermédiaire (60 % des magasins sont à présent au nouveau format)
  - 140 rénovations limitées aux espaces d'exposition (à savoir rayons cuisine, salle de bain et chambre à coucher)
- Produits et services
  - Introduction de normes plus strictes de gestion des magasins (programme « Martini »), 93 % conformes
  - Lancement à l'échelle nationale de caisses en libre-service
  - 21 000 employés ont reçu des qualifications *National Vocational (NVQ)* ou *City & Guilds* pour le secteur de la distribution, couvrant plus de 60 % des effectifs des magasins
  - Lancement à l'échelle nationale du service « Reserve and Collect » et 12 000 articles désormais livrables à domicile en 24 heures sur *diy.com*
  - Lancement de la marque *Cooke & Lewis*, qui s'est établie comme une marque phare de produits pour la cuisine et la salle de bain
  - Lancement de nouvelles gammes de produits ou élargissement des gammes existantes, et déploiement à l'échelle nationale en cas de succès (gammes de produits d'entretien automobile et produits d'atelier)
- Marges et coûts
  - Amélioration des marges de 300 pb, grâce à l'optimisation de la distribution, à la réduction des écarts d'inventaire et à l'accroissement des volumes d'approvisionnement direct (livraisons en hausse de 30 %)
  - Réduction de 9 jours de la rotation moyenne annuelle des stocks, grâce notamment à la suppression des « top stocks »<sup>(1)</sup>
  - Coûts (frais administratifs et commerciaux) en pourcentage du chiffre d'affaires maintenus globalement stables malgré la hausse des coûts sous-jacents, l'augmentation nette de 3 % de l'espace commercial et le ralentissement des ventes

##### Objectifs pour 2011/12

- Magasins
  - Rénovation de 9 magasins grand format et de 28 magasins de format intermédiaire, ouverture d'un nouveau magasin
  - 7 rénovations limitées aux espaces d'exposition (rayons cuisine, salle de bain et chambre à coucher)
- Produits et services

- Déploiement à l'échelle nationale d'une nouvelle gamme de rangement
- Mise en place de centres de bricolage « You can do it » (Vous pouvez le faire) dans 15 magasins grand format
- Création de 200 vidéo-tutoriels disponibles en magasin et sur diy.com
- Extension à 4 000 employés supplémentaires du programme de formation aux qualifications *National Vocational (NVQ)* ou *City & Guilds*
- Marge et coûts
  - Augmentation d'environ 15 % des volumes d'approvisionnement direct
  - Ouverture d'un nouveau centre de distribution à Swindon (dans le cadre du projet de réduction des coûts dans la chaîne d'approvisionnement annoncé précédemment)

## 2. Capitalisation sur les opportunités du marché professionnel au Royaume-Uni

### Réalisations

***Les ventes aux professionnels se sont élevées à 828 millions de £ en 2010/11, contre environ 700 millions de £ en 2007/08. Plus de 415 000 clients se sont inscrits dans les comptoirs « TradePoint » et 2,4 millions sont inscrits dans les points de vente Screwfix.***

- Optimisation des synergies avec Screwfix, nouvelle offre aux professionnels (« TradePoint ») intégrée avec succès dans 124 magasins B&Q. 194 autres magasins B&Q offrent un service de commande et retrait « TradePoint » fondé sur le principe d'une livraison à J+1
- Finalisation d'un état des lieux de l'ensemble des gammes de matériaux de construction en magasin pour dynamiser le déploiement de l'offre « TradePoint » dans les enseignes B&Q
- Ouverture de 69 nouveaux points de vente Screwfix (portant le total à 162)
- Création de comptoirs professionnels spécialisés et réservés aux plombiers et électriciens dans 110 points de vente Screwfix
- Lancement des catalogues spécialisés « Plumbfix » et « Electricfix » de vente par correspondance

### Objectifs pour 2011/12

- Lancement de nouveaux services destinés aux professionnels :
  - Amélioration des formules crédit et assurance proposées par des tiers pouvant être utilisées dans l'ensemble des formats Kingfisher au Royaume-Uni
  - Application transactionnelle destinée aux smart phones destinée à faciliter les achats en ligne
  - Livraison des produits volumineux visant à élargir encore les offres « TradePoint » et Screwfix
  - Développement d'une offre de règlement et de retrait en 15 minutes (« click, pay and collect in 15 minutes ») pour l'ensemble des comptoirs professionnels Screwfix
- Ouverture de 20 nouveaux points de vente Screwfix
- Lancement d'un site web à destination des particuliers (jobsorted.com) et permettant de faciliter la recherche de chantiers pour les professionnels
- Lancement de sites web spécialisés pour « Plumbfix » et pour « Electricfix »



### 3. Développement de l'ensemble de nos activités en France

#### Réalisations

***Augmentation nette de 10 % de l'espace commercial et résultats en hausse de 18 % à devises constantes depuis 2007/08, soutenue par l'optimisation des achats et l'augmentation des approvisionnements directs.***

- Nombre net d'ouvertures : 16, relocalisation de 3 magasins et 21 magasins rénovés, soit une augmentation nette de 10 % de l'espace commercial
- Accélération du processus de modernisation de Castorama :
  - 63 % des magasins sont à présent au nouveau format, contre 42 % en 2007/08
  - Lancement de la campagne de marketing et produits innovants 'Do-it-Smart' visant à faciliter et à raccourcir les délais des projets d'amélioration de l'habitat
- Amélioration des marges de 260 pb grâce à l'optimisation des achats (couvrant les fournisseurs communs de Castorama et de Brico Dépôt), à la réduction des écarts d'inventaire et au doublement des volumes d'approvisionnement direct

#### Objectifs pour 2011/12

- Ouverture de 2 nouveaux magasins, 4 relocalisations et 2 rénovations, soit une augmentation d'environ 2 % de l'espace commercial
- Poursuite du processus de redynamisation des gammes de produits des deux enseignes
- Lancement du catalogue de poche 'Le Book' de Brico Dépôt
- Extension à Brico Dépôt Espagne du programme d'optimisation des achats
- Mise en place de plans d'intéressement communs à l'ensemble des employés des magasins des deux enseignes incorporant de nouveaux critères de mesure de la performance opérationnelle (ex. : croissance de la valeur moyenne des opérations)

### 4. Poursuite de la croissance en Europe de l'Est

#### Réalisations

***Augmentation de 59 % de l'espace commercial, résultats en hausse de 43 % à devises constantes depuis 2007/08.***

- Ouverture de 41 nouveaux magasins, dont 17 en Pologne, 15 en Turquie et 9 en Russie avec un chiffre d'affaires total en progression de 52 %<sup>(2)</sup> à 1,6 milliard de £ (en prenant en compte 100 % du chiffre d'affaires de la joint-venture Koçtaş)
- Ouverture de nouveaux centres de distribution en Pologne et en Turquie destinés à accroître les volumes d'approvisionnement direct et à optimiser les coûts de distribution

#### Objectifs pour 2011/12

- Ouverture de 16 nouveaux magasins supplémentaires, 6 en Pologne, 6 en Turquie et 4 en Russie, soit une augmentation d'environ 17 % de l'espace commercial

- Augmentation de plus de 50 % des volumes d'approvisionnement direct en Pologne et en Turquie
- Développement d'un nouveau format réduit 'city store' à Moscou (proposant 90 % de la gamme de produits actuelle dans 65 % de l'espace commercial)

## 5. Redressement de B&Q Chine

### Réalisations

***Le programme de repositionnement est sur les rails. La perte annuelle, après avoir atteint un point haut de 62 millions de £<sup>(2)</sup> en 2008/09, a été ramenée à 8 millions de £. Le Groupe vise le point mort en 2011/12.***

- Mise en place d'une nouvelle équipe de direction très expérimentée
- Nombre de magasins ramené de 63 à 41, dont 16 magasins ont vu une réduction de leur surface commerciale. Sous-location réussie de la totalité de l'espace ainsi libéré
- Frais de siège réduits d'environ 30 % grâce notamment à la fermeture d'un bureau régional
- Réaménagement de 16 des magasins restants pour offrir à la clientèle une expérience plus agréable et renforcer l'attrait de l'enseigne pour les propriétaires de logements anciens et les acquéreurs de logements neufs
- Redéfinition de 30 % des gammes, qui sont passées d'un modèle tourné vers le fournisseur à un modèle de distribution davantage tourné vers la clientèle plus à l'européenne avec des résultats encourageants
- Introduction de marques propres fournies par le canal de l'approvisionnement direct groupe

### Objectifs pour 2011/12

- Poursuite de l'essai pilote portant sur le nouveau format
- Poursuite du processus de remaniement des gammes intégrant des marques propres fournies par le canal de l'approvisionnement direct groupe
- Le Groupe se fixe pour objectif global d'atteindre le seuil de rentabilité, sous réserve que le marché chinois de l'amélioration de l'habitat reste stable

## 6. Développement du sourcing Groupe

### Réalisations

***Le volume annuel d'approvisionnement direct par l'intermédiaire du réseau Kingfisher Sourcing Organisation (KSO) atteint désormais 1,3 milliard de \$, en hausse de plus de 60 % depuis 2007/08.***

- Extension du réseau d'approvisionnement au Brésil, à Israël, à la Turquie et au Vietnam, portant à 32 le nombre de pays d'approvisionnement vers les 10 zones d'implantation des magasins du Groupe (25 % des approvisionnements directs provenant de fournisseurs basés hors de Chine)
- Création d'un catalogue de gammes communes pour favoriser la mise en commun des approvisionnements au sein du Groupe.

- Création de 10 « supermarques » propres au Groupe Kingfisher pour remplacer les marques de distributeur vendues dans les magasins du Groupe, et dont le nombre s'élève actuellement à plus de 150. Ces premières mesures déterminantes visent à développer des gammes communes destinées à être commercialisées en Europe dans des emballages multilingues

### **Objectifs pour 2011/12**

- Mise en place d'une nouvelle organisation commerciale au niveau du Groupe pour parvenir à un meilleur alignement de nos processus d'approvisionnement, de développement de marques propres et capacités d'innovation
- Finalisation de la mise en commun des processus de planification et de revue de la gamme entre B&Q Royaume-Uni et Castorama France
- Début de lancement de gammes communes au niveau Groupe sous les « supermarques » Blooma, Blyss et Verve
- Investissement dans la mise en place d'une équipe chargée de l'innovation et de la conception afin d'étoffer la capacité de création de nouveaux produits
- Augmentation de près de 15 % des volumes d'approvisionnements directs à 1,5 milliard de \$

## **7. Réduction du besoin en fonds de roulement**

### **Réalisations**

***Fonds de roulement net réduit de plus de 500 millions de £<sup>(3)</sup> depuis 2007/08 si l'on exclut l'impact négatif d'environ 180 millions de £ de la LME en France <sup>(4)</sup>***

- Réduction annuelle des stocks de 11 jours en moyenne
- Extension de 51 jours (à 85 jours) du délai de paiement moyen sur les approvisionnements directs

### **Objectifs pour 2011/12**

- A surface constante, maintenir le fonds de roulement inchangé. Le fonds de roulement total va néanmoins augmenter en raison de l'impact pénalisant des délais de paiement imposés par la loi LME <sup>(4)</sup> en France et des investissements nécessaires dans les nouveaux magasins
- Nouvelle extension de 5 jours (à 90 jours) du délai de paiement moyen sur les approvisionnements directs

### **Développement durable**

Kingfisher aide les clients à faire le choix de produits et services durables dans l'aménagement de leur habitat et ce à un coût réduit, tout en s'attachant à intégrer le développement durable dans sa propre activité et en réduisant son impact sur l'environnement et la société. D'importants progrès ont été accomplis vers la réalisation de ces objectifs au cours de la période :

- Les ventes de produits « éco » ont atteint 1,1 milliard de £, contre 700 millions de £ en 2008/09, première année où cet indicateur a commencé à être mesuré. Les ventes de produits « éco » représentent désormais plus de 10 % du chiffre d'affaires total.

- Nos efforts visant à minimiser notre empreinte carbone, avec l'utilisation d'éclairages écologiques et l'installation de nouveaux systèmes de surveillance de l'alimentation en électricité, gaz et eau dans nos magasins, nous ont aidé à réduire de 25 % nos émissions de CO2 depuis 2007/08, première année où cet indicateur a commencé à être mesuré
- B&Q (Royaume-Uni) est désormais un partenaire reconnu dans le cadre du programme de modernisation énergétique de l'habitat ('Green Deal') lancé par le gouvernement britannique. De fait, jusqu'à présent, le Groupe a entrepris la modernisation écologique complète de plus de 60 foyers afin de réduire leurs émissions de CO2. C'est aussi l'une des entreprises fondatrices de l'initiative Start du Prince de Galles.

*(1) Stocks conservés en magasins au-dessus des linéaires*

*(2) A devises constantes*

*(3) Aux taux de change publiés*

*(4) LME = loi de modernisation de l'économie : raccourcissement des délais de paiement imposé par la législation française, dont l'entrée en vigueur est étalée entre 2009 et 2012*

## DONNÉES PAR PAYS

Au 29 janvier 2011

|                                     | Nombre de magasins | Espace de vente (en milliers de m <sup>2</sup> ) | Effectifs (ETP) | Objectifs magasins à long terme |
|-------------------------------------|--------------------|--|-----------------|---------------------------------|
| Castorama                           | 102                | 1 035  | 11 779          | -                               |
| Brico Dépôt                         | 101                | 557  | 5 969           | -                               |
| <b>Total France</b>                 | <b>203</b>         | <b>1 592</b>                                     | <b>17 748</b>   | <b>240</b>                      |
| B&Q Royaume-Uni et Irlande          | 330                | 2 480  | 23 669          | 350                             |
| Screwfix                            | 162                | 14   | 3 006           | 200                             |
| <b>Total Royaume-Uni et Irlande</b> | <b>492</b>         | <b>2 494</b>                                     | <b>26 675</b>   | <b>550</b>                      |
| Pologne                             | 59                 | 439  | 9 332           | 125                             |
| Chine                               | 41                 | 339  | 5 929           | À décider                       |
| Espagne                             | 17                 | 100  | 898             | 100                             |
| Russie                              | 14                 | 126  | 2 340           | À décider                       |
| Joint-venture en Turquie            | 30                 | 160  | 2 512           | 100                             |
| <b>Total International</b>          | <b>161</b>         | <b>1 164</b>                                     | <b>21 011</b>   | <b>325</b>                      |
| <b>Total</b>                        | <b>856</b>         | <b>5 250</b>                                     | <b>65 434</b>   | <b>1 115</b>                    |

## REVUE FINANCIERE 2010/11

### Synthèse

Le tableau ci-après présente une synthèse des résultats financiers publiés pour l'exercice clos le 29 janvier 2011.

|   | <b>2010/11<br/>(en M£)</b> | 2009/10<br>(en M£) | Augmentation<br>/ (diminution) |
|---|----------------------------|--------------------|--------------------------------|
| Chiffre d'affaires                                | <b>10 450</b>              | 10 503             | (0,5) %                        |
| Résultat avant impôt ajusté                       | <b>670</b>                 | 547                | 22,5 %                         |
| Résultat avant impôt après éléments exceptionnels | <b>671</b>                 | 566                | 18,6 %                         |
| Bénéfice net par action ajusté                    | <b>20,5 p</b>              | 16,4 p             | 25,0 %                         |
| Dividendes  | <b>7,07 p</b>              | 5,50 p             | 28,5 %                         |

Le tableau ci-dessous fournit un rapprochement du résultat statutaire et du résultat ajusté :

|  | <b>2010/11<br/>(en M£)</b> | 2009/10<br>(en M£) | Augmentati<br>on |
|--|----------------------------|--------------------|------------------|
| Résultat avant impôts  | <b>671</b>                 | 566                | 18,6 %           |
| Éléments exceptionnels   | <b>6</b>                   | (17)               |                  |
| Résultat avant éléments exceptionnels et impôt                           | <b>677</b>                 | 549                | 23,3 %           |
| Ajustement de la conversion des soldes de prêts entre sociétés du Groupe | <b>(7)</b>                 | (2)                |                  |
| Résultat avant impôt ajusté  | <b>670</b>                 | 547                | 22,5 %           |

Le tableau ci-après présente les résultats et le bénéfice net par action (BNPA) après prise en compte de l'ensemble des éléments exceptionnels pour l'exercice clos le 29 janvier 2011 :

|                           | <b>2010/11</b> | 2009/10 | Augmentation |
|---------------------------|----------------|---------|--------------|
| Résultats pour l'exercice | <b>491 M£</b>  | 385 M£  | 27,5 %       |
| BNPA                      | <b>21,0 p</b>  | 16,5 p  | 27,3 %       |

### Vue d'ensemble

Le chiffre d'affaires total a progressé de 0,5 % à devises constantes tandis que le chiffre d'affaires publié s'est inscrit en baisse de 0,5 % à 10,4 milliards de £. Au cours de l'exercice, le nombre net d'ouvertures s'est élevé à 21 nouveaux magasins portant le réseau de magasins jusqu'à 826 (sans prendre en compte 30 magasins dans le cadre de notre joint-venture en Turquie). Ce chiffre intègre l'impact de la fermeture de trois magasins au sein du Groupe. À surface comparable, le chiffre d'affaires du Groupe s'est inscrit en baisse de 0,9 %.

Le **résultat opérationnel** avant éléments exceptionnels a progressé de 14,7 % à 762 millions de £, et de 11,0 % à 756 millions de £ en prenant en compte les éléments exceptionnels.

Les frais financiers nets pour l'exercice se sont élevés à 27 millions de £, en diminution de 30 millions de £ par rapport à l'année précédente, ce qui est attribuable à la réduction significative de l'endettement net et à la baisse des taux d'intérêt.

Le **résultat avant impôt** a progressé de 18,6 % à 671 millions de £ en raison du regain d'activité survenu durant l'exercice et de la réduction des frais financiers nets. Si l'on exclut l'impact des éléments exceptionnels et des gains et pertes sur la conversion des soldes de prêts entre sociétés du Groupe, le **résultat avant impôts** ajusté a progressé de 22,5 % à 670 millions de £.

Le **résultat de l'exercice** a progressé de 27,5 % à 491 millions de £, ce qui équivaut à un **résultat de base par action** de 21,0 p en progression de 4,5 p (+27,3 %) sur l'exercice.

## Frais financiers

Comme nous le précisons plus haut, les frais financiers nets ont diminué de 30 millions de £ sur l'exercice. Ils se ventilent de la façon suivante :

|  | <b>2010/11</b><br><b>(en M£)</b> | 2009/10<br>(en M£) |
|--|----------------------------------|--------------------|
| <b>Sorties de trésorerie</b>   |                                  |                    |
| Frais financiers sur la dette nette                                      | <b>(25)</b>                      | (54)               |
| <b>Sans sortie de trésorerie</b>   |                                  |                    |
| Frais financiers sur le fonds de pension à prestations définies          | <b>(7)</b>                       | (4)                |
| Autres   | <b>(2)</b>                       | (1)                |
| Frais financiers nets sous-jacents                                       | <b>(34)</b>                      | (59)               |
| Ajustement de la conversion des soldes de prêts entre sociétés du Groupe | <b>7</b>                         | 2                  |
| Frais financiers nets statutaires  | <b>(27)</b>                      | (57)               |

## Imposition

Le taux d'imposition effectif, appliqué au résultat avant éléments exceptionnels, ajustement des impôts de l'exercice précédent et ajustement de la variation du taux d'imposition ressort à 29 % (2009/10 : 30 %). Le taux d'imposition global est de 27 % (2009/10 : 32 %).

| <b>Calcul du taux d'imposition effectif</b><br><b>2010/11</b> | Résultat<br>(en M£) | Impôt<br>(en M£) | Taux effectif<br>(en %) |
|---|---------------------|------------------|-------------------------|
| Résultat avant impôts et impôts sur celui-ci                  | 671                 | 180              | 27                      |
| Moins résultat exceptionnel et impôts sur celui-ci            | 6                   | 3                | -                       |
| Moins ajustement de l'exercice précédent                      | -                   | 11               | -                       |
| Total   | 677                 | 194              | 29                      |

Le taux d'imposition effectif du Groupe est fonction des différents taux d'imposition et des résultats générés dans les pays où le Groupe est présent. Nous continuons de gérer notre fiscalité de manière efficace et d'adopter une approche prudente pour minimiser les charges fiscales imprévues, mais la dégradation des finances publiques pourrait inciter les gouvernements à alourdir progressivement la fiscalité des entreprises multinationales.

Les taux d'imposition pour l'exercice écoulé et les taux prévus pour le prochain exercice sont les suivants :

| <b>Zone géographique</b> | Taux d'imposition statutaire<br>2011/12 | Taux d'imposition<br>statutaire 2010/11 |
|--------------------------|---|---|
| Royaume-Uni              | 26 %                                    | 28 %                                    |

|                       |               |               |
|-----------------------|---------------|---------------|
| France                | 34,43 %       | 34,43 %       |
| Pologne               | 19 %          | 19 %          |
| Autres pays européens | 0 % - 34 %    | 0 % - 34 %    |
| Asie                  | 16,5 % - 25 % | 16,5 % - 25 % |

## Gestion des risques fiscaux

Kingfisher s'efforce de gérer sa fiscalité de façon efficace, et cherche à accroître la valeur pour l'actionnaire tout en gardant à l'esprit les risques fiscaux encourus. Toute modification de la législation, toute différence d'interprétation de la loi, toute évolution des taux d'imposition et tout manquement à la législation fiscale et aux procédures afférentes constituent des sources de risque fiscal. Le Groupe gère et contrôle ces risques avec l'appui des directions locales, du service fiscalité du Groupe et d'experts de renom. En cas de litige avec les autorités fiscales, le Groupe s'efforce de traiter les questions litigieuses promptement, en faisant preuve de professionnalisme, de transparence et de bonne volonté.

## Éléments exceptionnels

Le groupe a enregistré une charge exceptionnelle nette de 3 millions de £ après impôt sur l'exercice (2009/10 : produit de 10 millions de £) suivant la répartition suivante :

|   | <b>2010/11</b><br><b>(en M£)</b><br><b>(Charge)</b><br><b>roduit</b> | <b>2009/10</b><br><b>(en M£)</b><br><b>(Charge)</b><br><b>produit</b> |
|---|--|---|
| Plus-value sur cessions immobilières                      | <b>3</b>   | 17  |
| Restructuration du circuit de distribution au Royaume-Uni | <b>(9)</b>   | -   |
| Éléments exceptionnels                                    | <b>(6)</b>   | 17  |
| Impôts sur éléments exceptionnels                         | <b>3</b>   | (7)   |
| Éléments exceptionnels nets                               | <b>(3)</b>   | 10  |

## Résultat par action

Résultat total par action a augmenté de 27,3 % à 21,0 p (2009/10 : 16,5 p). Cette progression en glissement annuel résulte de l'amélioration de la performance sous-jacente, en partie contrebalancée par l'évolution défavorable des éléments exceptionnels sur l'exercice. Si on exclut l'impact des éléments exceptionnels et des gains et pertes sur la conversion des soldes de prêts entre sociétés du Groupe, le résultat ajusté par action s'est inscrit en hausse de 25 % à 20,5 p (2009/10 : 16,4 p).

|  | <b>2010/11</b> | 2009/10 |
|--|----------------|---------|
| Résultat de base par action  | <b>21,0 p</b>  | 16,5 p  |
| Éléments exceptionnels   | <b>0,3 p</b>   | (0,7) p |
| Ajustement de la conversion des soldes de prêts entre sociétés du Groupe (net d'impôt) | <b>(0,2) p</b> | (0,1) p |
| Impact des éléments de l'exercice précédent et des éléments exceptionnels sur l'impôt  | <b>(0,6) p</b> | 0,7 p   |
| Résultat net par action ajusté   | <b>20,5 p</b>  | 16,4 p  |

## Dividendes

Prenant acte de l'amélioration du résultat d'exploitation intervenue en 2010/11 et de l'amélioration des perspectives futures grâce aux initiatives internes, le Conseil



d'administration juge approprié de commencer à abaisser le taux de couverture des dividendes par les résultats ajustés de 3,0 à 2,7 à moyen terme. À ce niveau, le Conseil d'administration estime que le dividende continuera d'être prudemment couvert par les résultats et le flux de trésorerie disponible et que les besoins de capitaux de l'activité seront toujours satisfaits. De fait, le Conseil d'administration proposé le versement d'un dernier acompte sur dividende de 5,145 p, en hausse de 43,9 %, ce qui porte le dividende total de l'exercice à 7,07 p, en hausse de 28,5 % (2009/10 : 5,5 p).

Comme annoncé auparavant, les acomptes sur dividende du Groupe sont calculés de manière à représenter automatiquement 35 % du dividende total de l'exercice précédent. Dans ces conditions, l'acompte sur dividende à verser en novembre 2011 devrait représenter 2,47 p par action (2010 : 1,925 p par action). Le dividende final continuera d'être proposé chaque année en mars, dans le cadre de l'annonce préliminaire des résultats de l'exercice.

Le dividende final pour l'exercice clos le 29 janvier 2011 sera payé le 20 juin 2011 aux actionnaires inscrits au registre à la fermeture des bureaux le 6 mai 2011, sous réserve de l'accord de l'Assemblée Générale Ordinaire, qui se réunira le 16 juin 2011. Les actionnaires qui le souhaitent pourront réinvestir leur dividende en actions de Kingfisher plc par le biais d'un programme DRIP (*Dividend reinvestment plan*).

La date du détachement du dividende est fixée au 4 mai 2011. Les actionnaires optant pour le réinvestissement devront avoir notifié leur décision au plus tard le 27 mai 2011.

## **Rentabilité des capitaux (ROC)**

Le Groupe mesure la rentabilité de ses capitaux de deux façons.

Le premier ratio (« Standard Return on Capital ») mesure la rentabilité à l'échelle du Groupe. Ce ratio intègre les loyers et tient compte des écarts d'acquisition, mais nous communiquons également le chiffre retraité des loyers.

Le second ratio (« Lease Adjusted ROC excluding Goodwill ») permet de suivre la performance au niveau de chaque division.

## **Rentabilité du Groupe**

|                                      | <b>2010/11</b> | 2009/10 | Progression |
|--------------------------------------|----------------|---------|-------------|
| « Standard Return on Capital » (ROC) | 9,6 %          | 8,3 %   | +1,3 %      |

Au numérateur du ratio « Standard ROC » figure le résultat d'exploitation après impôts, minoré des charges centrales et hors éléments exceptionnels, autres que les plus-values immobilières réalisées. Le dénominateur correspond à la moyenne des capitaux investis (actif net moins dette nette et éléments au titre des pensions y compris les impôts différés y afférents).

La performance opérationnelle vigoureuse conjuguée à l'amélioration de la rentabilité des actifs ont permis de porter le « Standard ROC » de 8,3 % à 9,6 % en 2010/11. À titre de comparaison, le coût moyen pondéré du capital du Groupe ressort à 8,1 %.

Le ROC retraité des loyers est calculé de la même façon, à ceci près que le résultat exclut les charges au titre des locations immobilières et que les capitaux investis sont retraités des charges au titre des locations immobilières capitalisées au taux de rendement immobilier à long terme. Le ROC retraité des loyers est passé de 6,8 % à 7,3 % en

2010/11. A titre de comparaison, le coût moyen pondéré du capital du Groupe retraité des loyers s'est établi à 6,8 %.

### Rentabilité par division géographique

Le tableau ci-après présente le ROC sous-jacent de Kingfisher par division géographique. Le rentabilité s'est améliorée pour l'ensemble des divisions en 2010/11. Le résultat est retraité des charges au titre des locations immobilières et exclut les plus-values immobilières. Les capitaux investis sont retraités des écarts d'acquisition mais prennent en compte les locations immobilières capitalisées :

|                                     | Chiffre<br>d'affaires<br>(en Md£) | Proportion<br>du CA du<br>Groupe<br>(en %) | Capitaux<br>investis<br>(CI) (en<br>Md£) <sup>(1)</sup> | Proportion<br>des CI du<br>Groupe<br>(en %) | Rentabilité (en %)<br>(ROC) |         |
|-------------------------------------|-----------------------------------|--|---|---|-----------------------------|---------|
|                                     |                                   |  |   |   | <b>2010/11</b>              | 2009/10 |
| Royaume-Uni                         | 4,3                               | 42 %                                       | 6,0   | 63 %  | <b>6,6 %</b>                | 6,4 %   |
| France                              | 4,2                               | 40 %                                       | 2,0   | 21 %  | <b>13,6 %</b>               | 12,4 %  |
| Autres marchés à<br>l'international | 1,9                               | 18 %                                       | 1,5   | 16 %  | <b>11,1 %</b>               | 9,5 %   |

(1) Hors écart d'acquisition de 2,4 milliards de £.

## Flux de trésorerie disponible

Le tableau ci-dessous présente les flux de trésorerie et l'état de variation de la dette nette :

|   | 2010/11    | 2009/10 |
|---|------------|---------|
|   | M£         | M£      |
| <b>Résultat d'exploitation (hors éléments exceptionnels)</b>    | <b>704</b> | 606     |
| Autres éléments sans incidence sur la trésorerie <sup>(1)</sup> | 276        | 319     |
| Variation du fonds de roulement (hors éléments exceptionnels)   | (141)      | 315     |
| Pensions et provisions (avant éléments exceptionnels)           | (57)       | (68)    |
| <b>Flux de trésorerie d'exploitation</b>                        | <b>782</b> | 1,172   |
| Intérêts versés <sup>(2)</sup>                                  | (19)       | (63)    |
| Impôts <sup>(2)</sup>   | (133)      | (151)   |
| Investissements nets  | (310)      | (256)   |
| Cession d'actifs  | 87         | 59      |
| <b>Flux de trésorerie disponible</b>                            | <b>407</b> | 761     |
| Dividendes versés   | (129)      | (125)   |
| Remboursement d'impôt en France                                 | -          | 148     |
| Autres <sup>(3)</sup>   | (9)        | (44)    |
| <b>Variation de la trésorerie / (dette) nette</b>               | <b>269</b> | 740     |
| Dette nette à l'ouverture                                       | (250)      | (1,004) |
| Impact des variations de change                                 | (5)        | 14      |
| <b>Trésorerie nette à la clôture</b>                            | <b>14</b>  | (250)   |

<sup>(1)</sup> Inclut les provisions pour amortissements et dépréciations, les charges afférentes aux plans de rémunération en actions, le coût des retraites, la part du résultat après impôt des joint-ventures et sociétés mises en équivalence, et les plus/moins values sur les cessions de magasins.

<sup>(2)</sup> Hors remboursement d'impôt en France - 120 millions de £ au titre de l'impôt et 28 millions de £ de remboursement supplémentaire.

<sup>(3)</sup> Inclut les dividendes reçus des joint-ventures et sociétés mises en équivalence, les émissions/rachats d'actions du Groupe

Dépassant son objectif de réduction de la dette nette, le Groupe a publié une trésorerie nette de 14 millions de £ à la clôture de l'exercice (2009/10 : 250 millions de £). A taux de change constant, la dette nette a ainsi reculé de 1,7 milliard de £ en trois ans (1,6 milliard de £ sur la base des taux de change publiés).

Le Groupe a généré un flux de trésorerie disponible de 407 millions de £ au cours de l'exercice, soit une variation de 354 millions de £ en glissement annuel, ce qui résulte principalement de la variation du fonds de roulement. Au cours de l'exercice précédent, nous avons accompli d'importants progrès dans notre objectif de réduction du besoin en fonds de roulement défini par notre programme « Créer de la valeur », de sorte que nous avons pu enregistrer un gain exceptionnel de 315 millions de £. Sur la totalité de la période du programme « Créer de la valeur » le besoin en fonds de roulement a été réduit de plus de 500 millions de £ sans prendre en compte l'impact d'environ 180 millions de £ de la LME sur la période. La Loi de Modernisation de l'Economie (LME) impose une réduction des délais de paiement en France étalée sur une période de trois ans jusqu'en 2012.

Sur l'année en cours, le besoin en fonds de roulement a crû de 141 millions de £, ce qui est lié principalement à la LME en France. Le reste de l'augmentation est lié aux achats de stocks saisonniers et de nouveaux stocks prévus précédemment dans les magasins

nouvellement ouverts. Le nombre de jours de stocks a été ramené de 92 jours en 2009/10 à 95 jours sur la base de la moyenne mobile.

Grâce à une gestion rigoureuse du fonds de roulement depuis trois ans, le Groupe est parvenu à réduire sa dépendance au financement externe, ce qui a renforcé sa flexibilité financière. En 2010/11, le Groupe a remboursé 679 millions de £ de dette brute en remboursant la dette parvenant à échéance, et en rachetant une part significative d'obligations en euros à échéance de 2014 et de la dette émise dans le cadre d'un placement privé aux Etats-Unis. Au total, au cours des trois dernières années, le montant de la dette brute remboursée s'élève à 1 371 millions de £.

À l'avenir, le Groupe continuera d'accorder la priorité à la génération de flux de trésorerie disponible afin de financer le versement des dividendes et les investissements dans les opportunités de croissance lorsque la rentabilité est suffisamment attractive.

## **Investissements**

Les investissements bruts ont augmenté de 21% au cours de l'exercice à 310 millions de £. Sur ce total, 116 millions de £ ont été consacrés à des acquisitions immobilières (2009/10 : 102 millions de £) et 194 millions de £ à des agencements, installations et biens incorporels (2009/10 : 154 millions de £). Au cours de l'exercice, le produit total des cessions a représenté 87 millions de £ (2009/10 : 59 millions de £).

Comme expliqué l'an dernier, les investissements du Groupe s'inscrivent dans le cadre d'un processus rigoureux d'affectation des capitaux et d'autorisation :

- Un processus de planification stratégique annuel s'appuyant sur des plans triennaux détaillés pour toutes les activités. Ce processus dicte l'allocation stratégique des capitaux et les décisions correspondantes sont examinées par le Conseil d'administration deux fois par an.
- Un processus d'approbation soumis au comité d'investissement, dirigé par le directeur général du Groupe et incluant le directeur financier du Groupe, le directeur immobilier du Groupe et les trois directeurs généraux régionaux. Ce comité examine tous les projets d'un montant compris entre 0,75 million de £ et 15,0 millions de £ (y compris la valeur capitalisée des engagements locatifs).
- Les projets supérieurs à ce montant sont approuvés par le Conseil d'administration, qui est par ailleurs informé de tous les projets dont la valeur est supérieure à 0,75 million de £.
- Les investissements doivent remplir des critères précis et respecter des seuils de rentabilité rigoureux, en termes de taux de rentabilité interne (TRI) ou de retour sur investissement.
- Chaque année, tous les projets d'une valeur dépassant 0,75 million de £ menés à bien au cours des 4 années précédentes font l'objet d'une évaluation complète de performance, assortie d'une évaluation de la performance récente des autres magasins existants ; les conclusions de cette évaluation, communiquées au Conseil de la distribution ainsi qu'au Conseil d'administration, sont prises en compte dans le cadre de la stratégie de développement régional et du Groupe et serviront à jeter les bases d'éventuels projets similaires.
- Une revue annuelle de la rentabilité des capitaux investis est effectuée pour chaque magasin, conduisant, le cas échéant, à l'élaboration de programmes d'amélioration de la rentabilité dans certains magasins.

## **Gestion du risque de liquidité et financement**

Le Groupe affiche désormais un faible niveau de dette nette. Si l'on réintègre les engagements au titre des locations immobilières capitalisées qui ne figurent pas au bilan conformément aux normes comptables, l'endettement total est estimé à 50%. Ce niveau confère au Groupe une marge de manœuvre financière satisfaisante tout en lui permettant d'optimiser son coût du capital.

Kingfisher a pour objectif de maintenir sa dette nette à un niveau relativement peu élevé afin de maintenir une notation de crédit solidement ancrée dans la catégorie « investment grade ». Le cas échéant, Kingfisher peut être amené à racheter les droits au bail utilisés par le Groupe, ce qui peut conduire à une augmentation de la dette financière nette mais n'a pas d'impact sur la dette loyers compris.

Kingfisher revoit régulièrement les montants de liquidités et de crédits nécessaires au financement de ses activités. Ceci suppose de préparer une estimation prudente des flux de trésorerie pour les trois années à venir, de définir le montant des lignes de crédit destinées au financement de l'activité, de planifier le remboursement de la dette jusqu'à l'échéance et de déterminer la marge de manœuvre nécessaire pour faire face aux imprévus.

En fin d'exercice, le montant disponible des lignes de crédit du Groupe était de 500 millions de £. Ces lignes arrivent à échéance en août 2012.

Kingfisher confie son excédent de trésorerie à un certain nombre de banques bien notées et à des fonds monétaires notés AAA (soit la note maximale) qui offrent une liquidité quotidienne. Le Conseil d'administration convient d'une limite de crédit pour chaque banque ou fonds, couvrant la valeur totale des dépôts et une partie de la valeur des produits dérivés. La répartition des investissements et des produits dérivés sur plusieurs contreparties permet de réduire encore le risque de crédit. En fin d'exercice, le montant des dépôts bancaires et des sommes investies dans des fonds monétaires avoisinait les 500 millions de £. Le placement le plus élevé était de 86 millions de £, une somme confiée à un fonds monétaire.

Le profil des échéances financières de Kingfisher peut être consulté à l'adresse suivante : <http://www.kingfisher.com/index.asp?pageid=76>

Les conditions de la convention du placement obligataire privé aux Etats-Unis et des facilités bancaires obtenues imposent au Groupe de maintenir un ratio résultat d'exploitation (hors éléments exceptionnels) / intérêts nets payables supérieur ou égal à 3 sur 1. Cette obligation a été respectée puisque ce ratio ressort à 26 sur 1 en fin d'exercice.

Le Groupe a recours aux dérivés de taux d'intérêt afin de convertir en taux flottant le taux fixe payable sur ses emprunts obligataires et ses placements obligataires privés aux Etats-Unis. Les taux d'intérêt flottants applicables au Groupe dans le cadre de ces financements correspondent au LIBOR et à l'EURIBOR majorés d'une marge. Ces marges sont fixes et indépendantes de la note de crédit ou des ratios financiers. Elles sont restées stables sur l'année.

## **Immobilier**

Le Groupe est à la tête d'un important portefeuille immobilier, essentiellement utilisé dans le cadre de son activité commerciale. Si ce patrimoine avait continué à être revalorisé, sa

valeur marchande ressortirait à 3,3 milliards de £ en fin d'exercice (2009/10 : 3,0 milliards de £), contre une valeur comptable nette de 2,7 milliards de £ dans les états financiers.

La valeur des biens immobiliers est basée sur les valorisations effectuées par des experts indépendants. La principale hypothèse est celle de l'estimation du niveau des rendements. La valorisation a été effectuée en octobre 2010 par des experts indépendants, qui ont évalué environ un tiers du portefeuille.

## **Pensions**

En fin d'exercice, le Groupe affichait un déficit de 58 millions de £ au titre des fonds de pension à prestations définies. Sur ce montant, 21 millions de £ concernent le plan de pension au Royaume-Uni. En 2009/10, le Groupe affichait un déficit de 198 millions de £.

La valorisation des fonds de pension se fait, selon une méthode invariable, sur la base des pratiques actuelles du marché et des normes comptables internationales. Elle repose sur plusieurs hypothèses susceptibles de varier dans le temps, ce qui pourrait avoir une incidence significative sur la valorisation de l'actif et du passif du plan de pension.

La diminution du déficit est due principalement à la rentabilité des actifs et aux variations du taux d'actualisation et des hypothèses de mortalité utilisées pour valoriser les engagements de retraite.

La valorisation dépend étroitement des hypothèses financières et démographiques. Afin de mieux mesurer l'incidence que le changement d'hypothèses pourrait avoir sur les obligations du Groupe, nous avons inclus une analyse de sensibilité dans la note 9 de ce communiqué, qui comprend également des informations détaillées sur les hypothèses utilisées.

Le changement des hypothèses de mortalité et la mise à jour des données sur les adhérents résulte du processus triennal de valorisation du financement du régime à prestations définies au Royaume-Uni lancé le 31 mars 2010.

De même que pour la valorisation effectuée en 2004 et 2007, le groupe a opté pour une vision à plus long terme du financement du régime de retraite, et les niveaux de financement sont fixés sur un horizon à 20-30 ans. Le Groupe s'était fixé l'objectif prudent d'assurer dès aujourd'hui l'intégralité du financement du régime, et une approche similaire a été adoptée pour la valorisation effectuée cette année, en vue de maintenir la contribution annuelle du Groupe au régime à un niveau globalement cohérent par rapport aux exercices antérieurs.

Pour ce faire, le Groupe a eu principalement recours à la mise en place d'une sûreté immobilière détenue dans le cadre d'un partenariat. En cas de dépôt de bilan de Kingfisher, le régime de retraite dispose ainsi d'un recours à ces actifs immobiliers. Le partenariat versera un revenu régulier au régime, dont le montant est compris dans la contribution annuelle versée par le Groupe au régime de retraite suivant le calendrier de cotisations.

Des actifs immobiliers du Groupe au Royaume-Uni affichant une valeur de marché de 83 millions de £ ont été cédés au partenariat et font l'objet d'une reprise en cession bail au bénéficiaire de B&Q plc suivant les conditions normales d'un bail commercial. Le Groupe conserve le contrôle de ces actifs immobiliers, et se réserve notamment la faculté de leur substituer des actifs alternatifs. La participation du mandataire dans le partenariat lui donne droit à la majorité des revenus du partenariat au cours des 20 prochaines années.

A l'issue de cette période, Kingfisher plc a la faculté d'acquérir la participation du mandataire dans le partenariat.

Le Groupe détenant le contrôle du partenariat, l'actif et les activités de ce partenariat sont consolidés dans ses états financiers. En vertu des normes IFRS, l'investissement détenu par le régime dans le partenariat ne représente pas un actif du régime dans les états financiers consolidés du Groupe. De ce fait, le déficit de financement des retraites qui apparaît dans les états financiers du Groupe ne reflète pas l'investissement du régime dans le partenariat. Les paiements futurs qui seront effectués par le partenariat au régime seront comptabilisés en charges de retraite dans les états financiers du Groupe.

Le Groupe obtiendra l'abattement fiscal normal pour l'apport en numéraire effectué au régime sur l'année en cours, qui sera réparti sur les quatre prochaines années.

Deux autres actifs immobiliers au Royaume-Uni d'une valeur de marché combinée de 116 millions de £ devraient être transférés au partenariat au cours de l'exercice 2011/12, puis faire l'objet d'une reprise en cession bail par B&Q plc. Le mandataire du régime de retraite pourra alors décider de réaliser un investissement supplémentaire dans ce partenariat.

## **Énoncés prospectifs**

Ce communiqué de presse comporte certains énoncés prospectifs qui, ayant trait à l'avenir, impliquent des risques, des hypothèses et des incertitudes susceptibles d'entraîner des écarts considérables entre les résultats réels et les résultats exprimés ou sous-entendus. Ces énoncés prospectifs incluent, sans s'y limiter, les énoncés relatifs aux anticipations de la Société quant à ses trois grandes priorités (Management, Structure financière et Rentabilité) et les sept étapes associées aux objectifs du programme « Créer de la Valeur »).

Les énoncés prospectifs sont repérables à l'utilisation de termes tels que « croire », « estimer », « anticiper », « prévoir », « envisager », « planifier », « visée », « but », « objectif » ou, pour chacun d'eux, la forme future, conditionnelle, négative ou toute autre forme de ces termes ainsi que d'autres expressions similaires. Ils couvrent tous les faits qui ne sont pas historiques. Ils apparaissent à divers endroits de ce communiqué de presse et comprennent des énoncés traduisant nos intentions, nos convictions et nos anticipations actuelles ou celles de nos collaborateurs, directeurs et employés relativement, entre autres, aux résultats opérationnels, à la situation financière, à l'évolution des taux d'imposition, à la liquidité, aux perspectives, à la croissance, aux stratégies et aux activités que nous exerçons.

Les autres facteurs susceptibles d'entraîner des écarts considérables entre les résultats réels et les résultats estimés par les énoncés prospectifs, comprennent – sans s'y limiter – la conjoncture économique mondiale, les politiques monétaires et celles relatives aux taux d'intérêt, les taux de change, les marchés d'actions et immobiliers, l'impact de la concurrence, l'inflation et la déflation, les changements de la réglementation, de la fiscalité et de la législation, l'évolution des habitudes de consommation et d'épargne des ménages, et notre capacité à gérer ces facteurs.

En conséquence, notre situation financière, nos performances et nos résultats futurs pourraient différer sensiblement des plans, objectifs et anticipations exprimés dans nos énoncés prospectifs. La Société n'est pas tenue de publier les mises à jour des énoncés prospectifs résultant de nouvelles informations, d'événements futurs ou d'autres facteurs.

## **Notre Groupe:**

**Kingfisher plc** est le premier distributeur européen de produits d'amélioration de l'habitat et le troisième mondial avec plus de 860 magasins dans huit pays d'Europe et d'Asie. Ses principales enseignes sont B&Q, Castorama, Brico Dépôt et Screwfix. Kingfisher détient également 50% dans une joint-venture avec le Groupe Koç en Turquie et a une alliance stratégique et une participation de 21% dans Hornbach, leader allemand de la distribution de bricolage en magasin entrepôt.