

Jeudi 22 mars 2012

Kingfisher publie un résultat avant impôt ajusté annuel en progression de 20% à 807 m£ et un dividende en hausse de 25 % pour la dernière année du plan 'Créer de la Valeur'. Le Groupe présente les détails du plan 'Créer le Leader', la prochaine phase de son développement

<u>Principaux chiffres consolidés</u>	2011/12	2010/11	Variation totale en % (publiée)	Variation totale en % (à tx. de change constant)	Variation totale à surface comparable en %
Chiffre d'affaires	10 831 m£	10 450 m£	+3,6 %	+3,3 %	+1,3 %
Résultat opérationnel	882 m£	762 m£	+15,7 %	+15,8 %	
Résultat avant impôt ajusté	807 m£	670 m£	+20,4 %		
Bénéfice non dilué par action ajusté	25,1 p	20,5 p	+22,4 %		
Acomptes sur dividendes	2,47 p	1,925 p	+28,3 %		
Dividende final	6,37 p	5,145 p	+23,8 %		
Dividende de l'exercice	8,84 p	7,07 p	+25,0 %		
(Dette financière nette) / trésorerie nette	(88) m£	14 m£	n/a		

Remarque : Le chiffre d'affaires des joint-ventures (Koçtaş) et des sociétés mises en équivalence (Hornbach) 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 (Section 6).

Faits marquants (à taux de change constant) :

- Achèvement du programme sur 4 ans « Créer de la Valeur » : Kingfisher a réussi son repositionnement et est désormais une entreprise plus forte et davantage créatrice de valeur
- Les initiatives internes ont fortement soutenu la croissance de chacune des trois principales divisions opérationnelles malgré la morosité persistante de la consommation des ménages :
 - En France, le résultat opérationnel s'inscrit en hausse de 20,0 % à 423 m£, soutenu par une croissance forte du chiffre d'affaires (+3,7 % à surface comparable) et par de nouvelles initiatives sur les marges
 - Le Royaume-Uni & l'Irlande affichent un résultat opérationnel en progression de 11,6 % à 271 m£. L'amélioration de la marge opérationnelle de B&Q s'est poursuivie, grâce à des initiatives sur les marges et sur les coûts. 29 anciens magasins Focus DIY acquis, 27 convertis durant l'année au format B&Q. Screwfix affiche un résultat opérationnel en hausse de 16,2 %
 - À l'international, le résultat opérationnel s'inscrit en hausse de 13,2 % à 188 m£, soutenu par la croissance des résultats en Pologne, en Turquie, en Allemagne et en Russie et par la réduction des pertes en Chine

- Dividende de l'exercice augmenté de 25 %, soit un rythme supérieur à celui des résultats ajustés. Le ratio de couverture des dividendes est ramené à 2,8 x et doit encore être ramené à 2,7 x à moyen terme, comme annoncé précédemment.
- Une évaluation indépendante du portefeuille immobilier le valorise à 3,5 milliards £ (2010/11 : 3,3 milliards £)

Chiffres statutaires	2011/12	2010/11	Variation publiée
Résultat avant impôt	797 m£	671 m£	+18,8 %
Résultat de l'exercice	639 m£	491 m£	+30,1 %
Bénéfice non dilué par action	27,5 p	21,0 p	+31,0 %

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

Commentaire d'Ian Cheshire, directeur général du Groupe :

« Je suis heureux d'annoncer que, pour la troisième année consécutive, nous affichons cette année encore des résultats en forte progression. En cette période, qui reste difficile pour nos clients, ces résultats témoignent de l'engagement de nos équipes talentueuses à travers le monde. L'effort constant que nous appliquons sur les initiatives internes qui ont sous-tendu pendant quatre ans notre programme « Créer de la valeur » s'est avéré fructueux. Il nous a permis d'accélérer fortement la création de valeur pour nos actionnaires.

Nous avons encore beaucoup à faire, mais je suis convaincu que Kingfisher est désormais bien positionné pour déployer tout son potentiel en tant que leader du secteur de l'amélioration de l'habitat. Cette réalité ouvre des perspectives très prometteuses aussi bien pour nos équipes que pour nos actionnaires. Cette position de leader du secteur se traduira par une surperformance en termes de chiffre d'affaires, de résultats et de rentabilité économique, accélérant encore la création de valeur de Kingfisher.

Aujourd'hui nous nous engageons dans la phase suivante de ce projet. Notre programme 'Créer le Leader' fera de nous l'un des meilleurs distributeurs au monde, ce qui aidera nos clients à rendre leurs logements plus confortables et plus respectueux de l'environnement.

Dans l'immédiat, les perspectives économiques restent incertaines, mais notre situation très solide nous permet de voir l'avenir avec confiance. De fait, notre processus d'initiatives internes a fait ses preuves, et il est désormais solidement incorporé dans notre façon de travailler ».

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 de la 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 ou sur l'application iPad Relations avec les investisseurs de Kingfisher disponible gratuitement sur l'App store d'Apple.

Vous pouvez également suivre Kingfisher sur twitter @kingfisherplc.

Une interview vidéo de Ian Cheshire et Kevin O'Byrne est disponible sur notre site Internet.

Le reste du présent communiqué de presse se décompose en six sections principales :

- 1) Point sur la stratégie
- 2) Revue opérationnelle 2011/12
- 3) Détail des étapes du programme « Créer de la valeur » sur 4 ans au 1er janvier 2012
- 4) Données par pays au 28 janvier 2012
- 5) Rapport d'activité de l'exercice 2011/12 par zones géographiques
- 6) Revue financière

Remarque : la seconde partie de cette annonce contient les états financiers synthétiques

Section 1 POINT SUR LA STRATÉGIE

« Créer de la valeur »

Février 2008 – janvier 2012

En 2008, nous avons annoncé notre intention de changer en profondeur notre modèle de création de valeur pour les actionnaires. A cet effet, la nouvelle équipe de direction a mis en place un programme sur 4 ans d'initiatives internes baptisé « Créer de la valeur ». Ce programme visait une amélioration de la rentabilité à tous les niveaux du Groupe. Les sept étapes constitutives de ce programme « Créer de la valeur » se sont soldées par une réussite éclatante alors même qu'elles ont coïncidé avec une période particulièrement difficile pour l'ensemble des distributeurs.

Aujourd'hui, Kingfisher est beaucoup plus solide, et plus rentable, et a sensiblement amélioré son offre. Depuis le début de « Créer de la valeur » (du 31 janvier 2008 au 19 mars 2012) la capitalisation boursière de Kingfisher a plus que doublé, passant de 3,4 à 7,2 milliards £, et le rendement total pour l'actionnaire a atteint presque 126,4 % (FTSE 100 : 16,2 %).

Une liste détaillée des résultats accomplis par ce plan en sept étapes figure dans la section 3 de ce communiqué mais en résumé, nous avons obtenu les résultats suivants depuis le début du programme en janvier 2008 :

- **Amélioration de notre rentabilité**
 - Le résultat avant impôt ajusté à plus que doublé, passant de 357 millions £ en 2007/08 à 807 millions £ en 2011/12
 - La marge opérationnelle a crû de 290 pb à 8,1 %
 - Le bénéfice non dilué par action ajusté a été augmenté de 137 %

- **Amélioration de la rentabilité des capitaux employés**
 - Nous avons porté le retour sur capitaux employés standard du Groupe de 5,8 % en 2008/09 à 10,7 %, un niveau supérieur au coût du capital
 - En 2011/12, Kingfisher a enregistré un profit économique de 131 millions £ (2007/08 : perte de 109 millions £ ⁽¹⁾)

- **Croissance responsable**
 - Nous avons rendu notre activité plus durable, les émissions de CO₂ ont été réduites de 25 %
 - Nous avons aidé nos clients à rendre leurs logements plus respectueux de l'environnement : la vente d'‘Eco’ produits a pratiquement doublé depuis 2008/09 à 1,4 milliard £

- **Des fondations renforcées**
 - Nous avons ramené notre dette financière nette de 1,6 milliard £ au taux de change publié à 88 millions £ et amélioré notre profil de crédit
 - Nous avons développé et modernisé notre activité, en investissant 1,4 milliard £ pour étoffer notre offre, ce qui nous a permis d'améliorer nos perspectives à la fois pour nos actionnaires et pour nos employés
 - Nous avons développé des capacités d'approvisionnements directs de qualité, portant notre volume annuel d'approvisionnements directs de 821 millions \$ à 1 456 millions \$, ce qui représente désormais environ 15 % du chiffre d'affaires total du Groupe

Notre réussite s'appuie sur l'engagement de nos équipes à tous les niveaux du Groupe. Aujourd'hui, Kingfisher est géré de manière plus unifiée et nous sommes collectivement tous responsables de notre performance. Une série de réseaux internes réunissent nos équipes internationales autour d'objectifs communs au Groupe, ce qui constitue une nouvelle approche appelée 'One Team' en interne.

Créer le Leader

A partir de février 2012

A présent que Kingfisher s'est plus solidement repositionné sur le marché attrayant de l'amélioration de l'habitat, notre nouvelle ambition a clairement un sens au moment où nous entrons dans cette nouvelle phase très prometteuse.

Notre contribution unique pour nos clients réside dans notre capacité à tirer parti de notre dimension internationale, de nos capacités d'approvisionnement, de notre tradition de pionnier dans le développement durable et de notre expérience de l'amélioration de l'habitat pour commercialiser des produits nouveaux, plus respectueux de l'environnement et plus abordables. Par ailleurs, grâce aux conseils que nous offrons à nos clients pour leurs projets et aux nouveaux canaux de distribution qui viennent compléter notre offre en magasin, nous leur permettons d'adapter plus facilement leur logement à l'évolution de leurs besoins. Ce concept est décrit par la formule « *Better Homes, Better Lives* ».

En travaillant pour parvenir à cet objectif nous pourrions créer plus de valeur pour l'ensemble des parties prenantes ; une entreprise plus créatrice de valeur pour nos actionnaires, un meilleur partenaire pour nos fournisseurs, un avenir plus sûr et plus

prometteur pour nos collaborateurs et une entreprise plus respectueuse de l'environnement pour nos communautés locales.

En mars 2011, nous avons défini les principaux éléments du plan 'Créer le Leader' qui doit constituer la pierre angulaire de notre stratégie pour les années à venir. En septembre 2011, nous avons présenté plus en détail l'opportunité et les progrès que nous avons accomplis avec la convergence des gammes. En février 2012, nous avons annoncé un changement des rôles et des responsabilités au sein de l'équipe dirigeante du Groupe afin de proposer le leadership adéquat pour l'avenir de notre organisation. Aujourd'hui, nous présentons plus en détail les huit étapes spécifiques autour desquelles se définit le nouveau plan à moyen terme, ainsi que les mesures clés du succès et les étapes à court terme qui lui sont associées.

PLUS FACILE (*objectif : devenir l'expert mondial de la simplification de l'amélioration de l'habitat pour nos clients, ce qui doit nous permettre de doper nos ventes à surface comparable et nos parts de marché*).

1. Pour nos clients, rendre plus facile l'amélioration de l'habitat

Mesure : croissance du chiffre d'affaires à surface constante

- Principaux projets
 - Maintenir des prix bas et concurrentiels
 - Proposer des produits plus faciles d'utilisation
 - Rendre plus faciles les achats en magasin
 - Formation & conseil au bricolage
 - Recherche, conception et forums en ligne
 - Démystifier les produits écologiques pour l'habitat

- Les jalons de 2012/13
 - Achever le lancement des cours de formation au bricolage au Royaume-Uni
 - Lancement d'une chaîne B&Q sur You Tube avec des vidéos didactiques pour les projets de bricolage les plus populaires
 - Tester de nouveaux formats au Royaume-Uni, en France, en Turquie, en Russie & en Chine
 - Préparer le 'Green Deal' au Royaume-Uni

Un investissement de 20 millions £ sur les deux prochaines années sera affecté à la formation des collaborateurs, au développement de nouveaux produits et de services et aux conseils juridiques et techniques dans la préparation du 'Green Deal' qui doit être lancé cette année par le gouvernement britannique.

2. Offrir à nos clients plus de canaux de vente

Mesure : visites uniques sur notre site web

- Principaux projets
 - Plate-forme multicanaux du Groupe
 - Smartphone & tablettes
 - Offre « Click, pay & collect » en magasin

- Les jalons de 2012/13
 - Lancement de l'offre « click, pay & collect » mobile de Screwfix
 - Développement d'une plate-forme multicanaux pour le Groupe et d'abord mise en place chez 'TradePoint'
 - Modernisation de l'offre en ligne de B&Q
 - Offre « click & collect » testée chez Castorama en France

COMMUN (*objectif : tirer parti de notre taille pour accélérer l'innovation et rendre l'amélioration de l'habitat plus abordable pour nos clients tout en dopant notre rentabilité*).

3. Bâtir des marques communes aux produits innovants

Mesure : sur l'ensemble des produits vendus, les produits communs doivent représenter 50 % (contre environ 2 % aujourd'hui) et les approvisionnements directs 35 % (contre 15 % aujourd'hui). Remarque : commun signifie le même produit ou le même fournisseur s'il n'est pas possible de proposer un produit identique ex. : rallonges électriques fournies par le même fournisseur mais avec des prises électriques différentes

- Principaux projets
 - Volumes d'approvisionnements directs
 - Gammes communes
 - Nouveaux produits innovants
 - Changement coordonné des gammes
- Les jalons de 2012/13
 - Les approvisionnements directs doivent représenter 18 % du chiffre d'affaires
 - Les produits communs doivent représenter 7 % du chiffre d'affaires
 - Doublement des volumes d'approvisionnements directs sur nos marchés en développement (Pologne, Russie, Turquie & Chine)
 - Développement de marques propres communes pour les professionnels chez Screwfix et Brico Dépôt

4. Partout, viser l'efficacité et l'efficience

Mesures : Marge opérationnelle

- Principaux projets
 - Rationalisation de la chaîne d'approvisionnement
 - Rationalisation des processus dans les magasins
 - Harmonisation des systèmes informatiques
 - Produits non destinés à la revente
- Les jalons de 2012/13
 - Développement d'une solution informatique d'anticipation et de réapprovisionnement des stocks pour le Groupe, mise en œuvre d'abord chez B&Q au Royaume-Uni
 - Économies sur les produits non destinés à la revente par des négociations au niveau européen avec les fournisseurs,

notamment sur les coûts d'impression du catalogue marketing et les coûts des agencements et des aménagements en magasin

EXPANSION (*objectif : accélérer et améliorer l'expansion de manière rentable*)

5. Renforcer notre présence sur nos marchés historiques

Mesure : Profit économique pour Kingfisher (*Kingfisher Economic Profit, KEP*)

- Principaux projets
 - Ouverture de nouveaux magasins
 - Développement des formats de magasins
- Les jalons de 2012/13
 - Ouverture de 67 nouveaux magasins (Royaume-Uni 50, France 2, Pologne 6, Russie 2, Turquie 4 & Espagne 3)
 - Rénovation et extension de cinq magasins Castorama en France

6. Se développer sur des marchés nouveaux et prometteurs

Mesure : Profit économique pour Kingfisher

- Principaux projets
 - Recherche de nouveaux territoires
 - Test d'un format de magasin 'Do it For Me' (DFM) en complément de nos formats existants de magasins de bricolage et de magasins réservés aux professionnels
- Les jalons de 2012/13
 - Tester un format de magasin DFM en Chine

ONE TEAM (*objectif : mobiliser nos talents, œuvrer pour le bien-être*)

7. Développer nos leaders et connecter les hommes

Mesure : Scores d'engagement

- Principaux projets
 - Kingfisher Academy
 - Réseaux croisés du Groupe
- Les jalons de 2012/13
 - Lancement de la Kingfisher Academy

8. Développement durable : devenir « Net Positive »

Mesure : Fiche d'évaluation 'Net Positive'

- Principaux projets
 - Bois
 - Énergie
 - Communautés
 - Innovation

- Les jalons de 2012/13
 - Lancement de la fiche d'évaluation 'Net Positive' et des fiches d'évaluation associées

Impact financier

Le fait de devenir l'expert mondial de la simplification de l'amélioration de l'habitat pour nos clients tout en favorisant les commonalités à tous les niveaux de notre activité devrait générer des avantages financiers significatifs.

Dans cinq ans, nous prévoyons d'avoir achevé la majeure partie des principaux projets annoncés aujourd'hui. Ne sachant pas quelle sera l'évolution de la conjoncture économique ni du paysage concurrentiel dans cinq ans, il est malaisé de prédire l'impact potentiel de ces mesures sur le résultat opérationnel. Toutefois, quelles que soient ces conditions, nous sommes convaincus que nos efforts nous permettront de doper nos ventes à surface constante, d'améliorer notre marge brute et de réduire nos coûts davantage que sans ce programme.

Nous prévoyons que ce programme nous permettra d'enregistrer une accélération d'environ 2 % supplémentaires de la croissance de notre chiffre d'affaires à surface constante⁽²⁾, d'augmenter notre marge brute de 1 % (après réinvestissement dans des baisses de prix d'une partie des économies réalisées sur les approvisionnements) et de réduire de 1 % notre ratio coût/CA. Au total, nous estimons que ce programme permettrait d'accroître de 300 millions £ le résultat opérationnel en rythme annuel sur la cinquième année, net du réinvestissement des économies dans des baisses de prix et sur la base de la surface et des conditions de marché actuelles.

⁽¹⁾ à devises constantes

⁽²⁾ sur la base d'une extrapolation de la croissance de la marge brute

Section 2

REVUE OPÉRATIONNELLE 2011/12

FRANCE

CA en m£	2011/12	2010/11	Variation publiée (en %)	Variation (à taux de change constant) en %	Variation à surface comparable en %
France	4 470	4 204	6,3 %	4,8 %	3,7 %

Résultat opérationnel en m£	2011/12	2010/11	Variation publiée (en %)	Variation (à taux de change constant) en %
France	423	348	21,7 %	20,0 %

Les chiffres de la France comprennent Castorama et Brico Dépôt

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

Kingfisher France

Kingfisher France a de nouveau surperformé le marché, les initiatives internes ayant permis une augmentation du chiffre d'affaires de 4,8 % à 4,5 milliards £ (+3,7 % à surface comparable). D'après les statistiques de la Banque de France, les ventes sur le marché de l'amélioration de l'habitat ⁽¹⁾ se sont inscrites en hausse de 2,7 %. Pour les deux activités, deux nouveaux magasins ont été ouverts, quatre ont été relocalisés et deux rénovés, ce qui s'est traduit par une augmentation d'environ 2 % de la surface de vente.

Le résultat opérationnel a progressé de 20,0 % à 423 millions £, soutenu par une croissance forte du chiffre d'affaires, par l'accroissement de la marge brute (+60 points de base) par l'augmentation des volumes d'approvisionnements directs, par les effets positifs de la poursuite de l'optimisation des achats et par une reprise de 7 millions £ sur une provision devenue sans objet.

Le chiffre d'affaires total de **Castorama** a progressé de 3,9 % à 2,4 milliards £ (+3,2 % à surface comparable), soutenu par les progrès continus de son programme de modernisation des magasins (désormais 2/3 de l'espace de vente total), par l'introduction de nouvelles gammes et par la campagne marketing innovante 'Do-it-Smart' destinée à faciliter les projets d'aménagement de l'habitat pour la clientèle.

Les ventes de produits d'intérieur et de produits d'extérieur ont progressé à un rythme similaire avec des ventes très positives dans les nouvelles catégories de décoration, salles de bain et gamme de rangements, soutenues par de nouveaux catalogues.

Brico Dépôt, enseigne qui cible plus particulièrement le marché professionnel et les bricoleurs expérimentés, a enregistré une croissance du chiffre d'affaires total de 5,9 % à

2,1 milliards £ (+4,4 % à surface comparable). Le segment professionnel ⁽²⁾ affiche une progression de 3,9 % par rapport à l'année précédente grâce à une reprise des mises en chantier de logements neufs et des permis de construire.⁽³⁾

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 du catalogue « Le Book » plus tôt dans l'année, mettant l'accent sur le rapport qualité / prix des produits Brico Dépôt. Les nouvelles gammes (ex. : cuisines et outils électriques) introduites l'année dernière ont rencontré un vif succès (+5 % à surface constante).

⁽¹⁾ Les statistiques de la Banque de France (fév. 2011- jan. 2012) incluent les déménagements de magasins et les extensions de la surface commerciale, mais ne tiennent pas compte du gros-oeuvre pour les professionnels.

⁽²⁾ Marché privé de la construction jan.-déc. 2011 d'après UNIBAL

⁽³⁾ Service de l'observation et des statistiques jan. 2012

ROYAUME-UNI & IRLANDE

Chiffre d'affaires (en m£)	2011/12	2010/11	Variation publiée (en %)	Variation (à taux de change constant) (en %)	Variation à surface compar able (en %)
Royaume-Uni & Irlande	4 338	4 333	0,1 %	0,1 %	(1,4) %

Résultat opérationnel (en m£)	2011/12	2010/11	variation publiée (en %)	Variation (à taux de change constant) (en %)
Royaume-Uni & Irlande	271	243	11,6 %	11,6 %

Cette division comprend B&Q au Royaume-Uni et en Irlande, ainsi que Screwfix

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

Kingfisher Royaume-Uni & Irlande

Le chiffre d'affaires total a progressé de 0,1 % à 4,3 milliards £ (-1,4 % à surface constante) dans un contexte de morosité de la consommation durant une période marquée par la fermeture de Focus DIY, quatrième acteur du marché du bricolage au Royaume-Uni avec 177 magasins. Le résultat opérationnel a progressé de 11,6 %, soutenu par la poursuite des initiatives d'amélioration de la marge brute et de réduction des coûts.

Les données de marché fournies par GfK pour les principaux groupes britanniques de produits et de services d'amélioration de l'habitat⁽¹⁾ se sont inscrites en diminution d'environ 3 % durant l'année. Sur le marché professionnel⁽²⁾ le déclin s'est élevé à 7 %.

Le chiffre d'affaires total de **B&Q Royaume-Uni & Irlande** s'est inscrit en recul de 0,9 % (-1,8 % à surface constante) à 3,8 milliards £, les ventes de produits d'extérieur s'établissant en hausse d'environ 1 % tandis que les ventes de produits d'intérieur s'inscrivaient en retrait d'environ 3 %.

Les nouveaux comptoirs « TradePoint » réservés aux professionnels dans les magasins continuent à soutenir la croissance et attirer de nouveaux clients professionnels, le nombre de clients enregistrés s'élevant à environ 800 000 à la fin de l'année, quatre fois plus que le nombre enregistré auparavant avec la carte Trade Discount de B&Q pour les professionnels. Cette base de données de plus en plus riche permet pour la première fois à B&Q d'identifier ce segment important de sa clientèle, et de s'adresser directement à lui.

Le résultat opérationnel a progressé de 10,9 % à 238 millions £. La marge brute s'est améliorée de 30 points de base malgré une base de comparaison défavorable (progression de +110 points de base sur 2010/11) grâce à la part accrue des produits à forte valeur ajoutée et à l'intensification des approvisionnements directs. Nous sommes

également restés très impliqués dans la réduction des charges d'exploitation (frais administratifs et commerciaux) qui sont restées globalement étales en pourcentage du chiffre d'affaires tout au long de l'année malgré un taux d'inflation généralement élevé.

Durant le premier semestre, Kingfisher a consacré 24 millions £ à l'acquisition de 31 droits au bail à l'administrateur de Focus DIY. Après l'obtention de l'agrément réglementaire et les discussions avec les propriétaires bailleurs, 27 magasins ont été rouverts au format B&Q au second semestre pour un coût en capital d'environ 15 millions £. Ils affichent à présent un bon niveau d'activité. Le Groupe a également constitué une provision exceptionnelle supplémentaire de 11 millions £ pour couvrir l'intégration des magasins avant leur ouverture.

(Remarque : sur les 177 magasins de Focus DIY en activité avant son placement sous administration judiciaire, 29 ont été rachetés par Kingfisher, 13 par d'autres acteurs de l'amélioration de l'habitat. Les 135 autres ont été fermés).

Screwfix a enregistré un chiffre d'affaires total en progression de 8,2 % (+1,9 % à surface constante) à 518 millions £ malgré la conjoncture défavorable sur le marché professionnel⁽²⁾. Le Groupe a poursuivi ses initiatives visant à gagner des parts de marché, avec notamment le lancement de nouvelles gammes (ex. : vêtements de sécurité et vêtements professionnels), l'addition de comptoirs professionnels spécialisés réservés exclusivement aux plombiers et aux électriciens implantés dans les points de vente Screwfix actuels, et la poursuite des lancements de nouveaux points de vente.

Durant le premier semestre, Screwfix a développé et testé avec succès un plus petit format de point de vente (400 m² au lieu des 700 m² habituels) en vue de capter la clientèle des zones urbaines plus petites où la densité de population est plus grande. De ce fait, Screwfix a accéléré ses projets d'expansion au Royaume-Uni au-delà des 20 nouveaux points de vente initialement prévus au début de l'année : le nombre net de nouveaux points de vente ouverts pendant l'année s'élève à 53, dont 42 à ce format plus petit, plus récent. Screwfix exploite désormais 215 points de vente au total, qui représentent maintenant environ les deux tiers du chiffre d'affaires total.

Le résultat opérationnel est ressorti en hausse de 16,2 % à 33 millions £, grâce à la croissance vigoureuse du chiffre d'affaires, à l'intensification des approvisionnements directs, à l'optimisation de la distribution et à la poursuite de la politique de maîtrise des coûts.

⁽¹⁾ Ces données prennent en compte les surfaces nouvelles mais pas les distributeurs non cotés tels qu'IKEA et les petits commerces indépendants

⁽²⁾ Sur la base des statistiques de la Builders' Merchants Federation pour la période de 12 mois clôturée au 31 décembre 2011

INTERNATIONAL

Chiffre d'affaires (en m£)	2011/12	2010/11	Variation publiée (en %)	Variation (à taux de change constant) (en %)	Variation à surface compara ble (en %)
International	2 023	1 913	5,8 %	7,3 %	2,2 %

Résultat opérationnel (en m£)	2011/12	2010/11	Variation publiée (en %)	Variation (à taux de change constant) (en %)
International	188	171	9,5 %	13,2 %

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 (Koçtaş) et des sociétés mises en équivalence (Hornbach) n'est pas consolidé.

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 7,3 % à 2,0 milliards £ (+2,2 % à surface constante). Le résultat opérationnel est ressorti en hausse de 13,2 % à 188 millions £ soutenu par la croissance des résultats en Pologne, en Turquie, en Allemagne et en Russie et par la réduction des pertes en Chine.

Au cours de l'exercice 2011/12, le nombre net d'ouvertures de nouveaux magasins s'est élevé à 17, dont huit en Pologne, quatre en Russie, six en Turquie, à quoi s'ajoute la rationalisation d'un magasin en Chine, ce qui s'est traduit par une augmentation de la surface d'environ 10 %. 15 autres nouveaux magasins sont prévus pour 2012/13, dont six en Pologne, deux en Russie, quatre en Turquie et trois en Espagne, ce qui représente une augmentation de la surface d'environ 7 %.

En **Europe de l'Est**, la **Pologne** a enregistré un chiffre d'affaires en progression de 6,2 % (+1,5 % à surface constante) à 1 094 millions £. L'élargissement des gammes d'articles de décoration et l'amélioration de la performance de la catégorie produits de construction ont soutenu les ventes et la rentabilité. De fait, le résultat opérationnel s'est inscrit en hausse de 3,8 % à 135 millions £, sous l'effet de la progression du chiffre d'affaires, tandis que la marge brute (+30 points de base) a bénéficié de l'intensification des approvisionnements directs et des économies d'échelle dans les achats, et du maintien d'une politique rigoureuse de maîtrise des coûts. En **Russie**, le chiffre d'affaires a progressé de 34,6 % à 321 millions £, ce qui est lié aux ouvertures de nouveaux magasins et une croissance vigoureuse à surface constante (+14,9 % à surface constante). En **Turquie**, Koçtaş, joint-venture à 50 % de Kingfisher, a enregistré un résultat opérationnel en augmentation de 13,1 % à 14 millions £, grâce à une forte croissance du chiffre d'affaires (+5,9 % à surface constante), à l'intensification des approvisionnements directs qui a soutenu la marge brute, et à des mesures très strictes de maîtrise des coûts.

En **Espagne**, malgré un marché difficile, l'enseigne Brico Dépôt a de nouveau enregistré un chiffre d'affaires en amélioration de 6,3 % (+4,0 % à surface constante) à 242

millions £. **Hornbach** (dont Kingfisher détient 21 %) a augmenté sa contribution au résultat opérationnel de 6,0 % à 33 millions £ (2010/11 : 31 millions £).

Le chiffre d'affaires de **B&Q Chine** a diminué de 6,0 % à 366 millions £ (-4,5 % à surface constante) en raison de la disparition d'un magasin par rapport à l'année dernière, et du marché immobilier difficile (en baisse de 16 %⁽¹⁾). La perte de 3 millions £ enregistrée pour l'exercice est sensiblement moins élevée que celle publiée l'année dernière (2010/11 : perte de 8 millions £) ce qui traduit le maintien d'une politique rigoureuse de maîtrise des coûts et l'annualisation des loyers perçus en sous-location.

⁽¹⁾ *Nouvelles transactions de vente immobilière pour les 13 plus grandes villes chinoises entre janvier et décembre 2011 d'après le China Real Estate Exchange Center*

Section 3

PROGRAMME « CREER DE LA VALEUR » : LES JALONS POSES PENDANT QUATRE ANS JUSQU'A JAN 2012

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

- Le résultat opérationnel de B&Q s'est inscrit en hausse de 83 % malgré le recul du marché
- La marge opérationnelle a progressé de 300 pb à 6,2 %. Le Groupe est en passe d'atteindre une marge durable de 7 %, grâce à une série de mesures :
 - Optimisation de la distribution
 - Réduction des écarts sur stocks
 - Intensification des approvisionnements directs
 - Programme de rationalisation des coûts
- Mise à jour du portefeuille de magasins
- Mise en place réussie de normes plus strictes de gestion des magasins
- Plus de 60 % des employés ont reçu des qualifications National Vocational (NVQ) ou City & Guilds pour le secteur de la distribution

2. Exploiter les opportunités du marché professionnel au Royaume-Uni

- Ventes aux professionnels combinées de plus de 1 mds£
- Nouvelle offre aux professionnels (« TradePoint ») ajoutée à l'ensemble des magasins B&Q, 800 000 professionnels enregistrés
- Offre de Screwfix développée et étoffée
 - Ouverture de 122 nouveaux points de vente Screwfix (portant le total à 215)
 - Addition de comptoirs professionnels spécialisés exclusivement réservés aux plombiers et aux électriciens
 - Création d'un « Centre d'excellence » au niveau Groupe pour le développement d'offres multicanaux
 - Lancement d'une offre « click, collect & go » en 15 minutes

3. Développer l'ensemble de nos activités en France

- Chiffre d'affaires en hausse de 10 %⁽¹⁾, résultats en progression de 42 %⁽¹⁾
- Marge opérationnelle en hausse de 210 pb à 9,5 %, grâce aux initiatives suivantes :
 - Optimisation des achats
 - Réduction des écarts sur stocks
 - Intensification des approvisionnements directs
- Augmentation de la surface nette de 12 %
- Accélération de la modernisation de Castorama
 - 66 % des magasins sont désormais au format moderne, contre 42 % en 2007/08
 - Lancement du programme innovant 'Do-it-Smart'

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

- Chiffre d'affaires en hausse de 71 %⁽¹⁾ à 1,7 milliard £⁽²⁾, résultats en progression de 62 %⁽¹⁾
- 59 ouvertures nettes de nouveaux magasins, +85 % de surface nette supplémentaire
 - 25 en Pologne, 21 en Turquie et 13 en Russie
- Ouverture de nouveaux sites de distribution en Pologne et en Turquie en vue de tirer parti des opportunités futures offertes en termes d'approvisionnements directs et de distribution

5. Redressement de B&Q Chine

- Forte réduction des pertes malgré la baisse des ventes
 - 2008/09 : 63 millions £ de pertes ⁽¹⁾
 - 2011/12 : 3 millions £ de pertes
- Effet neutre sur la trésorerie
- Rationalisation du portefeuille de magasins, dont le nombre a été ramené de 63 à 40, 16 rouverts sous un format plus petit
- Nouveau format plus petit en développement

6. Développer le sourcing Groupe

- Volumes d'approvisionnements directs en hausse de 77 %
- Création de 11 marques propres communes
 - Pour remplacer la majeure partie des marques de distributeur vendues dans les magasins du Groupe, dont le nombre s'élevait à plus de 150
 - Favoriser l'investissement dans l'innovation et dans les prix
- Investissements dans les approvisionnements, l'innovation et la gestion de marque

7. Réduire le fonds de roulement

- Réduction de 427 millions £ du fonds de roulement ⁽³⁾
- Extension de 56 jours (à 90 jours) du délai moyen de paiement sur les approvisionnements directs

⁽¹⁾ À devises constantes

⁽²⁾ Ce chiffre prend en compte 100 % du chiffre d'affaires de la joint-venture du Groupe en Turquie

⁽³⁾ Hors impact négatif de 260 m£ de la loi de modernisation de l'économie en France, imposant un raccourcissement des délais de paiement

Section 4

DONNEES PAR PAYS – AU 28 JANVIER 2012

	Nombre de magasins	Espace de vente (milliers de m ²)	Employés (ETP)	Objectifs magasins à long terme
Castorama	103	1 060	11 088	110
Brico Dépôt	102	565	6 680	130
Total France	205	1 625	17 768	240
B&Q Royaume-Uni & Irlande	357	2 577	23 502	360
Screwfix	215	16	3 545	390
Total Royaume-Uni & Irlande	572	2 593	27 047	750
Pologne	67	492	10 278	125
Chine	40	333	4 897	A déterminer
Espagne	17	100	891	100
Russie	18	161	2 687	60
Joint-venture en Turquie	36	191	3 310	100
Total International	178	1 277	22 063	385
Total	955	5 495	66 878	1 375

Section 5

RAPPORT D'ACTIVITÉ PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES POUR L'EXERCICE 2011/12

	CA 2011/12 m£	Variation totale en % (publiée)	Variation totale en % (à tx. de change constant)	Variation en % (à surface comparabl e)	Résultat opération nel 2011/12 (en m£)	Variation totale en % (Publiée)	Variatio n totale en % (à tx. de change constant)
France (1)	4 470	6,3 %	4,8 %	3,7 %	423	21,7 %	20,0 %
Royaume-Uni & Irlande (2)	4 338	0,1 %	0,1 %	(1,4) %	271	11,6 %	11,6 %
International (3)	2 023	5,8 %	7,3 %	2,2 %	188	9,5 %	13,2 %
Total Groupe	10 831	3,6 %	3,3 %	1,3 %	882	15,7 %	15,8 %

Remarque : Le chiffre d'affaires des joint-ventures (Koçtaş) et des sociétés mises en équivalence (Hornbach) 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.

(1) Castorama et Brico Dépôt.

(2) B&Q au Royaume-Uni & Irlande et Screwfix.

(3) Pologne, Chine, Espagne, Russie, joint-venture en Turquie et Hornbach en Allemagne.

2011/12 : 1 £ = 1,15 euro (2010/11 : 1 £ = 1,17 euro), 1 £ = 4,80 zloty polonais (2010/11 : 1 £ = 4,65 zloty polonais), 1 £ = 10,31 renminbi chinois (2010/11 : 1 £ = 10,41 renminbi chinois)

Profil de la société :

Kingfisher plc est le premier distributeur européen de produits d'amélioration de l'habitat et le troisième mondial, avec 955 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.

Section 6 2011/12 REVUE FINANCIERE

Le tableau ci-après synthétise le résultat financier publié pour l'exercice clos le 28 janvier 2012 :

	2011/12 (en m£)	2010/11 (en m£)	Progression
Chiffre d'affaires	10 831	10 450	3,6 %
Résultat avant impôt ajusté	807	670	20,4 %
Résultat avant impôt après résultat exceptionnel	797	671	18,8 %
Bénéfice net par action ajusté	25,1 p	20,5 p	22,4 %
Dividendes	8,84 p	7,07 p	25,0 %

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

	2011/12 (en m£)	2010/11 (en m£)	Progression
Résultat avant impôt	797	671	18,8 %
Résultat exceptionnel	12	6	
Résultat avant résultat exceptionnel et impôt	809	677	19,5 %
Ajustement de la conversion des soldes de prêts entre sociétés du Groupe	(2)	(7)	
Résultat avant impôt ajusté	807	670	20,4 %

Le tableau ci-après présente le résultat et le BNPA pour l'exercice clos le 28 janvier 2012 en prenant en compte les résultats exceptionnels :

	2011/12	2010/11	Progression
Résultat de l'exercice	639 m£	491 m£	30,1 %
Bénéfice non dilué par action	27,5 p	21,0 p	31,0 %

Vue d'ensemble

Le **chiffre d'affaires** total a progressé de 3,3 % à devise constante et de 3,6 % à 10,8 milliards £ sur la base des chiffres publiés. Durant l'année, les ouvertures nettes de nouveaux magasins se sont élevées à 93 portant le réseau à 919 magasins (hors la joint-

venture en Turquie). Ces chiffres tiennent compte de l'impact de la fermeture de 2 magasins par le Groupe, de l'ouverture de 27 anciens magasins Focus DIY par B&Q UK et de 54 comptoirs professionnels Screwfix au Royaume-Uni. À surface constante, le chiffre d'affaires du Groupe s'est inscrit en hausse de 1,3 %.

Le **résultat opérationnel** avant résultat exceptionnel a progressé de 15,7 % à 882 millions £, et de 15,1 % à 870 millions £ après résultat exceptionnel.

Les **frais financiers nets** pour l'année se sont élevés à 10 millions £, en diminution de 17 millions £ par rapport à l'année précédente (voir plus loin).

Le **résultat avant impôt** a progressé de 18,8 % à 797 millions £ grâce à la poursuite de la reprise de l'activité durant l'année et à la réduction des frais financiers nets. À structure comparable, c'est-à-dire 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 impôt ajusté** a progressé de 20,4 % à 807 millions £.

Le **résultat de l'exercice** a progressé de 30,1 % à 639 millions £, ce qui équivaut à un **bénéfice non dilué par action** de 27,5 p, en hausse de 6,5 p (+31,0 %) pour l'exercice.

Frais financiers

Les frais financiers nets ont diminué de 17 millions £ sur l'année. Ils se ventilent de la façon suivante :

	2011/12 (en m£)	2010/11 (en m£)
Sorties de trésorerie		
Frais financiers sur la dette nette	(8)	(25)
Sans sorties de trésorerie		
Résultat financier sur le fonds de pension à prestations définies	2	(7)
Abandon progressif of discount on provisions	(4)	(3)
Autres	(2)	1
Frais financiers nets sous-jacents	(12)	(34)
Ajustement de la conversion des soldes de prêts entre sociétés du Groupe *	2	7
Frais financiers nets statutaires	(10)	(27)

* L'ajustement de la conversion des soldes de prêts entre sociétés représente les variations de la juste valeur des produits dérivés liés au financement, hors intérêts courus, diminuée des ajustements de juste valeur apportés à la valeur comptable des emprunts et autres éléments couverts dans le cadre de relations de couverture de juste valeur.

Les frais financiers avec sorties de trésorerie ont diminué de 17 millions £ au cours de l'exercice à 8 millions £, sous l'effet des rachats de dette sur l'exercice 2010/11. Les frais financiers sans sorties de trésorerie ont diminué de 5 millions £, ce qui résulte des prestations définies pour le régime de retraite. En dernière analyse, les frais financiers nets sous-jacents ont été réduits de 22 millions £ à 12 millions £.

Les frais financiers nets statutaires, qui figurent après l'ajustement de la conversion des soldes de prêts entre sociétés, ont été réduits de 17 millions £ à 10 millions £.

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 28 % (2010/11 : 29 %). Le taux global d'imposition pour l'exercice est de 20 % (2010/11 : 27 %), ce qui reflète une réévaluation des différentes positions prises dans les années antérieures.

Calcul du taux d'impôt effectif 2011/12	Résultat en M£	Impôt en M£	Taux effectif %
Résultat avant impôts et impôts sur celui-ci	797	158	20
Plus résultat exceptionnel et impôts sur celui-ci	12	7	-
Moins ajustement de l'exercice précédent	-	62	-
Total	809	224	28

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.

La charge d'impôt de l'exercice est impactée par des changements de taux d'imposition dans certains des pays dans lesquels le Groupe exerce ses activités. Les modifications les plus significatives ont été le taux d'imposition statutaire du Royaume-Uni, qui est passé de 28 % à 26 % et le taux d'IS français pour les entreprises ayant un chiffre d'affaires de plus de 250 millions de €, qui est passé de 34,43 % à 36,1 %.

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

Zone géographique	Taux d'imposition statutaire 2012/13	Taux d'imposition statutaire 2011/12
Royaume-Uni	24 %	26 %
France	34,43 % / 36,1 %	34,43 % / 36,1 %
Pologne	19 %	19 %
Reste de l'Europe	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

	2011/12 en M£ (Charge) / produit	2010/11 en M£ (Charge) / produit
Intégration des magasins Focus acquis au Royaume-Uni	(11)	-
Restructurations au Royaume-Uni	2	(9)
(Moins-values)/plus-values sur cessions immobilières	(3)	3
	(12)	(6)
Impôts sur éléments exceptionnels	7	3
Éléments exceptionnels nets	(5)	(3)

Le Groupe enregistre une perte nette exceptionnelle après impôt de 5 millions de £ sur l'exercice (2010/11 : perte de 3 millions de £). Les éléments exceptionnels avant impôts comprennent 11 millions de £ de charges exceptionnelles liées à l'intégration des magasins de bricolage Focus dans le réseau B&Q au Royaume-Uni et une moins-value de 3 millions de £ sur des cessions immobilières (2010/11 : plus-value de 3 millions de £), compensées en partie par un crédit exceptionnel de 2 millions de £ liée à la reprise de provisions pour restructuration au Royaume-Uni suite à la sortie d'un magasin inutilisé (2010/11 : charges de restructuration de 9 millions de £).

Résultat par action

Le résultat total par action (BPA) avant dilution augmente de 31,0 % à 27,5 p (2010/11 : 21,0 p). Cette progression en glissement annuel traduit l'augmentation du chiffre d'affaires et la réduction des charges financières nettes. Si on exclut l'impact des éléments exceptionnels, des gains et pertes sur la conversion des soldes de prêts entre sociétés du Groupe et des éléments de l'exercice précédent, le résultat ajusté par action s'est inscrit en hausse de 22,4 % à 25,1 p (2010/11 : 20,5 p).

	2011/12	2010/11
Résultat par action - avant dilution	27,5 p	21,0 p
Éléments exceptionnels	0,5 p	0,3 p
Ajustement de la conversion des soldes de prêts entre sociétés du Groupe (net d'impôt)	(0,1) p	(0,2) p
Impact des éléments de l'exercice précédent et des éléments exceptionnels sur l'impôt	(2,8) p	(0,6) p
Résultat net par action ajusté	25,1 p	20,5 p

Dividendes

Le Conseil a proposé un dividende final de 6,37 p, ce qui donne un dividende de l'exercice de 8,84 p, soit une augmentation de 25,0 % (2010/11 : 7,07 p). Le dividende final réduit le taux de couverture du dividende de l'exercice par le résultat ajusté à 2,8 fois (2010/11 : 2,9 fois), ce qui est en ligne avec notre objectif à moyen terme d'abaisser le taux de couverture des dividendes par le résultat ajusté de 3,0 fois à 2,7 fois. 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.

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 2012 devrait représenter 3,09 p par action (2011 : 2,47 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 28 Janvier 2012 sera versé le 18 juin 2012 aux actionnaires inscrits au registre à la fermeture des bureaux le 4 mai 2012, sous réserve de l'accord de l'Assemblée Générale Ordinaire, qui se réunira le 14 Juin 2012. 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 2 mai 2012. Les actionnaires optant pour le réinvestissement devront avoir notifié leur décision au plus tard le 24 mai 2012.

Rentabilité

Le Groupe mesure historiquement 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.

En interne, la direction se concentre sur la notion de « Kingfisher Economic Profit » (KEP), qui est dérivé du concept de valeur ajoutée économique. Cet indicateur est utilisé pour s'assurer que le capital est utilisé de façon productive et que les décisions prises créeront de la valeur pour les actionnaires. Le KEP prend en compte une charge pour le capital employé dans l'entreprise. Ce faisant, le calcul traite les baux comme s'ils étaient des actifs détenus au sein des capitaux employés, et les capitalise en utilisant la méthode du taux de rendement immobilier à long terme. Pour le calcul, nous retenons le résultat après impôt ajusté publié, mais les charges financières et de location sont réintégrées. Une charge pour le coût des capitaux employés est ensuite déduite en appliquant le coût moyen pondéré du capital (CMPC) du Groupe ajusté des loyers à son capital employé ajusté des pensions et des loyers.

Kingfisher Economic Profit (KEP)

	2011/12	2010/11	Augmentation
Kingfisher Economic Profit (KEP)	131 M£	en M£	en M£

En optimisant l'allocation des ressources et en augmentant le résultat opérationnel, Kingfisher a augmenté le KEP de 63 millions de £ à taux de change constants en 2011/12.

Rentabilité du Groupe

	2011/12	2010/11	Augmentation
--	---------	---------	--------------

« Return on capital » (ROC)	10,7 %	9,6 %	+1,1 %
-----------------------------	--------	-------	--------

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 9,6 % à 10,7 % en 2011/12. A titre de comparaison, le coût moyen pondéré du capital du Groupe ressort à 8,1 %.

Le ROC retraité des loyers du Groupe 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 7,3 % à 8,0 % en 2011/12. 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. La rentabilité s'est améliorée pour l'ensemble des divisions en 2011/12. 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 d'affaires (en Md£)	Proportion du CA du Groupe %	Capitaux investis (CI) (en Md£) ⁽¹⁾	Proportion des CI du Groupe %	Rentabilité (en %) (ROC) ⁽¹⁾	
					2011/12	2010/11
Royaume-Uni	4,3	40 %	5,8	64 %	7,4 %	6,6 %
France	4,5	42 %	2,0	22 %	15,2 %	13,6 %
International	2,0	18 %	1,3	14 %	11,3 %	11,1 %

⁽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 :

	2011/12 en M£	2010/11 en M£
Résultat d'exploitation (hors éléments exceptionnels)	819	704
Autres éléments sans incidence sur la trésorerie ⁽¹⁾	274	276
Variation du fonds de roulement	(187)	(141)
Pensions et provisions (hors éléments exceptionnels)	(54)	(57)
Flux de trésorerie d'exploitation	852	782
Intérêts versés	(8)	(19)
Impôts	(148)	(133)
Investissements bruts (avant investissements stratégiques)	(338)	(285)
Cessions d'actifs	9	91
Flux de trésorerie disponible	367	432
Dividendes versés	(178)	(129)
Achat d'actions pour les plans d'intéressement des employés	(117)	-
Investissements stratégiques ⁽²⁾		
- Intérêts en tenure libre	(73)	(25)
- Magasins de bricolage anciennement sous l'enseigne Focus	(39)	-
Autres ⁽³⁾	(17)	(9)
Variation de la trésorerie / (dette) nette	(57)	269
Dette nette à l'ouverture	14	(250)
Autres mouvements y compris impact des variations de change	(45)	(5)
Trésorerie / (dette) nette à la clôture	(88)	14

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

⁽²⁾ Les investissements de nature ponctuelle, comme l'acquisition d'activités complémentaires à celles du groupe et le rachat des murs des magasins existants loués.

⁽³⁾ Inclut les dividendes reçus des joint-ventures et sociétés mises en équivalence, des acquisitions d'entreprises, l'émission d'actions et des éléments exceptionnels (hors cessions immobilières).

La dette nette à la fin de l'exercice s'élève à 88 millions de £ (2010/11 : 14 millions de £ de trésorerie nette). La dette nette a diminué de 1,5 milliards de £ au cours des quatre dernières années à taux de change publiés.

Les flux de trésorerie d'exploitation augmentent de 70 millions de £ au cours de l'exercice grâce à un résultat net de 115 millions de £ en partie compensé par une augmentation des besoins en fonds de roulement.

Sur l'année en cours, le besoin en fonds de roulement a crû de 187 millions de £, en grande partie en raison de la Loi de Modernisation de l'Economie (LME) en France réduisant les délais de paiement. Le solde étant dû à l'augmentation des importations de Kingfisher Sourcing Organisation et aux stocks supplémentaires dans les magasins nouvellement ouverts. Le nombre de jours de stocks a augmenté au cours de l'exercice de 95 jours en 2010/11 à 102 jours sur la base de la moyenne mobile. Au cours des quatre années du programme de « Créer de la valeur », le fonds de roulement a diminué de 427 millions de £ sans prendre en compte l'impact de 260 millions de £ de la LME sur la période.

Le Groupe a généré un flux de trésorerie disponible de 367 millions de £ au cours de l'exercice, soit une réduction de 65 millions de £ en glissement annuel, ce qui résulte principalement de l'augmentation des investissements nets, surtout dans les nouveaux actifs, et d'une diminution de 78 millions de £ des plus-values sur cessions d'actifs.

Le flux de trésorerie générée pendant l'année a été utilisé pour améliorer le rendement pour les actionnaires. Le dividende a été augmenté à 178 millions de £ et 117 millions de £ ont été consacrés à l'achat de 42 millions d'actions Kingfisher pour doter les plans d'intéressement en actions, en évitant la dilution des actionnaires actuels. En outre le Groupe a investi 73 millions de £ (2010/11 : 25 millions de £) pour augmenter la part des biens immobiliers détenus en pleine propriété au Royaume-Uni, et 39 millions de £ dans l'achat de 29 magasins de bricolage précédemment sous l'enseigne Focus ainsi que la réouverture au cours de l'exercice de 27 d'entre eux sous l'enseigne B&Q.

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 2011/12 le Groupe a remboursé 28 millions de £ de valeur nominale sur son MTN 2014 Sterling, ce qui porte à 1,4 milliards de £ la réduction totale de la dette brute par voie de remboursement et de rachat au cours des quatre dernières années. Cela a fortement contribué à la baisse des charges financières nettes de 79 millions de £ en 2007/08 à 8 millions de £ pour l'exercice en cours, et représente une augmentation de 2,2 p du BPA par action.

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 se sont élevés à 450 millions de £ au cours de l'exercice (2010/11 : 310 millions de £), dont 112 millions de £ d'investissements stratégiques (2010/11 : 25 millions de £). Les investissements réguliers (hors investissements stratégiques) ont augmenté de 19 % à 338 millions de £ (2010/11 : 285 millions de £). Sur ce total, 107 millions de £ ont été consacrés à des acquisitions immobilières (2010/11 : 91 millions de £) et 231 millions de £ à des agencements, installations et biens incorporels (2010/11 : 194 millions de £). Au cours de l'exercice, le produit total des cessions a représenté 9 millions de £ (2010/11 : 87 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, qui comprend le Directeur Général du Groupe, le Directeur Financier, le Directeur Immobilier et les deux Directeurs Généraux Régionaux, le cas échéant. Ce comité est chargé d'examiner tous les projets d'une valeur supérieure à 0,75 million de £ et d'approuver 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 15,0 millions de £ 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, y compris le résultat économique de Kingfisher (KEP), 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 2 à 4 années précédentes font l'objet d'une évaluation complète de performance. Les conclusions de cette évaluation, communiquées au Comité des investissements 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 du résultat économique de Kingfisher est effectuée pour chaque magasin, conduisant, le cas échéant, à l'élaboration de programmes d'amélioration de la rentabilité dans certains d'entre eux.

Gestion du risque de liquidité et financement

Le Groupe affiche désormais un faible niveau de dette financière nette. Toutefois, 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 conserver 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 mais n'a pas d'impact sur la dette nette ajustée des loyers.

Kingfisher revoit régulièrement les niveaux des liquidités et des crédits nécessaires au financement de ses activités. Il établit par conséquent une estimation prudente des flux de trésorerie pour les trois années à venir, afin 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.

Près de la moitié du résultat du Groupe provient de la zone euro. Il est par conséquent exposé aux incertitudes qui continuent de peser sur l'avenir de l'euro et à la volatilité des marchés qui en résulte. Kingfisher a entrepris une évaluation des risques et a élaboré une

série de stratégies d'atténuation pour isoler le Groupe d'une éventuelle instabilité de la zone euro.

Au cours de l'exercice, Kingfisher a refinancé ses lignes de crédit bancaires confirmées pour cinq années supplémentaires jusqu'en 2016, et a en même temps réduit le montant total de ces lignes à 200 millions de £. En fin d'exercice, ces lignes de crédit étaient inutilisées.

Kingfisher confie son excédent de trésorerie aux banques présentant les meilleures notes de crédit à court terme et à des fonds monétaires notés AAA (soit la note maximale) et qui offrent une liquidité même jour. 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 placements et des produits dérivés auprès de 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 300 millions de £. Le placement le plus important, confié à un fonds monétaire, s'élevait à 63 millions de £.

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 lignes de crédit bancaires confirmées imposent seulement au Groupe de maintenir un ratio résultat d'exploitation hors éléments exceptionnels / intérêts nets exigibles supérieur ou égal à 3 pour 1, pour les 12 mois précédents la fin du semestre et de l'exercice. En fin d'exercice, le ratio du Groupe était nettement supérieur à ce seuil.

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 restées stables sur l'année.

Gestion du risque en matière de fonds propres

Les objectifs du Groupe en matière de gestion du risque de capital sont les suivants :

- Préserver la capacité du Groupe à poursuivre son exploitation et conserver une souplesse financière afin de fournir un rendement aux actionnaires et des avantages aux autres parties prenantes ; et
- Conserver une notation de crédit solidement ancrée dans la catégorie « investment grade ».

Le Groupe gère son capital en :

- Continuant d'accorder la priorité à la génération de flux de trésorerie disponible ;
- Fixant le niveau des investissements et des dividendes en fonction des flux de trésorerie disponibles générés au cours de l'exercice courant et prévisibles ;
- Examinant rigoureusement les investissements en capital et leur performance en effectuant des analyses a posteriori en vue de réaliser une meilleure rentabilité ; et

- Surveillant le niveau de la dette financière et locative du Groupe dans le contexte de ses performances et de sa notation de crédit ;

Kingfisher Insurance Ltd, une filiale à 100 %, est soumise à des exigences de fonds propres minimales en raison de ses activités d'assurance. Au cours de l'exercice, le Groupe s'est conformé aux exigences externes de fonds propres auxquelles il est soumis.

Immobilier

Le Groupe est à la tête d'un important portefeuille immobilier, essentiellement utilisé dans le cadre de son activité commerciale. Si il avait continué de réévaluer ce patrimoine dans ses comptes, sa valeur marchande ressortirait à 3,5 milliards de £ en fin d'exercice (2010/11 : 3,3 milliards de £), contre une valeur comptable nette de 2,8 milliards de £ dans les états financiers.

La valeur des biens immobiliers est fondée 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 novembre 2011 par des experts indépendants, qui ont évalué plus d'un tiers du portefeuille.

En outre, le Groupe dispose d'un portefeuille de baux, qui est considéré comme une dette par les agences de notation et est évalué par ces dernières à environ 3,5 milliards de £. Le Groupe calcule cette dette locative en utilisant les rendements immobiliers, et en supposant une occupation des biens immobiliers à plus long terme. Sur cette base, la valeur de la dette locative à la fin de l'exercice s'établissait à 4,9 milliards de £.

Pensions

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. Cette évaluation comptable dépend étroitement d'un certain nombre d'hypothèses et de taux du marché qui sont susceptibles de varier dans le temps. Afin de mieux mesurer l'incidence que le changement d'hypothèses pourrait avoir sur les excédents publiés des plans de pensions au Royaume-Uni, nous avons inclus une analyse de sensibilité dans la note 9 de ce communiqué, qui comprend également des informations détaillées sur les hypothèses utilisées.

En fin d'exercice, le Groupe affichait un déficit net de 15 millions de £ (2010/11 : 58 millions de £ de déficit) au titre des fonds de pension à prestations définies. Sur ce montant, 25 millions de £ d'excédent concernent le plan de pension au Royaume-Uni.

La diminution du déficit est due principalement à la rentabilité très élevée des actifs, qui compense largement la baisse du taux d'actualisation utilisé pour valoriser les engagements de retraite au Royaume-Uni

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.