



Rapport d'activité

2016





Sommaire

2016

Une année contrastée, mais une année de développement tant au niveau humain qu'en surfaces de vente.

L'historique	page 2
Les faits marquants de l'année 2016	page 3
Les implantations	page 4
La description des enseignes	page 5
La gouvernance d'entreprise	page 6
L'organigramme juridique au 31 décembre 2016	page 7
L'activité Réseau France	page 8
Le e-commerce	page 10
L'activité opérationnelle Centrale	page 11
La franchise	page 12
Les ressources humaines	page 13
L'environnement	page 14
L'activité à l'international & Finances du Groupe	page 15
L'activité au Benelux	page 16
L'activité en Espagne	page 18
Les chiffres clés	page 19
Le bilan et le compte de résultat simplifiés	page 20
L'année boursière 2016	



Le mot du Président

Jean-Claude Bourrelier

Président Directeur Général du groupe Bricorama



“ Sans croissance l'avenir est incertain, nous avons confiance en nos collaborateurs et continuons d'investir avec discernement pour compter dans le secteur de la distribution de bricolage. ”

Les années se suivent mais ne se ressemblent jamais.

Après une année 2015 particulièrement porteuse et qui s'est traduite par une évolution notable de notre résultat opérationnel, l'exercice 2016, malgré des investissements nombreux, n'affiche qu'un résultat stable. Pour autant, la première partie de l'année avait été particulièrement réjouissante et à fin mai 2016, nous pensions avoir fait le plus difficile. Le contexte économique et climatique d'une part et la pression concurrentielle d'autre part, en ont voulu autrement.

Je suis cependant convaincu d'avoir fait le bon choix car sans ces investissements il n'y a pas de croissance possible et sans cette croissance l'avenir est incertain. Les investissements 2016 (notamment à Belfort et à Limoges) payeront en 2017, j'en suis certain.

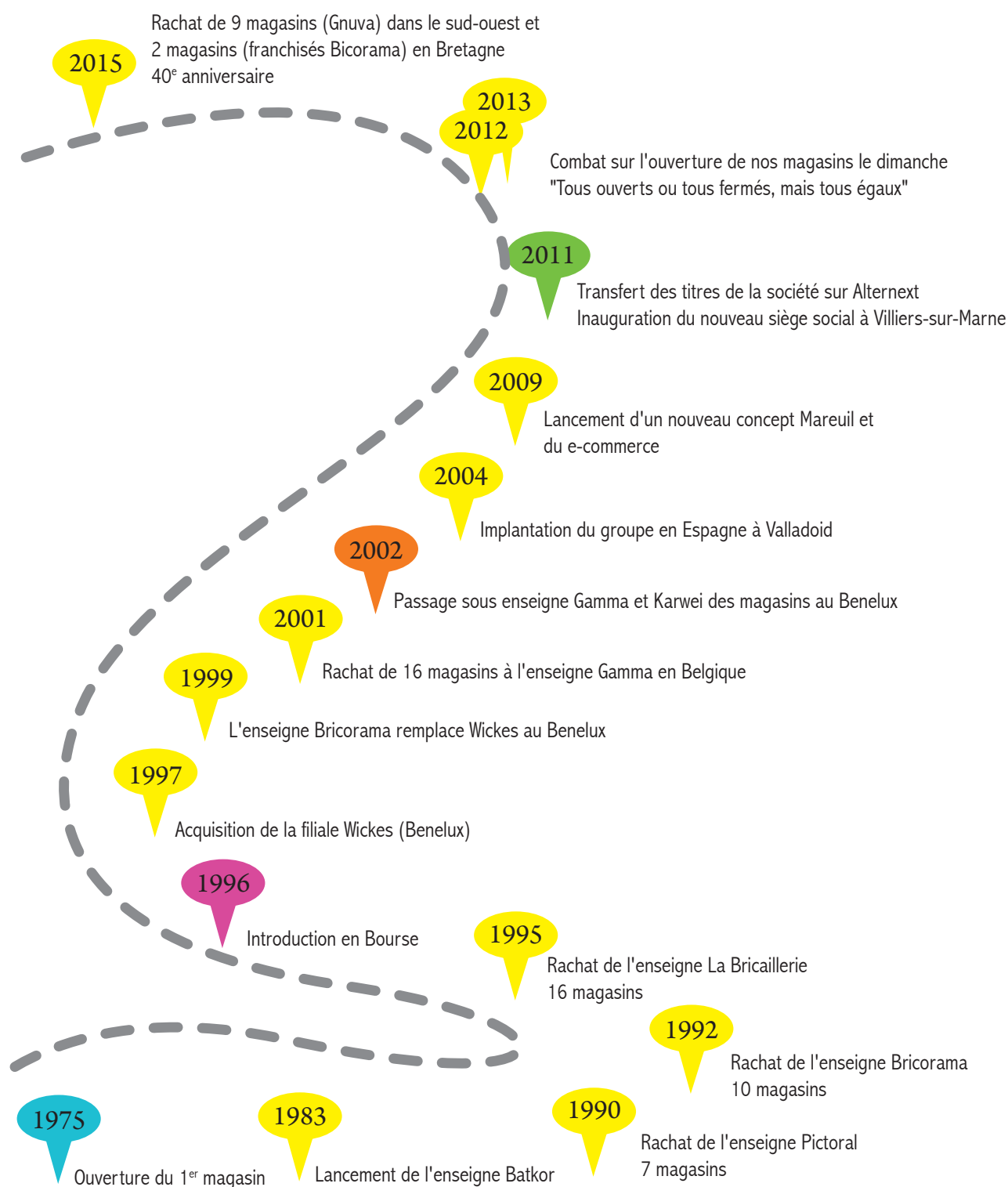
Grâce à l'implication des cadres, des équipes et de mes enfants, qui m'accompagnent désormais au quotidien dans de nombreuses missions opérationnelles, notre groupe va continuer à progresser. Sincèrement.

Jean-Claude Bourrelier
Président Directeur Général





L'histoire





Les faits marquants de l'année 2016

France

3 transferts de magasins avec agrandissements :

- Jardres en mars (3 360 m²) ;
- Belfort en septembre (6 890 m²) ;
- Limoges en octobre (9 595 m²).

1 fermeture à Porte d'Italie en mars.

1 reprise de magasin à Longuenesse (enseigne PROJET) en juillet.

4 remodlings de magasins à Dax, Sillingy, Boulogne, Roubaix.



Benelux

2 remodlings de magasins :

- Jumet (Belgique) en mai (2 168 m²) ;
- Helmond (Pays-Bas) en mai (3 570 m²).

1 création de magasin à Balen (Belgique) en octobre (2 261 m²).

1 réouverture à Herstal (Belgique) en octobre (2 236 m²).



Espagne

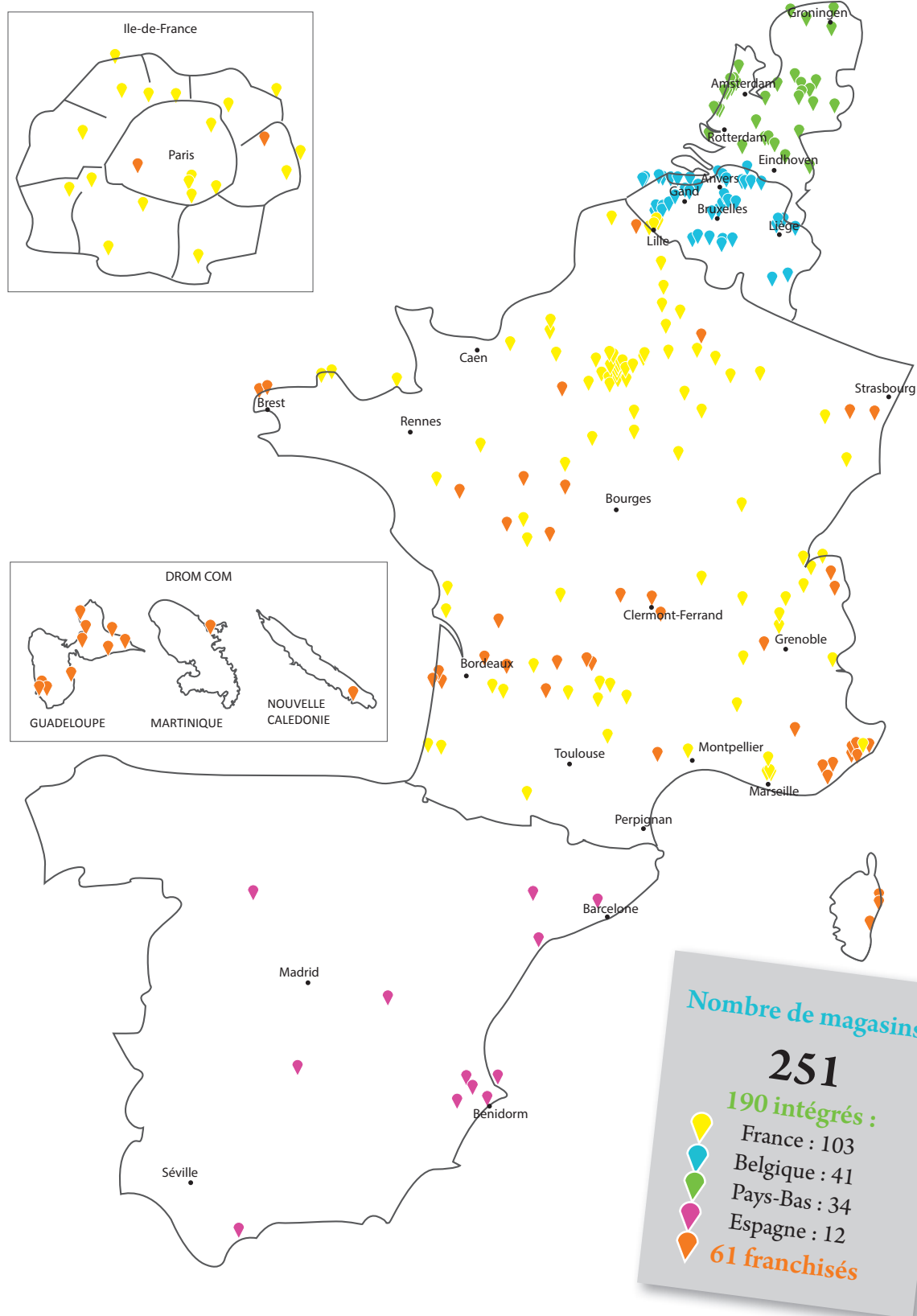
1 reprise en janvier de 4 magasins du groupe BRICOKING à Cuenca, Benidorm, Ontinyent et Lleida (9 850 m²).

Franchise

1 ouverture de magasin à l'étranger en Géorgie à Tbilissi (5 000 m²) en septembre.



Les implantations





La description des enseignes

Des enseignes au positionnement complémentaire

“ L’une des forces du groupe est sa capacité à développer un concept de proximité conduisant à adapter chaque magasin à son environnement concurrentiel et à sa clientèle.

BRICORAMA

Enseigne leader

- De proximité, adaptée à son environnement et proche de ses clients
 - Sur des surfaces diverses (de 1 000 m² à 10 000 m²)
 - Dans des agglomérations généralement de taille moyenne
 - Attentive au rapport qualité/prix
 - Offrant des gammes sans cesse renouvelées et modernes
- 



BATKOR

Enseigne discount

- De proximité
- De moyenne surface
- En agglomération de taille moyenne
 - Des gammes réduites à prix discount



KARWEI ● ● ●

Enseigne haut de gamme

- L'adresse pour embellir la maison et le jardin
- La référence pour la décoration, le développement de l'ameublement
- Idéale pour faire du fun-shopping en famille
- Des magasins clairs, ouverts, esthétiques et lumineux
- Une communication qualitative et originale
- Une présence exclusivement aux Pays-Bas



• • • **GAMMA**

**Enseigne
incontournable
aux Pays-Bas
("top of mind ")**

- Des assortiments de base pour un choix rapide et facile
- Un concept de communication fort et unique
 - Une image de robustesse et de simplicité
 - Une présence également en Belgique
- L'adresse de référence pour la décoration et le bricolage
- Des magasins chaleureux



Le groupe exploite en Belgique et aux Pays-Bas des magasins à l'Enseigne Gamma et Karwei en vertu d'un contrat de franchise avec le groupe Intergamma.

Le groupe est également franchiseur pour sa seule enseigne Bricorama auprès d'indépendants en France métropolitaine, dans les DOM-COM et à l'étranger.



La gouvernance d'entreprise

Membres du Conseil d'Administration

Jean-Claude Bourrelier, Jean-Michel Bourrelier, Yoann Bourrelier, Jean Criton, Annabelle Bourrelier



“ Une entreprise familiale aux valeurs fortes : réactivité, flexibilité, polyvalence. ”

La société Bricorama est une société anonyme à Conseil d'Administration cotée en Bourse sur le marché Alternext. Le capital de la société est composé de 6 221 343 actions ordinaires de 5 euros de nominal au 31 décembre 2016.

Le Conseil d'Administration est composé de 5 membres dont 4 membres sont issus de la même famille. Monsieur Jean Criton a été nommé en qualité d'administrateur de Bricorama SA, par l'Assemblée Générale du 23 juin 2014, et pour une durée de 6 ans.

Monsieur Jean Criton n'entretient

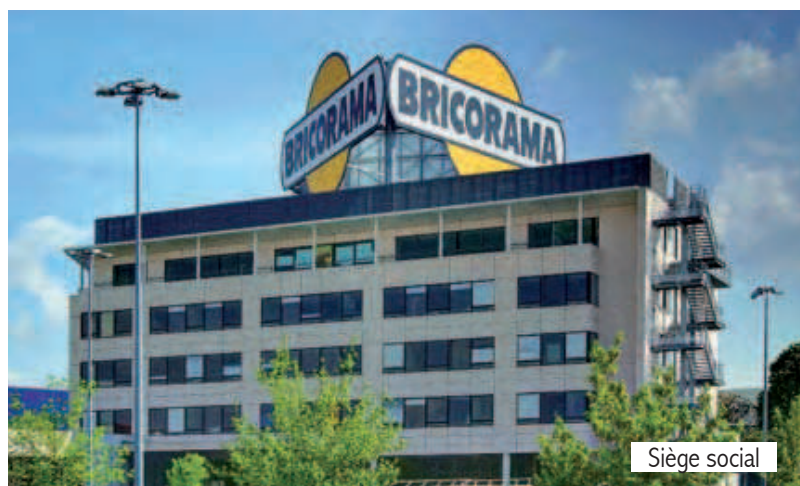
pas de relation avec la société, son groupe ou ses dirigeants, de nature à compromettre l'exercice de sa liberté de jugement. Il est dès lors considéré comme administrateur indépendant. Chaque administrateur est nommé pour une durée de 6 ans.

Par décision du Conseil d'Administration du 23 juin 2014, M. Jean-Claude Bourrelier a été élu Président pour une durée de 6 ans.

Le Conseil d'Administration a arrêté les comptes de l'exercice 2016 et a procédé à un examen détaillé des comptes sociaux et consolidés de

l'exercice lors de sa séance du 26 avril 2017.

En sus d'autres délibérations et décisions mises à l'ordre du jour en application des lois et règlements (conventions réglementées, pouvoir de cautionner...), le Conseil d'Administration a approuvé le rapport réalisé par le Président sur l'organisation des travaux du Conseil et sur la procédure de contrôle interne.



Répartition du capital

M14
87,31%

Public
(dont JG Capital Management)
12,24 %

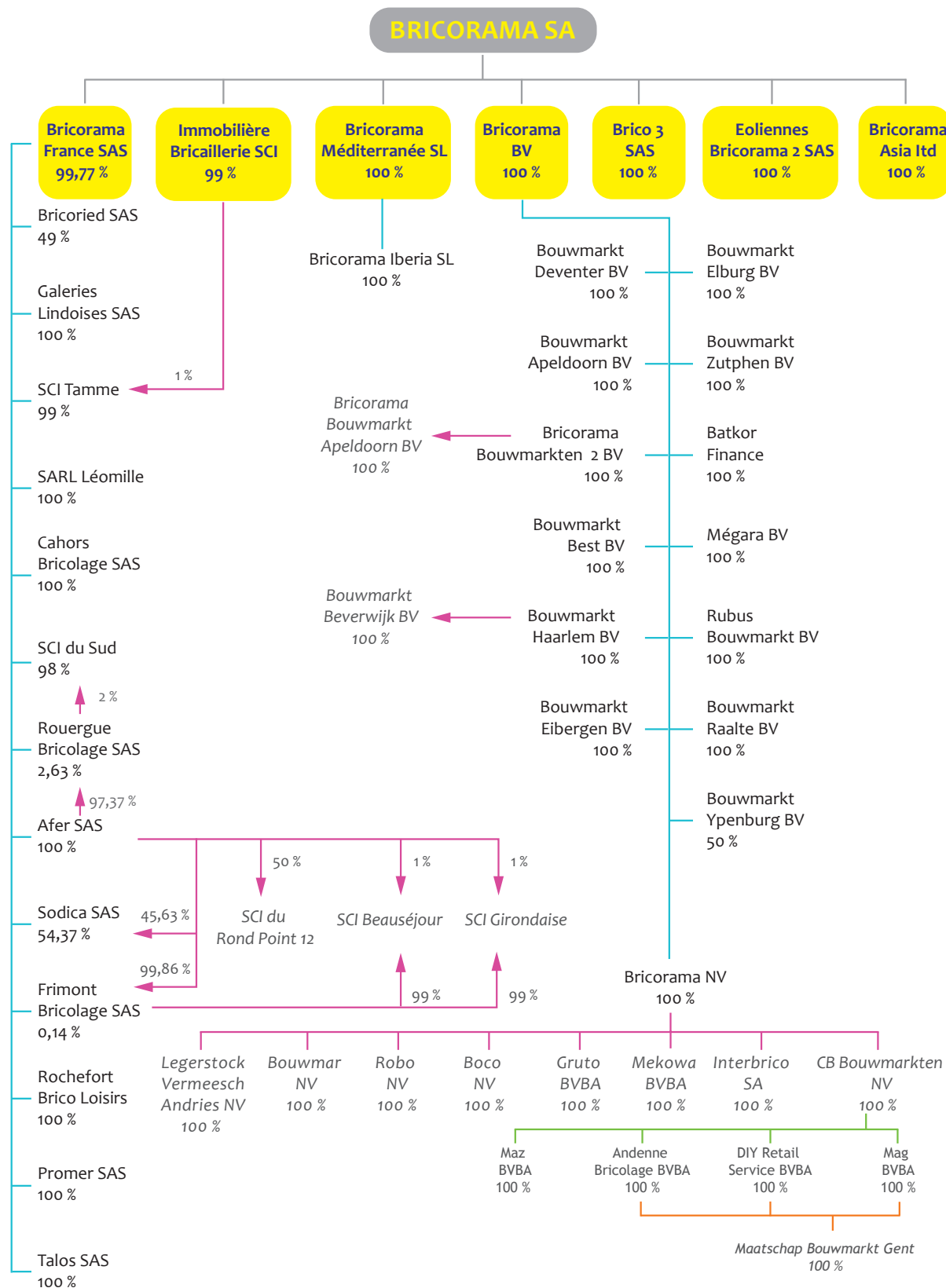
Famille Bourrelier
0,45 %

Données par action

Années	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Nombre d'actions	5 655 312	6 221 343	6 221 343	6 221 343	6 221 343	6 221 343	6 221 343
Bénéfice net par action	3,92	3,97	2,43	1,86	2,03	2,39	1,73
Dividende par action	1,00	1,30	1,00	0,95	0,95	1,00	1,00



L'organigramme juridique au 31 décembre 2016





L'activité Réseau France

Jean-Marc Lemée

Adjoint Directeur Opérationnel Réseau France



“ 2016 : Une année contrastée & sous pression... ”

Cette année, vous l'aurez vécue comme nous, aura été projetée sous le signe de différentes inquiétudes sécuritaires, environnementales et communautaires qui influent sur les attitudes et les modes de consommation de nos clients, sans oublier une concurrence toujours plus agressive et omniprésente. Une croissance faible et la persistance du chômage, freinent les engouements pour se projeter à tous niveaux.



Nous n'avons pas échappé à ces scénarios compliqués, accentués par une météo capricieuse qui n'a pas épargnée certains sites.

Heureusement de nombreux signes positifs nous encouragent à continuer nos perspectives commerciales :

- la dynamique de la construction neuve du logement,
- la démocratisation du « je fais moi-même »,
- l'intérêt des français pour l'amélioration de leur foyer,
- deux belles ouvertures de magasins Bricorama (Belfort et Limoges),
- des actions commerciales de talent dans de nombreux magasins qui font bouger les univers pour tirer la



croissance vers le haut,

- une gestion plus affinée qui nous a permis de baisser nos stocks...

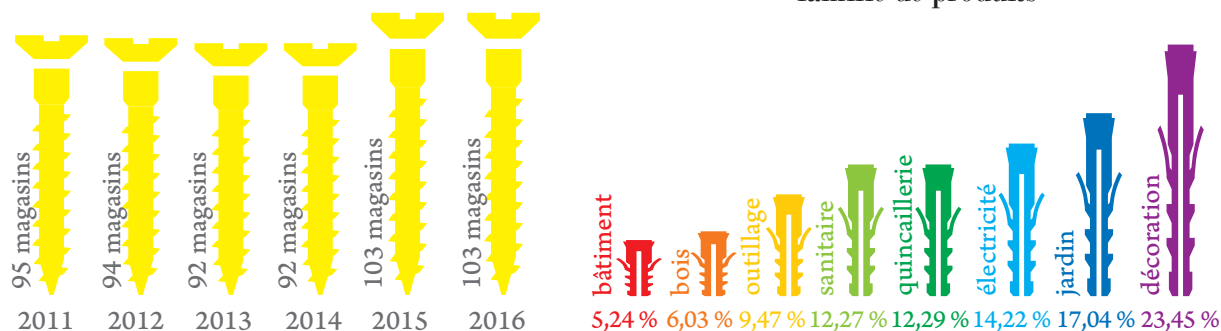
Tout n'aura pas été parfait mais nous avons maintenu nos objectifs sur de nombreux périmètres.



Direction Opérationnelle Réseau France - de gauche à droite :

Thierry Guillot Région 10, Sébastien Degot Région 9, Paul Teixeira Région 1, Fabrice Legoff Région 4, Martine Serre Assistante de Direction, Jean-Marc Lemée Adjoint Directeur Opérationnel, Marc Carlier Région 7, Véronique Dugois Région 5, Eric Gourlin Région 3, Angélique Prazères Responsable Audit et Contrôle de Gestion Opérationnel, Philippe Meillon Région 6, Eric Berthon Région 2, Philippe Blanquart Région 8.

..... Evolution du nombre de magasins Répartition du chiffre d'affaires par famille de produits





“ Nos ambitions pour 2017 : Un client plus satisfait, développer notre panier moyen, adapter nos concepts de ventes. ”

Clients : dans un monde en perpétuel changement, où la concurrence est chaque jour plus vive, c'est en étant encore plus à l'écoute de nos clients que nous pourrions plus facilement répondre à leurs attentes. Il nous faut nous adapter de plus en plus vite en faisant connaître nos atouts, nos compétences, nos produits, nos offres, nos promotions, tout en privilégiant un contact humain et humanisé : sourire, accueil, conseils aideront nos clients à mieux comprendre et à mieux choisir au sein de nos magasins. Nous avons besoin des efforts de tous en ce sens !

Développement : nous n'en oublions pas pour autant notre croissance organique, plusieurs projets d'acquisitions sont en cours de réalisation ou proches d'aboutissements concrets. Nous avons la volonté d'accélérer l'expansion, les transferts et les remodlings.

En interne nous redoublons d'efforts pour accentuer notre taux de concrétisation et l'augmentation de notre panier moyen : des orientations commerciales et objectifs importants autour de la carte de fidélité et le taux de recours à crédit ont été établis en ce sens pour 2017.

Concept de vente et nouveaux marchés : chaque magasin doit répondre à une offre mieux adaptée à son environnement local, pour offrir toujours plus de choix et de confort. Le renouveau de certains concepts

(luminaire, peinture, etc..) apporte une réponse aux attentes et aux besoins variés de la clientèle ainsi qu'à leurs habitudes de consommation : plus d'attention aux présentations, théâtralisation, "plus de séduction et moins de fonction".

Le commerce électronique croît maintenant très rapidement et est aujourd'hui incontournable pour

le commerce du bricolage. Nous veillons également à élargir nos gammes et nos services autour du «click & collect».

Tout ceci ne peut être développé que par l'engagement sans faille de nos équipes en magasin. «L'enthousiasme est à la base de tout progrès» disait Henry Ford, nos équipes en sont la parfaite illustration.

Les orientations commerciales du réseau en 2017



NOS PERSPECTIVES & ENJEUX

Face à un marché complexe, un commerce qui se numérise et un parcours d'achat qui se digitalise, plus que jamais **l'excellence opérationnelle et notre esprit de conquête** seront les clefs de nos gains de parts de marché

NOTRE PROJET OPERATIONNEL

Accélérer notre **croissance** et notre **rentabilité** au m² avec optimisme et réalisme

NOS OBJECTIFS PARTAGES

Un **milliard** de chiffre groupe comme perspective
Un résultat commercial **équilibré**
Un magasin en **mouvement**
Un **euro de plus par panier**
Un client plus **#satisfait**

NOS MISSIONS EN MAGASIN

Création de valeur durable pour l'entreprise
Satisfaction des **clients** et des **collaborateurs**

Dynamiser nos fondamentaux commerciaux & redonner de l'autonomie aux magasins



PERFORMANCE

Création de valeur dans les offres et dans les résultats

+ Un **euro** de panier moyen
3 familles en progression sur le ranking national
Des plans d'actions «**commerçants**» dans tous les magasins
Une gestion bien paramétrée et un stock adapté
Les indicateurs du tableau de bord sous contrôle et actions correctrices anticipées

MANAGEMENT

Capitaliser sur notre savoir faire et savoir être

Un **dialogue social constructif et partagé** à tous niveaux
Lutter contre l'absentéisme
Développer notre **productivité** et adapter nos organisations
Tous à l'écoute & mobilisés pour : mieux décider, développer les ventes, accroître notre rentabilité, donner du mouvement, savoir détecter

PROMESSE CLIENTS

Centrer nos efforts autour de la satisfaction et la relation clients

Multiplier nos points de contacts & augmenter notre **taux de concrétisation** vente
Les 4C de nos équipes : Conquérant, Commerçant, Convaincant, Confiant
Fidéliser plus et plus souvent
Le crédit comme vecteur de développement
Accroître et anticiper les **services** rendus
Augmenter la note du classement «satisfaction client» BVA

ATTRACTIVITE

Tous les magasins en quête de croissance interne :

Un **produit**, un **prix**, **théâtralisation & séduction**
Diversité d'une **offre simple et cohérente**
Des actions commerciales **dynamiques**
Un **merchandising** respecté et adapté
Un **taux de détention multi-canal optimisé**
Des actions sur tous les leviers générateurs de **trafic**



Le e-commerce

Yoann Bourrelier

Directeur Général Délégué Web & digital



“ Des changements seront apportés pour répondre aux attentes de nos clients et redévelopper le trafic sur le site Internet.

”

Tel qu'annoncé il y a un peu plus d'un an, la nouvelle version du site Internet www.bricorama.fr a été mise en ligne le 1er mars 2016. S'appuyant sur un outil technique plus moderne, le site permet désormais à nos clients de pouvoir consulter les produits tout en tenant compte du stock de leur magasin habituel.

Cependant le changement ne s'est pas fait sans difficulté. Cela a provoqué une baisse sensible du trafic et par conséquent du chiffre d'affaires du site Internet.

Le rattachement du client à un magasin physique dès son arrivée sur le site a été une décision forte de

Bricorama prise dans le respect de la stratégie « web to store ». Cependant ce choix a perturbé les habitudes de nos consommateurs « on line » qui ne l'ont pas tous adopté. Des changements seront donc apportés pour répondre aux attentes de nos clients et redévelopper le trafic sur le site Internet.

D'autres fonctionnalités et services complémentaires sont encore en développement et seront opérationnels dans le courant du premier semestre 2017. L'objectif est de pouvoir proposer à nos clients une expérience omnicanal leur permettant de bénéficier des mêmes

services et offres, qu'ils se trouvent en magasin ou sur le site Internet. Cela nécessite d'avoir des systèmes informatiques qui puissent facilement dialoguer entre eux.

Un autre chantier important a été la mise en place du PIM (Product Information Management) qui permet de présenter nos produits de manière plus ordonnée et avec davantage de caractéristiques. Initialement mis en place pour le nouveau site Internet, il sera également un outil indispensable pour moderniser la communication et digitaliser nos magasins.

La fidélité

La fidélité de nos clients est un axe important chez Bricorama. Le programme axé autour de la carte Bricobonus permet à nos clients de cumuler des points qui sont ensuite transformés en bons d'achat. En 2016, ce programme s'est renforcé avec de nouvelles opérations réservées dans le but d'accentuer les récompenses données à nos clients fidèles. L'adhésion au programme de

fidélité nous permet aussi de mieux connaître nos clients afin de les solliciter avec des offres ciblées qui correspondent à leurs attentes.



La communication

L'année 2016 a été dynamisée par de nombreuses opérations de communication. Celles-ci ont été

relayées par des prospectus, des guides (jardin, déco, chauffage), de l'affichage, de la radio et par de nouveaux médias digitaux. L'utilisation de ces nombreux supports nous permet ainsi de toucher un maximum de prospects. La multiplication des opérations commerciales de la concurrence nous obligera à rester dynamiques et innovants de manière à recruter de nouveaux clients.





L'activité opérationnelle Centrale

Jean-Michel Bourrelier
Directeur Général Délégué



“ Le déploiement du CROSS DOCKING à de nombreux autres fournisseurs est un axe stratégique fort pour 2017.

”



L'exercice 2016 a été marqué principalement par la finalisation, comme prévu, du dossier CROSS DOCKING.

Ce modèle doit nous permettre d'améliorer notre efficacité opérationnelle par des livraisons mieux adaptées à nos besoins. Il se traduira également par une amélioration de notre BFR ce qui est indispensable à notre développement.

A la tête de la Direction Opérationnelle Centrale depuis le milieu de l'année 2016, suite au départ d'Eric Jung, je me suis efforcé à redéfinir nos priorités au service de nos magasins.

Nos objectifs clés restent toujours d'actualité :

- Développer notre chiffre d'affaires au m² par des gammes appropriées et un pricing adapté ;
- Optimiser notre stock en magasin et en entrepôt ;
- Maintenir notre marge sans remettre en cause notre agressivité commerciale.

L'ensemble des équipes opérationnelles centrales (communication, achats, merchandising, offre...) sont mobilisées dans ce sens pour 2017.

La pose à domicile

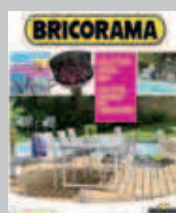
Le service « pose à domicile » c'est :

- La sélection des artisans pour leurs compétences et leur professionnalisme,
- La garantie des travaux pendant 2 ans,
- Le suivi des chantiers,
- Une TVA à 10 % pour le client.



La carte cadeau

Assimilée à un porte monnaie électronique (minimum 15 € et maximum 150 €), achetez-la en magasins ou sur le site internet et activez-la en caisse. Elle est utilisable en une ou plusieurs fois.





La franchise

Jean-Noël Cornillaud
Directeur Franchise



“ En 2016, Bricorama a poursuivi son développement en franchise ”

En 2016, nous avons signé trois nouveaux contrats :

- Les Billaux (33), ancien affilié COFAQ.

- Taninges (74), magasin précédemment sous enseigne Mr Bricolage.

- Antibes (06), création du magasin. Nous avons également eu le plaisir de voir se concrétiser les ouvertures de Sarlat (3 000 m²) et de Tbilissi (5 000 m²) en Géorgie.

Pour 2017, nous prévoyons d'accélérer notre rythme de croissance avec la mise en place d'un service Développement Franchise spécifiquement dédié à l'activité.

L'activité commerciale du réseau en 2016 a progressé à périmètre courant de 6,90 % et s'établit dorénavant à 121 millions hors taxes. Nous constatons globalement une augmentation de la taille moyenne des magasins candidats à la franchise Bricorama. Ceci démontre la qualité du savoir-faire Bricorama, de l'accompagnement et de la rentabilité du modèle Bricorama.

En 2017, nous poursuivrons notre stratégie de ralliement de magasins sous enseigne ou issus d'enseignes concurrentes.



La franchise Bricorama

- Contribue au rayonnement de l'enseigne dans les régions ;
- Demeure un potentiel vivier de magasins pour notre activité intégrée ;
- Permet une massification des achats ;
- Contribue à la rentabilité du Groupe.



Chiffres clés 2016

Chiffre d'affaires

145 M€ TTC

Nombre de collaborateurs

616

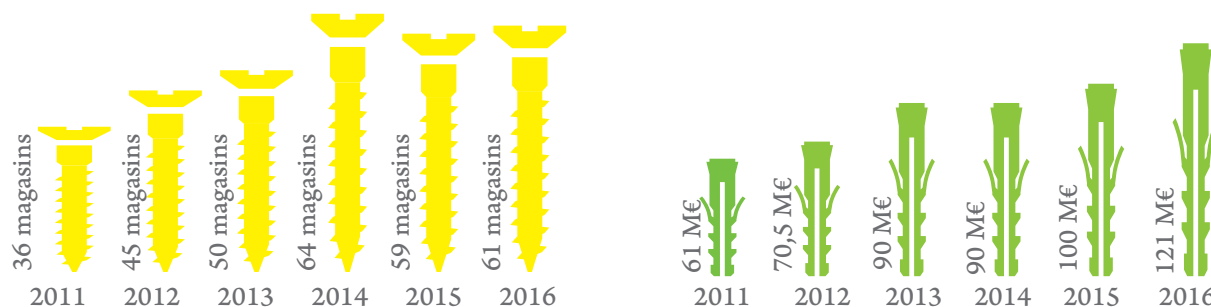
Surface de vente

90 630 m²

Nombre de magasins

61

..... Evolution du nombre de magasins Evolution du chiffre d'affaires HT





Les ressources humaines

Hélène Demarigny

Responsable recrutement et relations sociales



“ En France, l'année 2016 a été une année forte en recrutement. Au total, 924 embauches dont 240 en CDI ainsi que 684 en CDD, magasins et centrale confondus. ”

Comme les années précédentes, nous maintenons notre volonté de développer l'évolution interne et de promouvoir les collaborateurs à fort potentiel. Ainsi, grâce aux revues d'effectifs et

aux entretiens annuels, nous pouvons identifier les potentiels évolutifs et répondre aux différents besoins en interne. En 2016, une dizaine de collaborateurs ont pu évoluer suite à leur souhait en passant d'un

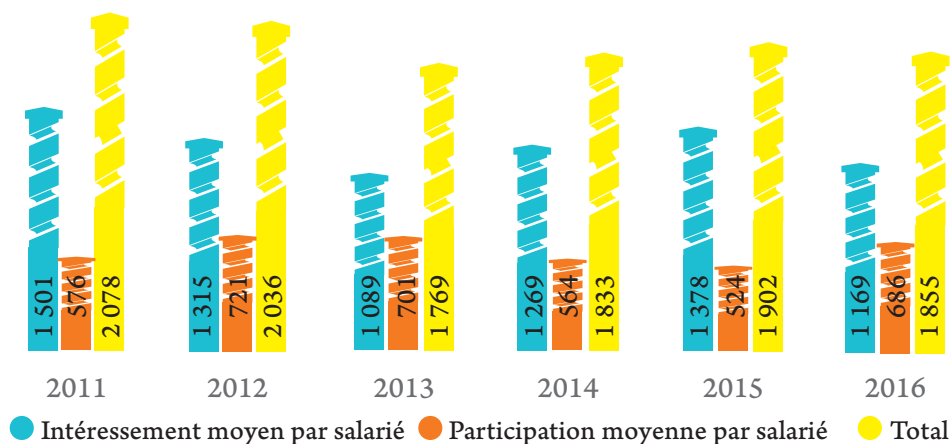
poste en magasin à une fonction en centrale et inversement. Enfin, plus de 70 personnes, tout statut et postes confondus ont pu évoluer en magasins à des postes avec plus de responsabilités.



Les valeurs partagées au quotidien

Entreprendre ensemble, sans attendre.
Satisfaire le client par la qualité et l'efficacité.
Rechercher et développer les compétences.
Savoir responsabiliser, déléguer et contrôler.
Travailler en équipe et la polyvalence.
Respecter l'environnement.

..... Des accords de participation et d'intéressement permettent d'associer
l'ensemble des salariés au succès du groupe





L'environnement

Carole Haddad
Office Manager



“ Les abeilles françaises n'ont jamais aussi peu produit de miel qu'en 2016 ”

”

Les ruches

Une météo peu favorable, la diminution des cultures de colza et de tournesol, l'effet de certains pesticides et des prédateurs plus nombreux expliquent cette baisse. Les abeilles encore moins nombreuses et très affaiblies par le printemps tardif en 2016, ont nettement moins butiné cette saison. Il s'agit de la plus mauvaise récolte de miel jamais connue en France. La production a été de 9 000 tonnes

soit moitié moins qu'en 2015. Outre les effets de la météo, les diminutions de cultures de tournesol ou de colza qui assurent normalement les deux tiers de la production annuelle de miel français ont contribué à cette baisse, s'y ajoutant bien sûr l'effet néfaste des pesticides. Les abeilles de nos cinq ruches sur le toit du siège à Villiers-sur-Marne,

n'ont pas échappé à cette tendance et nous n'avons récolté que 27 kg de miel (55 en 2015, 103 en 2014).



Les associations

Notre partenariat continue avec l'Association L'Homme et l'Environnement, « une botte de parquet massif achetée = 1 arbre replanté ». Le projet de reforestation mené à Madagascar vise à restaurer les forêts tout en accompagnant le développement économique des populations rurales.

Les toits photovoltaïques

Le groupe a maintenu son engagement dans les énergies renouvelables avec l'exploitation des toits photovoltaïques installés sur les magasins de Lisieux (14), Juvignac (34), Mareuil-les-Meaux (77) et Royan (17) soit une surface totale de toiture de 14 600 m². Ces toitures captent et convertissent en électricité le rayonnement solaire.



L'activité à l'international & Finances du Groupe



Christian Roubaud

Directeur Général Délégué Administratif & Financier et Directions Etrangères

“ Une rigueur appréciée par nos partenaires financiers ”

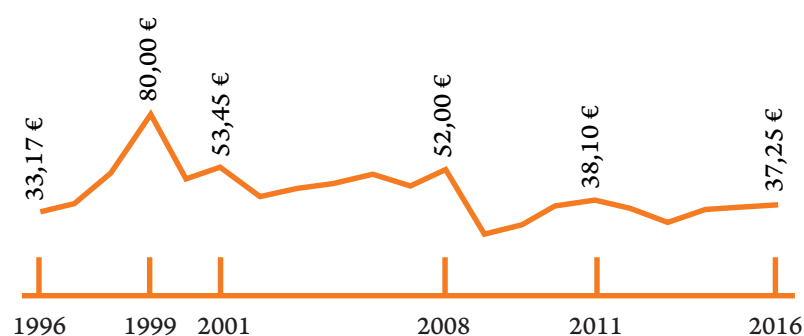
L'année 2016 marque notre 20^{ème} année en Bourse. Notre parcours en tant que société cotée ne nous aura pas permis jusqu'à ce jour de réaliser une opération de croissance externe majeure, mais il nous aura apporté beaucoup de rigueur dans la production de nos comptes. Cette rigueur est bien évidemment appréciée par nos partenaires financiers historiques et reste un atout dans la recherche de financements.

Cette année encore, notre groupe s'est fortement développé dans les différents pays où il est présent. L'effet d'une concurrence impitoyable dans un marché peu porteur est venu compenser les effets positifs qui

résultent de nos bonnes décisions d'investir. Notre rentabilité est cependant préservée et notre endettement en légère baisse.

L'année 2016, sans marquer les anomalies, restera donc une année satisfaisante dont nous pouvons nous réjouir. Nos atouts, notre potentiel de développement, notre optimisme et notre confiance restent de mise pour 2017.

..... Evolution du cours de bourse depuis 1996



Comité Direction Administrative et Financière - de gauche à droite :

Emmanuel Castelao – Responsable contrôle de gestion, Aurélie Jost – Assistante de Direction, Jean-François Merdinger – Responsable Etudes, Irène Planconneau – Chef comptable France, Hélène Demarigny – Responsable Recrutement et relations sociales, Angélique Buard – Responsable paie, Christian Roubaud – Directeur Général Administratif & Financier et Directions Etrangères, Yann Le Téo – Directeur comptable groupe, Angélique Prazères – Responsable audit et contrôle de gestion opérationnel France, Jean-Marie Clarac – Responsable support.





L'activité au Benelux

Benito Fuso

Directeur Opérationnel Benelux



Belgique

L'année 2016 a été très contrastée économiquement, car les mesures politiques mises en place pour respecter les engagements européens sont venus impacter défavorablement le pouvoir d'achat qui s'est traduit par une forte baisse de la confiance du consommateur. A cela s'est rajoutée l'insécurité des différents dossiers de politiques européenne et internationale tels que le Brexit, différents referendums dans les pays voisins et l'élection du Président Américain. Malgré cela, le marché du bricolage des enseignes référentes a évolué de 2,1 % (source GFK). Notre performance est la conséquence d'une expansion plus

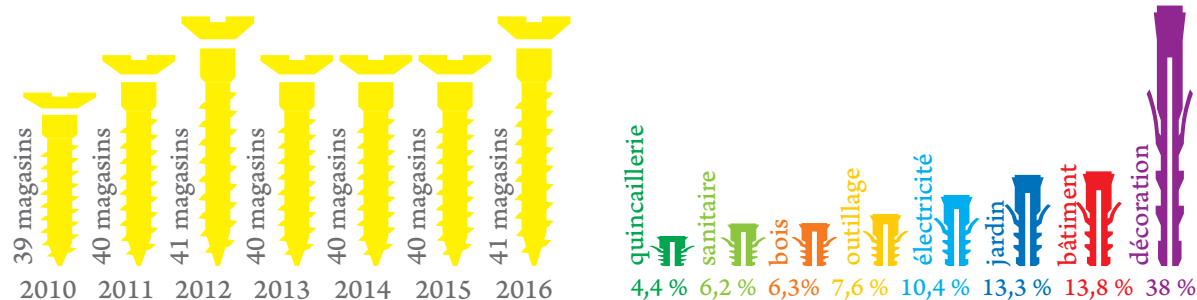
importante de nos concurrents avec l'ouverture de 7 nouveaux magasins et l'arrivée de nouveaux concurrents internet. Nous accusons un léger recul de 0,5 % de chiffre d'affaires essentiellement dû à la fermeture de notre magasin de Herstal durant 6 mois pour en reconstruire un nouveau et une marge en recul brut de 0,8 % qui est la conséquence d'un marché plus disputé commercialement.

Dans ce contexte, nos investissements sont restés conséquents et cela doit nous assurer une progression de chiffre d'affaires importante en 2017. Nous avons également terminé le déploiement des bornes digitales dans tous nos magasins et largement investi dans la vente internet. Ces progrès nous promettent des perspectives également positives

pour 2017 et les années suivantes. Pour 2017 nous avons prévu de faire des remodelings importants dans nos magasins de Quaregnon, Ans et Marcinelle. Mais surtout nous continuons d'investir dans un programme de formation unique pour nos équipes de vente qui doit nous permettre de marquer notre différence commerciale par rapport à nos concurrents. Nous introduisons également des marques destinées au marché professionnel afin d'élargir notre clientèle. Nous mettons également en place un outil de planification des horaires de travail à prester qui doit nous permettre de gérer le temps d'occupation dans nos magasins en fonction du chiffre d'affaires à réaliser.



..... Evolution du nombre de magasins Chiffre d'affaires par famille de produits ..





Comité Benelux
Yoann Bourrelier,
Christian Roubaud, Benito
Fuso, Yann Le Teno



Pays-Bas

Bien que voisins de la Belgique, les Pays-Bas réalisent une croissance continue en 2016. Ce qui est confirmé par beaucoup d'indicateurs économiques qui sont dans le vert. Le marché de la construction et de la rénovation continue de progresser. La confiance des fabricants et des consommateurs est positive et dynamise l'économie. Le marché du bricolage et de l'aménagement a connu une croissance soutenue par l'ouverture de nouveaux concurrents allemands. Nous nous inscrivons également dans cette évolution positive. Ceci a été possible grâce à un investissement important dans notre magasin de Helmond qui a été

transformé au nouveau concept de l'enseigne Karwei. Le développement des bornes digitales et la vente par internet nous ont également permis de progresser en chiffre d'affaires. Si nous connaissons une performance moindre que le marché, ceci est essentiellement dû à la venue du géant allemand Hornbach sur la ville de Best. Notre positionnement gamme a également été revu et est désormais plus orienté vers l'aménagement et décoration de la maison pour marquer la différence avec cette nouvelle concurrence.

Un concept KARWEI très innovant dans les gammes de produits a été lancé par notre franchiseur et devra encore mieux marquer notre différence et nous permettre de consolider notre concept axé

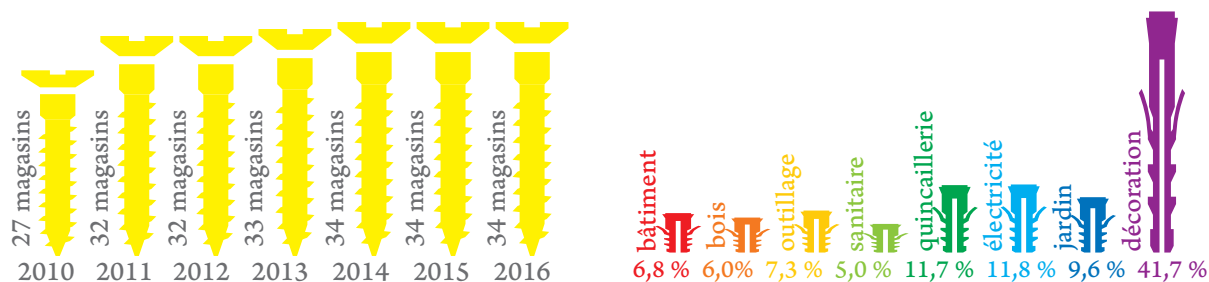
sur la décoration. Pour l'enseigne Gamma, il est également prévu en 2017 de lancer un nouveau concept de magasin qui sera axé sur la construction et les professionnels. Ces investissements très importants devront dans les années à suivre nous permettre de consolider nos parts de marché et d'augmenter notre chiffre d'affaires.

Pour 2017, nous devrions faire des investissements importants dans nos magasins de Den Haag et Breda et poursuivre nos investissements dans la vente digitale. Mais l'accent, comme en Belgique, est d'abord d'investir dans la formation de nos collaborateurs pour nous permettre de maximaliser nos investissements internet et toujours mieux servir nos clients.



Remodling réalisé à Helmond

..... Evolution du nombre de magasins Chiffre d'affaires par famille de produits ..





L'activité en Espagne

Comité Opérationnel Espagne
Jean-Michel Bourrelier,
Christian Roubaud et Franck Vasse

L'exercice 2016 en Espagne a été marqué pour Bricorama par 2 événements majeurs :

- La reprise en début d'année de 4 nouveaux magasins à l'enseigne BricoKing qui démontre la volonté du groupe de se développer dans un marché devenu porteur ;

- Le déplacement de notre siège social en fin d'année sur notre site d'Abrera, à proximité de Barcelone, et ce afin de se donner de nouveaux moyens pour améliorer notre efficacité et nos synergies avec la France.

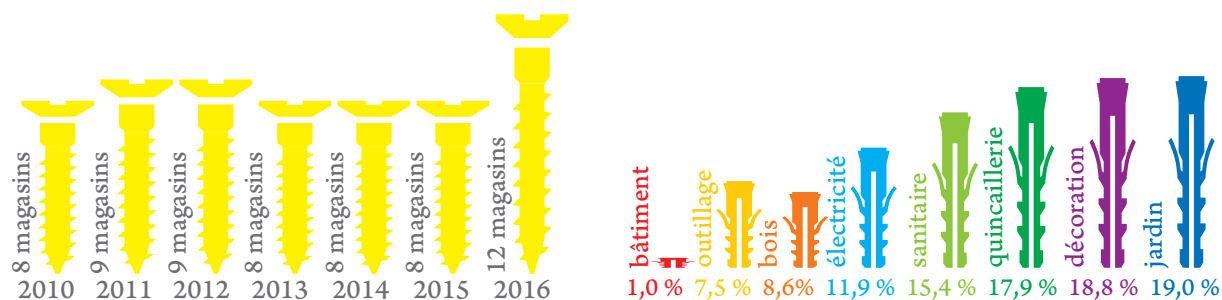
Le bilan de l'année reste cependant mitigé en raison notamment d'une concurrence exacerbée. Pour autant, 2017 doit être l'année du rebond et toutes les équipes en Espagne sont mobilisées pour cela.

Equipe opérationnelle Espagne

De gauche à droite, rang haut puis bas
 Matías Agudo, Estefanía Kramm, Cristina Senserrich, Beatriz Montero, John Peñafiel, Ruth Gonzalves, Miriam Pomares, Kattina Gits.
 Alejandra Gila, Francisco Garcia, Guy Buvat, Marta Habas, Vicente Mira.



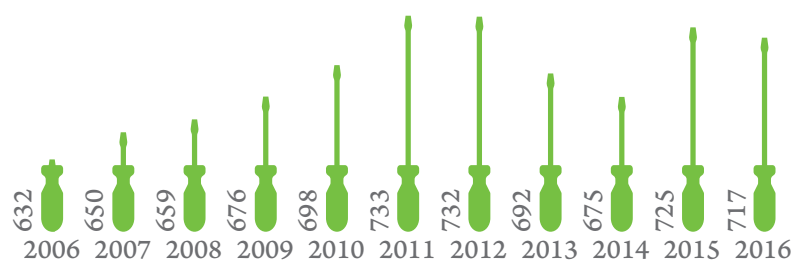
..... Evolution du nombre de magasins Chiffre d'affaires par famille de produits ..





Les chiffres clés

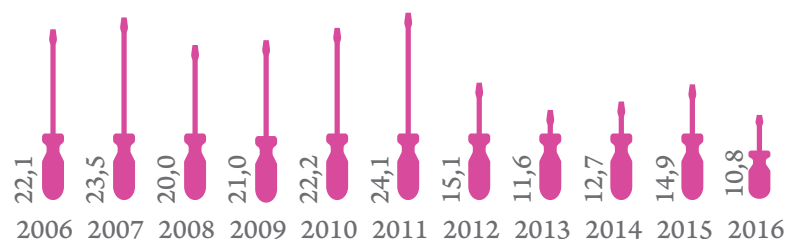
..... Chiffre d'affaires (en M€)



**1 milliard
€TTC**

Chiffre d'affaires
sous enseignes en 2016

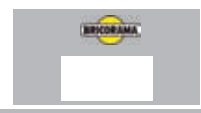
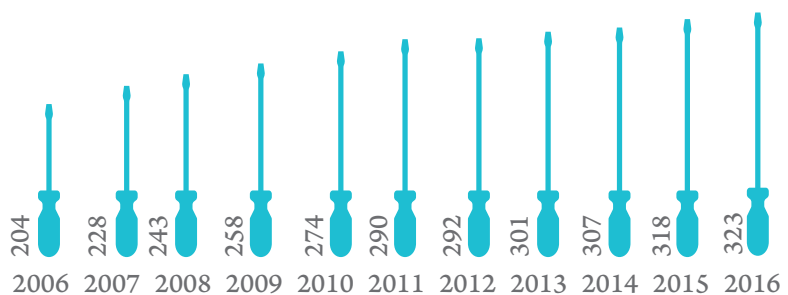
..... Résultat net (en M€)



Répartition du chiffre d'affaires

France : 570 M€
Belgique : 126 M€
Pays-Bas : 132 M€
Espagne : 35 M€
Franchisés : 145 M€

..... Capitaux propres (en M€)

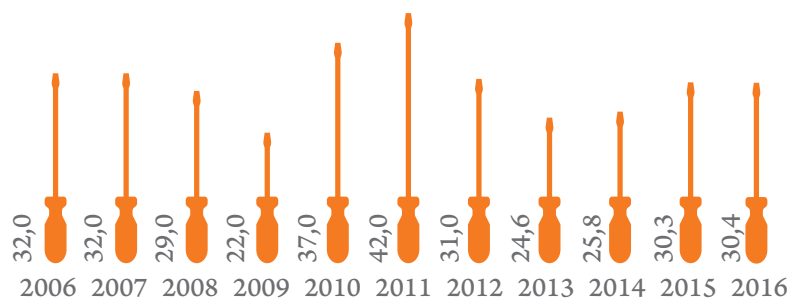


741 214 m²

Surface de vente
(tous pays confondus)

251
Magasins

..... Résultat Opérationnel Courant (en M€)



Répartition du nombre de magasins

France : 103
Belgique : 41
Pays-Bas : 34
Espagne : 12
Franchisés : 61

4 959
Collaborateurs



Le bilan et le compte de résultat simplifiés L'année bousière 2016

..... Bilan simplifié au 31 décembre (en M€)

ACTIF	2015	2016
Actifs non courants	296,5	297,2
Stocks	241,6	236,3
Clients	16,4	17,1
Autres actifs circulants	42,0	41,9
Disponibilités	36,5	39,9
Total actif	633,2	632,4

PASSIF	2015	2016
Capitaux propres	318,4	322,6
Impôts différés	2,5	2,7
Dettes financières	178,2	173,4
Fournisseurs	84,1	85,8
Autres passifs	50,0	47,9
Total passif	633,2	632,4

.. Compte de résultat simplifié au 31 décembre (en M€) ..

	2015	2016	Variation
Chiffre d'affaires	725,2	717,1	- 1,1 %
Résultat Opérationnel Courant	30,3	30,4	+ 0,3 %
Coût de l'endettement financier net	- 1,7	- 1,6	- 4,6 %
Impôt sur les sociétés	- 7,8	- 8,8	+ 12,1 %
Résultat net	14,9	10,8	- 27,5 %

..... Calendrier financier 2017

16 février 2017	Chiffre d'affaires 4 ^{ème} trimestre 2016
27 avril 2017	Réunion analystes – Résultats annuels 2016
11 mai 2017	Chiffre d'affaires 1 ^{er} trimestre 2017
19 juin 2017	Assemblée Générale des actionnaires
20 juillet 2017	Chiffre d'affaires 2 ^{ème} trimestre 2017
12 octobre 2017	Résultats semestriels 2017
09 novembre 2017	Chiffre d'affaires 3 ^{ème} trimestre 2017

Publication après clôture de Bourse (sous réserve de toute modification ultérieure)

Fiche signalétique de l'action



Marché :

Nyse Alternext

Code ISIN :

FR 0000054421

Nombre de titres :

6 221 343

Cours au 31 déc. 2016 :

37,25 €

Capitalisation au 31 déc. 2016 :

231 M€

Cours le plus haut en 2016 :

38,76 €

Cours le plus bas en 2016 :

31,50 €

Évolution du cours de Bourse



source Euronext

Contrat de liquidité

Depuis le 19 mai 2015, le groupe Bricorama a contracté un contrat de liquidité avec la société ODDO & Cie.



RAPPORT FINANCIER 2016

I GOUVERNANCE D'ENTREPRISE	2
1. Présentation générale de la société	2
2. Organigramme juridique au 31 décembre 2016	6
3. Organes d'Administration	7
4. Eléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'Offre Publique	11
5. Comités spécialisés du groupe Bricorama	11
6. Contrôle Interne	12
II RAPPORT DE GESTION	24
1. Présentation de l'évolution des affaires, des résultats et de la structure financière du groupe au cours de l'exercice 2016	24
2. Situation de la société et de ses filiales à la date du présent rapport	25
3. Principaux éléments des comptes individuels et consolidés 2016	25
4. Présentation des principaux risques et incertitudes	29
5. Rémunérations des dirigeants et des mandataires sociaux	36
6. Liste des mandataires sociaux durant l'exercice 2016	37
7. Dispositions environnementales et sociales	38
8. Activité en matière de recherche et développement	46
9. Participation hors périmètre de consolidation	46
10. Opération des dirigeants et des personnes mentionnées à l'article L 621-18-2 du Code Monétaire et Financier sur les titres de la société	46
III ÉLÉMENTS FINANCIERS.....	47
1. Comptes consolidés	47
2. Comptes sociaux	80
IV AUTRES INFORMATIONS	92
1. Texte des résolutions proposées à l'Assemblée Générale du 19 juin 2017	92
2. Structure du parc de magasins au 31 décembre 2016	94
3. Chiffres clés	95
4. Stratégie	95
5. Investissements	96
6. Responsable du document et de l'information	96
7. Attestation du Président	96
8. Noms des commissaires aux comptes	97
9. Honoraires des commissaires aux comptes	97
V RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES.....	98



I GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

1. Présentation générale de la société

- Dénomination et siège social

Dénomination sociale : Bricorama

Le siège social est situé 21a boulevard Jean Monnet – 94357 VILLIERS SUR MARNE CEDEX

- Forme juridique

Société anonyme régie par les articles L. 225-1 et suivants et R. 225-1 et suivants du code de commerce.

- Législation

Législation française.

- Dates de constitution et d'expiration

La société a été constituée le 30 novembre 1956 pour une durée de 99 ans, venant à expiration le 30 novembre 2055, sauf cas de dissolution anticipée ou de prorogation décidée par l'Assemblée Générale Extraordinaire des actionnaires.

- Objet social (article 3 des statuts)

La société a pour objet, en France et à l'étranger :

- toutes activités de négoce en gros, au détail, ferme ou à la commission, ainsi que la représentation de tous les articles, produits et matériaux, et plus spécialement de ceux liés au bricolage, aux loisirs, à l'équipement de la maison et au bâtiment,
- accessoirement, dans le cadre de cette activité ou en complément de celle-ci, toutes prestations de services susceptibles d'intéresser la clientèle,
- et plus généralement, toutes opérations industrielles, commerciales, financières, mobilières ou immobilières se rattachant directement ou indirectement à l'objet social ou susceptibles d'en faciliter la réalisation ou d'en assurer le développement.

La société pourra agir en France et à l'étranger, directement ou indirectement, pour son compte ou pour le compte de tiers, soit seule, soit en association, participation ou société avec toutes personnes ou sociétés.

Elle pourra prendre sous toutes formes, tous intérêts et participations dans toutes entreprises, françaises ou étrangères.

- Registre du Commerce et des Sociétés

Créteil 957 504 608

Code APE : 7010 Z

- Consultation des documents juridiques

Les statuts, procès-verbaux d'Assemblées Générales et autres documents sociaux peuvent être consultés au siège social. D'autres documents sont consultables sur le site internet, conformément aux dispositions légales.

- Exercice social

L'exercice social commence le 1^{er} janvier et s'achève le 31 décembre de la même année.

- Répartition statutaire des bénéfices (article 17 des statuts)

La différence entre les produits et les charges de l'exercice, après déduction des amortissements et des provisions, constitue le bénéfice ou la perte de l'exercice.

Sur le bénéfice diminué, le cas échéant, des pertes antérieures, il est prélevé cinq pour cent pour constituer le fonds de réserve légale. Ce prélèvement cesse d'être obligatoire lorsque le fonds de réserve a atteint une somme égale au dixième du capital social. Il reprend son cours lorsque, pour une cause quelconque, la réserve est descendue en-dessous de ce dixième.

Le bénéfice distribuable est constitué par le bénéfice de l'exercice diminué des pertes antérieures et du prélèvement prévu ci-dessus et augmenté des reports bénéficiaires.

Ce bénéfice est à la disposition de l'assemblée qui, sur proposition du Conseil d'Administration, peut, en tout ou en partie, le reporter à nouveau, l'affecter à des fonds de réserve généraux ou spéciaux, ou le distribuer aux actionnaires à titre de dividende.

En outre, l'Assemblée peut décider la mise en distribution de sommes prélevées sur les réserves dont elle a la disposition ; en ce cas, la décision indique expressément les postes de réserves sur lesquels les prélèvements sont effectués. Toutefois, le dividende est prélevé par priorité sur le bénéfice distribuable de l'exercice.

L'écart de réévaluation n'est pas distribuable ; il peut être incorporé en tout ou partie au capital.

L'Assemblée Générale a la faculté d'accorder à chaque actionnaire pour tout ou partie du dividende ou des acomptes sur dividende mis en distribution une option entre le paiement, en numéraire ou en actions, des dividendes ou des acomptes sur dividende.



- Assemblées d'Actionnaires (article 14 des statuts)

Les Assemblées Générales sont composées de tous les actionnaires y ayant accès. Elles représentent l'universalité des actionnaires, à l'exception de ceux qui ne peuvent justifier posséder au moins deux actions.

Les Assemblées Générales sont convoquées et délibèrent dans les conditions prévues par les lois et les règlements en vigueur.

Elles sont réunies au siège ou en tout autre lieu indiqué dans l'avis de convocation.

Elles sont présidées par le Président du Conseil d'Administration ou, à défaut, par le vice-Président ou un membre du Conseil spécialement désigné à cet effet par l'Assemblée.

Tout actionnaire a le droit de participer aux Assemblées Générales sur production des justificatifs requis par les lois et les règlements en vigueur.

L'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires désigne, pour la durée, dans les conditions et avec la mission fixée par la loi, un ou plusieurs commissaires aux comptes et, le cas échéant, un ou plusieurs commissaires aux comptes suppléants.

- Modifications du capital et des droits sociaux

Toute modification du capital ou des droits attachés aux titres qui le composent est soumise aux prescriptions légales et aux dispositions spécifiques prévues par les statuts décrites ci-dessous.

En application de l'article 9 des statuts, chaque fois qu'il sera nécessaire de posséder plusieurs titres pour exercer un droit quelconque, notamment en cas d'échange, de regroupement ou d'attribution de titres, ou à la suite d'une augmentation ou d'une réduction de capital, quelles qu'en soient les modalités, d'une fusion ou de toute autre opération, les propriétaires de titres en nombre inférieur à celui requis ne pourront exercer leurs droits qu'à la condition de faire leur affaire personnelle du groupement et, éventuellement, de l'achat ou de la vente du nombre de titres ou de droits formant rompus nécessaire.

- Capital social

Au 31 décembre 2016, le capital social s'élève à 31 106 715 euros divisé en 6 221 343 actions de 5 euros de valeur nominale chacune, entièrement libérées.

La société est autorisée à faire usage des dispositions légales prévues en matière d'identification des détenteurs de titres conférant, immédiatement ou à terme, le droit de vote dans ses propres assemblées d'actionnaires, ainsi que la quantité de titres détenus par chacun d'eux et, le cas échéant, les restrictions dont les titres peuvent être frappés.

Outre le droit de vote qui lui est attribué par la loi et par les dispositions de l'article 11 des statuts, chaque action donne droit à une part proportionnelle à la quotité du capital social qu'elle représente dans les bénéfices et dans l'actif social.

Le cas échéant, et sous réserve de prescriptions légales impératives, il sera fait masse entre toutes les actions indistinctement de toutes exonérations ou imputations fiscales, comme de toutes taxations susceptibles d'être prises en charge par la société, avant de procéder à tout remboursement au cours de l'existence de la société ou à sa liquidation, de telle sorte que, compte tenu de leur valeur nominale respective, toutes les actions alors existantes reçoivent la même somme nette quelles que soient leur origine et leur date de création.

- Droit de vote double

Chaque action entièrement libérée confère à son détenteur un droit de vote. Un droit de vote double de celui conféré aux autres actions, eu égard à la quotité du capital social qu'elles représentent, est attribué à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il sera justifié une inscription nominative depuis quatre ans au moins au nom du même actionnaire.

Ce droit est également conféré dès leur émission en cas d'augmentation du capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission, aux actions nominatives attribuées gratuitement à un actionnaire à raison d'actions anciennes pour lesquelles il bénéficie de ce droit.

Toute action convertie au porteur ou transférée en propriété perd le droit de vote double. Néanmoins, le transfert par suite de succession, de liquidation de communauté de biens entre époux ou de donation entre vifs au profit d'un conjoint ou d'un parent au degré successible, ne fait pas perdre le droit acquis et n'interrompt pas les délais prévus à l'article L. 225-123 du code de commerce.

La fusion de la société est sans effet sur le droit de vote double qui peut être exercé au sein de la société absorbante, si les statuts de celle-ci l'ont institué.

Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité au 31 décembre 2016 accordées par l'Assemblée Générale au Conseil d'Administration :

	Assemblée Générale	Echéance	Montant autorisé
Réduire le capital social par annulation d'actions	20/06/2016	18 mois soit jusqu'au 20/12/2017	Dans la limite de 10 % du capital par période de 24 mois
Mise en place d'une procédure visant au rachat d'actions propres par application des articles L.225-209 et suivants du code de commerce	20/06/2016	18 mois soit jusqu'au 20/12/2017	Dans la limite de 10 % du nombre des actions composant le capital social.
Procéder à l'émission de tout titre et/ou à l'augmentation du capital social, par émission d'actions ordinaires et/ou d'autres valeurs mobilières donnant accès au capital ou donnant droit à un titre de créance, avec maintien du droit préférentiel de souscription	20/06/2016	26 mois soit jusqu'au 20/08/2018	Montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme à partir de l'émission d'actions ou de valeurs mobilières : 19 500 000 euros Montant nominal maximum global des émissions de valeurs mobilières représentatives de créances donnant accès ou non au capital : 175 000 000 euros
Procéder à l'augmentation du capital social par émission - sans droit préférentiel de souscription - par offre au public - d'actions ordinaires et/ou d'autres valeurs mobilières donnant accès au capital ou donnant droit à un titre de créance	20/06/2016	26 mois soit jusqu'au 20/08/2018	Montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées directement ou non à partir de l'émission d'actions ou de valeurs mobilières : 19 500 000 euros Montant nominal maximum des émissions de valeurs mobilières représentatives de créances donnant accès ou non au capital : 175 000 000 euro
Procéder à l'augmentation du capital social par émission - sans droit préférentiel de souscription - par placement privé - d'actions ordinaires et/ou d'autres valeurs mobilières donnant accès au capital ou donnant droit à un titre de créance	20/06/2016	26 mois soit jusqu'au 20/08/2018	Montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées directement ou non à partir de l'émission d'actions ou de valeurs mobilières : 19 500 000 euros Montant nominal maximum des émissions de valeurs mobilières représentatives de créances sur la société donnant accès ou non au capital : 175 000 000 euros
Augmenter le capital dans les conditions prévues à l'article L. 3 332-18 du code du travail	20/06/2016	26 mois soit jusqu'au 20/08/2018	933 201 euros par l'émission d'actions ordinaires réservées aux adhérents à un plan d'épargne entreprise
Procéder à l'augmentation du capital social par incorporation de bénéfices, de réserves ou de primes	20/06/2016	26 mois soit jusqu'au 20/08/2018	Montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées : 19 500 000 euros

• Structure du capital

La répartition du capital est la suivante :

Actionnariat	Actions	% capital	Droits de vote théoriques	% droits de vote théoriques	Droits de vote exerçables en Assemblée Générale	% droits de vote exerçables en Assemblée Générale
M14	5 431 937	87,31 %	10 739 716	89,10 %	10 739 716	89,21 %
JG Partners	401 299	6,45 %	802 598	6,66 %	802 598	6,67
M. Jean-Claude Bourrelrier	13	0,00 %	26	0,00 %	26	0,00 %
Public	373 547	6,00 %	496 082	4,12 %	496 082	4,12 %
Auto-détention	14 547	0,23 %	14 547	0,12 %	0	0,00 %
Total	6 221 343	100,00 %	12 052 969	100,00 %	12 038 422	100,00 %

La composition du Conseil d'Administration reflète l'existence d'un actionnaire de référence : M. Jean-Claude Bourrelrier, Président Directeur général de Bricorama SA et co-gérant associé de la société civile M14.

• Restrictions statutaires à l'exercice des droits de vote et aux transferts d'actions

Toute action convertie au porteur ou transférée en propriété perd le droit de vote double. Néanmoins, le transfert par suite de succession, de liquidation de communauté de biens entre époux ou de donation entre vifs au profit d'un conjoint ou d'un parent au degré successible, ne fait pas



perdre le droit acquis et n'interrompt pas les délais prévus par l'article L. 225-123 du code de commerce.

Chaque actionnaire venant à détenir une fraction égale ou supérieure à 2,5 % du capital social, est tenu d'informer la société du nombre total d'actions qu'il possède ainsi que des droits de vote actuels et potentiels qui y sont attachés.

La notification de ces informations s'effectue par lettre recommandée avec demande d'avis de réception dans un délai de quinze (15) jours à compter de la date à laquelle ce seuil a été atteint.

Cette obligation s'applique chaque fois que la participation au capital franchit, en augmentant ou en diminuant, un nouveau seuil de 2,5 %.

A défaut d'avoir été régulièrement déclarées dans lesdites conditions, les actions excédant la fraction qui aurait dû être déclarée sont privées du droit de vote pour toute Assemblée d'actionnaires qui se tiendrait jusqu'à l'expiration d'un délai de deux ans suivant la date de régularisation de la notification.

- Prise de participations directes ou indirectes dans le capital de la société
Néant.

- Mécanisme de contrôle prévu dans un système d'actionnariat du personnel, quand les « droits de contrôle » ne sont pas exercés par ce dernier
La compétence du Conseil de Surveillance du fonds Bricorama se limite au contrôle du FCPE.

- Accord entre actionnaires dont la société a connaissance

Certains actionnaires de la société Bricorama ont signé le 16 juin 2011 un pacte d'engagement de conservation des titres conformément à l'article 787B du Code Général des Impôts, en vertu duquel ils se sont engagés à conserver collectivement 5 388 197 actions.

Cet engagement collectif a été conclu pour une durée de 2 années à compter du 17 juin 2011, date de l'enregistrement de l'acte auprès de la recette des impôts. L'engagement collectif a expiré le 17 juin 2013 et s'est poursuivi sous la forme d'un engagement individuel de chaque donataire à échéance du 17 juin 2017.

Pour mémoire, cet engagement collectif de conservation des titres a été signé par :

- M. Jean-Claude Bourrelier	- M. Yoann Bourrelier
- Mme Michèle Bourrelier	- M. Erik Haegeman
- Mlle Annabelle Bourrelier	- M. Christian Roubaud
- M. Jean-Michel Bourrelier	- Société M14 représentée par M. Jean-Claude Bourrelier

De deuxième part, ces mêmes actionnaires de la société Bricorama ont signé le 16 juin 2011 un pacte d'engagement de conservation des titres conformément à l'article 787B du Code Général des Impôts, en vertu duquel ils se sont engagés à conserver collectivement 4 839 053 actions.

Cet engagement collectif a été conclu pour une durée de 2 années à compter du 17 juin 2011, date de l'enregistrement de l'acte auprès de la recette des impôts, et se prorogera au-delà de cette date par périodes successives de trois mois, sauf notification par un soussigné de sa décision de refuser la prorogation. Cet engagement est donc toujours en vigueur à ce jour.

Cet engagement collectif de conservation des titres a été signé par :

- M. Jean-Claude Bourrelier	- M. Yoann Bourrelier
- Mme Michèle Bourrelier	- M. Erik Haegeman
- Mlle Annabelle Bourrelier	- M. Christian Roubaud
- M. Jean-Michel Bourrelier	- Société M14 représentée par M. Jean-Claude Bourrelier

De troisième part, certains actionnaires de la société Bricorama ont signé le 28 juillet 2016 un pacte d'engagement de conservation des titres conformément à l'article 787B du Code Général des Impôts, en vertu duquel ils se sont engagés à conserver collectivement 5 431 941 actions.

Cet engagement collectif a été conclu pour une durée de 2 années à compter du 28 juillet 2016, date de signature de l'acte authentique. Cet engagement est toujours en vigueur à ce jour.

Cet engagement collectif de conservation des titres a été signé par :

- M. Jean-Claude Bourrelier	- M. Yoann Bourrelier
- Mlle Annabelle Bourrelier	- Société M14 représentée par M. Jean-Claude Bourrelier
- M. Jean-Michel Bourrelier	

D'autre part, il est à rappeler qu'un accord de concert portant à l'origine sur 7,47 % du capital de Bricorama a été conclu le 25 juillet 2007 entre les sociétés IDI et JG Capital Management.

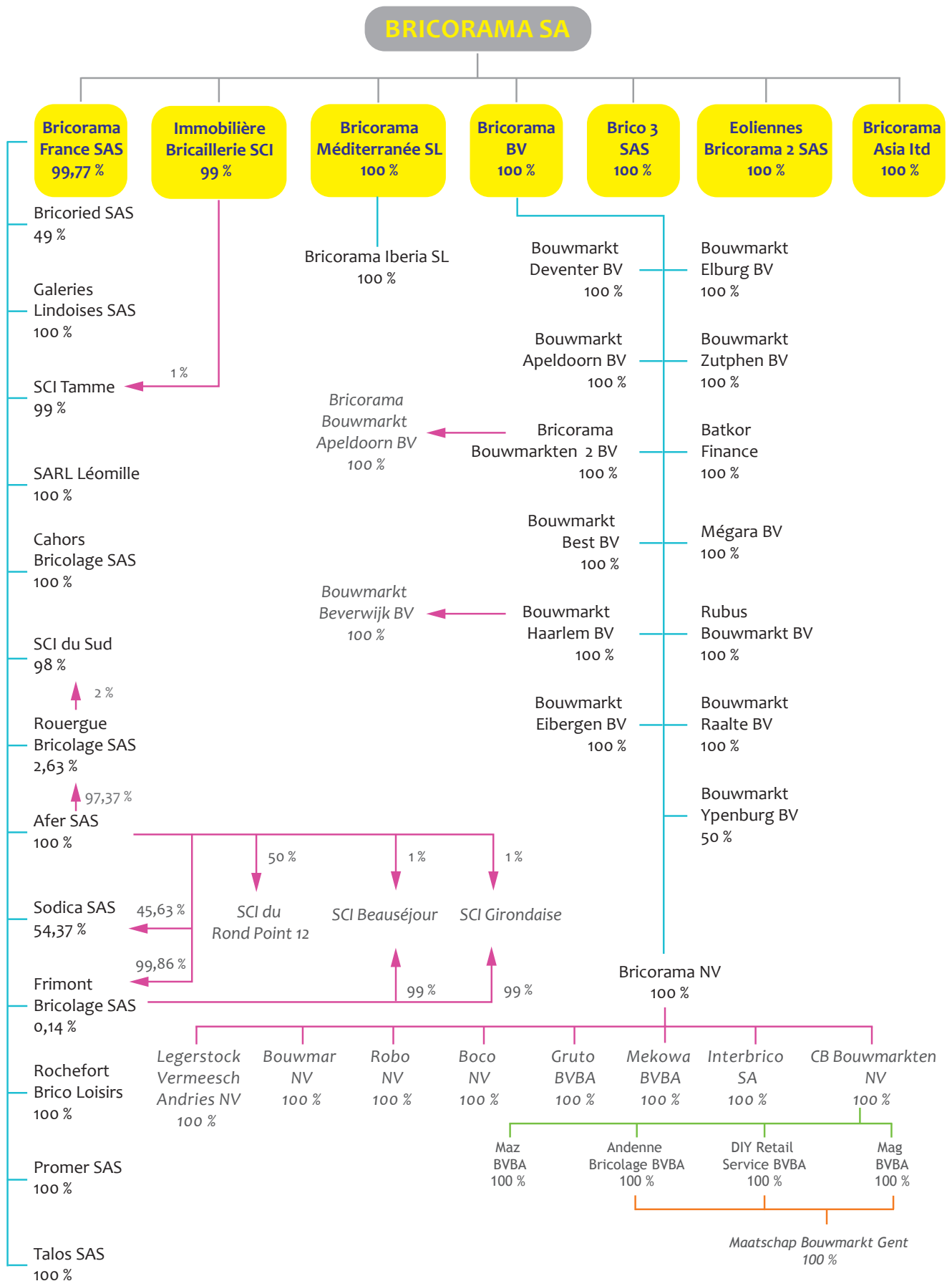
- Accords conclus par la société qui sont modifiés ou prenant fin en cas de changement de contrôle de la société

En cas de changement de contrôle, il est fait obligation au groupe d'en informer certaines banques. Le montant des emprunts concerné à l'origine par cette obligation s'élève au 31 décembre 2016 à 143 millions d'euros. Dans certains cas cette clause d'information est accompagnée d'une clause de remboursement anticipé.

- Indemnités pour les membres du Conseil d'Administration ou les salariés s'ils démissionnent ou s'ils sont licenciés sans raison valable ou si leur emploi prend fin en raison d'une offre publique

En cas de licenciement ou de démission des membres des organes de gestion ou de salariés, il n'existe d'une manière générale aucun accord spécifique significatif prévoyant une indemnité et plus particulièrement pour M. Jean-Claude Bourrelier, il n'y a aucun avantage.

2. Organigramme juridique au 31 décembre 2016





3. Organes d'Administration

a. Règles de gouvernance

En matière de gouvernance, et conformément à l'article L.225-37 alinéa 7 du Code de commerce, la société Bricorama SA a choisi, dans un souci d'organisation pragmatique et efficace, d'appliquer les règles de fonctionnement de l'entreprise exposées ci-après en complément des exigences requises par la loi :

- Le Conseil veille à la transparence de l'information fournie au marché et à tenir équitablement compte de tous les intérêts ;
- Chaque administrateur est tenu de contribuer effectivement aux travaux du Conseil. A cette fin, il doit connaître l'entreprise, ses spécificités, ses métiers et son secteur d'activité et consacrer à ses fonctions le temps et l'attention nécessaires. Chaque administrateur doit être assidu aux réunions du Conseil ;
- La périodicité et la durée des réunions du Conseil d'Administration doivent permettre un examen approfondi des questions relevant de la compétence du Conseil ;
- Chaque administrateur doit recevoir, préalablement aux réunions du Conseil et, si l'importance de l'information ou l'urgence l'exigent, tous les documents et informations nécessaires ou utiles à l'accomplissement de sa mission ;
- Le Directeur général et le Directeur général délégué, qui n'était pas antérieurement à sa nomination salarié de Bricorama SA, ne cumulent pas leur mandat social avec un contrat de travail ;
- S'agissant de la rémunération des dirigeants, pour ce qui est de la fixation, la société la détermine en fonction des pratiques et des conditions de marché et en tenant compte des performances de l'entreprise ;
- Le Directeur général et le Directeur général délégué ne bénéficient pas d'accord spécifique prévoyant une indemnité en cas de départ ;
- Le Conseil passe régulièrement en revue sa composition, son organisation et son fonctionnement.

b. Composition du Conseil d'Administration

A ce jour, le Conseil d'Administration est composé de 5 membres dont 4 membres sont issus de la même famille.

Monsieur Jean Criton a été nommé en qualité d'administrateur de Bricorama SA par décision de l'Assemblée Générale du 23 juin 2014. Monsieur Jean Criton n'entretient aucune relation avec la société, son groupe ou ses dirigeants, de nature à compromettre l'exercice de sa liberté de jugement. Il est dès lors considéré comme administrateur indépendant.

Chaque administrateur est nommé pour une durée de 6 ans.

Par décision du Conseil d'Administration du 23 juin 2014, M. Jean-Claude Bourrelrier a été élu Président pour une durée de 6 ans.



Liste des administrateurs :

Nom : M. Jean-Claude Bourrelier

Date de nomination : 23/06/2014

Echéance du mandat : Assemblée Générale 2020

Nombre d'actions détenues dans la société : 13

Autres mandats (au 31 décembre 2016) :

EN FRANCE :

1. Gérant / Co-gérant de SARL :

a. Groupe Bricorama :
Léomille SARL.

b. Autres sociétés :

Immo Brico SARL ;
JCB Invest SARL ;
SARL du Pont Lobby ;

2. Gérant de Société Civile :

a. Groupe Bricorama :
SCI Immobilière Bricallerie ;
SCI Tamme ;
SCI du Rond Point 12 ;
SCI Girondaise ;
SCI de Beauséjour.

b. Autres sociétés :

M14 SC ;
Bricobeane SCI ;
Lehaucourt SCI ;
SCI Madeleine ;
SCI Paros ;
SCI Rimbaud ;
SCI Sainte Catherine ;
SCI du sud.

3. Président de SAS :

a. Groupe Bricorama :
NA.

b. Autres sociétés :

Promo Brico SAS ;
La Maison du 13ème SAS ;
Thénergies 2 SAS ;
Brico Rochefort SAS ;
Thiers Expansion SAS ;
La Ferme Eoliennes des 10 Nesloises SAS.

4. Président de SA :

a. Groupe Bricorama :
Bricorama SA.

b. Autres sociétés :

Nouvergies SA.

5. Représentant de la présidence :

a. Groupe Bricorama :
Bricorama France SAS ;
Brico 3 SAS ;
Eoliennes Bricorama 2 SAS ;
Galeries Lindoises SAS ;
AFER SAS ;
Cahors Bricolage SAS ;
Talos SAS ;
Rochefort Brico Loisirs SAS ;
Rouergue Bricolage SAS ;
Frimont Bricolage SAS ;
Sodica SAS ;
Promer SAS.

b. Autres sociétés :

SCI du Haut des Fourches ;
Eoliennes du Paisilier SAS ;
Energies des Pidances SAS ;
Brise Picarde SAS.

A L'ÉTRANGER :

1. Gérant de BVBA (en Belgique) :

a. Groupe Bricorama :
Gruto BVBA ;
Andenne Bricolage BVBA ;
DIY Retail Service BVBA ;
Maz BVBA ;
Mag BVBA ;
Mekowa BVBA.

b. Autres sociétés :

NA.

2. Administrateur (en Belgique) :

a. Groupe Bricorama :
Boco NV ;
Bouwmar NV ;
CB Bouwmarkten NV ;
Maatschap Bouwmarkt Gent ;
Robo NV.

b. Autres sociétés :

Belgium Properties Retailers NV.

3. Administrateur délégué de NV (en Belgique) :

a. Groupe Bricorama :
Bricorama NV ;
Interbrico SA.

b. Autres sociétés :

Belgium Properties Retailers NV ;
Wickes Land Development NV .

4. Administrateur (aux Pays-Bas) :

a. Groupe Bricorama :
Bricorama BV ;
Batkor Finance BV.

b. Autres sociétés :

Immo Vastgoed Holland BV.

5. Représentant de l'Administrateur (aux Pays-Bas) :

a. Groupe Bricorama :
Bouwmarkt Elburg BV ;
Bouwmarkt Beverwijk BV ;
Rubus Bouwmarkt BV ;
Bouwmarkt Haarlem BV ;
Megara BV ;
Hasco Bouwmarkt BV ;
Bricorama Bouwmarkt Apeldoorn BV ;
Bricorama Bouwmarkten II BV ;
Batkor Finance BV ;
Bouwmarkt Eibergen BV ;
Bouwmarkt Zutphen BV ;
Bouwmarkt Deventer BV ;
Bouwmarkt Apeldoorn BV ;
Bouwmarkt Raalte BV.

b. Autres sociétés :

OFS Traders ;
Goldi Holding BV ;
Goldi Beheer en Exploitatie Maatshappij BV ;
Goldi Vastgoed Apeldoorn BV ;
Kodden Raalte Beheer BV.

6. Administrateur (en Espagne) :

a. Groupe Bricorama :
Bricorama Méditerranée SL ;
Bricorama Iberia SL.

b. Autres sociétés :

NA.

7. Dirigeant :

Bricorama Asia Ltd.



Nom : Mlle Annabelle Bourrelier
Date de nomination : 23/06/2014
Echéance du mandat : Assemblée Générale 2020
Nombre d'actions détenues dans la société : 4 010
Autre mandat (au 31 décembre 2016) :

EN FRANCE :

Directeur Général Délégué de Bricorama SA ;
Directeur Général Délégué de Thiers Expansion SAS ;
Directeur Général de Bricorama France SAS ;
Directeur Général Délégué de Nouvergies SA.

Nom : M. Jean-Michel Bourrelier
Date de nomination : 23/06/2014
Echéance du mandat : Assemblée Générale 2020
Nombre d'actions détenues dans la société : 4 204
Autres mandats (au 31 décembre 2016) :

EN FRANCE :

Administrateur de Nouvergies SA ;
Gérant de Elivia SARL ;
Directeur Général Délégué de Bricorama SA ;
Directeur Général de Bricorama France SAS ;
Directeur Général Délégué de Thiers Expansion SAS.

A L'ÉTRANGER :

Administrateur de Belgium Properties Retailers NV ;
Administrateur de Bricorama NV ;
Administrateur de Wickes Land Development NV.

Nom : M. Yoann Bourrelier
Date de nomination : 22/06/2015
Echéance du mandat : Assemblée Générale 2021
Nombre d'actions détenues dans la société : 4 204
Autre mandat (au 31 décembre 2016) :

EN FRANCE :

Gérant d'Electryb SARL ;
Administrateur et Directeur Général Délégué de Nouvergies SA ;
Directeur Général Délégué de Bricorama SA ;
Direction Général Bricorama France SAS.

A L'ÉTRANGER :

Administrateur de Belgium Properties Retailers NV ;
Administrateur de Bricorama NV ;
Administrateur de Wickes Land Development NV ;
Dirigeant de Bricorama Asia Ltd.

Nom : M. Jean Criton
Date de nomination : 23/06/2014
Echéance du mandat : Assemblée Générale 2020
Nombre d'actions détenues dans la société : 10
Autre mandat (au 31 décembre 2016) :

A L'ÉTRANGER :

Administrateur de la Banque Internationale du Cameroun pour l'Epargne et le Crédit (siège à Douala – Cameroun).

c. Attributions du Conseil d'Administration et du Président Directeur Général

Le Conseil d'Administration est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la société. Il exerce ses pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux expressément attribués par la loi aux assemblées d'actionnaires.

Le Conseil d'Administration détermine les orientations de l'activité de la société et veille à leur mise en œuvre. Il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent.

Le Conseil d'Administration contrôle l'existence et le bon fonctionnement des procédures.

De manière générale et permanente, le Conseil d'Administration est amené à :

- examiner les états financiers, approuver le budget annuel et contrôler les moyens mis en œuvre par la société et les commissaires aux comptes pour s'assurer de la régularité et de la sincérité des comptes sociaux et consolidés ;
- discuter et contrôler l'opportunité des choix stratégiques (budgets, opérations significatives de croissance interne ou externe, désinvestissements, restructurations hors budget ou hors stratégie annoncée) ;
- contrôler la régularité des actes de la Direction Générale ;



- autoriser certaines conventions dans l'intérêt de la société ;
- fixer les modalités des rémunérations des mandataires sociaux (cf. rapport d'activité § 3) ;
- fixer les limitations du Directeur Général Délégué pour lequel certaines décisions sont subordonnées à l'accord préalable du Président du Conseil d'Administration. Il s'agit des opérations relatives à :
 - des investissements immobiliers et financiers ;
 - la souscription de nouveaux emprunts.

En outre et conformément à l'article L. 823-20 du code de commerce, le Conseil d'Administration remplit les fonctions du comité spécialisé mentionné à l'article L. 823-19 du code de commerce.

A ce titre, et en particulier grâce à la participation de Monsieur Yoann Bourrelier Directeur Général Délégué de Bricorama SA et de l'administrateur indépendant, Monsieur Jean Criton, qui disposent chacun de compétences en matières comptables et financières, il assure le suivi entre autres :

- du processus d'élaboration de l'information financière ;
- de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques ;
- du contrôle légal des comptes annuels et des comptes consolidés par les commissaires aux comptes ;
- de l'indépendance des commissaires aux comptes.

Le Président du Conseil d'Administration dirige le Conseil d'Administration.

Le Président du Conseil d'Administration veille au bon fonctionnement des organes de la société et s'assure en particulier que les administrateurs sont en mesure de remplir correctement leur mission en mettant à leur disposition tous les documents nécessaires lors des séances du Conseil et, en dehors de ces séances, par une information régulière concernant les principaux événements de la société.

Les fonctions du Président Directeur Général de Bricorama SA ne font l'objet d'aucune limitation de pouvoirs.

d. Préparation, organisation et déroulement des travaux du Conseil d'Administration

Le Président du Conseil d'Administration arrête les documents préparés par les services internes de l'entreprise, organise et dirige les travaux du Conseil d'Administration. Le Président veille à ce que les organes représentatifs du personnel soient régulièrement convoqués.

Le Conseil d'Administration assure lui-même les fonctions relatives à un comité d'audit au travers d'un comité spécialisé piloté par MM. Yoann Bourrelier et Jean Criton.

Le Président organise les travaux du Conseil dont le fonctionnement n'est pas régi par un règlement intérieur. Aux rendez-vous obligatoires du Conseil s'ajoutent les séances dont la tenue est justifiée par la marche des affaires.

Le Conseil d'Administration est convoqué par le Président qui arrête l'ordre du jour ; celui-ci peut n'être fixé qu'au moment de la réunion (article 12 alinéa 5 des statuts). Celle-ci doit se tenir au siège social. Elle peut toutefois se tenir en tout autre local ou localité indiqué dans la convocation mais nécessite le consentement de la moitié au moins des administrateurs en exercice. Il n'y a pas eu de recours à la visioconférence.

Les représentants du Comité d'Entreprise sont convoqués à toutes les réunions du Conseil.

Peuvent être également présents lors de séances du Conseil d'Administration, Me LEVY-MANNHEIM du cabinet DIDIER & LEVY, en qualité d'avocat conseil ainsi que les commissaires aux comptes.

A l'occasion des séances du Conseil, les administrateurs reçoivent tous les documents et informations nécessaires à l'accomplissement de leur mission. Hors séances du Conseil, les administrateurs reçoivent régulièrement toutes les informations importantes concernant la société.

Le Conseil d'Administration délibère et prend ses décisions dans les conditions prévues par la loi. Le quorum requis pour la validité des délibérations a toujours été atteint (article 12 alinéa 6 des statuts). Tous les administrateurs ont bénéficié de l'opportunité de faire valoir leur point de vue et de demander toute information complémentaire souhaitée.

Le procès-verbal de chaque réunion est établi par le secrétaire du Conseil d'Administration. Il est retranscrit dans le registre des procès-verbaux après signature du Président et d'au moins un administrateur.

e. Activité du Conseil d'Administration au cours de l'exercice 2016

Le Conseil d'Administration a arrêté les comptes de l'exercice 2016 et a procédé à un examen détaillé des comptes sociaux et consolidés de l'exercice lors de sa séance du 26 avril 2017.

En sus d'autres délibérations et décisions mises à l'ordre du jour en application des lois et règlements (conventions réglementées, pouvoir de cautionner...), le Conseil d'Administration a approuvé le rapport réalisé par le Président sur l'organisation des travaux du Conseil et sur la procédure de contrôle interne.

Au cours de l'exercice 2016, le Conseil d'Administration s'est réuni 8 fois, le taux de présence des administrateurs étant de 100 % pour Messieurs Jean-Claude Bourrelier, Yoann Bourrelier, Mademoiselle Annabelle Bourrelier, 87,50 % pour Messieurs Jean-Michel Bourrelier et Jean Criton.

Au titre de ce même exercice, les jetons de présence suivants ont été versés aux différents administrateurs.

M. Jean-Claude Bourrelier	: 7 700 euros
M. Jean Criton	: 7 700 euros
M. Jean-Michel Bourrelier	: 7 700 euros
Mlle Annabelle Bourrelier	: 7 700 euros
M. Yoann Bourrelier	: 7 700 euros



f. Modalités de participation des actionnaires à l'Assemblée Générale

Tout actionnaire possédant au moins deux actions a le droit de participer aux Assemblées Générales sur production des justificatifs requis par les lois et règlements en vigueur.

Toutefois, conformément à l'article R. 225-85 du Code de Commerce, seront seuls admis à y assister, à s'y faire représenter ou à voter par correspondance, les actionnaires qui auront au préalable justifié de cette qualité :

- en ce qui concerne leurs actions nominatives, par l'enregistrement comptable de ces actions à leur nom en compte nominatif pur ou administré ;

- en ce qui concerne leurs actions au porteur, par l'inscription ou l'enregistrement comptable dans les comptes de titres au porteur tenus par leurs intermédiaires financiers habilités et constaté par une attestation de participation délivrée par ces derniers, en annexe au formulaire de vote à distance ou de procuration ou à la demande de carte d'admission établis au nom de l'actionnaire ou pour le compte de l'actionnaire représenté par l'intermédiaire inscrit.

Une attestation est également délivrée à l'actionnaire qui n'a pas reçu sa carte d'admission dans les délais impartis.

Pour que l'actionnaire puisse participer à l'Assemblée, ses titres doivent être inscrits, au deuxième jour ouvré précédant l'Assemblée à zéro heure, heure de Paris, soit dans les comptes de titres nominatifs tenus par la société, soit dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité.

Lorsque l'actionnaire a déjà exprimé son vote à distance, envoyé un pouvoir ou demandé sa carte d'admission ou une attestation de participation, il ne peut plus choisir un autre mode de participation à l'Assemblée.

L'actionnaire qui a déjà exprimé son vote à distance, envoyé un pouvoir ou demandé sa carte d'admission ou une attestation de participation, peut à tout moment céder tout ou partie de ses actions.

Cependant, si la cession intervient avant le deuxième jour ouvré précédant l'Assemblée à zéro heure, heure de Paris, la société invalide ou modifie en conséquence, selon le cas, le vote exprimé à distance, le pouvoir, la carte d'admission ou l'attestation de participation. A cette fin, l'intermédiaire habilité teneur de compte notifie la cession à la société ou à son mandataire et lui transmet les informations nécessaires.

Aucune cession ni aucune autre opération réalisée après le deuxième jour ouvré précédant l'Assemblée à zéro heure, heure de Paris, quel que soit le moyen utilisé, n'est notifiée par l'intermédiaire habilité ou prise en considération par la société, nonobstant toute convention contraire.

4. Eléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'Offre Publique

Le rapport de gestion du Conseil d'Administration (point II page 24) contient les informations concernant la structure du capital et les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique.

5. Comités spécialisés du groupe Bricorama

La direction opérationnelle du groupe est assurée au quotidien, sous l'égide du Président Directeur Général, par la Direction Générale qui forme plusieurs comités spécifiques en plus du Comité de Direction.

5.1. Comité de Direction Opérationnelle

Ce comité se tient chaque semaine. Il est composé de Jean-Claude Bourrelrier (PDG), Christian Roubaud (Directeur Général Délégué Administratif & Financier et Directions Etrangères), le Directeur Opérationnel réseau France, Jean-Marc Lemée (Adjoint Directeur Opérationnel Réseau France), Jean-Michel Bourrelrier (Directeur Général Délégué Opérationnel Central France et Espagne), Yoann Bourrelrier (Directeur Général Délégué - Digital & Web et opérationnel Benelux), Annabelle Bourrelrier (Directeur Général Délégué) et des intervenants selon les sujets abordés. Il a notamment pour but de suivre les résultats hebdomadaires et mensuels, la situation des magasins, les projets de développements et les questions d'organisation.

5.2. Comité Benelux

Ce comité se tient une fois par mois avec la participation de Benito Fuso (Directeur Benelux), Christian Roubaud (Directeur Général Délégué Administratif & Financier et Directions Etrangères), Emmanuel Castelao (Responsable contrôle de gestion), Yann Le Téo (Directeur Comptable Groupe) et Yoann Bourrelrier (Directeur Général Délégué - Digital & Web et opérationnel Benelux). Il a notamment pour but de suivre les résultats hebdomadaires et mensuels, la situation des magasins, les projets de développements et les questions d'organisation au Benelux.

5.3. Comité Espagne

Ce comité se tient une fois par mois avec la participation de Jean-Michel Bourrelrier (Directeur Général Délégué Opérationnel Espagne et communication France), Christian Roubaud (Directeur Général Délégué Administratif & Financier et Directions Etrangères) et les équipes espagnoles. Il a notamment pour but de suivre les résultats hebdomadaires et mensuels, la situation des magasins, les projets de développements et les questions d'organisation en Espagne.

5.4. Comité Expansion

Ce comité se tient une fois par mois, excepté au mois d'août ou empêchement. Il est composé de Jean-Claude Bourrelrier (PDG), Olivier Vergnière (Directeur Expansion), Christian Roubaud (Directeur Général Délégué Administratif & Financier et Directions Etrangères), le Directeur Opérationnel



réseau France, Jean-Marc Lemée (Adjoint Directeur Opérationnel réseau France) et des collaborateurs du service Expansion. Il a pour but de suivre les différents dossiers d'expansion du groupe en France et d'étudier les opportunités dans les différentes régions.

5.5. Comité Achats

Ce comité se tient 4 fois par an. Il est composé de Jean-Michel Bourrelier (Directeur Opérationnel Central France et Espagne) et des chefs produits. Il a pour but de suivre et d'arbitrer les décisions concernant l'évolution des gammes et du sourcing Asie.

5.6. Comité Direction Administrative et Financière

Ce comité se tient une fois par mois, excepté au mois d'août ou empêchement. Il est composé de Christian Roubaud (Directeur Général Délégué Administratif & Financier et Directions Etrangères) et des cadres de la Direction Financière Groupe. Il permet de faire un point régulièrement sur les aspects administratifs et financiers pour l'ensemble des projets, opérationnels ou non.

5.7. Comité Informatique

Ce comité se tient une fois tous les deux mois, excepté au mois d'août ou empêchement. Il est composé de Jean-Michel Bourrelier (Directeur Général Délégué Opérationnel Espagne et communication France), Christian Roubaud (Directeur Général Délégué Administratif & Financier et Directions Etrangères), Yoann Bourrelier (Directeur Général Délégué – Digital & Web et opérationnel Benelux) et les collaborateurs du service informatique. Il a pour but de suivre les différents projets informatiques du groupe en cours, veiller au bon respect des budgets, étudier, valider et décider des priorités pour les orientations futures.

5.8. Comité Juridique

Ce comité se tient régulièrement, excepté au mois d'août ou empêchement. Il est composé de Jean-Claude Bourrelier (PDG), Christian Roubaud (Directeur Général Délégué Administratif & Financier et Directions Etrangères) et le Responsable juridique. Il a pour but d'identifier les divers contentieux, réels ou potentiels, d'étudier les mesures permettant d'en prévenir la répétition et d'établir le montant des provisions nécessaires.

5.9. Comité Ressources Humaines

Ce comité se tient régulièrement, excepté au mois d'août ou empêchement. Il est composé de Christian Roubaud (Directeur Général Délégué Administratif & Financier et Directions Etrangères) et des juristes en droit social en France. Au Benelux, un comité est organisé par Benito Fuso (Directeur Opérationnel Benelux) et les équipes ressources humaines de la Belgique et des Pays-Bas. Il a pour but d'identifier les problématiques sociales, les divers contentieux, réels ou potentiels, d'étudier les mesures permettant d'en prévenir la répétition et d'établir le montant des provisions nécessaires.

6. Contrôle Interne

Après avoir rappelé les objectifs du contrôle interne appliqués dans le groupe Bricorama, ce rapport s'attachera à décrire les différentes procédures mises en œuvre.

La société a choisi de ne se référer à aucun code, soucieuse de rester dans son organisation pragmatique et efficace. Elle applique cependant les règles de fonctionnement d'entreprise en compléments des exigences requises par la loi telles que décrite au point I.3.a page 7.

6.1. Objectifs du contrôle interne appliqués au sein du groupe

Le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le Conseil d'Administration, la Direction Générale et le personnel, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation d'objectifs dans les catégories suivantes :

- la protection du patrimoine ;
- la fiabilité des informations financières ;
- la conformité aux lois et règlements ;
- l'application des instructions et des orientations fixées ;
- le bon fonctionnement des processus internes de la société.

6.1.1. Démarche utilisée

Compte tenu de l'environnement législatif, le groupe Bricorama est particulièrement sensibilisé à la nécessité d'avoir un système de contrôle interne efficace tant au niveau siège que dans les filiales du groupe.

Les procédures mises en œuvre pour couvrir les principaux risques liés aux activités du groupe (décrites au point 4.8 du rapport de gestion – page 32) font l'objet d'une adaptation permanente par l'équipe de contrôleurs, et plus généralement par la Direction Générale. Toutefois, il existe naturellement des axes d'amélioration trouvant leur origine soit dans des processus ou sous-processus nouveaux mis en œuvre dans le courant de l'année au sein de l'entreprise, soit dans des faiblesses constatées dans un domaine particulier et pouvant présenter des risques pour le groupe.



Afin de faire évoluer les processus, il est nécessaire d'adapter en permanence les procédures selon la méthodologie suivante :

- identification et évaluation du niveau des anciens et des nouveaux risques pour le groupe et ses filiales permettant une hiérarchisation dans un souci d'efficacité ;
- revue par un comité des risques nouveaux ;
- recherche des principaux contrôles clés liés à ces risques ;
- définition et actualisation des actions à mener et d'un calendrier.

C'est dans cette perspective que le groupe a procédé en 2010 à une cartographie des risques de l'entreprise avec l'aide d'un cabinet externe et qui reste toujours d'actualité.

Le résultat de cette analyse n'a pas mis en évidence de nouveaux risques mais a permis à l'entreprise, d'une part de bénéficier d'une vision externe indépendante et d'autre part, de prioriser les actions à mener.

Toutes les procédures opérationnelles et administratives sont formalisées dans un manuel de référence (« procédures magasins »), régulièrement mis à jour et mis à la disposition des magasins.

6.1.2. Environnement du contrôle au sein du groupe

Le contrôle interne est organisé au sein du groupe autour de trois structures :

- la Direction du Contrôle de Gestion Central, rattachée à la Direction Administrative et Financière ;
- la Direction Organisation et Méthodes, rattachée à la Direction Opérationnelle France ;
- la Direction Audit et Contrôle de Gestion Opérationnel, rattachée à la Direction Administrative et Financière.

6.1.2.1. Rôle de la Direction du Contrôle de Gestion Central

La Direction du Contrôle de Gestion Central s'est attachée non seulement au suivi budgétaire et statistique des magasins et des services du groupe mais également au contrôle financier des sociétés du groupe. Un contrôle budgétaire étroit permet d'identifier les anomalies au niveau de chacun des magasins et des services du groupe. La performance commerciale est suivie chaque semaine en Comité de Direction et des décisions sont prises en conséquence. Chaque mois, un reporting financier permet d'analyser en détail les charges de fonctionnement des magasins et des services par pays.

Les différences par rapport au budget sont analysées par site, mais aussi de manière transversale par nature de charges. Des audits financiers semestriels ou annuels sont également menés au sein des sièges de chaque pays.

6.1.2.2. Rôle de la Direction Organisation et Méthodes

La Direction Organisation et Méthodes a comme mission principale d'améliorer la qualité des stocks en magasins et sa rotation.

- Maintenir un outil de commande automatique performant permettant d'éviter le surstock et les ruptures ;
- Lutter contre le stock à rotation lente ;
- Optimiser le chiffre d'affaires au mètre linéaire.

6.1.2.3. Rôle de la Direction Audit et Contrôle de Gestion opérationnel

Dans le but de leur attribuer une mission davantage tournée sur le contrôle de la bonne application des procédures, sur le suivi des plans d'action et des performances des procédures anti – démarque (matériels et humains), les auditeurs internes travaillent en étroite collaboration avec le service Sécurité – Sûreté.

Cette direction aide l'entreprise à prévenir et maîtriser les risques afin d'atteindre ses objectifs, en évaluant les processus de gestion des risques, de contrôle et de suivi, en s'attachant à en renforcer l'efficacité, un des objectifs majeurs étant l'amélioration du taux de démarque du groupe.

Pour cela, la définition d'une nouvelle grille d'audit général, permettant de diagnostiquer les magasins à risque en terme de démarque, a été mise en place en 2010. Celle-ci est remise à jour chaque année sur la base des constats et des faiblesses constatées.

- Contrôler le respect des procédures internes par un audit opérationnel des points de vente
- Mesurer la performance des magasins par le suivi de différents indicateurs

Une équipe de 6 auditeurs intervient quotidiennement au sein du réseau en France afin de vérifier l'application exacte des procédures administratives en magasin, la sécurisation effective des actifs et le respect des normes de sécurité. Au Benelux, 4 auditeurs dédiés supervisent le réseau. En Espagne, l'audit opérationnel est assuré par 1 auditeur rattaché hiérarchiquement au Directeur Pays et fonctionnellement à la Direction de l'audit en France.

Le contrôle d'audit permet :

- d'assurer une unité des procédures entre les différents magasins, permettant ainsi à leur directeur de partager une méthodologie de contrôle unique et efficace ;
- de mesurer la performance des magasins sur différents indicateurs, tels que l'audit prix, les erreurs de caisse, l'évolution des stocks lents / déréférencés, la couverture de stock, l'évolution générale du niveau de stock.
- de proposer un support d'analyse quantitatif et qualitatif découlant d'expertises globales et destiné à améliorer la maîtrise des risques et la qualité de gestion.



- d'alerter la Direction d'Exploitation en cas d'anomalie importante, ou de risque de démarque important.
- de proposer des évolutions techniques et informatiques permettant d'améliorer notre taux de démarque connue et inconnue.

Les interventions du contrôle d'audit sont inopinées et planifiées sur une base annuelle et comportent les éléments suivants :

- audits généraux (respect des procédures internes) ;
- audits spécifiques caisses ;
- participation et suivi des inventaires fiscaux ;
- suivi des ouvertures, fermetures et travaux en magasin.

Une évaluation est rédigée à l'issue de chaque visite et commentée à l'ensemble de l'équipe de direction du magasin concerné, puis envoyée à la Direction Administrative et Financière et à la Direction d'Enseigne.

Un système de notation permet de hiérarchiser les magasins et d'observer leur évolution en cours d'année ainsi que leur réactivité aux recommandations des auditeurs. Chaque auditeur est en charge du suivi des plans d'action préconisés.

- la sûreté et la sécurité des biens et des équipes du groupe.

La sécurité et la sûreté sont incontournables dans l'entreprise. Il est en effet nécessaire de garantir l'application et le respect de la législation et des règles de sécurité et de sûreté concernant les personnes, les biens et les marchandises.

Le Responsable en charge de ces 2 domaines s'est attaché à en diminuer les risques.

Pour cela, il est nécessaire d'analyser de façon permanente les dangers et vulnérabilités afin d'élaborer des plans d'actions cohérents et adaptés.

Ceci se traduit notamment par la réalisation de points de contrôles dans les domaines de la sécurité et de la sûreté, réalisés par la Direction Audit au cours des audits généraux. Les points suivants sont contrôlés :

En sécurité :

- Les conditions de travail (document unique, équipement de protection individuel, prévention des accidents du travail (stockage, manipulation...) ;
- Les formations (cariste, scie, nacelle...).

En sûreté : assurer la sûreté consiste à lutter contre la malveillance pour mettre à l'abri du danger les biens et les personnes de l'entreprise.

- L'intrusion (systèmes, antennes, télésurveillance...) ;
- L'intervention (vidéosurveillance, gardiennage, protection des marchandises...) ;
- La sûreté du local coffre.

6.1.3. Procédures de contrôle interne (audits financiers) mises en place au sein du groupe

Les principaux processus contrôlés au sein du groupe sont les suivants :

- Achats
- Caisses
- Comptabilité
- Magasins
- Trésorerie
- Hors France
- Paie
- Formation

Ces processus sont régulièrement audités par le Contrôle de Gestion Central et le Contrôle de Gestion Opérationnel et Audit.

Les conclusions des contrôles sont portées à la connaissance de la Direction Générale et la Direction Administrative et Financière. Des mesures correctives sont prises en vu de corriger les faiblesses éventuelles du contrôle interne afin d'apporter les améliorations nécessaires.

Une présentation des audits financiers réalisés dans l'année est faite lors d'un Comité Audit en présence de 2 administrateurs du Groupe.

Le fonctionnement du groupe s'inscrit dans le cadre d'une norme budgétaire forte. Les dépassements font l'objet d'analyses et de mesures correctives immédiates afin d'être en mesure de revenir au plus vite dans le cadre budgétaire arrêté pour l'exercice en cours. Ce contrôle s'exerce à l'occasion des reportings commerciaux hebdomadaires et mensuels et du reporting financier mensuel.

Par ailleurs, des comités ad hoc sont organisés chaque mois : expansion, juridique, informatique... qui permettent de suivre régulièrement les principaux dossiers. Enfin, compte tenu de l'organisation du groupe, les problèmes éventuels peuvent être identifiés et traités en dehors des comités ad hoc quand l'urgence l'exige.

6.2. Procédures relatives à la sécurité des actifs du groupe

Les principaux actifs du groupe font l'objet de procédures destinées à les sécuriser au mieux afin d'assurer l'exploitation dans les meilleures conditions. Il s'agit notamment des actifs suivants :

- les marques ;
- les emplacements ;
- les stocks ;
- les disponibilités et les paiements.

6.2.1. Les marques

Elles font l'objet d'une protection juridique renouvelée à chaque échéance. Les modifications inhérentes à la vie des sociétés sont mises à jour auprès de l'INPI. Le groupe est assisté pour ces questions par un cabinet spécialisé.

6.2.2. Les emplacements

Les baux commerciaux et les contrats de sous-location font l'objet d'un suivi par le service juridique. Le groupe suit le renouvellement des baux afin d'éviter tous risques juridiques associés.

Des assurances sont souscrites auprès de compagnies de premier rang. Elles sont destinées à couvrir le groupe contre les pertes d'exploitation et les dommages physiques.

6.2.3. Les stocks de marchandises

Dès livraison par le fournisseur, la marchandise reçue est identifiée dans le système SAP, contrôlée par le réceptionnaire en « aveugle » et rapidement mise en rayon. Le magasin lui-même ainsi que les extérieurs sont sécurisés afin d'empêcher le vol. Les procédures ad hoc sont connues du personnel et leur correcte application est régulièrement validée par les auditeurs internes.

Le passage en caisse génère une sortie de stocks. Une à deux fois par an, il est procédé à un inventaire physique.

Les magasins veillent avec le support du Contrôle de Gestion opérationnel et de la Direction Organisation et Méthodes à maintenir un niveau de stock en adéquation avec le chiffre d'affaires du magasin et à contenir le volume de stock à rotation lente.

6.2.4. Les disponibilités et les paiements

Les magasins sont sécurisés (caméras, vigiles, coffres à tirelire) de telle sorte qu'il soit difficile de s'emparer sans risque des espèces. Par ailleurs, plusieurs transports de fonds par semaine, confiés à des professionnels, sont organisés afin que les magasins ne conservent jamais de sommes importantes dans leur coffre. La plupart des magasins sont équipés d'un coffre à tirelire apportant une meilleure sécurisation des fonds.

A l'exception de quelques remboursements clients et de règlements de frais généraux qu'il est possible d'engager directement depuis les magasins pour des montants très limités, l'ensemble des paiements marchandises et frais généraux est effectué directement au siège dans le respect d'un processus de validation des factures et d'autorisation de paiement avec deux signatures habilitées.

Les remises de chèques en magasins (qui ne concernent que la France) sont désormais essentiellement en « image-chèque » permettant une meilleure rapidité dans le traitement et une meilleure sécurisation.

6.3. Procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

Le Conseil d'Administration dans sa fonction d'audit peut intervenir dans le processus relatif au contrôle de l'information financière produite

6.3.1. Répartition des rôles au sein de la fonction comptable

6.3.1.1. Directeur comptable groupe

Rattaché à la Direction Administrative et Financière, le directeur comptable groupe supervise avec autorité hiérarchique les composantes comptables de l'entreprise, jusqu'à l'établissement du bilan.

Il exerce 2 missions principales :

a. Au niveau du Benelux

- établir et mettre en œuvre les principes et procédures légales (déclarations fiscales, sociales...) en vigueur, auxquelles l'entreprise et son secteur d'activité doivent se conformer ;
- effectuer la validation des choix et de la mise en œuvre des moyens informatiques nécessaires à la comptabilité ;
- assumer la responsabilité de la comptabilité et de la fiscalité.



b. Au niveau du groupe

- élaborer les comptes consolidés conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union Européenne
- optimiser les méthodes de travail entre les pays en :
 - harmonisant les process ;
 - coordonnant les comptabilités des différentes entités juridiques hors France ;
 - exerçant vis-à-vis de celles-ci un rôle de contrôle et de conseil.

6.3.1.2. Chefs comptables France et Espagne

Rattachés à la Direction Administrative et Financière, les chefs comptables supervisent - avec autorité hiérarchique - les composantes comptables de l'entreprise, jusqu'à l'établissement du bilan.

Ils exercent trois missions principales :

- établir et mettre en œuvre les principes et procédures légales (déclarations fiscales, sociales...) en vigueur auxquelles l'entreprise et son secteur d'activité doivent se conformer ;
- effectuer la validation des choix et de la mise en œuvre des moyens informatiques nécessaires à la comptabilité ;
- assumer la responsabilité de la comptabilité et de la fiscalité.

Ils animent une équipe dont les attributions respectives sont les suivantes :

a. Chef de groupe comptabilité générale

Rattaché au chef comptable, il est en charge :

- de la gestion du plan comptable de l'entreprise ;
- de l'élaboration des comptes annuels ;
- de l'élaboration des déclarations fiscales et sociales.

b. Chef de groupe frais généraux, caisses et banque

Rattaché au chef comptable, il anime une équipe en charge du traitement des comptes fournisseurs de frais généraux et le traitement de tous les moyens de paiement et des banques.

c. Chef de groupe fournisseurs marchandises

Rattaché au chef comptable, il anime une équipe en charge du traitement des comptes fournisseurs de marchandises et opérations rattachées telle que la gestion des ristournes de fin d'année.

6.3.2. Procédure d'enregistrement des écritures comptables

Les comptabilités des sociétés d'exploitation du périmètre consolidé sont traitées sur le système informatique SAP R3 et utilisent les modules FI – CO – HR et RETAIL de cet éditeur.

Les écritures sont enregistrées :

- par saisie au clavier (liste non exhaustive) :
 - Opérations diverses
 - Règlements manuels par chèques
 - Encaissements sur comptes clients
 - Traitement des notes de frais.
- par interfaçage avec des logiciels de traitement spécifiques de certains flux :
 - Unit 4 : écritures de paye et de règlements des salaires pour les Pays-Bas
 - SDWorx : écritures de paye et de règlements des salaires pour la Belgique
 - Sage : écritures d'équilibrage de trésorerie
 - Anabel : flux achats des magasins pour l'Espagne
 - Symag : flux chiffre d'affaires et gestion des coffres en France et en Espagne
 - Excel : tableaux normalisés interfacés pour écritures de masse
 - EAP : écritures de débit banques
 - AXI : importation mensuelle dans SAP de balances générales et analytiques pour le Benelux
- par génération interne dans SAP ECC6 :
 - Emission des règlements fournisseurs
 - Emission des règlements notes de frais
 - Comptabilisation des factures des fournisseurs marchandises et traitement des écarts
 - Génération de l'escompte fournisseurs
 - Flux achats des magasins français sous SAP.



6.3.3. Procédure de centralisation des opérations comptables

Le système d'information SAP ECC6 est hébergé chez un prestataire externe Oxya et centralise l'ensemble de l'information comptable.

Les systèmes « magasins » Espagne front et back offices sont interconnectés quotidiennement avec les systèmes centraux et mettent à jour les fichiers articles, comptes fournisseurs et comptes clients.

Au Benelux, les systèmes « magasins » sont mis à jour par le franchiseur Intergamma. Ce dernier assure l'interface avec ces systèmes centraux et se charge de mettre à jour les flux de réception de marchandises, la vente à la clientèle et les facturations des approvisionnements par Intergamma.

Les écritures comptables relatives aux flux de chiffre d'affaires et de trésorerie sont intégrées quotidiennement dans les bases de l'ERP SAP ECC6 pour la France et l'Espagne et de l'ERP AXI pour le Benelux.

L'ensemble des tiers en relation d'affaires avec le groupe Bricorama a pour instruction d'envoyer tous documents à caractère comptable :

- au siège social de Villiers-sur-Marne pour la France ;
- au siège administratif d'Anvers pour le Benelux ;
- au siège administratif d'Abrera pour l'Espagne.

6.3.4. Procédure de révision des comptes

Les comptes de bilan sont révisés mensuellement sous le pilotage de chaque chef de groupe responsable.

6.3.5. Procédure de consolidation

La consolidation du groupe aux normes IAS/IFRS est gérée sur le logiciel Etafi conso en interne depuis 2011.

Lors de chaque traitement :

- la Direction Administrative et Financière :
 - établit le planning des opérations de consolidation
 - valide le périmètre retenu.
- chaque société du périmètre transmet, dès validation de la production de ses comptes sociaux, un fichier de la balance de ses comptes sociaux ;
- la Direction Comptable France centralise le recensement des opérations réciproques et contrôle leurs intégrations dans le système de consolidation ;
- la Direction Comptable produit les traitements et vérifications nécessaires dans le cadre notamment :
 - des entrées et sorties de périmètre
 - du bouclage des capitaux propres
 - du traitement des impôts différés
 - génère l'ensemble des documents nécessaires à la publication des résultats consolidés du groupe à la Direction Administrative et Financière qui en assure la validation.

6.3.6. Procédure de préparation des états financiers

Les états financiers sont produits par utilisation du logiciel Etafi de l'éditeur Cegid, habilité en France par le Ministère de l'Economie et des Finances. Il permet la production des divers documents de la liasse Cerfa ainsi que les opérations de télé-déclaration mettant en application les normes TDFC et TELETVA.

Chaque société est référencée dans le logiciel Etafi. Son dossier est mis à jour par intégration de la balance générale des comptes issue de SAP-FI.

Etafi intègre les modules de calcul :

- de l'impôt sur les sociétés ;
- de gestion des périmètres d'intégration fiscale ;
- de la participation des salariés.

Le résultat produit est systématiquement rapproché de celui lu dans le système comptable SAP-FI et rapproché des publications analytiques issues de SAP-CO.

6.3.7. Procédure de suivi des engagements hors-bilan

Les engagements hors-bilan résultant principalement de garanties données aux organismes financiers sont centralisés et validés par la Direction Administrative et Financière.

6.3.8. Procédure de contrôle de la qualité de l'information financière

Au sein de la Direction Administrative et Financière du groupe Bricorama, le contrôle de la qualité de l'information financière produite est assuré mensuellement par la Direction du Contrôle de Gestion par le rapprochement des données comptables avec les données budgétaires et par l'analyse des variations par rapport à l'exercice précédent et aux budgets établis pour chacun des sites exploités.



Lors de l'élaboration des publications semestrielles et annuelles, un rapprochement est produit entre les informations issues des systèmes comptables et analytiques.

Les contrôles de base des travaux comptables visent à vérifier que :

- toute opération a fait l'objet d'un enregistrement ;
- tout enregistrement est justifié par la réalité d'une opération ;
- il n'y a pas d'erreur dans la comptabilisation des montants.

Les diverses procédures d'autorisation d'élaborer des comptes et de supervision ainsi que les contrôles réciproques par séparation des tâches contribuent à la qualité de l'information financière produite.

6.3.9. Procédure ventes clients

Les ventes aux clients sont réalisées en mode « libre-service ».

Les magasins du groupe Bricorama sont équipés d'une ligne de caisses stockant les tarifs des prix de vente TTC des articles référencés et mis à jour quotidiennement.

L'encaissement est réalisé immédiatement en espèces, chèques, cartes bancaires, cartes cadeaux et/ou mise en œuvre d'un crédit en collaboration avec des organismes financiers accrédités, sous forme de crédit classique ou revolving.

Les paiements par chèque sont contrôlés au-delà d'un certain montant par une société externe en vue de limiter le risque d'impayés.

Un petit nombre de relations « en compte » est ouvert pour servir des artisans et collectivités locales. L'émission des factures et la gestion du fichier clients « en compte » sont centralisées à Villiers-sur-Marne.

Les clients en comptes font l'objet, préalablement à l'ouverture du compte, d'une validation financière par la COFACE.

Les rapprochements mensuels entre les encaissements déclarés par les magasins et les montants crédités en banques permettent de valider le processus de vente aux clients et de limiter les risques.

6.3.10. Procédure achats stockés

6.3.10.1. France et Espagne

Le référencement des fournisseurs et des articles des collections est centralisé au siège social de Villiers-sur-Marne. Les fichiers correspondants sont pilotés par le module SAP – Retail et gérés conjointement par la Direction Achats et la comptabilité fournisseurs de marchandises.

Les éléments constitutifs des collections référencées sont mis à disposition des magasins sur SAP pour la France et l'Espagne.

Les commandes émises par chaque site sont centralisées quotidiennement au siège administratif de Villiers-sur-Marne et transmises aux divers fournisseurs par EDI ou fax centralisé.

A réception des marchandises, le magasin reconnaît la livraison par comparaison avec la commande correspondante en attente, enregistre par saisie ou scanning en back-office les quantités reçues et valide l'opération.

La valeur de chaque entrée de marchandises est alors intégrée dans le système comptable et mouvemente les comptes achats de marchandises, factures à recevoir et stocks.

Les enregistrements de factures à recevoir donnent ensuite lieu à contrôle – factures lors de l'émission de ces pièces par les fournisseurs, traitement des éventuels écarts, et mise en règlement.

Les facturations sont reçues par flux postaux et/ou informatique EDI démat. Un système de prise en compte des factures papier par scanning (lecture automatique de document) a été mis en œuvre.

6.3.10.2. Benelux

Le flux d'approvisionnement est géré par les systèmes du franchiseur Intergamma.

La constatation des arrivages de marchandises en magasin est réalisée par scanning. Ces informations sont, chaque soir, transmises au site comptable centralisé d'Anvers.

La facturation fournisseurs est retransmise par fichiers à ce site, rapprochée des entrées scannées en magasins par le système comptable et de gestion AXI (commun à tous les franchisés Intergamma) qui enregistre les mouvements aux comptes stocks et fournisseurs Intergamma.

Le règlement global est émis à l'ordre d'Intergamma par prélèvement bancaire comme prévu dans le contrat de franchise.

6.3.11. Procédure contrôle de la marge

La marge est analysée sous SAP par familles de produits et par fournisseurs. Une étude semestrielle est effectuée pour déterminer les écarts entre la marge théorique (issue du système de caisse) et la marge réelle (après inventaire) par magasin afin d'identifier l'origine des différences (démarques connues et inconnues) et décider des mesures à prendre.

6.3.12. Procédure achats frais généraux

Les ordres de commande de ce type de flux sont gérés par émission de bons manuels et validés, suivant le montant de l'engagement, par la structure hiérarchique. Après constat de la livraison ou de la bonne exécution, ils sont transmis par chaque site émetteur aux services comptables qui déclenchent la mise en paiement de la facturation reçue directement du fournisseur et journalisée dans SAP-FI ou AXI dès sa réception.

6.3.13. Procédure notes de frais

Courant 2016, le groupe a investi dans la solution CONCUR pour la gestion des notes de frais. Le déploiement s'est effectué début 2017.

Chaque salarié saisie sa note de frais via une application sur smartphone ou sur un ordinateur, qui est soumise pour validation au supérieur hiérarchique. A chaque ligne de dépense saisie est jointe la photo du justificatif correspondant. L'ensemble des justificatifs ainsi que le récapitulatif de la note de frais sont adressés au service comptable en charge du contrôle des pièces. Les règlements sont générés et comptabilisés par SAP-FI sous forme de virements bancaires télétransmis.

Les notes de frais d'un montant supérieur à 1 000 euros sont supervisées par la Direction Financière.

6.3.14. Procédure investissements

Les ordres de commande de ce type de flux sont gérés par émission de bons manuels et validés, suivant le montant de l'engagement, par la structure hiérarchique. Après constat de la livraison ou de la bonne exécution, ils sont transmis par chaque site émetteur aux services comptables centraux qui déclenchent la mise en paiement de la facturation reçue directement du fournisseur et journalisée dans SAP-FI dès sa réception.

Le traitement du suivi par site des actifs immobilisés et les calculs relatifs aux dotations aux amortissements sont réalisés sur le support Servantissimo PGI avec option IAS/IFRS de l'éditeur Cegid. Un suivi régulier des amortissements réalisés est effectué par rapport au budget annuel.

Chaque investissement significatif fait l'objet, préalablement, d'une étude financière (pay back) elle-même contrôlée par la suite lorsque l'investissement est réalisé.

6.3.15. Procédure paye et gestion des ressources humaines

6.3.15.1. France

La paye est traitée en France via le module HR de SAP avec l'aide d'un portail magasins permettant la saisie des données de base.

La politique salariale est définie par la Direction Générale et mise en œuvre par le service des Ressources Humaines.

La gestion des salariés et le traitement de la paye sont centralisés à Villiers-sur-Marne.

Les éléments variables de la paye sont transmis par chaque site ou service mensuellement au service de traitement de la paye.

Les bulletins de paye sont émis au siège social de Villiers-sur-Marne et transmis par courrier à chaque direction de site ou de service.

Les salariés sont payés par virement bancaire ou chèque. Ces règlements sont générés par le logiciel de paye et interfacés avec SAP-FI d'une part et les réseaux bancaires concernés d'autre part.

6.3.15.2. Benelux

La paye est sous-traitée :

- en Belgique chez SD Worx ;
- aux Pays-Bas chez le cabinet Schimmel et Plante.

Les processus de transmission des variables sont ceux demandés par ces deux prestataires.

Les flux d'écritures sont interfacés mensuellement avec AXI.

6.3.15.3. Espagne

La paye est sous-traitée auprès du cabinet comptable Informes Contables.

Chaque mois, les données sur la paye sont communiquées au service comptable pour comptabilisation.

6.3.16. Procédure gestion et suivi de la trésorerie

Les flux comptables concernant les opérations de trésorerie sont mis à jour par saisie au clavier ou interfaçage avec des logiciels de traitement spécifiques :

- Symag : flux chiffre d'affaires et gestion des coffres ;
- Règlements manuels par chèques ;
- Encaissements sur comptes clients ;
- EAP : écritures de débit de banques ;
- SAP ECC6 émission des règlements fournisseurs ;
- SAP ECC6 émission des règlements notes de frais.

Les écritures enregistrées sur les comptes de banques avec les contreparties financières donnent lieu à rapprochement quotidien avec les relevés bancaires correspondants et à production mensuelle d'un état de rapprochement bancaire pour chacun des comptes concernés.

Ces travaux sont réalisés directement dans le module de rapprochement bancaire SAP-FI après intégration des fichiers des relevés bancaires.



Les équilibres financiers, emprunts, placements, opérations diverses de couverture de risques sont initialisés par le service de la trésorerie sous le contrôle de la Direction Administrative & Financière.

La gestion de trésorerie est désormais réalisée sous protocole EBICS.

Les documents justificatifs des opérations mises en œuvre sont transmis au service comptable pour journalisation dans SAP-FI, par saisie manuelle ou intégration des mouvements générés par Sage.

6.4. Procédures relatives aux systèmes informatiques

6.4.1. Procédures relatives aux sauvegardes informatiques

6.4.1.1. France

a. Système SAP

Production : SAP ECC6 Retail, Modules FI, CO, Retail, BW

Production : SAP ECC6 HR

Sécurité disques : mirrorés (disques systèmes)

Raid 1 et Raid 5 (disques données) Baie Hitachi HUS110

• Sauvegardes SAP ECC6 Retail et SAP ECC6 HR :

- Lundi, mardi, mercredi, jeudi, vendredi, dimanche : sous Sybase, sauvegarde ONLINE sur bandes avec archivage sauvegarde des journaux de transaction via HP (Dataprotector)
- Samedi : sous Sybase, OFFLINE sur bandes avec archivage sauvegarde des journaux de transaction via HP (Dataprotector)
- Sauvegarde de l'OS (SUSE) via HP (Dataprotector)
- Sauvegarde des VMs via VeeamBackup
- Sauvegarde de la partie fichier (Filesystem), via HP (Dataprotector) tous les jours, sur bandes, incrémental en semaine et full le samedi
- La restauration SAP est testée au cours d'un rafraîchissement de la machine de test par les données sauvegardées de la production

• SAP magasins :

- Le back-office est intégré à la solution SAP ECC Retail. En conséquence, les liens VPN sont de type SDSSL avec Garantie Temps de Rétablissement de 4 heures
- Les sauvegardes sont de fait réalisées via le système central SAP Retail (voir ci-dessus)

b. Système BW

Sécurité disques : mirrorés (disques systèmes)

Sécurité disques : mirrorés (disques systèmes)

Raid 1 et Raid 5 (disques données) Baie Hitachi HUS110

• Sauvegardes :

- Lundi, mardi, mercredi, jeudi, vendredi, dimanche : sous Sybase, sauvegarde ONLINE sur bandes avec archivage sauvegarde des journaux de transaction via HP (Dataprotector)
- Samedi : sous Sybase, OFFLINE sur bandes avec archivage sauvegarde des journaux de transaction via HP (Dataprotector)
- Sauvegarde de l'OS (SUSE) via HP (Dataprotector)
- Sauvegarde des VMs via VeeamBackup
- Sauvegarde de la partie fichier (Filesystem), via HP (Dataprotector) tous les jours, sur bandes, incrémental en semaine et full le samedi
- La restauration SAP est testée au cours d'un rafraîchissement de la machine de test par les données sauvegardées de la production

c. Messagerie

- Messagerie centralisée cluster sur Exchange 2003 incluant France et Benelux
- Sécurité disques : OS Raid 1 / Données Raid 5 Baie SAN EMC
- Filtrage AntiSpam + Antivirus + Pièces jointes via Websense

• Sauvegardes :

Sauvegardes effectuées sur le DataDomain avec réplication des données.

- LMMJVS (différentielle) rétention 7 jours
- Dimanche (complète) rétention 5 semaines
- Dernier dimanche du mois (complète) rétention 1 an
- Dernier jour de l'année (complète) rétention sans limite
- Zone tampon de 7 jours : restauration par l'utilisateur
- Mails de plus de 3 mois archivés, rétention 5 ans (10 ans pour certains utilisateurs DAF/DG/juridique)

d. Infrastructure bureautique virtualisée

- Cluster de serveurs et switch réseau SAN et Ethernet
- Sécurité disques : Raid 5 baie SAN EMC

• Sauvegardes :

Sauvegardes effectuées sur le DataDomain avec réplication des données.

- LMMJVS (incrémentale) rétention 7 jours



- Dimanche (complète) rétention 5 semaines
- Dernier dimanche du mois (complète) rétention 1 an (pour le serveur de fichiers)
- Dernier jour de l'année (complète) rétention sans limite (pour le serveur de fichiers)
- Serveurs virtuels : LMMJV (différentielle) rétention 7 jours
- Serveurs virtuels : Samedi (Complète) rétention 3 semaines

e. Infrastructure Fidélité virtualisée

- Cluster de serveurs et switch réseau SAN et Ethernet
- Sécurité disques : Raid 15 baie SAN EQUALOGIC

6.4.1.2. Benelux (Anvers)

Sécurité Disque : OS Raid 1 / Données Raid 5
Messagerie centralisée

- Sauvegardes :
 - Quotidienne (roulement sur 5 jours) ;
 - Chaque fin de semaine soit 4 sauvegardes dans le mois ;
 - Mensuelle : les 12 derniers mois sont conservés.

Le logiciel utilisé pour les sauvegardes est Backup Exec. Les unités de sauvegarde utilisent des cartouches SDLT de grande capacité. Les bandes sont stockées dans des endroits sécurisés.

- Antivirus
 - Les serveurs et les postes de travail sont protégés par l'antivirus Sophos. En cas de panne, la société Cosmos, située aux Pays-Bas, intervient (serveurs et onduleurs).
- Intrusion
 - Sur les postes de travail, les lecteurs de disquettes et de CD sont neutralisés ;
 - Un pare-feu (Firewall) interdit toute connexion à internet (ISA) ;
 - Un filtre existe via le logiciel (ISA) ;
 - Seules deux personnes (RH) ont accès à internet et peuvent télécharger des fichiers ;
 - Les mots de passe à l'ouverture des 50 postes de travail (existants sur le site) sont modifiés tous les mois par les utilisateurs.

6.4.1.3. Espagne (Abrera)

- Sauvegardes :
 - Sauvegarde sur disque dur Serveur ;
 - LMMJVS (Incrémental) Rétention 7 jours ;
 - Dimanche (Full) Rétention 5 semaines.

6.4.2. Procédures relatives aux accès informatiques

6.4.2.1. Physique

Tous les serveurs bureautiques, Data, EDI, Scanning, RFA sont physiquement localisés dans la salle informatique, constamment fermée au moyen d'un digicode, connu des seuls membres de l'équipe administration des systèmes.
L'environnement SAP retail, HR est hébergé en externe.

6.4.2.2. Logique

a. Connexion nomade, télétravailleur

La connexion nomade se fait via ADSL (client VPN Cisco Any Connect) au travers du réseau Completel.
Cette connexion est authentifiée au moyen d'un nom d'utilisateur et d'un mot de passe pour parvenir au login « domaine Bricorama ».
L'outil de connexion Cisco Any Connect limite l'accès aux seules ressources nécessaires à l'utilisateur.

b. Connexion domaine Bricorama

La connexion utilisateur depuis le poste de travail se fait via un nom et un mot de passe.
La durée de vie d'un mot de passe est de 1 mois et sa longueur minimum est de 6 caractères.

c. Connexion SAP

La connexion utilisateur depuis le poste de travail se fait via un nom et un mot de passe.
Les utilisateurs sont déconnectés au bout de 30 mn d'inactivité.
La durée de vie d'un mot de passe est de 3 mois et sa longueur minimum est de 6 caractères.
Le nom de l'utilisateur ne peut pas apparaître dans le mot de passe et une liste de mots clés interdits est vérifiée.
Cette connexion se faisant via les postes de travail Windows, le mot de passe Windows, d'une durée de vie d'un mois, apporte une protection supplémentaire en amont. Sa longueur minimum est de 6 caractères.

d. Autorisations SAP : centrale et magasins

Les autorisations SAP des utilisateurs en centrale et magasins sont gérées par rôles. Ces rôles contrôlent et limitent les accès aux transactions ainsi qu'aux domaines d'activités (ex : pays, site, organisation commerciale).

- En centrale :
 - Des tâches élémentaires sont définies de manière exhaustive par service (comptabilité, contrôle de gestion, achats ...) et déterminées par la liste de transactions utilisée ;
 - Chaque rôle SAP correspond à une tâche élémentaire ;
 - Chaque métier dans le service correspondant est défini et se voit ensuite attribuer la ou les tâches élémentaires correspondantes (en tenant compte des domaines d'activité) ;
 - Le responsable de service définit enfin le ou les métiers ainsi que les domaines d'activité associés à chacun de ses collaborateurs, dans la limite de son périmètre.
- En magasins :
 - De la même façon, les tâches élémentaires sont définies à l'identique pour tous les sites magasins ;
 - Un rôle est créé pour chaque tâche élémentaire définie ;
 - Tous les magasins ont la même structure d'autorisation, avec des accès restreints aux domaines d'activités correspondant au site magasin concerné.

6.4.3. Solution hébergement

Pour le déploiement de SAP en magasins, le choix d'un hébergement des applicatifs critiques SAP a été fait.

La proposition d'hébergement inclut :

- Le hosting des machines SAP (ECC, HR, BW) de développement, qualité et production ;
- Les gestes de proximité (surveillance des machines, manipulation des bandes de sauvegarde, etc..) ;
- L'exploitation des machines de production (surveillance des connexions, jobs batch...) ;
- La surveillance en 7/7 et 24/24 par la télé-exploitation ;
- L'administration (Equipe de consultants) en 5/7 9h00 – 18h00, avec astreinte le reste du temps et en 7/7.

6.4.4. Connexions réseau VPN Complétel sécurisées et Easynet

- Liaison permanente 7/7 et 24/24 ;
- Gestion QOS pour les flux critiques (SAP, applicatifs) ;
- Garantie temps de rétablissement (GTR) : 4 heures ;
- Liaison SDSL 2 Mbits/sec entre les magasins et le cœur de réseau Complétel ;
- Siège : lien 20 Mbits/sec fibre et 4 Mbits/sec SDSL entre le siège et le cœur de réseau ;
- Lien fibre 100 Mbits/sec entre Villiers-sur-Marne et l'hébergeur ;
- Liens redondants pour la monétique TPE (Moneyline) ;
- Liaison SDSL 4 Mo (coté France) et fibre 10 Mo (coté Benelux) ;
- Liaison louée 6 Mo (Espagne).

6.4.5. Plan de Reprise Activité (PRA)

Compte tenu du nombre de systèmes et d'une volumétrie toujours plus importante, Bricorama s'est doté d'un système de sauvegarde sur disque dur (Datadomain) avec un système de réplication à distance. Cette nouvelle technologie, couplée à la sauvegarde sur bandes magnétiques permettra de mieux sécuriser les données de l'entreprise et de pouvoir redémarrer suite à un incident majeur éventuel fortuit et/ou causes extérieures: catastrophe naturelle, incendie, inondation, crue, éruption, pandémie, sabotage ...

Le plan de secours informatique s'appuie sur les services de l'hébergeur (préparation du site de PRA : Datacenter dans le nord de la France), et sa capacité à accueillir l'infrastructure de PRA en cas de bascule et à maintenir en condition le PRA (mise à jour des procédures, procédures d'installation, paramètres techniques, procédures de bascules) dans la mesure où Bricorama met à disposition un accès réseau à un autre Datacenter dans le nord de la France, et Bricorama met aussi les machines à disposition et installées (OS, configuration et filesystem).

En cas de dysfonctionnement majeur au niveau de notre hébergeur, le plan de continuité des opérations est organisé comme suit :

- Les fonctions restant actives en magasins sont l'encaissement, la fidélité et la monétique ;
- Les écritures des ventes restent en attente d'intégration pour la reprise – charge machine de reprise de 1 à 2 mois ;
- Les commandes sont passées manuellement par fax à partir d'un référentiel de fournisseurs et de références à mettre à disposition par interfaces quotidiennes avec le siège administratif ; les commandes doivent être reprises manuellement sur SAP ;
- Les règlements fournisseurs sont gérés manuellement pendant 2 mois (rapprochements réceptions) ;
- La gestion des paies est sous-traitée ; les paiements sont manuels ;
- La messagerie, le Datadomain, la plateforme EDI, les serveurs bureautiques et fidélité restent dans une salle machine au siège administratif et sont indépendants de l'hébergeur.

Les délais de mise en place sont les suivants :

- J0 : jour du sinistre ;
- J0 : commande du lien fibre 100 Mo + mise en place d'interimaires pour passer les commandes en magasin ;
- J0+ 8s : livraison lien Bricorama et hébergeur ;



- JO+ 6s : livraison matériel et mise à disposition des sauvegardes (Datadomain) ;
- JO+ 13s : environnement installé ;
- JO+ 16s : mise en ligne de l'environnement SAP.

6.5. Objectifs 2017

Au-delà de l'adaptation régulière et de l'amélioration continue du dispositif de contrôle interne, le Comité de Direction a assigné les priorités suivantes aux différentes entités pour l'exercice 2017 :

6.5.1. Direction Organisation et Méthodes

- Mettre en place de nouveaux outils permettant d'améliorer le besoin en fonds de roulement et d'optimiser nos commandes notamment avec l'outil d'alertes sur les commandes inappropriées ;
- Montée en puissance du projet « Cross docking » (centralisation des livraisons fournisseurs sur un seul site) qui vise à réduire sensiblement les stocks et les coûts logistiques.

6.5.2. Direction de l'Audit et Contrôle de Gestion Opérationnel

- Maintien régulier des contrôles sur tous les magasins du groupe.
- Maintenir en 2017 les contrôles relatifs à la lutte contre la démarque (caddy-test, inventaires tournants, suivi des démarques...) qui ont permis une fois de plus en 2016 d'obtenir des résultats d'inventaires très satisfaisants.
- La mission des auditeurs a été étendue à l'excellence opérationnelle en magasins qui se traduit par des contrôles complémentaires sur les stocks.

6.5.3. Direction du Contrôle de Gestion

Les principaux objectifs restent inchangés et sont :

- établir des analyses systématiques des investissements par rapport aux chiffres d'affaires associés à chaque projet ;
- maintenir les contrôles financiers permanents sur les principaux comptes comptables à caractère financier (chèques cadeaux, subrogation...) et pouvant présenter un risque pour l'entreprise.
- surveiller en permanence le niveau et la qualité des stocks (stocks à rotation lente, analyse des ruptures...) et les écarts de marge et de stocks par familles jusqu'aux articles ;
- automatiser l'optimisation de nos remises arrière et plus particulièrement du volume d'achats non ristournable.

6.5.4. Direction de la comptabilité

- Poursuite du projet EDI initié en 2014 permettant de proposer à nos fournisseurs un web EDI, avec l'objectif d'arriver au «zéro papier» et d'étendre ce mode de fonctionnement aux frais généraux notamment avec la mise en place de la solution CONCUR pour la gestion automatisée des notes de frais ;

6.5.5. Service paye

- L'automatisation du bilan social ;
- La gestion des élections professionnelles qui ont lieu tous les 4 ans et qui se dérouleront en octobre 2017.

6.5.6. Direction Informatique

- Finalisation du site internet et montée en puissance du « click and collect » ;
- Test sur les caisses automatique en vue d'un déploiement en 2017.



II RAPPORT DE GESTION

1. Présentation de l'évolution des affaires, des résultats et de la structure financière du groupe au cours de l'exercice 2016

Le chiffre d'affaires du groupe Bricorama en 2016 s'établit à 717,0 millions d'euros en baisse de -1,1 % par rapport à 725,2 millions d'euros réalisés en 2015.

Les performances du groupe ont été sensiblement différentes selon les trimestres et les pays :

CA consolidé par trimestre (en millions d'Euros)	2015	2016	Evolution
1 ^{er} trimestre	160,1	166,1	+3,7 %
2 ^{ème} trimestre	208,9	199,7	-4,4 %
3 ^{ème} trimestre	190,1	183,8	-3,3 %
4 ^{ème} trimestre	166,2	167,4	+0,8 %
Ensemble de l'exercice	725,2	717,1	-1,1 %

CA consolidé par pays (en millions d'Euros)	2015	2016	Evolution
France	488,7	475,2	-2,8 %
Belgique	107,0	104,4	-2,4 %
Pays-Bas	109,3	108,9	-0,3 %
Espagne	20,3	28,5	+40,3 %
Ensemble de l'exercice	725,2	717,1	-1,1 %

Après une année 2015 particulièrement encourageante, l'exercice 2016, malgré des investissements significatifs dans tous les pays où le groupe est présent, fait apparaître un ebitda (résultat opérationnel courant corrigé des dotations aux amortissements et provisions nettes de reprises) stable par rapport à l'année précédente en raison notamment de l'impact d'une concurrence exacerbée. Dans ce contexte, le chiffre d'affaires ressort en baisse de 1,1 %.

L'évolution du parc des magasins peut se résumer ainsi par pays :

- En France, par la fermeture du magasin de Porte d'Italie en mars et la reprise d'un magasin à l'enseigne PROJET à Longuenesse en juillet. La franchise compte désormais 61 adhérents.
- En Belgique, par la création d'un nouveau magasin à Balen et la réouverture après travaux du magasin d'Herstal.
- Aux Pays-Bas, le parc est resté stable.
- En Espagne, par l'acquisition de 4 nouveaux magasins en début d'année, le transfert du siège social sur le site d'Abrera en décembre 2016 et l'annonce de la fermeture du magasin d'Equinoccio pour début d'année 2017.

L'activité e-commerce se maintient en France. Le chiffre d'affaires en France s'élève à 1,9 millions d'euros en 2016 contre 2,2 millions d'euros en 2015. Au Benelux, l'activité bien qu'étant marginale en terme de contribution au niveau groupe s'est développée pour atteindre un chiffre d'affaires de 2,8 millions d'euros en 2016.

La marge commerciale s'est élevée à 280,0 millions d'euros et a représenté 39,04 % du chiffre d'affaires en 2016 contre 39,06 % en 2015.

Le résultat opérationnel courant a atteint 30,4 millions d'euros par rapport à l'exercice précédent. Comme en 2015, il a représenté 4,2 % des ventes en 2016.

Le résultat opérationnel s'est inscrit à 23,7 millions d'euros en baisse de 12,0 % par rapport à 2015 et correspond à 3,3 % du chiffre d'affaires. Cette baisse est liée à la prise en compte d'une provision pour dépréciation de la valeur des écarts d'acquisition au Benelux à hauteur de 4 millions d'euros, liée aux difficultés rencontrées sur le marché au Benelux.

Le résultat financier est resté stable et a représenté - 4,2 millions d'euros contre - 4,3 millions d'euros l'année précédente.

La charge d'impôt est en hausse sur 2016 à 8,8 millions d'euros par comparaison aux 7,8 millions d'euros comptabilisés au cours de l'exercice précédent.

Le résultat net consolidé s'est élevé à 10,8 millions d'euros en baisse de -27,7 % par rapport à celui de l'exercice précédent. Il a représenté 1,5 % du chiffre d'affaires contre 2,05 % l'année précédente. Rapporté aux 6 221 343 actions existantes au 31 décembre 2016, le bénéfice par action s'est élevé à 1,73 euros.

Au 31 décembre 2016, les fonds propres consolidés s'élevaient à 322,6 millions d'euros soit une progression de 4,2 millions d'euros qui reflète essentiellement le résultat dégagé en 2016 diminué des distributions de dividendes réalisées en 2016 par Bricorama SA au titre de l'exercice précédent.



Le besoin en fonds de roulement est stable en 2016 par rapport à 2015. Compte-tenu des investissements et d'un ebitda de 47,5 millions d'euros, la dette nette s'est élevée à 133,5 millions d'euros à comparer aux 141,2 millions d'euros de fin 2015.

2. Situation de la société et de ses filiales à la date du présent rapport

2.1. Situation des filiales

En France, l'exercice 2016 de la filiale Bricorama France a été marqué par les événements suivants :

- La fermeture du magasin de la Porte d'Italie ;
- La reprise d'un magasin à l'enseigne PROJET à Longuenesse ;
- Les transferts avec agrandissement des magasins de Jardres, Bessoncourt et Limoges ;
- Les remodelings à Dax, Sillingy, Boulogne, Roubaix

A fin décembre 2016, le chiffre d'affaires de la filiale Bricorama France représente 479,6 millions d'euros contre 492,2 millions d'euros en 2015.

Aux Pays-Bas, l'activité en 2016 a été marquée par le remodeling du magasin de Helmond.

Les filiales de la Belgique ont quant à elles connu un remodeling sur le magasin de Jumet, une réouverture après travaux du magasin d'Herstal et la création d'un nouveau point de vente à Balen.

En Espagne, l'exercice a été marqué par la reprise de 4 magasins (Cuenca, Ontynient, Benidorm et Lleida) en début d'année du groupe BricoKing.

Enfin, la filiale Bricorama Asia Ltd que le groupe détient à 100 % a vu son activité régresser légèrement.

2.2. Evolutions et événements postérieurs à la clôture

Il n'y a aucun événement postérieur à la clôture.

Les principales évolutions au niveau du parc de magasins sont :

- la fermeture du magasin Batkor à Ivry-sur-Seine en février 2017 ;
- le transfert avec agrandissement du magasin de Royan début avril 2017 ;
- la fermeture du magasin d'Equinoccio en mars 2017.

2.3. Perspectives

En France, l'évolution de l'activité du groupe devrait être principalement induite par du développement interne. Néanmoins, au gré des opportunités, le groupe se réserve la possibilité, comme par le passé, de procéder à quelques rachats d'indépendants. Le groupe reprendra au 1er mai 2017, un groupe de 5 magasins à l'enseigne Brico Pro.

Les autres objectifs principaux, en France, sont :

- L'évolution de notre chiffre d'affaires au m² ;
- Le développement du « cross docking » et l'amélioration du BFR ;
- L'adaptation de notre système d'encaissement aux nouvelles techniques ;
- L'évolution du réseau des franchisés.

En Belgique comme aux Pays-Bas, le principal objectif reste de poursuivre la restructuration du parc par transferts, remodelings et agrandissements.

En Espagne, l'exercice 2017 sera principalement réservé à la réorganisation interne en vue de reprendre notre développement en 2018.

3. Principaux éléments des comptes individuels et consolidés 2016

Les comptes présentés n'intègrent pas de nouvelles normes applicables en 2016 ayant eu un impact significatif sur les comptes.

3.1. Présentation des comptes individuels 2016

a. Résultat social

Le résultat social de l'exercice 2016 s'inscrit à 6,6 millions d'euros après impôt. L'activité de la Holding est restée stable en 2016.

Il est notamment constitué de :

- 17,0 millions d'euros de revenus de prestations de services, qui se répartissent de la façon suivante :
 - 15 207,6 milliers d'euros pour les prestations de services pour la France ;
 - 82,1 milliers d'euros pour les prestations de services pour le Benelux ;
 - 51,3 milliers d'euros pour les prestations de services pour l'Espagne ;

- 1,6 milliers d'euros pour les prestations de services pour l'Asie ;
- 1 645,8 milliers d'euros pour les refacturations diverses.

et de :

- 7,4 millions d'euros de produits financiers de participations, provenant essentiellement de distributions de filiales ;
- 5,3 millions d'euros d'achats et charges externes d'exploitation ;
- 0,5 million d'euros d'impôts, taxes et versements assimilés ;
- 6,5 millions d'euros de salaires et traitements ;
- 2,3 millions d'euros de charges sociales ;
- 1,8 millions d'euros de dotations aux amortissements et provisions.

b - Crédit fournisseurs

La décomposition du solde des dettes fournisseurs par date d'échéance (en milliers d'euros) s'établit comme suit :

2016	Echus	31 décembre 2016	1 mois	2 mois	3 mois	Total
(en milliers d'euros)	256	370	184	353	-	1 163

2015	Echus	31 décembre 2015	1 mois	2 mois	3 mois	Total
(en milliers d'euros)	222	518	538	318	-	1 596

(1) Il s'agit principalement de dettes litigieuses.

3.2. Présentation des comptes consolidés 2016

3.2.1. Chiffre d'affaires

(en milliers d'euros)	31/12/2015	31/12/2016
France	489 372,2	477 549,8
Benelux	216 247,4	213 310,8
Espagne	20 293,0	28 561,4
Autres (intersecteurs)	-691,0	-2 321,2
Asie	0,0	0,0
Chiffre d'affaires	725 221,7	717 100,9

Le chiffre d'affaires consolidé ressort en baisse de -1,1 % par rapport à 2015.

3.2.2. Marge commerciale

La marge commerciale 2016 est en légère baisse par rapport à l'année précédente. Elle passe de 39,06 % en 2015 à 39,04 % en 2016.

(en milliers d'euros)	31/12/2015		31/12/2016	
France	193 689,7	39,6 %	190 998,7	40,0 %
Benelux	80 031,0	37,0 %	76 353,3	35,8
Espagne	7 786,0	38,4 %	11 070,1	38,8 %
Autres (intersecteurs)	1 796,1	NS	1 543,7	NS
Asie	NS	NS	NS	NS
Marge commerciale	283 302,9	39,06 %	279 965,7	39,04 %

3.2.3. Résultat opérationnel courant

Le résultat opérationnel courant s'établit à 30,4 millions d'euros, en très légère hausse de 0,3 % par rapport au résultat de l'année précédente. Il représente 4,2 % du chiffre d'affaires 2016 comme en 2015.

(en milliers d'euros)	31/12/2015	31/12/2016
France	25 798,3	27 003,5
Benelux	4 046,3	2 415,9
Espagne	-857,9	-158,0
Autres	-3,9	-1,8
Asie	1 351,1	1 156,5
Résultat opérationnel courant	30 333,7	30 415,9

En France, le résultat opérationnel courant de l'activité est en hausse de 1,2 millions d'euros. Ceci résulte principalement du fruit de nos opérations de croissance externe.

A l'étranger, la situation se dégrade en Belgique du fait d'un contexte économique particulièrement décevant sur le deuxième semestre. A l'inverse, l'Espagne s'améliore significativement et ambitionne de devenir contributif en 2017.

3.2.4. Résultat financier

Le résultat financier est de – 4,2 millions d'euros en 2016 contre – 4,3 millions d'euros en 2015.

3.2.5. Impôt

L'impôt s'établit à – 8,8 millions d'euros en 2016 contre – 7,8 millions d'euros en 2015.

Le taux effectif d'imposition consolidé du groupe ressort à 44,88 % en 2016 contre 34,43 % en 2015. (Cf note 7 aux comptes consolidés).

3.2.6. Résultat net consolidé

Le résultat net consolidé part du groupe s'élève à 10,8 millions d'euros en 2016 contre 14,9 millions d'euros en 2015.

Le BNPA passe de 2,39 euros en 2015 à 1,73 euros en 2016.

Le ratio du résultat net sur le chiffre d'affaires s'établit à 1,50 % contre 2,05 % en 2015.

La rentabilité des capitaux propres s'élève à 3,34 % contre 4,68 % en 2015 et celle des capitaux employés à 2,30 % contre 3,16 % en 2015.

3.2.7. Dividendes

(en euros)	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Dividende/action	1,30	1,00	0,95	0,95	1,0	1,0*
Résultat distribué	8 087 746	6 221 343	5 910 276	5 910 276	6 221 343	6 221 343
Quote-part ouvrant droit à abatement (en nombre d'actions)	1 187 635	819 273	819 273	819 273	818 840	817 650
Avoir fiscal ou abatement (40 %)	475 054	327 709	311 324	311 324	327 709	327 060
Dividende/capitaux propres	2,79 %	2,13 %	1,95 %	1,92 %	1,95 %	1,93 %
Dividende/résultat net	33,60 %	41,35 %	50,99 %	46,69 %	41,76 %	57,77 %
Dividende/cours de Bourse	3,41 %	2,63 %	3,28 %	2,84 %	2,84 %	2,68 %**

* dividende qui sera proposé à l'Assemblée Générale

** cours de Bourse au 31/12/2016 : 37,25 €.

3.2.8. Immobilisations

Les actifs non courants passent de 296,5 millions d'euros en 2015 à 297,2 millions d'euros en 2016.

On rappellera qu'à quelques rares exceptions près, le groupe n'est pas propriétaire des murs des magasins qu'il exploite.

3.2.9. Besoin en fonds de roulement

La variation du besoin en fonds de roulement hors effet impôt sur les sociétés ressort à 0,1 million d'euros.

3.2.10. Capitaux propres

Les capitaux propres passent de 318,4 millions d'euros fin 2015 à 322,6 millions d'euros au 31 décembre 2016.



3.2.11. Capital

L'Assemblée Générale du 29 mai 2000 a autorisé le Conseil d'Administration à mettre en place un programme de rachat d'actions. Cette autorisation a été régulièrement renouvelée depuis lors et dernièrement par l'Assemblée Générale du 22 juin 2016.

Au 31 décembre 2016, le nombre d'actions propres détenues par Bricorama, s'élevait à 14 547 actions.

Les salariés du groupe détenaient au 31 décembre 2016, par l'intermédiaire du FCPE Bricorama, 18 226 actions soit 0,29 % du capital de la société. Conformément aux textes en vigueur, la nomination d'administrateurs sur proposition des actionnaires salariés est périodiquement examinée par le Conseil d'Administration mais n'est pas envisagée.

Il n'existe plus depuis 2011 d'option de souscription.

Par ailleurs, l'Assemblée Générale du 23 juin 2014 a donné délégation au Conseil d'Administration pour une durée de 26 mois afin de procéder éventuellement à l'émission de titres d'emprunts ne pouvant excéder un montant nominal de 175 millions d'euros.

Le Conseil d'Administration bénéficie également de ces mêmes délégations en cas d'augmentation de capital avec ou sans suppression du droit préférentiel de souscription.

Aucune de ces délégations n'a été utilisée par le Conseil d'Administration au cours de l'exercice 2016.

Evolution du capital social	31/12/2012	31/12/2013	31/12/2014	31/12/2015	31/12/2016
Capital social	31 106,7	31 106,7	31 106,7	31 106,7	31 106,7
Nombre d'actions (unités)					
- Ordinaires	6 221 343	6 221 343	6 221 343	6 221 343	6 221 343
- A dividende prioritaire	0	0	0	0	0
Nombre maximum d'actions à créer (unités)					
- Par conversion d'obligations	0	0	0	0	0
- Par levée d'options de souscription	0	0	0	0	0

Le capital social est constitué de 6 221 343 actions d'une valeur nominale de 5 euros. Un droit de vote double est accordé aux actions entièrement libérées détenues au nominatif depuis 4 ans au moins au nom du même actionnaire.

Tout actionnaire venant à détenir une fraction égale ou supérieure à 2,5 % du capital social est tenu d'informer la société du nombre total d'actions qu'il possède ainsi que des droits de vote, actuels et potentiels, qui y sont attachés.

A défaut d'avoir été régulièrement déclarées dans les dites conditions, les actions excédant la fraction qui aurait dû être déclarée sont privées de droit de vote pour toute assemblée d'actionnaires qui se tiendrait jusqu'à l'expiration d'un délai de deux ans suivant la date de régularisation de la notification.

3.2.12. Provisions pour risques et charges

Ce poste augmente en 2016, de 0,7 million d'euros, pour s'établir à 9,2 millions d'euros au 31 décembre 2016. Cette hausse est principalement liée à l'engagement de départ à la retraite.

3.2.13. Endettement net

Au 31 décembre 2016, l'endettement net du groupe s'élève à 133,5 millions d'euros et représente 41,4 % des capitaux propres, contre 44,5 % en 2015. (cf point 4.4.1 du rapport de gestion)

Au cours de l'exercice, le groupe a remboursé 56,3 millions d'euros de lignes court et moyen terme et a souscrit pour 54,5 millions d'euros de nouveaux emprunts moyen terme ou de nouvelles lignes court terme.

Au 31 décembre 2016, l'endettement relatif au retraitement de contrats de crédit-bail immobilier et mobilier représente 5,6 millions d'euros.

Il convient de souligner que l'endettement net intègre à hauteur de 4,9 millions d'euros l'impact de valorisation mark to market des couvertures de taux. Corrigé de ce point, l'endettement réel net est de 128,7 millions d'euros au 31 décembre 2016 et représente alors 39,9 % des capitaux propres.

4. Présentation des principaux risques et incertitudes

La société a procédé à une revue des risques qui pourraient avoir un effet défavorable significatif sur son activité financière ou ses résultats et considère qu'il n'y a pas d'autres risques significatifs hormis ceux présentés.

4.1. Description des zones de risques

Les zones de risques sont décrites dans le rapport du Président sur le contrôle interne et s'appuient notamment sur une étude réalisée en 2010 par un cabinet indépendant pour cartographier les risques.

La cartographie des risques n'a pas mis en évidence de nouveaux risques pour l'entreprise mais a permis de hiérarchiser les priorités et les axes de travail. Elle sert de socle au contrôle et à la maîtrise de nos risques.

4.2. Litiges et incertitudes

- Suivi du litige Bricorama SA/JG Capital Management : le litige évoqué les années précédentes et relatif à trois assignations de la société JG Capital Management, actionnaire minoritaire de Bricorama est toujours en cours. Ce litige est sans impact sur les comptes présentés.

Rappel :

La demande de JG Capital relative aux 96,3 M€ concerne la cession d'une filiale de Bricorama SA (Nouvergies) intervenue fin décembre 2006 au profit d'une société appartenant à M. Bourrelier – PDG de Bricorama.

JG Capital considère qu'en cédant la société Nouvergies à un prix manifestement anormal, M. Bourrelier a commis une faute engageant sa responsabilité et c'est dans ce cadre qu'il réclame précisément 96 295 719 euros au titre du manque à gagner subi par Bricorama SA. La société RICOL a confirmé que la cession a bien été réalisée à une valeur de marché.

Concernant la demande d'indemnisation de 7 003 349 euros, il s'agit de trois actifs immobiliers situés à Gand en Belgique, St Malo et Beaune en France qui ont été cédés à des sociétés appartenant à M. Bourrelier.

JG Capital conteste le prix de vente, qu'il estime sous-évalué et a intenté une action au profit de Bricorama SA et à l'encontre de M. Bourrelier pour dédommagement du manque à gagner. Aucun produit à recevoir n'a été constaté dans la mesure où nous considérons que la demande n'est pas justifiée au regard des expertises immobilières réalisées et confirmant que ces opérations ont été réalisées à des prix de marché. En conséquence, la probabilité de recouvrement des sommes réclamées par JG Capital pour le compte de Bricorama est selon notre analyse très faible.

D'autre part, par demande en référé de 2009, JG Capital Management a assigné Bricorama France et Bricorama SA aux fins de produire en justice tous documents relatifs aux contrats de location ou toutes opérations ayant existé vis-à-vis de ses sociétés liées (cf détail en annexe 29). JG Capital Management prétend que ces opérations n'ont pas été réalisées dans l'intérêt du groupe Bricorama et que son dirigeant aurait gravement méconnu ses devoirs de mandataire social. Sur ce sujet, une expertise est en cours à la charge de JG Capital Management. Le groupe Bricorama réfute l'intégralité des accusations dirigées contre lui par JG Capital Management et rappelle que toutes ces opérations ont toujours été réalisées dans le cadre d'expertises indépendantes et ont fait l'objet de tous les contrôles nécessaires.

- Dans le cadre du litige avec Mr Bricolage, le pourvoi en Cassation demandé par la société Bricorama a été rejeté. La condamnation devant la Cour d'Appel en 2015 est donc définitive. Le dossier est clos et sans impact sur les comptes 2016.

- Litige avec le bailleur sur la fermeture anticipée du magasin de Séville : en première instance, le tribunal a condamné le groupe Bricorama le 20 mars 2014 à indemniser le propriétaire à hauteur de 6,7 millions d'euros. Le groupe a fait appel de cette décision. Le groupe a été condamné en juillet 2015 au règlement de la somme de 8 666 412,50 euros. Au regard du dossier et après estimation du risque, la charge comptabilisée dans les comptes à fin 2015 s'élevait à 7 250 000 euros. Cette somme est payée à ce jour. Par ailleurs, le groupe s'est pourvu en Cassation devant la Cour Suprême de Madrid.

4.3. Risques de change et de taux

Afin de gérer son exposition aux risques de change et de taux d'intérêt qui découlent de ses opérations courantes, le groupe utilise des instruments dérivés négociés avec des contreparties de premier plan.

Conformément aux règles du groupe, ces instruments dérivés de change et de taux d'intérêt sont mis en place exclusivement à des fins de couverture.

Bricorama procède à des tests d'efficacité sur les instruments de taux d'intérêts prospectifs et rétrospectifs afin de s'assurer de l'efficacité des contrats de couverture. Si la couverture est jugée efficace, c'est-à-dire que la variation de la juste valeur de l'instrument financier rapporté à la variation de la juste valeur du sous-jacent est comprise entre 80 et 125 %, la juste valeur des instruments financiers est comptabilisée par situation nette. Dans le cas contraire, leur juste valeur est inscrite en résultat.

4.3.1. Couverture du risque de change

Le groupe est exposé au risque de change sur des transactions commerciales comptabilisées au bilan et sur des transactions futures ayant un caractère hautement probable.

La politique du groupe en matière d'exposition au risque de change sur ses opérations commerciales futures est de couvrir au minimum 80 % du risque de change par des instruments dérivés dès lors que les budgets d'exploitation sont arrêtés dans les filiales du groupe.

L'ensemble des flux futurs en devises du groupe fait l'objet de prévisions détaillées à l'horizon de l'année budgétaire à venir. Les risques de change

mis en évidence sont couverts par des achats ou des ventes à terme ou par des options, afin de réduire au maximum la position de change par devises de chaque filiale. La durée de vie de ces instruments est en adéquation avec les flux de règlements du groupe.

Les sociétés du groupe ayant par ailleurs l'obligation d'emprunter et de placer leur trésorerie dans leur propre devise, les risques de change générés par la gestion de leur trésorerie courante sont pratiquement inexistantes.

Les instruments financiers dérivés détenus dans un but de couverture du risque de change ont tous une maturité inférieure à 18 mois à l'origine et se détaillent comme suit :

(en milliers d'euros)	Nominal		Valeur de marché	
	31/12/2015	31/12/2016	31/12/2015	31/12/2016
Change à terme				
Achat d'euros contre devises				
Dont EUR/USD	8 939	0	186	0
Options de change				
Dont options EUR/USD				
Total	8 939	0	186	0

La juste valeur des instruments dérivés est leur valeur de marché. Le groupe n'a pas de position en devises significatives non couvertes au bilan.

4.3.2. Couverture du risque de taux d'intérêt

Le groupe se refinance principalement à taux variables et utilise des instruments dérivés de taux pour réduire l'exposition nette au risque de taux d'intérêt. Ceux-ci ne sont jamais détenus à des fins spéculatives.

Afin de supprimer ou limiter les risques d'incohérence entre l'instrument dérivé et le sous-jacent, la politique de l'entreprise en matière d'emprunts est de négocier des échéances trimestrielles (année civile), et de mettre en place des contrats de couvertures aux mêmes dates.

Ces instruments dérivés sont principalement des contrats d'échanges (swaps) et d'options de taux d'intérêt (achats de caps) négociés de gré à gré.

Les valeurs de marché de ces instruments, telles que détaillées, ci-dessous sont à mettre en regard des valeurs de marché des dettes qu'ils couvrent.

Les instruments dérivés de taux sont les suivants :

(en milliers d'euros)	Notionnel		Valeur de marché	
	31/12/2015	31/12/2016	31/12/2015	31/12/2016
Couvertures cumulées de flux de trésorerie	226 281	161 281	-4 875	-4 860
Couverture de juste valeur				
Dérivés non qualifiés				
Total	226 281	161 281	-4 875	-4 860

La juste valeur des instruments dérivés de taux est la valeur de marché. La valeur de marché des instruments financiers de taux est calculée par actualisation des flux futurs au taux d'intérêt en vigueur à la clôture.

Les tests de sensibilité sur l'évolution de la valeur de marché des instruments financiers, en fonction d'une variation de la courbe des taux de plus ou moins 50 points de base (bps) donnent les résultats suivants :

- + 0,50 points de base (bps) : nouvelle valeur de marché +1 970 milliers d'euros ;
- - 0,50 points de base (bps) (soit base euribor 3M à 0 %) : nouvelle valeur de marché -1 940 milliers d'euros.

La différence entre ces valeurs et la valeur de marché constatée au 31 décembre 2016 représente l'impact probable d'une évolution des taux sur les capitaux propres du groupe.



Les échéances des instruments dérivés de taux ventilés par nature de couverture se déclinent comme suit (les contrats dont la durée d'exécution est supérieure à 12 mois sont classés à plus d'1 an) :

(en milliers d'euros)	31/12/2015			31/12/2016			Total juste valeur au 31/12/2016
	< 1 an	de 1 à 5 ans	> 5 ans	< 1 an	de 1 à 5 ans	> 5 ans	
Couverture de flux de trésorerie							
Swaps de taux emprunteurs taux fixes	55 000	161 281		40 000	121 281		161 281
Caps achats							
Couverture de flux de juste valeur	10 000						
Swaps de taux emprunteurs taux variables							
Dérivés non qualifiés							
Swaps de taux variables/variables							
Total	65 000	161 281		40 000	121 281		161 281

4.4. Risques de liquidité et covenants

4.4.1. Emprunts

(en milliers d'euros)	31/12/2015	31/12/2016
Dettes envers les établissements de crédit	100 659,7	116 700,1
Dettes sur immobilisations en location financement	3 196,4	5 112,0
Emprunt et dettes financières diverses	440,8	374,3
Total des emprunts portant intérêt non courant	104 296,9	122 186,4
Dettes envers les établissements de crédit	29 850,5	26 367,5
Concours bancaires courants	43 748,4	24 328,5
Dettes sur immobilisations en location financement	323,2	521,0
Intérêts courus non échus	0,0	0,0
Total des emprunts portant intérêt courant	73 922,0	51 217,0
Total général	178 219,0	173 403,4

Le volume des dettes résulte du financement des acquisitions, des créations de magasins, des développements informatiques et les conséquences sur le BFR de la loi dite LME.

Les dates contractuelles de révision des taux et l'exposition des emprunts du groupe aux fluctuations des taux d'intérêt se présentent comme suit :

(en milliers d'euros)	31/12/2015	31/12/2016
Moins d'un an (*)	73 922,0	51 217,0
De 1 an à 5 ans	98 885,4	105 012,4
De 5 ans à 10 ans	5 411,5	17 173,9
Total	178 219,0	173 403,4
Dont à taux fixes	4 183,1	32 514,8
Dont à taux variables	130 287,5	116 560,1
(*) Dont spots	32 000,0	16 000,0
(*) Dont soldes bancaires créditeurs	11 748,4	8 328,5

Le montant des lignes court terme non utilisées au 31 décembre 2016 est de 50,5 millions d'euros.

4.4.2. Covenants

La plupart des contrats d'emprunt sont assortis de clauses de remboursement anticipé, à l'initiative du prêteur, en cas de dépassement de certains ratios financiers. Dans l'hypothèse d'un dépassement de ces ratios financiers d'une part et d'une demande expresse de remboursement anticipé des emprunts concernés par les prêteurs d'autre part, le Groupe serait amené à rembourser par anticipation l'en-cours des contrats, soit en utilisant sa trésorerie excédentaire, soit en contractant de nouveaux financements auprès de nouveaux prêteurs.

Les principaux ratios financiers à respecter sont les suivants :

		Position Bricorama
Dettes financières nettes / Capitaux propres	≤ 1	0,40
Dettes financières nettes / Résultat opérationnel	≤ 5	4,23
Dettes financières nettes / Excédent brut d'exploitation	$\leq 3,5$	2,71
Excédent brut d'exploitation / Frais financiers nets	> 10	30,38

Les dettes financières s'entendent hors impact des valorisations mark to market des opérations de couverture de taux détaillées en note 13.
Au 31 décembre 2016, tous les ratios financiers sont respectés.

La société a procédé à une revue spécifique de son risque de liquidité et elle considère être en mesure de faire face à ses échéances à venir.

4.5. Risque lié à la concurrence

Le risque qu'un de nos magasins soit amené à faire face à une concurrence nouvelle est réel. Selon la concurrence, l'impact sur la profitabilité du site peut être plus ou moins important. Cependant, le groupe Bricorama a la capacité d'adapter ses magasins à la concurrence ce qui permet de réduire l'impact financier. D'autre part, compte tenu du nombre de magasins, cet impact est dilué.

4.6. Risque lié à l'évolution de la réglementation en matière d'ouverture des magasins le dimanche

La réglementation en matière d'ouverture du dimanche a favorablement évolué avec la loi Macron et la confirmation par le Conseil d'Etat du décret autorisant l'ouverture des magasins de bricolage le dimanche.

4.7. Risque lié à la conjoncture des différents marchés géographiques

L'évolution de la conjoncture est un sujet de préoccupation du groupe Bricorama. En particulier dans les pays comme l'Espagne ou les Pays-Bas qui ont construit leur croissance sur un modèle économique favorisant l'endettement des ménages. En effet, le retour à une certaine normalité sur l'endettement des ménages s'est traduit par une réduction de consommation qui peut peser sur les performances de ces pays. Pour autant, en Espagne comme aux Pays-Bas, les mesures gouvernementales prises permettent de croire en un retour progressif à la croissance.

4.8. Procédures de gestion des risques

4.8.1. Risques juridiques

Le groupe est doté d'un service juridique chargé, avec le concours de conseils extérieurs, de prévenir et de gérer les risques de litiges, de contentieux et de non-respect des différentes législations applicables. A ce titre, le service juridique est chargé de la rédaction des contrats types utilisés par le groupe et de la mise en place de procédures.

4.8.2. Législation spécifique au secteur d'activité

La jurisprudence et l'évolution de la législation font l'objet, de la part des services juridiques, d'un suivi permanent portant notamment sur les autorisations d'exploitation commerciale, les relations avec les fournisseurs et la sécurité des biens et des personnes.

- En France, l'ouverture de tout point de vente dont la surface est supérieure à 1 000 m² est soumise à l'autorisation de la Commission Départementale d'Aménagement Commercial. Néanmoins, le formalisme entourant les nouvelles ouvertures n'a pas affecté les projets de développement du groupe.
- Les relations avec les fournisseurs ont été impactées, au cours des dernières années, par plusieurs textes législatifs significatifs visant notamment à réduire le poids des marges arrières et surtout à réduire les délais de règlement (loi LME).
- Les dispositions réglementaires concernant les Etablissements Recevant du Public (ERP) ainsi que celles relatives à la sécurité et à l'environnement ont été progressivement renforcées au cours des années récentes et font l'objet d'une mise en œuvre systématique et rigoureuse permettant de garantir la sécurité de la clientèle et des salariés.

4.8.3. Litiges et contentieux

Dans le cadre de ses activités normales, le groupe peut être impliqué dans des litiges commerciaux, prud'homaux ou fiscaux.

- Le groupe peut être confronté à des actions de ses salariés devant les prud'hommes. Le risque associé à ces actions est provisionné dans les comptes au niveau de chaque société dès qu'il existe raisonnablement un risque mesurable associé à ces procédures.
- Les différentes entités du groupe font l'objet de contrôles fiscaux et sociaux réguliers. De la même manière, le risque associé est provisionné dans les comptes dès qu'il existe raisonnablement un risque mesurable.



4.8.4. Risques opérationnels

Les différents risques liés à l'exercice de l'activité du groupe sont gérés de manière spécifique et régulière au travers de comités appropriés et dans une perspective de réduction et de contrôle de ceux-ci.

4.8.5. Risques liés aux fournisseurs

Le groupe ne dépend pas aujourd'hui de manière significative d'un ou de quelques fournisseurs particuliers. La politique mise en œuvre dans ce domaine doit notamment permettre de maintenir cet état de fait. En tout état de cause, la défaillance éventuelle d'un fournisseur devrait être rapidement surmontée sans effets directs notables.

Le groupe Bricorama, soucieux de répondre aux attentes des consommateurs en matière de sécurité des produits, est attentif à la qualité des articles qu'il achète et propose à la vente.

Les fournisseurs du groupe sont essentiellement européens et principalement basés dans la zone euro. Les achats réalisés hors de la zone euro sont payés en USD et en euros et sont exclusivement réalisés en Asie. Ils ont représenté en 2016 environ 8 % du volume total des achats pour la France et l'Espagne. Concernant le Benelux, le groupe rappelle qu'il est franchisé du groupement Intergamma qui arbitre de façon autonome sur le choix des fournisseurs.

Afin de développer le volume et la qualité des achats réalisés en Chine, un bureau de sourcing a été créé à Ningbo près de Shanghai par la société Bricorama Asia, opérationnel depuis juillet 2007 et filiale à 100 % de Bricorama SA.

Le comité Achats contrôle la bonne application des procédures et les pratiques du groupe dans ses relations avec les fournisseurs. Des contrôles réguliers sur la qualité des produits, la solvabilité des fournisseurs, et les sites de production sont réalisés.

4.8.6. Risques liés à la logistique

Le groupe réalise la quasi-totalité de ses approvisionnements par livraisons directes des fournisseurs aux points de vente concernés. Cependant, une partie des achats France et Espagne, soit environ 10 % du total, est livrée par les fournisseurs sur la plateforme logistique d'éclatement d'un partenaire extérieur au groupe. Cette organisation a conduit à mettre en place des outils informatiques en commun et fonctionne de façon efficace pour approvisionner les magasins en France et en Espagne. Les capacités de traitement du partenaire lui permettent d'autre part de faire face au développement des importations asiatiques du groupe. Ce partenariat, mis en place de longue date, ne porte que sur une part minoritaire des achats ce qui limite les risques d'un dysfonctionnement préjudiciable au groupe. Cette organisation est désormais supervisée par la Direction Achats.

4.8.7. Risques informatiques

Le groupe a mis en place une infrastructure informatique centrée sur le logiciel SAP qui lui permet d'assurer un fonctionnement satisfaisant de son exploitation dans de bonnes conditions de sécurité et d'optimiser le transfert des informations. Les différentes composantes du système informatique du groupe sont détaillées dans le rapport du Président sur l'audit interne.

4.8.8. Risques liés aux baux commerciaux

Le groupe est dans la quasi-totalité des cas locataire des bâtiments dans lesquels il exerce son activité de distribution. Le groupe bénéficie de baux commerciaux classiques par des propriétaires bailleurs extérieurs au groupe. Concernant les baux commerciaux en relation avec des sociétés liées, en France le groupe a la faculté de libérer le bâtiment à tout moment moyennant un préavis de 6 mois. L'ensemble de ces baux commerciaux fait l'objet d'un suivi par la Direction Administrative et Financière. Dans les rares cas où le groupe n'est pas locataire, il est propriétaire des locaux ou titulaire d'un contrat de crédit-bail immobilier.

4.8.9. Risques liés aux marques et brevets

Le groupe est propriétaire des marques et enseignes Bricorama et Batkor, en France comme en Europe. En Belgique et aux Pays-Bas, le groupe exploite ses magasins aux enseignes Gamma et Karwei, propriétés du franchiseur Intergamma, dans le cadre de contrats de franchise.

Le groupe est également propriétaire du nom de domaine Bricoramadirect dédié à la mise en œuvre du site marchand de l'enseigne Bricorama depuis 2009 et dont le développement se poursuit.

Le service juridique est en charge du suivi de la protection des marques et brevets.

4.8.10. Risques liés aux clients

L'activité du groupe est essentiellement réalisée avec des particuliers vis-à-vis desquels le risque d'impayés est structurellement limité grâce à une organisation interne appropriée et un contrôle systématique des chèques dont la valeur est significative avec un prestataire externe. La clientèle professionnelle, qui représente une part très faible de l'activité, fait également l'objet d'un suivi et d'une assurance en collaboration avec la COFACE. Au-delà du risque d'impayés sur les particuliers, il existe un risque d'impayés avec nos franchisés.

4.8.11. Risques industriels

Le groupe ne fabriquant aucun des produits qu'il commercialise, le risque industriel est nul. Les produits vendus sous marque propre sont fabriqués par des fournisseurs extérieurs au groupe.

4.8.12. Risques de marché

Les risques de marché sont gérés par la Direction Administrative et Financière qui, en s'appuyant sur des conseils extérieurs le cas échéant,



procède aux arbitrages lui permettant de limiter les risques de fluctuation du marché sur les résultats du groupe, et ce à des conditions de coûts raisonnables.

4.8.13. Risque de change

Le risque de change concerne exclusivement l'USD et correspond au paiement des fournisseurs dont la monnaie de facturation est le dollar. Confronté au risque d'un décalage du cours de cette devise entre la commande auprès du fournisseur et le règlement de celui-ci, le groupe procède à l'achat à brève échéance des dollars nécessaires au paiement futur de sa facture dès lors que le montant concerné est significatif. Cet achat de dollars est réalisé de manière à ce que le prix d'achat budgété des produits importés et la marge en découlant, ne soit pas impacté par l'évolution du marché des changes.

4.8.14. Risque de taux

Pour limiter son risque de taux d'intérêt, le groupe a recours à des contrats de swaps et d'options de taux d'intérêt. Grâce à ceux-ci, le risque de variation significative future des charges financières du groupe est limité. Les couvertures de taux sont réalisées aux mêmes dates d'échéance des emprunts du groupe.

4.8.15. Risque sur actions

Les actions propres détenues par le groupe l'exposent habituellement faiblement aux variations de cours du titre Bricorama, compte tenu des montants en cause et de la faible volatilité historique du titre.

4.8.16. Risques gérés par assurances

Les risques sont identifiés par les directions opérationnelles et fonctionnelles en collaboration avec des partenaires, courtiers et assureurs. L'ensemble des assurances du groupe est géré par la Direction Administrative et Financière.

Politique générale de couverture :

- Niveau de franchise significatif permettant de sensibiliser les équipes opérationnelles ;
- Contrats généralement pluri annuels.

Détail des polices souscrites :

- Multirisques ;
- Responsabilité civile ;
- Activité « faire-faire » : responsabilité civile et décennale ;
- Responsabilité des dirigeants ;
- Flotte automobile ;
- Importation de marchandises ;
- Entrepôt ;
- Mission (déplacements professionnels) ;
- Fraude ;
- Cyber risk.

Les contrats les plus significatifs concernent d'une part, l'assurance multirisque du siège social et des magasins, et d'autre part, le personnel et les véhicules utilisés par ceux-ci.

4.8.17. L'assurance des immeubles

Le siège social et les magasins bénéficient d'une assurance multirisque couvrant un sinistre maximum par site de 35 millions d'euros. Cette assurance multirisques couvre notamment la perte d'exploitation, les dommages sur le matériel et les marchandises ainsi que la responsabilité civile, pour des montants variables en fonction des situations individuelles.

4.8.18. L'assurance des collaborateurs et de leurs véhicules

Les salariés sont couverts par des polices d'assurance individuelles accidents et assistance durant leurs déplacements professionnels. L'ensemble de la flotte de véhicules exploitée par le groupe, y compris les engins de manutention, fait l'objet d'une police globale permettant de contrôler le niveau des sinistres et le coût d'ensemble de ce poste.

4.8.19. Autres contrats

Le groupe a souscrit différents contrats d'assurance spécifiques couvrant, la fraude, les activités « faire-faire » et les risques relatifs à l'approvisionnement en Asie et les risques Cyber.

4.8.20. La gestion des risques liés à l'exploitation dans le groupe

Lors de la définition du plan d'audit, les principaux risques pour le groupe et pour chaque entité sont identifiés et hiérarchisés. Cette démarche permet d'élaborer la liste des missions à effectuer par l'audit interne du groupe pour la période à venir.



Les données financières permettent de mettre l'accent sur les principaux cycles du groupe et donc sur les risques majeurs associés :

Ventes de marchandises	: Banques, caisses, clients en compte
Achats consommés	: Stocks et fournisseurs
Marge commerciale	: Démarque connue et inconnue
Frais de personnel	: Respect des règles et des normes sociales et amélioration de la productivité
Coût d'occupation	: Baux commerciaux, renouvellement et sécurisation
Frais de publicité	: Maîtrise des dépenses et efficacité des campagnes
Autres produits et charges	: Risques divers
Amortissements et dépréciations	: Valeur de marché des actifs
Résultat financier	: Couverture de taux et de change, rapprochements bancaires

Les ventes de marchandises représentent l'activité du groupe. A ce cycle est associé l'ensemble des risques inhérents aux détournements et vols d'espèces sur les points de vente et aux contrôles de tous les autres modes de règlement tels que chèques cadeaux, paiements différés... Ce cycle très sensible fait naturellement l'objet d'une attention particulière au moyen d'outils informatiques performants. Une organisation, des moyens, des procédures et des contrôles sont mis en œuvre.

Les achats de marchandises et la sécurisation des stocks sont des zones de risques habituellement critiques sur le plan de la gestion. Ils font l'objet d'une grande attention au niveau des points de vente. Des inventaires une à deux fois par an permettent de faire le point sur les écarts de marge qui révéleraient une dérive de la démarque inconnue.

Les écarts constatés après chaque inventaire entre marge théorique provenant des systèmes de caisse des magasins et marge réelle sont analysés de manière à déterminer ceux relatifs aux éléments connus et identifiés, ceux relatifs aux écarts administratifs et enfin ceux attribuables aux éléments inconnus.

Le groupe Bricorama est très sensibilisé à cette problématique puisqu'il a mis en place un process d'inventaires tournants en magasin et un suivi des écarts de marge par fournisseurs et par familles de produits. En fonction des résultats, les auditeurs, en synergie avec les magasins, établissent des plans d'action correctifs.

Les frais de personnel font l'objet d'un suivi minutieux tant budgétaire qu'au niveau de la correcte application des règles en vigueur. Un travail d'information, de formation et de contrôle est mené par la Direction Générale et la Direction du Contrôle de Gestion afin d'optimiser la gestion du personnel au moyen notamment d'analyses statistiques, effectuées tous les mois, de la productivité et de l'absentéisme.

Les coûts d'occupation correspondent à la gestion des emplacements commerciaux du groupe. Ils font l'objet d'un suivi budgétaire et juridique destiné à maîtriser leur évolution et à les sécuriser. Par ailleurs, des assurances sont prises auprès de compagnies de premier rang pour couvrir le groupe contre les conséquences financières d'un éventuel sinistre.

La publicité représente une dépense significative pour le groupe. A ce titre, elle s'inscrit dans un cadre budgétaire strict correspondant à un plan de communication publi-promotionnel annuel remis en question chaque année et spécifique à chaque enseigne et chaque pays.

Le poste « autres produits et charges » est constitué notamment des provisions pour risques et charges destinées à faire face à des risques probables, relatifs à l'exploitation, de natures diverses, à caractère social, commercial ou autre.

Le pôle « banques » fait l'objet d'un contrôle extrêmement régulier. Un rapprochement mensuel sous SAP est effectué entre les positions bancaires comptables et les soldes bancaires afin de s'assurer que dépenses et recettes du groupe sont prises en compte de manière exhaustive et régulière.

4.8.21. Risques liés à la stratégie de développement du groupe

Le groupe reste particulièrement attentif à la rentabilité de son développement, et sur les conséquences de celui-ci sur les résultats du groupe. Dans ce cadre, le groupe avait décidé par le passé d'arrêter sa politique de développement en Espagne. Le groupe après s'être développé en 2016 suite à la confirmation du retournement de l'économie en Espagne, poursuivra cette politique en 2017. Aux Pays-Bas, le groupe a décidé malgré une consommation plus favorable, de continuer à suspendre son développement. D'une façon plus générale, l'objectif du groupe lors de son développement par rachat ou création de magasins est d'obtenir un taux de rentabilité sur capitaux employés proche de 8 %.

5. Rémunérations des dirigeants et des mandataires sociaux

Conformément au mode de gouvernance interne à la société Bricorama, les rémunérations des mandataires sociaux sont fixées en fonction des pratiques et des conditions de marchés et prennent en compte les performances de l'entreprise

5.1. Rémunérations de M. Jean-Claude Bourrelier, Président Directeur Général, et de MM. Jean-Michel Bourrelier, Christian Roubaud, Yoann Bourrelier, Mme Annabelle Bourrelier, Directeurs Généraux Délégués, mandataires sociaux au titre de mandats ou de contrats de travail au sein du groupe

(en euros)	Exercice 2015	Exercice 2016
Rémunération fixe (hors jetons de présence)	442 585	464 707
Rémunération variable	59 500	50 000
Rémunération exceptionnelle	0	0
Avantages en nature	Néant	Néant
Total	502 085	514 707

La société précise que des critères d'attribution de la rémunération variable ont été préétablis et définis, cependant pour des raisons de confidentialités ne seront pas divulgués.

Il n'existe pas dans les sociétés contrôlées au sens de l'article L. 233-16 du code de commerce d'autres rémunérations et avantages de toutes natures versés aux mandataires sociaux.

5.2. Rémunérations versées sous forme de jetons de présence

(en euros)	Exercice 2015	Exercice 2016
M. Jean-Claude Bourrelier	7 000	7 700
M. Jean Criton	7 000	7 700
Mlle Annabelle Bourrelier	7 000	7 700
M. Jean-Michel Bourrelier	7 000	7 700
M. Yoann Bourrelier	7 000	7 700

5.3. Rémunérations des principaux dirigeants

(en milliers d'euros)	31/12/2015	31/12/2016
Salaires et avantage	1 365	1 317

Les membres des comités de direction des pays couvrent l'ensemble des principales fonctions de l'entreprise (direction générale, direction financière, directions pays, direction des achats et direction de l'expansion).

Il n'existe pas d'accord particulier en cas de fin de mission d'un membre du comité de direction, au-delà des conditions légales et conventionnelles.

5.4. Engagement de retraite et autres avantages viagers

Conformément à l'article L225-102-1, alinéa 3 modifié par la loi 2015-990 du 6 août 2015, nous précisons qu'il n'y a aucun engagement de retraite ni d'avantages viagers versé aux mandataires sociaux.



6. Liste des mandataires sociaux durant l'exercice 2016

6.1. Liste des mandataires sociaux durant l'exercice 2016 d'une des sociétés du groupe

Nom	Dirigeant (Président, Directeur Général, Gérant, co-Gérant ou Représentant) de :	Administrateur de :
M. Jean-Claude Bourrelier	Afer SAS Andenne Bricolage BVBA Brico 3 SAS Brico Rochefort SAS Bricorama Asia Ltd Bricorama France SAS Bricorama SA Cahors Bricolage DIY Retail Service BVBA Electryb SARL Eoliennes Bricorama 2 SAS Frimont Bricolage SAS Galleries Lindoises SAS Gruto BVBA Immo Brico SARL JCB Invest SARL La Maison du 13ème SAS Léomille SARL M14 SC Mag BVBA Maz BVBA Mekowa BVBA Nouvergje SA Promo Brico SAS Rochefort Brico Loisirs SAS Rouergue Bricolage SAS SARL du Pont Loby SAS Thiers Expansion SCI Beauséjour SCI Bricobeaune SCI Girondaise SCI Immobilière Bricaille SCI Lehaucourt SCI Madeleine SCI Paros SCI Tamme Société Nouvelle Point Cadres SAS Sodica SAS Talos SAS Thénergies 2 SAS SCI du Sud SCI Rimbaud SCI Sainte Catherine Promer SAS La ferme éolienne des 10 Nesloises SAS Eolienne du Paisillier SAS Energies des Pidances SAS Brise Picarde SAS	Batkor Finance BV Belgium Properties Retailers NV Bouwmar NV Bouwmarkt Apeldoorn BV Bouwmarkt Beverwijk BV Bouwmarkt Elburg BV Bouwmarkt Deventer BV Bouwmarkt Raalte BV Bouwmarkt Zutphen BV Bricorama Bouwmarkten II BV Bricorama BV Bricorama Iberia SL Bricorama Méditerranée SL Bricorama SA Bricorama NV CB Bouwmarkten NV Goldi Holding BV Goldi Beheer – en exploitatie Maatschappij BV Goldi Vastgoed Apeldoorn BV Hasco Bouwmarkt BV Interbrico SA Immo Vastgoed Holland BV Kodden Raalte Beheer BV Legerstock Vermeersch-Andries NV Maatschap Bouwmarkt Gent Megara BV Nouvergjes SAS OFS Traders BV Robo NV Rubus Bouwmarkt BV Wickes Land Development NV
Mlle Annabelle Bourrelier	Bricorama SA Thiers Expansion SAS Bricorama France SAS Nouvergjes SA	Bricorama SA
M. Jean-Michel Bourrelier	Bricorama SA Elivia SARL Thiers Expansion SAS Bricorama France SAS	Belgium Properties Retailers NV Bricorama NV Bricorama SA Nouvergjes SA Wickes Land Development NV



Nom	Dirigeant (PDG, Gérant, co-Gérant ou Représentant) de :	Administrateur de :
M. Yoann Bourrelier	Bricorama Asia Ltd Bricorama SA Electryb SARL Bricorama France SAS	Belgium Properties Retailers NV Bricorama NV Bricorama SA Nouvergies SA Wickes Land Development NV
Mme Michèle Bourrelier	Home Enzo SARL M14 SC	Bricorama NV
M. Christian Roubaud	Andenne bricolage BVBA Bricorama Asia LTD Bricorama SA DIY Retail services BVBA Gruto bvba Jean Roubaud – Domaine de Nestuby Mekowa BVBA Mag BVBA Maz BVBA SCI du Grand Parc SCI La Grappe SCI Santé du Parc	Batkor Finance BV Boco NV Bouwmar NV Bouwmarkt Beverwijk BV Bouwmarkt Apeldoorn BV Bouwmarkt Eibergen BV Bouwmarkt Elburg BV Bouwmarkt Deventer BV Bouwmarkt Haarlem BV Bouwmarkt Raalte BV Bouwmarkt Zutphen BV Bricorama Bouwmarkten II BV Bricorama Bouwmarkt Apeldoorn BV Bricorama BV Bricorama NV CB Bouwmarkten NV Hasco Bouwmarkt BV Interbrico SA Legerstock Vermeersch-Andries NV Megara BV Robo NV Rubus Bouwmarkt BV
M. Jean Criton		Banque Internationale du Cameroun pour l'Epargne et le Crédit Bricorama SA

6.2. Liste des administrateurs de Bricorama SA

Cette liste est présentée en page 8.

7. Dispositions environnementales et sociales

7.1. Rapport environnemental

Les données présentes dans ce rapport sont relevées chaque année sur la base des factures ou des reportings des prestataires du groupe puis synthétisées. Il est précisé que le groupe Bricorama n'a pas fait le choix de se faire auditer selon les référentiels internationaux ou internes (ISO, ...). Toutefois, le groupe prend en compte l'ensemble de ces impacts sur l'environnement (qualité de l'air, du sol, bio-diversité...).

7.1.1. Amélioration environnementale des gammes de produits

L'ensemble des gammes de produits proposées dans le groupe Bricorama sont concernées par la recherche de réduction des impacts de leur utilisation sur l'environnement.

La refonte de certaines gammes de produits, notamment en chauffage, a mis en avant des solutions permettant les économies d'énergie, comme par exemple les équipements de chauffage au bois. Afin de garantir leur qualité et leur fiabilité, des labels reconnus ont été retenus dans les critères de référencement de ces produits.

7.1.2. Emploi des ressources

Le groupe Bricorama s'est fixé des objectifs de maîtrise et d'économies d'énergie pour ses magasins. Ces objectifs valent autant pour les magasins existants que pour la conception des futurs établissements.

Ces objectifs se concrétisent par la mise à disposition d'outils d'information et de sensibilisation à destination aussi bien des magasins que des interlocuteurs internes.



	Consommation	Nombre de sites	Surface concernée en m ²	Ratio 2015	Ratio 2016
Eau (m³)	45 728	166	516 176	0,06 m ³ /m ²	0,09 m ³ /m ²
Electricité (kWh)	47 230 248	190	561 971	74,62 kWh/m ²	84,04 kWh/m ²
Gaz	28 475 102	140	540 152	57,32 m ³ /m ²	52,72 m ³ /m ²

La consommation d'eau du groupe Bricorama peut être considérée comme non significative en termes d'impact sur l'environnement et les ressources naturelles. Elle est utilisée principalement pour les usages sanitaires, lavages de sol et également pour les essais incendie et l'arrosage. L'électricité est principalement utilisée pour couvrir les besoins d'éclairage mais également d'alimentation des équipements (découpe du bois et du verre, ...), de rafraîchissement d'air et dans une moindre mesure de chauffage. Le gaz est lui essentiellement utilisé pour les besoins de chauffage.

7.1.3. Atteintes à l'environnement

Rejets affectant gravement l'environnement

Air : trois types de pollution atmosphérique potentielle ont été identifiés (gaz de combustion due au chauffage, poussières de bois des machines de découpe et émissions potentielles de HCFC). Tous les équipements (notamment les chaudières et les climatisations) sont entretenus et leur bon fonctionnement est vérifié périodiquement par des prestataires agréés.

Eau : les activités des sites ne sont pas de nature à générer des rejets aqueux importants ou polluants.

Sol : les activités des sites ne sont pas de nature à entraîner des pollutions de sols ou sous-sols. La gestion des déchets, de l'eau et des produits dangereux est réalisée dans des conditions qui permettent la préservation de ces derniers.

Nuisances sonores

Les nuisances sonores sont principalement créées par le trafic des camions de livraison, les chariots élévateurs et dans une moindre mesure par les haut-parleurs de parkings.

Nuisances olfactives

Les nuisances olfactives (principalement générées par les canalisations et/ou fosses septiques) peuvent être considérées comme négligeables.

Production de déchets

Les activités des sites génèrent 2 types de déchets :

- Les déchets non dangereux dont les déchets industriels banals (dont le carton, plastique...) et les déchets inertes (gravats...)
- Et les déchets dangereux (piles, accumulateurs, pots de peintures, produits chimiques, emballages souillés, équipements électriques et électroniques...).

L'objectif du groupe Bricorama dans ce domaine demeure l'amélioration constante des points suivants :

- Respect de la réglementation concernant les déchets banals et dangereux ;
- Gestion centralisée des prestataires d'enlèvement et de traitement des déchets pour un meilleur suivi et standardisation des démarches administratives ;
- Tri des différents déchets valorisables, tels que le carton, le plastique ou le bois, non plus uniquement en centres agréés mais directement sur les sites quand les conditions le permettent ;
- Solutions économiques et écologiques en capitalisant sur les bonnes pratiques de chaque entité et en recherchant des prestataires plus proches du site (réduction des trajets...)

7.1.3.1. Déchets non dangereux

	Tonnage (T)	Nombre de sites concernés	Surface totale concernée (m ²)	Ratio 2015 (kg/m ²)	Ratio 2016 (kg/m ²)
Ensemble des déchets	11 844	190	647 826		
Déchets industriels banal non triés	5 525	168	609 258	9,1	9,1
Carton	2 145	165	593 240	3,9	3,6
Plastique	121	68	310 455	0,4	0,4
Bois	3 337	100	430 089	7,7	7,8
Gravats et autres déchets inertes	409	40	180 748	2,4	2,3
Autres déchets triés	179	23	141 642	8,4	1,3

Le bois est le déchet le plus trié dans les sites avec une part de 27 % du total des déchets non dangereux produits.



7.1.3.2. Déchets dangereux

Les déchets dangereux sont générés en quantité modérée sur les sites du groupe Bricorama.

En France, sur l'année 2016, près de 49 tonnes de déchets dangereux ont été traités. Cela est essentiellement dû aux actions de sensibilisation mises en place sur les solutions de collecte et d'enlèvement des équipements électriques et électroniques, ainsi que des piles et accumulateurs.

Les parts des différents déchets par rapport au total de produits dangereux collectés sont :

- 13,7 % pour les piles et accumulateurs ;
- 8,7 % pour les ampoules ;
- 39,7 % pour la DEEE ;
- 38,1 % pour la peinture.

7.1.4. Mesures complémentaires prises pour limiter les atteintes

- A la qualité de l'air et de l'eau : les atteintes peuvent être considérées comme négligeables ;
- A la qualité des sols : les atteintes peuvent être considérées comme négligeables, à l'exception du risque de déversement accidentel de produits dangereux ;
- Aux riverains : toutes les nuisances pouvant affecter les riverains (bruit, odeurs, poussières) sont maîtrisées ;
- Au paysage : l'aménagement extérieur des magasins est réalisé conformément à la réglementation locale.

7.1.5. Règle d'organisation

Le groupe Bricorama n'a pas de service strictement dédié à la gestion de l'environnement. La responsabilité échoit par délégation pour partie à la Direction Administrative & Financière.

L'information et la formation sont bien développées en termes de sécurité des biens et des personnes, en particulier quant au risque incendie. L'effort doit être poursuivi sur la maîtrise des impacts environnementaux et les autres risques sécurité identifiés.

7.1.6. Autres commentaires

Le montant global des dépenses engagées pour prévenir les conséquences de l'activité de la société sur l'environnement n'est pas identifiable pour 2016.

Les moyens consacrés à la réduction des risques pour l'environnement sont importants au niveau incendie (contrôles réguliers, formation, exercices...).

Au titre de l'exercice 2016, le groupe Bricorama :

- N'a constitué aucune provision ou garantie pour risque en matière d'environnement ;
- N'a versé aucune indemnité suite à des actions en réparation de dommage, ni indemnité en exécution d'une décision judiciaire en matière d'environnement ;
- N'a été l'objet d'aucune action menée en réparation de dommages causés à l'environnement.

7.1.7. Objectifs assignés aux filiales étrangères

Le groupe Bricorama a défini les mêmes objectifs aux filiales étrangères que ceux définis pour la France.

7.2. Rapport social

7.2.1. Ressources humaines

7.2.1.1. Effectif total au 31 décembre (hors franchisés)

	2015	2016	Variation
France	2 585	2 585	0,0%
Espagne	157	219	39,5%
Belgique	540	543	0,6%
Pays-Bas	1 006	996	-1,0%
Total	4 288	4 343	1,3%

L'effectif total du groupe augmente entre 2015 et 2016 de 1,3 % en raison essentiellement de l'intégration de 4 nouveaux magasins en Espagne en début d'année 2016.

7.2.1.2. Effectif moyen par catégorie et par activité (hors intérim)

	France		Espagne		Belgique		Pays-Bas	
	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016
Cadres	196	199	13	48	60	45	96	86
Agents de maîtrise	385	393	51	28	0	0	0	0
Employés	1 962	1 856	79	143	484	498	904	897
Total	2 543	2 448	143	219	544	543	1 000	983

7.2.1.3. Répartition par âges

Ages moyen	2015	2016
France	39,2	40,2
Espagne	35,0	34,0
Belgique	40,0	41,0
Pays-Bas	29,4	29,6
Total	35,9	36,2

7.2.1.4. Egalité hommes/femmes

La proportion de femmes dans l'effectif total est en légère baisse en 2016 à 45,1 % contre 45,8 % en 2015. La répartition entre les hommes et les femmes varie nettement selon les activités du groupe ce qui s'explique essentiellement par leur cœur de métier.
(données à périmètre comparable)

	Fin 2015				Fin 2016			
	Cadres	Agent de Maîtrise	Employés	Total	Cadres	Agent de Maîtrise	Employés	Total
Centrales	89	44	84	217	83	40	81	204
Hommes	59	12	14	85	50	11	14	75
Femmes	30	32	70	132	33	29	67	129
Magasins	275	395	3 401	4 071	289	415	3 435	4 139
Hommes	253	228	1 758	2 239	254	230	1 826	2 310
Femmes	22	167	1 643	1 832	35	185	1 609	1 829
Total	364	439	3 485	4 288	372	455	3 516	4 343
Hommes	312	240	1 772	2 324	304	241	1 840	2 385
Femmes	52	199	1 713	1 964	68	214	1 676	1 958

7.2.1.5. Les embauches

	2015		2016	
	CDD	CDI	CDD	CDI
France	682	437	684	240
Espagne	72	4	109	10
Belgique	78	18	113	13
Pays-Bas	280	101	312	0
Total	1 112	560	1 218	263

En 2016, 263 contrats à durée indéterminée ont été conclus contre 560 en 2015 (-53,0 %). Le principal motif de recours au CDD est le remplacement de collaborateurs absents.

Afin de poursuivre le développement de sa marque employeur, le groupe Bricorama a été présent en France sur 2 salons de recrutement. La présence sur ces salons, mais aussi sur des forums, dans des écoles, et la parution des offres sur plusieurs sites emplois ont permis à Bricorama de recevoir de nombreuses candidatures.

7.2.1.6. Les licenciements et leurs motifs

	Motifs	France		Espagne		Belgique		Pays-Bas	
		2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016
Centrales	Eco	0	0	0	5	0	0	0	0
	Autres	1	2	0	0	2	1	0	0
Magasins	Eco	3	0	0	0	0	0	0	0
	Autres	102	81	3	7	44	26	3	9
Total	Eco	3	0	0	5	0	0	0	0
	Autres	103	83	3	7	46	27	3	9

7.2.1.7. Les heures supplémentaires

Les heures supplémentaires sont limitées à des impératifs exceptionnels et ne représentent pas une grandeur statistique significative.

	France		Espagne		Belgique		Pays-Bas	
	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016
Centrales	80	0	NA	NA	0	0	0	0
Magasins	41 644	55 823	NA	NA	4 774	4 798	61 143	54 987
Total	41 724	55 823	NA	NA	4 774	4 798	61 143	54 987

7.2.2. Le travail et son organisation

7.2.2.1. Organisation et durée du travail

En France, l'horaire hebdomadaire moyen affiché est de 35 heures.

Le groupe a négocié un accord sur l'aménagement et la réduction du temps de travail le 30 juin 1999. Le groupe a également mis en place, dans les magasins, la modulation du temps de travail depuis l'accord de 1999, modifié par un premier avenant du 19 octobre 2010 et un deuxième avenant 15 mars 2016.

En Espagne, l'horaire hebdomadaire moyen affiché est de 40 heures.

En Belgique, l'horaire hebdomadaire moyen affiché est de 36 heures ou 38 heures selon la convention collective.

Aux Pays-Bas, l'horaire hebdomadaire moyen affiché est de 38 heures.

7.2.2.2. Le travail à temps partiel

	France		Espagne		Belgique		Pays-Bas		Total	
	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016
Centrales	154	140	18	19	30	31	17	13	219	203
Temps plein	140	126	16	17	22	24	9	8	187	175
Temps partiel	14	14	2	2	8	7	8	5	32	28
Magasins	2 431	2 445	139	200	510	512	989	983	4 069	4 140
Temps plein	2 208	2 233	67	103	338	330	270	267	2 883	2 933
Temps partiel	223	212	72	97	172	182	719	716	1 186	1 207
Total	2 585	2 585	157	219	540	543	1 006	996	4 288	4 343
Temps plein	2 348	2 359	83	120	360	354	279	275	3 070	3 108
Temps partiel	237	226	74	99	180	189	727	721	1 218	1 235

En 2016, sur le périmètre des magasins, 29,1 % des effectifs travaillent à temps partiel. Sur le périmètre Centrales, le travail à temps partiel est de 13,8 %, la majorité des temps partiels sont choisis dans le cadre de congés parentaux.

7.2.2.3. Absentéisme

Au niveau groupe, l'absentéisme reste une préoccupation majeure. Lutter contre cette problématique est un enjeu de tous les instants.

En France

Nb d'heures d'absence/ effectif moyen	Année	Maladie	Accidents de trajets/travail	Maternité	Autres	Total
Centrale	2015	36,9	4,2	5,7	14,7	61,6
	2016	76,2	10,9	37,3	13,6	138,0
Magasins	2015	111,6	24,0	21,0	37,2	193,8
	2016	107,7	17,3	17,6	34,0	176,7
Total	2015	107,4	22,8	20,1	35,9	186,3
	2016	106,2	17,0	18,8	33,0	175,0

En Espagne

Nb d'heures d'absence/ effectif moyen	Année	Maladie	Accidents de trajets/travail	Maternité	Autres	Total
Centrale	2015	13,0	0,0	0,0	0,0	13,0
	2016	80,6	0,0	0,0	0,0	80,6
Magasins	2015	72,3	12,2	9,5	11,4	105,4
	2016	50,5	25,3	12,5	7,7	96,0
Total	2015	66,3	11,0	8,5	10,3	96,1
	2016	53,1	23,1	11,4	7,0	94,6

En Belgique

Nb d'heures d'absence/ effectif moyen	Année	Maladie	Accidents de trajets/travail	Maternité	Autres	Total
Centrale	2015	59,9	0,0	0,0	12,7	72,6
	2016	47,2	0,0	20,6	16,7	84,5
Magasins	2015	97,7	1,8	3,9	2,6	106,0
	2016	49,8	2,8	8,3	9,4	70,3
Total	2015	95,7	1,7	3,7	3,2	104,3
	2016	49,7	2,6	9,0	9,8	71,1

Aux Pays-Bas

Nb d'heures d'absence/ effectif moyen	Année	Maladie	Accidents de trajets/travail	Maternité	Autres	Total
Centrale	2015	8,1	0,0	0,0	0,0	8,1
	2016	18,0	0,0	0,0	4,1	22,1
Magasins	2015	45,3	0,0	3,9	0,0	49,2
	2016	44,9	0,0	3,1	10,0	58,0
Total	2015	44,7	0,0	3,8	0,0	48,5
	2016	44,5	0,0	3,1	9,9	57,5

7.2.3. Les rémunérations

7.2.3.1. Rémunérations totales et charges sociales

	31/12/2015	31/12/2016
Rémunérations du personnel	96 168,3	96 978,0
Charges de sécurité sociale et de prévoyance	33 194,9	33 729,0
Charges liées aux retraites	385,0	406,3
Participation des salariés	1 354,4	1 772,5
Autres charges de personnel	-1 641,7	-2 173,4
Total charges de personnel	129 460,9	130 712,4

L'évolution du poste « autres charges de personnel » est lié aux ajustements de provision intéressement forfait social et formation professionnelle continue.

L'évolution du poste « rémunération du personnel » est rattachée principalement au développement du groupe en 2016 en Espagne.

7.2.3.2. Epargne salariale et instruments assimilés en France

Le groupe Bricorama a mis en place en 1996 un plan d'épargne entreprise géré depuis 2007 par le Crédit Agricole et offrant aux salariés en France la possibilité d'investir en totalité ou partiellement la participation et l'intéressement dans les fonds suivants :

Fonds Bricorama : exclusivement actions Bricorama
Fonds multientreprises : Amundi Label Equilibre Solidaire ;
Amundi PREM 3 mois ;
Amundi Patrimoine ESR ;
Amundi Opportunité ESR.

Un abondement est versé par le groupe pour tous versements dans le fonds Bricorama.

Au 31 décembre 2016, les salariés du groupe détenaient 589 309 parts du fonds Bricorama, soit 18 226 actions représentant 0,28 % du capital de la société.

Le groupe a signé des accords de Participation financière et d'intéressement en France.

Montant global de la participation

(en euros)	
2016	1 772 480
2015	1 354 359
2014	1 329 076
2013	1 639 320
2012	1 777 095
2011	1 473 434
2010	1 452 681
2009	1 557 110
2008	2 529 456

Montant moyen de la participation et de l'intéressement par salarié

(en euros)	Réserve spéciale de participation	Intéressement
2016	686	1 169
2015	524	1 378
2014	564	1 269
2013	701	1 089
2012	721	1 315
2011	576	1 501
2010	576	1 442
2009	573	999
2008	925	1 285

Sont bénéficiaires de la participation les salariés ayant au moins trois mois d'ancienneté.

7.2.3.3. Epargne salariale et instruments assimilés hors France

Néant.

7.2.4. Les relations professionnelles

En 2016, le groupe Bricorama a maintenu avec les partenaires sociaux un dialogue social régulier, apaisé et constructif, et ce, dans l'intérêt des salariés et du Groupe.



La Direction et les partenaires sociaux se sont réunis tout au long de l'année pour négocier sur les sujets tels que NAO, les classifications et le temps de travail.

Les mandats des membres du CHSCT ont pris fin en novembre 2015. Les membres du CHSCT ont été réélus dernièrement pour deux ans.

A l'étranger, des réunions mensuelles sont organisées avec les partenaires sociaux. Au Benelux, les évolutions salariales dans le contexte économique actuel ne résultant que de décisions de la « branche ».

7.2.5. Les conditions d'hygiène et de sécurité

La sécurité et la sûreté constituent aujourd'hui deux priorités incontournables dans le groupe, qui passent tout d'abord par l'application et le respect de la législation et des règles de sécurité et de sûreté concernant les personnes, les biens et les marchandises.

Le groupe porte une attention particulière aux problèmes d'hygiène et de conditions de travail. Des formations spécifiques sont régulièrement organisées sur la problématique des gestes et postures, sur le respect des règles de conduite des engins de levage ainsi que sur les conditions d'utilisation des équipements.

La prévention du risque incendie est assurée par la formation des nouveaux collaborateurs au respect des consignes générales de sécurité et à la manipulation des moyens de secours (dispositifs d'alarme, d'alerte et de lutte contre l'incendie). Chaque commission de sécurité faisant l'objet d'une préparation préalable approfondie.

Enfin, le groupe est fortement engagé dans la lutte contre la malveillance. Il analyse pour cela de façon permanente les risques, dangers et vulnérabilités afin d'élaborer des plans d'actions cohérents et adaptés. Dans ce contexte, des dispositifs de protection mécanique, électronique et humaine sont mis en place.

7.2.6. Le développement des compétences et la formation

La Direction des Ressources Humaines de Bricorama poursuit ses actions en faveur de la réussite des collaborateurs, avec l'objectif d'optimiser le développement des compétences, et permettre aux collaborateurs d'accomplir leur projet de carrière.

Nombre de salariés ayant suivi une formation

Catégories	France	Espagne	Belgique	Pays-Bas
Cadres	22	15	43	0
Agents de maîtrise	54	6	0	0
Employés	282	26	207	913
Total	358	47	250	913

Nombre d'heures de stage

Catégories	France	Espagne	Belgique	Pays-Bas
Cadres	311	1 050	1 562	-
Agents de maîtrise	735	24	-	-
Employés	3 451	104	3 398	1 368
Total	4 497	1 178	4 960	1 368

7.2.7. L'emploi et l'insertion des travailleurs handicapés en France

		2015	2016
Centrale	Sec-Sociale CDDAPH*	3,0	4,0
Magasins	Sec-Sociale CDDAPH*	91,6	99,4
Total Groupe	Sec-Sociale CDDAPH*	94,6	103,4

*CDDAPH : Commission Départementale des Droits et de l'Autonomie des Personnes Handicapées

On passe de 94,6 unités de travailleurs handicapés en 2015 à 103,4 unités en 2016.

Afin d'encourager l'insertion et le maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés, l'entreprise a mis en place des mesures d'accompagnement telles que le bénéfice d'un chèque CESU ou d'une carte cadeau BRICORAMA de 300 € pour tout collaborateur présentant pour la première fois une déclaration handicap ou chèque CESU ou d'une carte cadeau BRICORAMA de 100 € pour tout renouvellement de déclaration handicap en 2016 et l'attribution d'une journée de congés payés supplémentaire par an.

Le service recrutement participe régulièrement aux «handicafés» organisés par les Mairies en relation avec le pôle emploi.



7.2.8. Les œuvres sociales en France

Au titre des œuvres sociales, le groupe a versé 2 648 milliers d'euros en 2016, dont l'essentiel concerne les tickets restaurant.

7.2.9. La sous-traitance et la main-d'œuvre extérieure

La sous-traitance concerne principalement d'une part, la logistique (entrepôts et transport) en France et en Chine et d'autre part nos activités d'enlèvement des déchets et de gardiennage de nos magasins. De plus, un nombre limité de fonctions des Centrales sont confiées à une main-d'œuvre extérieure comme notamment la hotline informatique de nos caisses en magasins. Les magasins n'y ont recours que de manière non significative.

Le groupe Bricorama n'a pas d'autres sous-traitants à l'étranger. La production des articles sous marque propre est confiée à des fournisseurs.

Concernant l'Asie, le groupe Bricorama régit ses relations avec ses fournisseurs au travers d'une charte.

Concernant l'intérim, le groupe Bricorama a 3 accords cadre nationaux avec 3 sociétés de travail temporaire de premier rang afin de bénéficier de conditions commerciales locales plus favorables.

7.2.10. La prise en compte de l'impact territorial des activités

Les 4 343 collaborateurs du groupe Bricorama travaillent sur 190 établissements répartis sur la France, l'Espagne, la Belgique et les Pays-Bas. Dans la majorité des cas, les collaborateurs sont recrutés sur une base locale.

7.2.11. Les relations diverses

En 2016, le groupe Bricorama a répondu à toutes les sollicitations émanant d'associations d'insertion, d'associations de défense de l'environnement et de consommateurs ainsi que des populations riveraines dans le cadre d'un des axes stratégiques de la politique de développement durable.

7.2.12. Les filiales étrangères

Le groupe Bricorama contrôle 33 filiales étrangères qui emploient 1 758 salariés au 31 décembre 2016.

8. Activité en matière de recherche et développement

Néant pour 2016.

9. Participation hors périmètre de consolidation

Les sociétés dans lesquelles le groupe possède une participation non significative et qui ne rentrent pas dans le périmètre de consolidation sont les suivantes :

Nom	Pays d'immatriculation	Niveau de participation	Société concernée
Saptec	France	NS	Bricorama SA
Intergamma	Pays-Bas	3,4 %	Sociétés du Benelux

10. Opération des dirigeants et des personnes mentionnées à l'article L 621-18-2 du Code Monétaire et Financier sur les titres de la société

Néant.

III ÉLÉMENTS FINANCIERS

En application de la norme IAS 1, la société informe qu'il n'y a pas eu d'événement significatif en 2016.

1. Comptes consolidés

1.1. Etat de situation financière consolidé au 31 décembre 2016 - (en milliers d'euros)

ACTIF	Notes	31/12/2015	31/12/2016
ACTIFS NON-COURANTS			
Goodwill	10	198 500,2	194 913,4
Autres Immobilisations Incorporelles	10	1 483,2	2 357,3
Immobilisations Corporelles	11	82 224,7	84 971,4
Participations entreprises associées		1 678,7	1 648,2
Autres actifs non courants	12	11 560,4	12 384,1
Actif d'impôt différé	20	1 087,1	888,9
TOTAL ACTIFS NON COURANTS		296 534,2	297 163,4
ACTIFS COURANTS			
Stocks et en-cours	14	241 643,7	236 323,6
Clients et comptes rattachés	13	16 427,0	17 105,6
Autres actifs courants	13	39 387,9	41 770,7
Actifs d'impôts courants		2 642,1	126,0
Actifs financiers à la juste valeur - contrepartie résultat	15	0,1	0,1
Trésorerie et équivalent de trésorerie	15	36 538,6	39 885,3
TOTAL ACTIFS COURANTS		336 639,6	335 211,3
TOTAL ACTIF		633 173,8	632 374,7

PASSIF	Notes	31/12/2015	31/12/2016
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis		31 106,7	31 106,7
Prime liée au capital		13 412,3	13 412,3
Réserves		258 948,8	267 272,2
Résultat de l'exercice		14 896,1	10 769,3
Intérêts minoritaires		40,7	40,7
TOTAL CAPITAUX PROPRES		318 404,6	322 601,3
PASSIFS NON COURANTS			
Emprunts et dettes financières à long terme	18	104 296,9	122 186,4
Passif d'impôt différé	20	2 493,0	2 651,0
Engagement envers le personnel	22 - 23	7 333,9	8 122,8
Provisions à long terme	23	1 259,2	1 125,7
TOTAL PASSIFS NON COURANTS		115 383,1	134 085,9
PASSIFS COURANTS			
Fournisseurs et comptes rattachés	17	84 052,5	85 840,6
Emprunts à court terme	18	43 748,4	24 328,5
Partie courante des emprunts et dettes financières à long terme	18	30 173,7	26 888,5
Passif d'impôt courant		781,1	2 247,7
Autres passifs courants	17	40 630,4	36 382,2
TOTAL PASSIFS COURANTS		199 386,1	175 687,5
TOTAL PASSIF		633 173,8	632 374,7

1.2. Compte de résultat consolidé au 31 décembre 2016 - (en milliers d'euros)

	Notes	31/12/2015	31/12/2016
Chiffre d'affaires		725 221,7	717 100,9
Autres produits de l'activité		18 211,3	18 691,9
Achats consommés		-441 918,8	-437 135,2
Charges de personnel		-129 460,9	-130 712,4
Charges externes		-116 900,6	-118 182,5
Impôts et taxes		-9 539,7	-9 959,0
Dotations aux amortissements		-16 312,2	-16 641,6
Dotations aux provisions nettes de reprises		-1 926,8	-2 218,9
Autres produits et charges d'exploitation		2 959,6	9 472,6
Résultat opérationnel courant		30 333,7	30 415,9
Résultat sur cessions de participations consolidées		9,0	0,2
Autres produits et charges opérationnels	4	-3 424,2	-6 732,0
Résultat opérationnel		26 918,6	23 684,2
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie		395,9	206,2
Coût de l'endettement financier brut	6	-2 097,0	-1 828,3
Coût de l'endettement financier net		-1 701,1	-1 622,1
Autres produits et charges financiers	5 - 6	-2 555,2	-2 588,9
Charge d'impôt	7	-7 822,2	-8 769,2
Quote-part du résultat net des sociétés mises en équivalence		56,3	65,5
Actifs destinés à la vente		-	-
Résultat net		14 896,3	10 769,5
Part du groupe		14 896,1	10 769,3
Intérêts minoritaires		0,2	0,2

1.3. Autres éléments du résultat global (retraitements des éléments passés en capitaux propres) - (en milliers d'euros)

Cet état est présenté en suivant les dispositions de la norme IAS1 révisée qui impose de présenter dans un tableau séparé les charges et produits comptabilisés directement en capitaux propres et nommés « Autres éléments du résultat global ».

	31/12/2015	31/12/2016
Résultat net consolidé (y compris intérêts minoritaires)	14 896,1	10 769,5
Variation de la juste valeur des actifs disponibles à la vente		
Variation de la juste valeur des instruments financiers de couverture	711,1	14,3
Différences de conversion	219,4	50,2
Ecart actuariels sur régimes à prestations définies	9,0	-250,1
Retraitement sur actions propres	-20,0	0,0
Autres éléments du résultat global (passés en capitaux propres et nets d'impôts)	919,5	-185,5
Résultat global consolidé (1)	15 815,6	10 583,9
Dont résultat global part des minoritaires	0,2	0,2
Dont résultat global part du groupe	15 815,4	10 583,8
Résultat global par action (euros)	2,54	1,70

(1) Le total requis par IAS 1 révisée : « Résultat global consolidé » regroupe les charges et produits comptabilisés directement en résultat de la période et ceux comptabilisés directement en capitaux propres nets d'impôt.

1.4. Tableau de variation des capitaux propres consolidés au 31 décembre 2016 - (en milliers d'euros)

	Capital	Primes liées au capital et réserves	Résultats accumulés	Total capitaux propres, part du groupe	Intérêts minoritaires	Total capitaux propres
Au 1^{er} janvier 2015	31 107	3 373	272 795	308 444	41	308 485
Incidence des corrections d'erreurs			1 168	1 168		1 168
Situation ajustée au 1^{er} janvier 2015	31 107	3 373	273 963	308 444	41	308 485
Variation nette de la juste valeur des instruments financiers						
Ecart de conversion			219	219		219
Résultat de la période			14 896	14 896		14 896
Total des pertes et profits de la période			15 115	15 115	0	15 115
Dividendes versés			-5 897	-5 897		-5 897
Augmentation de capital						
Mouvements sur actions propres						
Composante fonds propres des émissions obligataires						
Ecart actuariel sur les régimes à prestations définies nets d'effets d'impôts		9		9		9
Couvertures taux IAS 39		711		711		711
Variation périmètre						
Autres variations		-20		-20		-20
Situation au 31 décembre 2015	31 107	4 073	283 183	318 364	41	318 405
Au 1^{er} janvier 2016						
Incidence de changement de méthode						
Situation ajustée au 1^{er} janvier 2016	31 107	4 073	283 183	318 364	41	318 405
Variation nette de la juste valeur des instruments financiers						
Ecart de conversion			50	50		50
Résultat de la période			10 769	10 769		10 769
Total des pertes et profits de la période			10 819	10 819		10 819
Dividendes versés			-6 207	-6 207		-6 207
Augmentation de capital						
Mouvements sur actions propres						
Composante fonds propres des émissions obligataires						
Ecart actuariel sur les régimes à prestations définies nets d'effets d'impôts		-250		-250		-250
Couvertures taux IAS 39		14		14		14
Variation périmètre						
Autres variations		-180		-180		-180
Situation au 31 décembre 2016	31 107	3 657	287 795	322 560	41	322 601

1.5. Tableau consolidé des flux de trésorerie - (en milliers d'euros)

	Notes	31/12/2015	31/12/2016
Résultat net total consolidé		14 896	10 769
Ajustements :			
Elimination du résultat des mises en équivalence		-56	-65
Elimination des amortissements et provisions		13 513	21 180
Elimination des résultats de cession et des pertes et profits de dilution		-1 893	584
Elimination des produits de dividendes			-
Charges et produits calculés liés aux paiements en actions			
Autres produits et charges sans incidence de trésorerie		23	-
Capacité d'autofinancement après coût de l'endettement financier net et impôt		26 482	32 469
Elimination de la charge (produit) d'impôt	7 et 20	7 783	8 751
Elimination du coût de l'endettement financier net	5	1 701	1 622
Capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier net et impôt		35 966	42 842
Incidence de la variation du besoin en fonds de roulement		-21 367	-102
Impôts payés	20	-10 340	-4 058
Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles		4 259	38 683
Incidence des variations de périmètre		-37 641	-1 516
Acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles	10 et 11	-11 325	-20 676
Acquisition d'actifs financiers		0	-50
Variation des prêts et avances consentis		421	-786
Cession d'immobilisations corporelles et incorporelles		2 421	488
Cession d'actifs financiers			
Dividendes reçus		206	96
Autres flux liés aux opérations d'investissement			
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement		-45 918	-22 443
Augmentation de capital			
Cession (acquisition) nette d'actions propres		7	-
Emission d'emprunts	18	68 449	54 527
Remboursement d'emprunts	18	-25 809	-56 273
Intérêts financiers nets versés	5	-1 701	-1 622
Incidence variation de taux de change			
Dividendes payés aux actionnaires du groupe	8 et 26	-5 896	-6 207
Dividendes payés aux minoritaires		-0,4	-0,1
Flux de trésorerie liés aux activités de financement		35 049	-9 575
Impact des taux de change		14	9
Variation de la trésorerie		-6 595	6 673
Trésorerie d'ouverture		30 968	24 373
Trésorerie de clôture		24 373	31 045

Les acquisitions d'immobilisations concernent principalement le déplacement de 3 magasins en France, la création du magasin de Balen en Belgique et la reconstruction d'Herstal. (Cf notes 10 – 11).

La trésorerie à la clôture correspond à la somme des disponibilités et VMP corrigées des soldes bancaires créditeurs tels que définis en notes 15 et 18.



1.6. Notes annexes aux états financiers consolidés

Note 1 Informations générales

Bricorama SA et ses filiales exploitent en France, au Benelux et en Espagne un réseau de magasins de grandes surfaces de bricolage sous les enseignes Bricorama et Batkor en France et en Espagne, Gamma et Karwei au Benelux.

Bricorama SA est une société anonyme enregistrée et domiciliée en France. Son siège social est situé 21a boulevard Jean-Monnet à Villiers-sur-Marne (94350).

La société est cotée sur le marché Alternext sous le numéro FR 0000054421 depuis le 26 juillet 2011, auparavant la société était cotée sur le marché d'Euronext compartiment B.

Ces états financiers consolidés ont été arrêtés le 26 avril 2017 par le Conseil d'Administration. Ils sont exprimés en milliers d'euros arrondis à une décimale, sauf indication contraire.

Note 2 Résumé des principales méthodes comptables

Les principales méthodes comptables appliquées lors de la préparation des états financiers consolidés sont exposées ci-après. Sauf indication contraire, ces méthodes ont été appliquées de façon permanente à tous les exercices présentés.

Note 2.1. Base de préparation des états financiers

Les états financiers consolidés du groupe Bricorama ont été préparés conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union Européenne.

Les états financiers consolidés ont été établis selon la convention des coûts historiques et d'une comptabilité d'engagements à l'exception des actifs financiers disponibles à la vente et des actifs et passifs financiers évalués à la juste valeur en contrepartie du compte de résultat.

La préparation des états financiers conformément aux IFRS nécessite de retenir certaines estimations comptables déterminantes. La préparation de comptes consolidés conformes aux normes IFRS nécessite la prise en compte par la direction d'hypothèses et d'estimations qui affectent les montants d'éléments d'actifs et de passifs figurant au bilan, les actifs et les passifs éventuels mentionnés dans les annexes, ainsi que les charges et les produits du compte de résultat. Les montants effectifs révélés ultérieurement peuvent être différents des estimations et des hypothèses retenues. Les principales estimations et hypothèses portent sur :

- Le calcul des provisions pour dépréciation des stocks ;
- Le calcul des engagements de départ à la retraite ;
- Les hypothèses d'évolution de l'activité au niveau du Business Plan et les tests d'impairment sur les goodwill.

Les filiales du groupe appartenant essentiellement à la zone euro (€), il n'y a pas lieu d'effectuer de calcul de conversion sauf Bricorama Asia Ltd intégrée en Hong-Kong dollars (HK\$).

Note 2.2. Périmètre et méthodes de consolidation

2.2.1. Périmètre

Les états financiers consolidés du groupe Bricorama comprennent les comptes de Bricorama SA et de toutes les filiales dans lesquelles Bricorama SA exerce directement ou indirectement un contrôle.

La liste des sociétés du périmètre figure en note 30.

Les comptes de toutes les filiales sont arrêtés à la date du 31 décembre 2016.

2.2.2. Méthode de consolidation

Les sociétés dans lesquelles le groupe exerce directement ou indirectement un contrôle majoritaire sont intégrées globalement. La société Bricoried, qui exploite depuis début 2010 un magasin franchisé Bricorama, et la société Bouwmarkt Ypenburg BV sont consolidées par mise en équivalence ainsi que la SCI Rond Point 12 filiale à 50 % de Afer société consolidée. Le groupe n'exerce en effet, aucun contrôle sur leurs fonctionnements, n'ayant pas de mandat et ne faisant pas partie de la Direction.

2.2.3. Changement de méthode

Il n'y a pas eu de changement de méthode appliqué aux comptes 2016.

2.2.4. Information sectorielle

Un secteur d'activité est un groupe d'actifs et d'opérations engagés dans la fourniture de produits ou de services et qui est exposé à des risques et à une rentabilité différents des risques et de la rentabilité des autres secteurs d'activité. Un secteur géographique est un groupe d'actifs et d'opérations engagés dans la fourniture de produits ou de services dans un environnement économique particulier et qui est exposé à des risques et à une rentabilité différents des risques et de la rentabilité des autres environnements économiques dans lesquels le groupe opère.

La norme IFRS 8 conduit à présenter une information sectorielle fondée sur le reporting interne utilisé par la Direction pour évaluer les performances et allouer les ressources aux différents secteurs. En application de cette norme, le groupe a retenu 4 secteurs à présenter et donne pour chacun



d'eux les principaux agrégats financiers utilisés par la Direction pour piloter le groupe (cf. note 9). L'application de cette norme n'a pas d'effet sur le résultat ni sur la situation financière du groupe.

Les 4 secteurs retenus par le groupe sont les suivants :

- activité en France pour l'exploitation des magasins en France, y compris l'activité franchise ;
- activité au Benelux pour l'exploitation des magasins du Benelux ;
- activité en Espagne pour l'exploitation des magasins en Espagne ;
- activité Asie relative aux opérations de sourcing.

2.2.5. Transactions internes

Les transactions entre les sociétés intégrées ainsi que les résultats internes à l'ensemble consolidé sont éliminés.

2.2.6. Comptabilisation des opérations en devises

Les transactions libellées en devises étrangères sont converties au cours de change en vigueur à la date de l'opération ou au taux de la couverture de change qui leur est affectée, le cas échéant. En fin d'exercice, les actifs et passifs libellés en devises étrangères et non couverts sont convertis au cours de change en vigueur à la date de clôture des comptes.

Les pertes et les profits de change découlant du dénouement de ces transactions et ceux découlant de la conversion sont comptabilisés en résultat.

Note 2.3. Postes du bilan

2.3.1. Immobilisations incorporelles

2.3.1.1. Ecarts d'acquisition

Les écarts d'acquisition représentent la différence entre le prix d'acquisition, majoré des coûts annexes, des titres des sociétés consolidées et la part du groupe dans la juste valeur de leurs actifs nets à la date des prises de participation.

Par ailleurs, les écarts d'acquisition tiennent également compte des fonds de commerce acquis lors des rachats directs de magasins.

Les écarts d'acquisition ne sont pas amortis, conformément à IFRS 3 « Regroupements d'entreprises ». Selon la norme IAS 36 « Dépréciations d'actifs », la valeur d'utilité des immobilisations corporelles et incorporelles est testée dès l'apparition d'indices de pertes de valeur, passés en revue à chaque clôture. Ce test est effectué au minimum une fois par an pour les actifs à durée de vie indéfinie, catégorie limitée pour le groupe aux écarts d'acquisition et aux fonds de commerce.

Pour ce test, les écarts d'acquisition sont ventilés par Unités Génératrices de Trésorerie, qui correspondent à des ensembles homogènes générant conjointement des flux de trésorerie identifiables. Les modalités des tests de perte de valeur des Unités Génératrices de Trésorerie sont détaillées en note 2.3.6. En cas de perte de valeur, la dépréciation est inscrite en marge opérationnelle.

2.3.1.2. Logiciels

Les coûts liés à l'acquisition de licences de logiciels sont inscrits à l'actif sur la base des coûts encourus pour acquérir et pour mettre en service les logiciels concernés. Ces coûts sont amortis sur la durée d'utilité estimée des logiciels.

2.3.2. Immobilisations corporelles

2.3.2.1. Valeur brute

La valeur brute des immobilisations corporelles correspond à leur coût d'acquisition ou de production. Elle ne fait l'objet d'aucune réévaluation. Les coûts d'emprunt sont exclus du coût des immobilisations.

Les immobilisations financées au moyen de contrats de location-financement tels que définies par la norme IAS 17 « Contrats de location », sont présentées à l'actif pour la valeur actualisée des paiements minimaux futurs ou pour leur valeur de marché si elle est inférieure. La dette correspondante est inscrite en passif financier. Ces immobilisations sont amorties selon le mode et les durées d'utilité décrits ci-dessous.

2.3.2.2. Amortissement

Le groupe n'a pas retenu de valeur résiduelle pour ses immobilisations, la plupart des actifs étant destinés à être utilisés jusqu'à la fin de leur durée de vie et il n'est, en règle générale, pas envisagé de les céder.

L'amortissement des immobilisations corporelles à l'exception des terrains est calculé suivant le mode linéaire en fonction de leurs composants et de leur durée d'utilité effective.

Composants constructions	20 ans
Composants toitures	10 ans
Agencements et aménagements	entre 10 et 15 ans



Installations techniques	entre 7 et 10 ans
Matériels et outillages	entre 5 et 7 ans
Matériels de transport	4 ans
Matériels et mobiliers de bureau	entre 3 et 5 ans

2.3.3. Contrats de location-financement

Tous les contrats de crédit-bail immobilier, de crédit-bail mobilier significatifs, de baux commerciaux et de location et de sous-location sont testés pour être qualifiés en contrat de location-financement ou de location simple.

Les contrats de location sont classés en tant que contrats de location-financement s'ils transfèrent au preneur la quasi-totalité des risques et des avantages inhérents à la propriété des actifs.

Ces immobilisations sont amorties suivant la méthode linéaire en fonction de la durée d'utilité estimée, déterminée selon les mêmes critères que ceux utilisés pour les immobilisations dont le groupe est propriétaire ou bien, en fonction de la durée du contrat. La dette correspondante, nette des intérêts financiers, est inscrite au passif.

Les immobilisations corporelles déterminées en vertu de location financière sont enregistrées au bilan à la juste valeur ou, si cette valeur est inférieure, à la valeur actualisée des paiements minimaux au titre de la location déterminée, chacune au commencement du contrat de location.

Les frais de location simple sont comptabilisés en charges de l'exercice au cours duquel ils sont encourus.

Un état des engagements par maturité pour les locations immobilières est présenté en note 21.

2.3.4. Immobilisations financières

Les titres de participation des sociétés non consolidées figurent au bilan à leur prix de revient. Une provision pour dépréciation des titres non consolidés est constituée lorsque la juste valeur est inférieure à la valeur d'acquisition.

La valeur d'inventaire des titres significatifs est déterminée en tenant compte de la quote-part de situation nette détenue éventuellement corrigée et des perspectives.

Les actifs financiers comprennent essentiellement des dépôts de garantie versés dans le cadre de baux commerciaux. En cas de risque de non recouvrabilité, l'éventuelle perte de valeur fait l'objet d'une provision.

2.3.5. Actifs destinés à être cédés

Les actifs et passifs qui sont immédiatement disponibles pour être vendus, et dont la vente est hautement probable, sont classés en actifs et passifs destinés à être cédés.

Quand plusieurs actifs sont destinés à être cédés lors d'une transaction unique, on considère le groupe d'actifs dans son ensemble ainsi que les passifs qui s'y rattachent.

Les éventuels actifs, ou groupes d'actifs, destinés à être cédés sont évalués au montant le plus faible entre la valeur nette comptable et la juste valeur nette des coûts de cession. En application de la norme IAS 12, un impôt différé est constaté sur la différence entre la valeur en consolidation des titres cédés et leur valeur fiscale.

Ils sont classés respectivement sur deux lignes du bilan consolidé et sur une ligne du compte de résultat.

A chaque clôture, la valeur des actifs et passifs est revue afin de déterminer s'il y a lieu de constater une perte ou un profit dans le cas où la juste valeur nette des coûts de cession aurait évolué.

2.3.6. Dépréciation des actifs

Les immobilisations ayant une durée d'utilité indéterminée ne sont pas amorties et sont soumises à un test annuel de dépréciation. Ce test est réalisé lors de la clôture annuelle.

Les actifs amortis sont soumis à un test de dépréciation lorsqu'en raison de circonstances ou d'événements particuliers, la recouvrabilité de leur valeur comptable est mise en doute ce qui constitue un indice de perte de valeur. Une dépréciation est comptabilisée à concurrence de l'excédent de la valeur comptable sur la valeur recouvrable de l'actif.

Le principal indice de perte de valeur retenu et considéré comme pertinent dans la distribution d'articles de bricolage correspond au taux de baisse du chiffre d'affaires d'un fonds de commerce par rapport à l'année précédente. Le principal événement défavorable pouvant impacter le chiffre d'affaires est l'évolution de la concurrence.

Les tests consistent à rapprocher la valeur nette comptable des actifs de leur valeur recouvrable qui correspond au montant le plus élevé entre leur valeur vénale et leur valeur d'utilité, estimée par la valeur actuelle nette des flux de trésorerie futurs générés par leur utilisation.



Pour les écarts d'acquisition et les autres immobilisations incorporelles, un test de dépréciation est effectué chaque année selon les modalités suivantes :

Les écarts d'acquisition sont affectés aux Unités Génératrices de Trésorerie du groupe correspondant aux zones géographiques dans lesquelles les activités sont exercées (France, Benelux, Espagne).

La valeur recouvrable des Unités Génératrices de Trésorerie est déterminée sur la base des calculs de la valeur d'utilité. Ces calculs sont effectués à partir de la projection des free cash flows sur cinq ans basée sur le plan d'affaires de la Direction. Le business plan n'intègre pas les effets des ouvertures de magasins ou des agrandissements futurs pour lesquels aucune dépense n'a encore été comptabilisée. Les flux de trésorerie sont extrapolés à partir des taux de croissance estimés indiqués ci-après. Le taux de croissance retenu ne saurait dépasser le taux de croissance moyen à long terme du secteur d'activité de l'Unité Génératrice de Trésorerie.

La Direction a budgété les résultats des Unités Génératrices de Trésorerie en fonction des performances passées et du développement du marché qu'elle anticipe. Les taux de croissance moyens pondérés utilisés sont cohérents avec les prévisions figurant dans les rapports sur le secteur d'activité. Les taux d'actualisation utilisés reflètent les risques inhérents au secteur concerné.

Paramètres du modèle appliqués aux projections de flux de trésorerie							
	VNC UGT	Taux de croissance (valeur terminale)		Taux d'actualisation		Perte de valeur comptabilisée	
		31/12/2015	31/12/2016	31/12/2015	31/12/2016	2015	2016
France	256 659	1,5	1,5	7,10 %	7,00 %	0	0
Benelux	149 119	1,5	1,5	6,40 %	6,60 %	0	3 988
Espagne	7 420	1,5	2,5	8,20 %	8,90 %	0	0
Total	413 198	-	-	-	-	0	3 988

Le taux d'actualisation (wacc) a été déterminé à partir du taux d'un placement sans risque évalué à 3,5 %. Sur la base d'un taux déterminé par un bureau d'analyse financière indépendant qui correspond à une combinaison de taux observés sur différentes devises européennes et/ou des écarts de spreads souverains. Ce taux intègre donc une prime de taille. A ce taux sans risque est rajoutée une prime de marché et de risque pays.

Au 31 décembre 2016, les tests réalisés ont entraîné la constatation d'une dépréciation sur l'UGT Benelux en raison d'un contexte économique 2016 peu favorable.

Des tests de sensibilité sont également réalisés sur les valeurs déterminées à partir des projections des free cash flow. Ces tests portent sur une modification du taux de croissance du chiffre d'affaires et du taux d'actualisation pour -2 %, -1 %, +1 % et +2 %. Les résultats obtenus par UGT sont les suivants :

• France

Evolution valeur utilité en K€ en cas de variation taux de croissance et wacc

WACC	Taux de croissance			
	-0,50	0,50	2,50	3,50
5,00 %	398 237	462 264	743 492	1 164 853
6,00 %	340 342	382 491	538 711	710 275
8,00 %	265 275	286 588	352 267	406 858
9,00 %	239 534	255 486	301 958	337 758

En gras : hypothèses impliquant une dépréciation de la valeur

Evolution valeur d'utilité en fonction de variation du taux de marge comparé au Business Plan de la société.

En milliers d'euros	-0,75 %	-0,50 %	-0,25 %	0,25 %	0,50 %	0,75 %
Evolution du taux de marge	322 361	337 298	352 236	382 110	397 048	411 985



• Benelux

Evolution valeur utilité en K€ en cas de variation taux de croissance et wacc

Taux de croissance				
WACC	-0,50	0,50	2,50	3,50
4,60 %	167 155	195 132	330 452	582 022
5,60 %	140 558	158 008	226 308	308 933
7,60 %	107 045	115 098	140 467	162 287
8,60 %	96 100	101 575	118 625	132 053

En gras : hypothèses impliquant une dépréciation de la valeur

Evolution valeur d'utilité en fonction de variation du taux de marge comparé au Business Plan de la société.

En milliers d'euros	-0,75 %	-0,50 %	-0,25 %	0,25 %	0,50 %	0,75 %
Evolution du taux de marge	124 802	132 907	141 011	157 220	165 325	173 429

• Espagne

Evolution valeur utilité en K€ en cas de variation taux de croissance et wacc

Taux de croissance				
WACC	-0,50	0,50	2,50	3,50
6,40 %	5 852	8 657	15 233	21 736
7,40 %	5 242	7 489	12 269	16 432
9,40 %	4 357	5 918	8 842	11 037
10,40 %	4 025	5 362	7 760	9 478

En gras : hypothèses impliquant une dépréciation de la valeur

Evolution valeur d'utilité en fonction de variation du taux de marge comparé au Business Plan de la société.

En milliers d'euros	-0,75 %	-0,50 %	-0,25 %	0,25 %	0,50 %	0,75 %
Evolution du taux de marge	7 096	7 935	8 756	10 398	11 219	12 040

2.3.7. Stocks et créances

2.3.7.1. Stocks

Les stocks ne correspondent qu'à des valeurs de marchandises. Ils sont comptabilisés selon la méthode du coût d'achat en tenant compte de l'incidence des ristournes, de l'escompte ainsi que des coûts accessoires d'achats. Lorsque la valeur de réalisation est inférieure au coût d'achat, une provision pour décote est constituée à hauteur de la différence entre la valeur brute et la valeur probable de réalisation. Les décotes sur stocks sont calculées sur la base d'un inventaire en magasins des produits pour lesquels une remise est nécessaire et en fonction d'une analyse macro économique des ventes réalisées.

2.3.7.2. Créances

Les créances sur clients en compte : Il s'agit de quelques clients qui ne paient pas en caisse au comptant mais à échéance. Ces créances clients concernent soit des Administrations (par définition sans risque), soit des artisans ou commerçants dont la créance est garantie par la COFACE soit des comptes de franchisés.

Les créances sont évaluées pour leur valeur nominale et une provision spécifique est constituée pour les créances identifiées comme étant douteuses.

Dépréciation des créances échues : au regard de notre activité (paiement essentiellement comptant) le risque d'impayé est relativement faible sur nos encaissements.

2.3.8. Actifs et passifs financiers

2.3.8.1. Actifs financiers

En application de la norme IAS 39, les actifs financiers sont classés suivant l'une des cinq catégories suivantes :

- Les actifs financiers à la juste valeur par le compte de résultat ;



- Les dérivés ;
- Les prêts et créances ;
- Les actifs détenus jusqu'à échéance ;
- Les actifs disponibles à la vente.

La classification détermine le traitement comptable de ces instruments. Elle est déterminée par le groupe à la date de comptabilisation initiale, en fonction de l'objectif suivant lequel ces actifs ont été acquis. Les achats et ventes d'actifs financiers sont comptabilisés à la date de transaction, date à laquelle le groupe est engagé dans l'achat ou la vente de l'actif.

a - Les actifs financiers à la juste valeur par le compte de résultat

Il s'agit d'actifs financiers détenus par le groupe à des fins de réalisation d'un profit de cession à court terme, ou encore d'actifs financiers volontairement classés dans cette catégorie.

Ces actifs sont évalués à la juste valeur avec enregistrement des variations de valeur en résultat.

Classés en actifs courants dans les équivalents de trésorerie, ces instruments financiers comprennent notamment les parts d'OPCVM de trésorerie.

b - Les prêts et créances

Les prêts et créances sont des actifs financiers, dont les paiements sont déterminés ou déterminables, qui ne sont pas cotés sur un marché actif et qui ne sont ni détenus à des fins de transaction ni disponibles à la vente.

Ces actifs sont évalués initialement à la juste valeur, puis au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif. Pour les créances à court terme sans taux d'intérêt déclaré, la juste valeur est assimilée au montant de la facture d'origine sauf si le taux d'intérêt effectif a un impact significatif.

Ces actifs font l'objet de tests de dépréciation en cas d'indication de perte de valeur. Une dépréciation est comptabilisée si la valeur comptable est supérieure à la valeur recouvrable estimée.

Les créances rattachées à des participations, les autres prêts et créances et les créances commerciales sont inclus dans cette catégorie. Ils figurent en actifs financiers et en créances commerciales.

c - Les actifs détenus jusqu'à échéance

Les actifs détenus jusqu'à échéance sont des actifs financiers, autres que les prêts et les créances, ayant une échéance fixée, dont les paiements sont déterminés ou déterminables, et que le groupe a l'intention et la capacité de détenir jusqu'à cette échéance. Ces actifs sont comptabilisés initialement à la juste valeur puis au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

Ils font l'objet de tests de dépréciation en cas d'indication de perte de valeur. Une dépréciation est comptabilisée si la valeur comptable est supérieure à la valeur recouvrable estimée.

Les actifs détenus jusqu'à échéance sont présentés en actifs financiers.

d - Les actifs disponibles à la vente

Point non applicable au groupe Bricorama.

2.3.8.2. Dettes financières et intérêts financiers

Les passifs financiers sont essentiellement constitués des emprunts bancaires, des découverts bancaires et des emprunts sur location-financement.

Les dettes financières sont initialement comptabilisées à leur juste valeur qui correspond au montant des fonds reçus net des coûts de transaction afférents.

Les charges financières sur dettes financières sont comptabilisées en charge en fonction de la durée de l'engagement sur la base du taux d'intérêt effectif. La prise en compte de ce taux d'intérêts effectif n'est appliquée qu'après réalisation de tests sur tous les nouveaux contrats d'emprunts et uniquement si les impacts sur les comptes consolidés sont significatifs.

Les dettes financières sont classées en éléments courants si elles sont exigibles ou renouvelables dans le délai d'un an au maximum.

2.3.8.3. Instruments dérivés

Selon les règles du groupe, les différentes sociétés consolidées ne doivent prendre aucune position spéculative en matière financière. Par conséquent, tous les instruments dérivés conclus par les sociétés du groupe ne le sont qu'à des fins de couverture.

En matière de risque de taux, les dettes et prêts financiers à taux fixe couverts par des swaps de taux sont valorisés au bilan à leur valeur de marché. Les variations de juste valeur de ces dettes sont enregistrées dans le coût de l'endettement financier, et compensées par la comptabilisation des variations de juste valeur des dérivés de couverture attachés. Les dettes et prêts financiers à taux variable sont valorisés au coût qui correspond à la juste valeur de marché. Les swaps ou caps qui les couvrent sont valorisés au bilan à leur valeur de marché et les variations de leur valeur pour leur partie efficace sont enregistrées directement en capitaux propres sur la ligne « couverture des taux IAS 39 » sur le tableau de variation des capitaux propres consolidés.

La juste valeur des instruments dérivés de taux est leur valeur de marché. Cette valeur de marché communiquée par les banques et par une société financière spécialisée est calculée par actualisation des flux futurs au taux d'intérêt en vigueur à la clôture. La société retient la valeur la moins favorable par prudence.

2.3.9. Comptes de régularisation d'actifs

Les comptes de régularisation d'actifs comprennent les charges payées d'avance imputables à la période suivante.

2.3.10. Provisions pour risques et charges

Conformément à la norme IAS 37 « Provisions, passifs éventuels et actifs éventuels », une provision est comptabilisée lorsque le groupe a une obligation (juridique ou implicite) à l'égard d'un tiers résultant d'événements passés et dont la mesure peut être estimée de façon fiable et qu'il est probable ou certain qu'elle provoquera une sortie de ressources au bénéfice de ce tiers, sans contrepartie au moins équivalente attendue de celui-ci.

Si le montant ou l'échéance ne peuvent être estimés avec suffisamment de fiabilité, il s'agit alors d'un passif éventuel constituant un engagement du groupe sauf dans le cadre des acquisitions dont les passifs éventuels sont comptabilisés au bilan consolidé.

Les provisions significatives pour autres passifs dont les dates de paiement peuvent être anticipées font l'objet d'une actualisation.

2.3.11. Avantages du personnel

Le groupe comptabilise en provisions les avantages du personnel résultant des contrats à prestations définies. Ils concernent les engagements de retraite en France et les couvertures d'assurance retraite en Belgique. Conformément à la norme IAS 19 « Avantages du personnel », dans le cadre des régimes à prestations définies, les engagements de retraite et assimilés en France sont évalués en interne. La méthode d'actualisation retenue, identique pour tout le groupe, s'appuie cependant sur des hypothèses propres à chaque pays (taux de cotisation, turnover, progression salariale). La société reconnaît en capitaux propres les écarts actuariels non reconnus. Les modalités de calculs des engagements de retraite sont exposées en note 22.

2.3.12. Capital

• Plans de souscription et d'achat d'actions à prix unitaire convenu

Point non applicable au groupe : pas de stock option.

• Titres d'autocontrôle

Tous les titres d'autocontrôle détenus par le groupe sont enregistrés à leur coût d'acquisition en diminution des capitaux propres. Le produit de la cession éventuelle des actions d'autocontrôle est imputé directement en augmentation des capitaux propres, de sorte que les éventuelles plus ou moins-values de cession n'affectent pas le résultat net de l'exercice.

2.3.13. Impôts sur les résultats

1/. La loi de finance 2010 n° 2009-1673, a supprimé la taxe professionnelle et la remplace par la Contribution Economique Territoriale (CET), constituée de deux composantes qui s'additionnent :

- La Cotisation Foncière des Entreprises (CFE) ;
- La Cotisation sur la Valeur Ajoutée (CVAE).

La CVAE, qui selon l'analyse du groupe répond à la définition d'un impôt sur le résultat telle qu'énoncée par IAS 12.2 (« impôts dus sur la base des bénéfices imposables ») est classée en impôt sur le résultat (cf note 7). Pour conduire son analyse, la société a notamment pris en considération les décisions de rejet d'ajout du sujet à son agenda formulées par l'IFRIC en mars 2006 et mai 2009 sur la question du champ d'application de la norme IAS 12 « Impôts sur le résultat ». L'IFRIC a en effet précisé que, pour entrer dans le champ d'IAS 12, un impôt doit être calculé sur la base d'un montant net de produits et de charges et que ce montant net peut être différent du résultat net comptable. Le groupe a jugé que la CVAE remplissait les caractéristiques mentionnées dans cette conclusion, dans la mesure où la valeur ajoutée constitue le niveau intermédiaire de résultat qui sert systématiquement de base, selon les règles fiscales françaises, à la détermination du montant dû au titre de la CVAE.

2/. Le groupe comptabilise des impôts différés selon la méthode du report variable pour l'ensemble des différences temporaires entre les valeurs fiscales et les valeurs comptables des actifs et passifs enregistrées au bilan consolidé à l'exception :

- des écarts d'acquisition ;
- des écarts d'évaluation portant sur des actifs incorporels non amortis ne pouvant être cédés séparément de l'entreprise acquise.

Les impôts non récupérables relatifs aux propositions de distribution de dividendes des entités consolidées sont provisionnés. Aucun impôt n'est provisionné au titre de la distribution éventuelle de réserves.

Les impôts latents sur les éléments d'actifs incorporels réévalués dans les comptes individuels ne sont pas provisionnés tant que la cession des biens concernés n'est pas envisagée.

Les actifs d'impôts différés correspondant à des déficits fiscaux reportables ne sont pris en compte qu'en cas de probabilité de récupération calculée



sur la base de comptes prévisionnels de résultat opérationnel courant à 5 ans démontrant l'existence probable de bénéfices imposables attendus à moyen terme. Conformément à la norme IFRS 3, ces actifs d'impôts différés peuvent donner lieu à une diminution de la valeur de l'écart d'acquisition constaté au moment de l'acquisition de l'entité concernée.

3/. Le groupe comptabilise le crédit impôt recherche (CIR) en déduction des impôts.

Note 2.4. Postes du compte de résultat

2.4.1. Reconnaissance du revenu

Le chiffre d'affaires est constitué par les ventes et les prestations de services à des tiers. Les ventes sont enregistrées à leur juste valeur dans le compte de résultat lorsque les risques et les avantages inhérents à la propriété des biens sont transférés à l'acheteur. Le chiffre d'affaires est retraité du montant acquis par les porteurs de la carte Bricobonus, conformément à la norme comptable IFRIC 13.

2.4.2. Autres produits et charges opérationnels

Ce poste recouvre d'une part les produits et charges non liés à l'activité récurrente (résultat de cessions d'actifs, indemnités diverses) et d'autre part les éléments, d'un montant significatif, qui ne correspondent pas à l'activité courante.

2.4.3. Résultat opérationnel

Le résultat opérationnel comprend l'ensemble des produits et des charges autres que le résultat financier et l'impôt sur les sociétés.

2.4.4. Charges financières nettes

Ce poste inclut les charges d'intérêts sur les fonds empruntés à l'extérieur, y compris les obligations remboursables en actions.

Il comprend également :

- les différences de change sur les actifs et passifs financiers ;
- les variations de juste valeur des instruments dérivés de taux d'intérêt et de change affectant le compte de résultat ;
- les effets de l'actualisation des actifs et des passifs financiers ;
- les variations de la valeur recouvrable des titres de participations non consolidés ;
- les écarts de conversions ;
- les dividendes ;
- les produits d'intérêts.

Les dividendes sont enregistrés en résultat lorsqu'ils ont été votés par l'Assemblée Générale de la société qui les distribue. Les produits d'intérêts sont inscrits en « prorata temporis » en tenant compte du taux d'intérêt effectif de l'instrument financier auquel ils se rattachent.

2.4.5. Détermination du résultat net par action

Le résultat net par action avant dilution est obtenu en divisant le résultat net consolidé part du groupe par le nombre d'actions composant le capital au 31 décembre, y compris les actions détenues en propre.

Le résultat net consolidé part du groupe dilué par action est calculé en retenant l'ensemble des instruments donnant un accès différé au capital de la société consolidante. Ce calcul repose sur l'hypothèse que toutes les options seront souscrites par voie d'augmentation de capital.

2.4.6. Evénements postérieurs à la clôture

La valeur des actifs et passifs à la date du bilan est ajustée lorsque des événements altèrent les montants relatifs aux situations existantes à la date de clôture.

Ces ajustements ont lieu jusqu'à la date d'approbation des comptes par le Conseil d'Administration.

Note 3 Marge commerciale et coût des marchandises vendues

	31/12/2015	31/12/2016
Stocks initial de marchandises -Brut	208 207,8	243 452,7
Stocks marchandises - Variation périmètre	9 913,7	1 228,8
Achats de marchandises	-467 869,9	243 452,7
Reprise Provision stocks matière première et marchandises	619 8	1 228,8
Total achats marchandises	-467 250,1	-430 658,6
Stocks final de marchandises	243 452,7	238 204,9
Coût des marchandises vendues	-441 918,8	-437 135,2
Ventes de marchandises	725 221,7	717 100,9
Production vendue de biens	0,0	0,0
Marge	283 302,9	279 965,7
Taux de marge brute	39,06 %	39,04 %

Note 4 Autres produits et charges opérationnels

	31/12/2015	31/12/2016
VNC des immobilisations corporelles cédées	-536,6	-1 073,2
Produits de cession d'immobilisation corporelle	2 421,0	488,5
PV/MV cession d'actifs non courants	1 884,4	-584,7
Dotations aux provisions pour risques et charges exceptionnels	-53,2	-4 041,0
Reprise exceptionnelle / Provisions exceptionnelles autres	3 422,6	62,9
Variation nettes des provisions risques et charges	3 369,4	-3 978,1
Autres charges exceptionnelles	-9 050,3	-2 632,8
Autres produits exceptionnels	0,0	0,3
Produits exceptionnels sur exercices antérieurs	0,0	85,5
Transfert de charges exceptionnelles	372,3	377,7
Dépréciations d'actifs non courants	-8 678,0	-2 169,2
Total autres produits et charges opérationnels	-3 424,2	-6 732,0

La dotation exceptionnelle liée à un impairment test de l'UGT Benelux pour 4 millions d'euros explique l'impact négatif sur les autres produits et charges opérationnels. Les 2,6 millions d'euros d'autres charges exceptionnelles correspondent à des opérations non récurrentes.

Note 5 Autres produits et charges financiers

	31/12/2015	31/12/2016
Dividendes	0,0	0,0
Produits de cession de titres	0,0	0,0
Produits d'intérêts et de cession des autres actifs	52,6	20,2
Autres produits financiers	766,7	40,7
Total autres produits financiers	819,3	60,9
Total autres charges financières	-3 349,6	-2 559,8
Total variations nettes des provisions financières	-25,0	-90,1
Autres produits et charges financiers	-2 555,3	-2 589,0

Le poste « autres charges financières » correspond essentiellement aux intérêts d'emprunt.

Note 6 Résultat financier

	31/12/2015	31/12/2016
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie	395,9	206,2
Charges d'intérêts	-2 097,0	-1 828,3
Coût de l'endettement financier net	-1 701,1	-1 622,1
Résultat net de change	0,0	0,0
Résultat de cession	0,0	0,0
Dividendes reçus	0,0	0,0
Autres charges financières	-3 349,6	-2 559,8
Autres produits financiers	766,7	40,7
Revenus actifs financiers hors équivalent de trésorerie	52,6	20,2
Dotations/Provisions sur actifs financiers	-25,0	-90,1
Autres produits et charges financiers	-2 555,2	-2 589,0
Résultat financier	-4 256,3	-4 211,1

Note 7 Charge d'impôt sur les sociétés

	31/12/2015	31/12/2016
Impôt exigible	-4 283,8	-5 472,4
Produit ou ch. d'impôt lié à l'intégration fiscale	0,0	0,0
Carry-back	0,0	0,0
Total impôts courants	-7 822,2	-5 472,4
Reclassement CVAE en Impôt	-2 577,2	-2 621,8
Impôts différés	-961,2	-675,0
Total de l'impôt sur les résultats	-7 822,2	-8 769,2

Le montant de l'impôt sur les sociétés du groupe est différent du montant théorique qui ressortirait de l'application du taux d'imposition moyen pondéré applicable aux bénéfices des sociétés consolidées en raison des éléments suivants :

	31/12/2015	31/12/2016
Résultat avant impôt	22 718,5	19 538,6
Impôt au taux normal France	8 633,0	6 727,1
Impôt réel	7 822,2	8 769,2
Taux théorique	38,00 %	34,43 %
Taux réel	34,43 %	44,88 %
Ecart d'impôt	-810,8	2 042,0
Effet des différences de taux d'imposition	20,9	336,5
Effet des variations de taux d'imposition	-1 322,9	-964,7
Effet des différences permanentes	-735,3	1 358,5
Déficits reportables	1 644,2	647,6
Redressements fiscaux et autres différences	-456,7	646,3
Provision I D A	39,0	17,7
Total	-810,8	2 042,0

Le fait que le taux d'impôt réel soit supérieur au taux théorique s'explique essentiellement en 2016 par la constatation d'une provision sur l'écart d'acquisition Benelux non déductible.

Les montants des pertes fiscales non utilisées sont de :

- en Espagne : 28 967,5 milliers d'euros ;
- en Belgique : 1 948,2 milliers d'euros ;
- aux Pays-Bas : 7 001,2 milliers d'euros ;
- en France : 695,5 milliers d'euros.

Nature de l'impôt différé	2015		2016	
	Impacts positifs	Impacts négatifs	Impacts positifs	Impacts négatifs
Ajustement de crédit-bail IAS 17		811,5		788,9
Retraitement écart évaluation actif		2 178,0		1 925,1
Engagements retraites	2 520,1		2 792,0	
Retraitements stocks IFRS	756,0		814,1	
Retraitements amortissements dérogatoires		409,1		399,9
Participation salariés	617,6		736,1	
Organic	93,7		1,7	
Neutralisation cessions fonds de commerce	44,8			654,5
Divers : retraitements durées amortissements IFRS	108,2		190,8	
Retraitement CVAE	23,1			14,8
Annulation provisions internes		2 170,9		2 543,3
Total	4 163,4	5 569,5	4 549,5	6 311,7

Il n'existe pas d'éléments latents sur les activités abandonnées.

Note 8 Résultat par action

Résultat net non dilué - Le résultat net par action avant dilution est calculé en divisant le bénéfice net consolidé revenant aux actionnaires de la société par le nombre d'actions ordinaires en circulation au 31 décembre de l'exercice.

	31/12/2015	31/12/2016
Nombre d'action total (unités)	6 221 343	6 221 343
Nombre moyen pondéré d'action en circulation pendant la période (unités) (excluant les actions propres retenues pour le résultat net par action)	6 206 823	6 206 796
Résultat net, part du groupe	14 896	10 769
Résultat par action (en euros)	2,39	1,73

Note 9 Information sectorielle

Bilan consolidé par activité 2015 :

ACTIF	France	Benelux	Espagne	Asie	Autres	Eliminations inter secteur	Total
ACTIFS NON-COURANTS							
Goodwill	109 255,4	86 665,9	2 578,9	-	-	-	198 500,2
Autres Immobilisations Incorporelles	1 445,3	37,9	-	-	-	-	1 483,2
Immobilisations Corporelles	48 052,5	28 993,3	5 177,9	0,9	-	-	82 224,7
Immeubles de placement	-	-	-	-	-	-	0,0
Participations entreprises associés	1 678,7	-	-	-	-	-	1 678,7
Actifs financiers disponibles à la vente	-	-	-	-	-	-	-
Autres actifs financiers non courants	90 911,4	-15 925,5	-2 924,7	-982,6	-2 706,0	-56 812,3	11 560,4
Actif d'impôt différé	-	765,8	321,2	-	-	-	1 087,1
TOTAL ACTIFS NON COURANTS	251 343,4	100 537,5	5 153,4	-981,7	-2 706,0	-56 812,3	296 534,2
ACTIFS COURANTS							
Stocks et en-cours	168 111,8	65 206,7	8 325,2	-	-	-	241 643,7
Clients et comptes rattachés	21 733,3	1 322,5	59,9	2 923,6	68,2	-9 680,5	16 427,0
Autres actifs courants	83 570,1	35 620,5	817,7	1,4	1 474,4	-82 096,1	39 387,9
Actifs d'impôts courants	2 407,4	234,7	-	-	-	-	2 642,1
Actifs financiers à la juste valeur - contrepartie résultat	-	-	-	-	0,1	-	0,1
Trésorerie et équivalent de trésorerie	29 350,2	5 513,5	1 452,5	220,0	2,5	-	36 538,6
TOTAL ACTIFS COURANTS	305 172,7	107 897,9	10 655,3	3 144,9	1 545,3	-91 776,6	336 639,6
TOTAL ACTIF	556 516,1	208 435,4	15 808,7	2 163,3	-1 160,7	-148 588,9	633 173,8

PASSIF	France	Benelux	Espagne	Asie	Autres	Eliminations inter secteur	Total
CAPITAUX PROPRES							
Capital émis	31 106,7	-	-	-	-	-	31 106,7
Primes liées au capital	13 412,3	-	-	-	-	-	13 412,3
Réserves	206 606,1	70 860,9	-18 238,6	896,0	-1 175,6	-	258 948,8
Titres en auto-contrôle	-	-	-	-	-	-	-
Résultat de l'exercice	16 167,3	2 556,5	-5 073,0	1 237,7	7,7	-	14 896,1
Intérêts minoritaires	5,5	35,0	-	0,3	-	-	40,7
TOTAL CAPITAUX PROPRES	267 297,9	73 452,4	-23 311,6	2 133,9	-1 168,0	-	318 404,6
PASSIFS NON COURANTS							
Emprunts et dettes financières à long terme	99 749,6	43 845,9	17 513,7	-	-	-56 812,3	104 296,9
Passif d'impôt différé	1 800,6	692,4	-	-	-	-	2 493,0
Engagement envers le personnel	6 192,6	1 141,3	-	-	-	-	7 333,9
Provisions à long terme	892,9	45,0	321,2	-	-	-	1 259,2
TOTAL PASSIFS NON COURANTS	108 635,8	45 724,6	17 835,0	-	-	-56 812,3	115 383,1
PASSIFS COURANTS							
Fournisseurs et comptes rattachés	71 852,4	11 184,7	10 665,3	29,4	1,2	-9 680,5	84 052,5
Emprunts à court terme	41 901,5	1 842,5	4,4	-	-	-	43 748,4
Partie courante des emprunts et dettes financières à long terme	29 530,0	643,7	-	-	-	-	30 173,7
Passif d'impôt courant	248,0	529,2	-	-	3,8	-	781,1
Provisions à court terme	-	-	-	-	-	-	-
Autres passifs courants	37 050,5	75 058,2	10 615,6	-	2,1	-82 096,1	40 630,4
TOTAL PASSIFS COURANTS	180 582,4	89 258,4	21 285,3	29,4	7,2	-91 776,6	199 386,1
TOTAL PASSIF	556 516,1	208 435,4	15 808,7	2 163,3	-1 160,7	-148 588,9	633 173,8

Bilan consolidé par activité 2016 :

ACTIF	France	Benelux	Espagne	Asie	Autres	Eliminations inter secteur	Total
ACTIFS NON-COURANTS							
Goodwill	109 656,7	82 677,8	2 578,9	-	-	-	194 913,4
Autres Immobilisations Incorporelles	1 060,4	1 280,6	16,4	-	-	-	2 357,3
Immobilisations Corporelles	48 976,6	30 221,7	5 772,3	0,8	-	-	84 971,4
Immeubles de placement	-	-	-	-	-	-	-
Participations entreprises associés	1 648,2	-	-	-	-	-	1 648,2
Actifs financiers disponibles à la vente	-	-	-	-	-	-	-
Autres actifs financiers non courants	87 507,0	-15 925,5	-2 799,4	-961,2	-2 706,0	-52 730,7	12 384,1
Actif d'impôt différé	-	550,0	338,9	-	-	-	888,9
TOTAL ACTIFS NON COURANTS	248 848,8	98 804,7	5 907,0	-960,4	-2 706,0	-52 730,7	297 163,4
ACTIFS COURANTS							
Stocks et en-cours	161 655,4	63 479,5	11 188,8	-	-	-	236 323,6
Clients et comptes rattachés	24 928,3	1 401,8	220,2	3 905,3	-	-13 350,1	17 105,6
Autres actifs courants	87 284,5	35 151,1	1 066,8	1,4	1 546,4	-83 279,5	41 770,7
Actifs d'impôts courants	1,6	124,4	0,0	-	-	-	126,0
Actifs financiers à la juste valeur - contrepartie résultat	-	-	-	-	0,1	-	0,1
Trésorerie et équivalent de trésorerie	30 149,2	6 902,4	2 490,8	342,1	0,8	-	39 885,3
TOTAL ACTIFS COURANTS	304 019,1	107 059,2	14 966,5	4 248,8	1 547,4	-96 629,6	335 211,3
TOTAL ACTIF	552 867,9	205 863,9	20 873,5	3 288,4	-1 158,7	-149 360,3	632 374,7

PASSIF	France	Benelux	Espagne	Asie	Autres	Eliminations inter secteur	Total
CAPITAUX PROPRES							
Capital émis	31 106,7	-	-	-	-	-	31 106,7
Primes liées au capital	13 412,3	-	-	-	-	-	13 412,3
Réserves	216 012,7	73 555,3	-23 311,6	2 183,8	-1 168,0	-	267 272,3
Titres en auto-contrôle	-	-	-	-	-	-	-
Résultat de l'exercice	14 682,6	-3 819,0	-1 172,1	1 069,9	8,0	-	10 769,3
Intérêts minoritaires	5,7	34,8	-	0,3	-	-	40,8
TOTAL CAPITAUX PROPRES	275 220,0	69 771,1	-24 483,7	3 254,0	-1 160,0	-	322 601,3
PASSIFS NON COURANTS							
Emprunts et dettes financières à long terme	115 477,5	41 925,8	17 513,7	-	-	-52 730,7	122 186,4
Passif d'impôt différé	1 553,2	1 097,8	-	-	-	-	2 651,0
Engagement envers le personnel	7 049,9	1 072,9	-	-	-	-	8 122,8
Provisions à long terme	786,8	-	338,9	-	-	-	1 125,7
TOTAL PASSIFS NON COURANTS	124 867,4	44 096,5	17 852,6	-	-	-52 730,7	134 085,9
PASSIFS COURANTS							
Fournisseurs et comptes rattachés	71 154,1	14 251,4	13 749,4	34,4	1,3	-13 350,1	85 840,6
Emprunts à court terme	19 992,8	4 336,5	-0,7	-	-	-	24 328,5
Partie courante des emprunts et dettes financières à long terme	26 603,7	284,8	-	-	-	-	26 888,5
Passif d'impôt courant	2 076,8	170,9	-	-	-	-	2 247,7
Provisions à court terme	-	-	-	-	-	-	-
Autres passifs courants	32 953,1	72 952,8	13 755,8	-	0,1	-83 279,5	36 382,2
TOTAL PASSIFS COURANTS	152 780,5	91 996,3	27 504,5	34,4	1,3	-96 629,6	175 687,5
TOTAL PASSIF	552 867,9	205 863,9	20 873,5	3 288,4	-1 158,7	-149 360,3	632 374,7



Compte de résultat par activité 2015 :

Rubriques	France	Benelux	Espagne	Asie	Autres	Eliminations inter secteur	Total
Chiffre d'affaires	489 372,2	216 247,4	20 293,0	-	-	-691,0	725 221,7
Autres produits de l'activité	17 071,5	2 045,1	8,8	1 784,0	28,1	-2 726,0	18 211,3
Achats consommés	-295 682,5	-136 216,4	-12 507,0	-	-	2 487,1	-441 918,8
Charges de personnel	-91 308,7	-34 368,4	-3 576,8	-207,1	-	-	-129 460,9
Charges externes	-77 545,0	-35 754,5	-4 424,4	-115,0	-3,7	942,0	-116 900,6
Impôts et taxes	-7 336,6	-2 018,2	-46,9	-109,7	-28,3	-	-9 539,7
Dotations aux amortissements	-9 986,1	-5 672,8	-652,3	-1,1	-	-	-16 312,2
Dotations aux provisions nettes de reprises	-1 881,0	-45,8	-	-	-	-	-1 926,8
Autres produits et charges d'exploitation	3 094,3	-170,2	47,5	-	-	-12,1	2 959,6
Résultat opérationnel courant	25 798,3	4 046,3	-857,9	1 351,1	-3,9	-	30 333,7
Résultat sur cessions de participations consolidées	9,0	-	-	-	-	-	9,0
Autres produits et charges opérationnels	-513,9	1 029,1	-3 939,3	-	-	-	-3 424,2
Résultat opérationnel	25 293,4	5 075,3	-4 797,3	1 351,1	-3,9	-	26 918,6
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie	293,4	102,4	-	-	-	-	395,9
Coût de l'endettement financier brut	-1 921,8	-170,1	-5,1	-	-	-	-2 097,0
Coût de l'endettement financier net	-1 628,4	-67,7	-5,1	-	-	-	-1 701,1
Autres produits et charges financiers	-1 231,8	-919,5	-270,6	-113,4	15,5	-35,4	-2 555,2
Charge d'impôt	-6 321,9	-1 496,3	-0,2	-	-3,8	-	-7 822,2
Quote-part du résultat net des sociétés mises en équivalence	56,3	-	-	-	-	-	56,3
Résultat net avant résultat des activités arrêtées ou en cours de cession	16 167,6	2 591,8	-5 073,0	1 237,7	7,7	-35,4	14 896,3
Résultat net d'impôt des activités arrêtées ou en cours de cession	-	-	-	-	-	-	-
Résultat net	16 167,6	2 591,8	-5 073,0	1 237,7	7,7	-35,4	14 896,3
Part du groupe	16 167,3	2 591,9	-5 073,0	1 237,7	7,7	-35,4	14 896,1
Intérêts minoritaires	0,3	-0,1	-	-	-	-	0,2

Compte de résultat par activité 2016 :

Rubriques	France	Benelux	Espagne	Asie	Autres	Eliminations inter secteur	Total
Chiffre d'affaires	477 549,8	213 310,9	28 561,5	-	-	-2 321,2	717 100,9
Autres produits de l'activité	17 038,3	2 451,0	72,4	1 548,6	-	-2 418,3	18 691,9
Achats consommés	-286 551,1	-136 957,6	-17 491,3	-	-	3 864,9	-437 135,2
Charges de personnel	-92 010,7	-33 682,6	-4 775,5	-243,6	-	-	-130 712,4
Charges externes	-77 764,3	-35 092,4	-6 105,3	-93,5	-1,6	874,7	-118 182,5
Impôts et taxes	-7 983,4	-1 875,4	-46,0	-54,0	-0,2	-	-9 959,0
Dotations aux amortissements	-9 835,1	-6 091,4	-714,1	-1,0	-	-	-16 641,6
Dotations aux provisions nettes de reprises	-2 180,8	-38,1	-	-	-	-	-2 218,9
Autres produits et charges d'exploitation	8 740,7	391,6	340,3	-	-	-	9 472,6
Résultat opérationnel courant	27 003,5	2 415,9	-158,1	1 156,5	-1,8	-	30 415,9
Résultat sur cessions de participations consolidées	0,2	-	-	-	-	-	0,2
Autres produits et charges opérationnels	-1 270,4	-4 748,5	-713,1	-	-	-	-6 732,0
Résultat opérationnel	25 733,3	-2 332,6	-871,2	1 156,5	-1,8	-	23 684,2
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie	99,7	106,5	-	-	0,0	-	206,2
Coût de l'endettement financier brut	-1 732,4	-95,9	-	-	-	-	-1 828,3
Coût de l'endettement financier net	-1 632,7	10,6	-	-	0,0	-	-1 622,1
Autres produits et charges financiers	-1 311,9	-886,0	-300,8	-86,6	13,8	-17,5	-2 588,9
Charge d'impôt	-8 171,3	-593,7	-0,2	-	-4,0	-	-8 769,2
Quote-part du résultat net des sociétés mises en équivalence	65,5	-	-	-	-	-	65,5
Résultat net avant résultat des activités arrêtées ou en cours de cession	14 682,9	-3 801,7	-1 172,1	1 069,9	8,0	-17,5	10 769,5
Résultat net d'impôt des activités arrêtées ou en cours de cession							
Résultat net	14 682,9	-3 801,7	-1 172,1	1 069,9	8,0	-17,5	10 769,5
Part du groupe	14 682,6	-3 801,5	-1 172,1	1 069,9	8,0	-17,5	10 769,3
Intérêts minoritaires	0,3	-0,2	-	-	-	-	0,2

De par son activité, la société n'a pas d'information sectorielle secondaire. La société exerce un seul métier qui est la vente d'articles de bricolage. Conformément à l'analyse faite en interne au moyen d'états de gestion analysant l'activité du groupe par pays, l'information sectorielle se limite à l'information sectorielle primaire géographique.

Note 10 Immobilisations incorporelles

	Goodwill	Autres Immobilisations Incorporelles	Total
Valeur brute au 1 ^{er} janvier	199 738,3	13 799,3	213 537,6
Acquisitions		2 149,1	2 149,1
Cessions		-10,5	-10,5
Reclassement	0,0	33,7	33,7
Variation de périmètre	651,2	2,7	654,0
Valeur brute au 31 décembre 2016	200 389,5	15 974,4	216 363,9
Amortissements cumulés au 31 décembre	-5 476,2	-13 617,0	-19 093,2
Valeur nette comptable au 1^{er} janvier	198 500,2	1 483,2	199 983,4
Valeur nette comptable au 31 décembre	194 913,4	2 357,3	197 270,7

Les développements informatiques en France expliquent essentiellement cette évolution des immobilisations incorporelles.

Tests de dépréciation des écarts d'acquisition - Les écarts d'acquisition sont affectés aux groupes d'Unités Génératrices de Trésorerie du groupe qui correspondent aux 3 zones géographiques dans lesquelles les activités sont exercées.

Le tableau ci-dessous résume l'affectation des écarts d'acquisition aux Unités Génératrices de Trésorerie :

	France	Benelux	Espagne	Total
Valeur brute au 1 ^{er} janvier 2016	109 462,4	87 696,9	2 578,9	199 738,3
Acquisitions	651,2	-	-	651,2
Cessions	-	-	-	-
Valeur brute au 31 décembre 2016	110 113,7	87 696,9	2 578,9	200 389,5
Dépréciation cumulée au 1 ^{er} janvier 2016	-207,0	-1 031,1	-	-1 238,1
Ajustements liés aux actifs d'impôts différés				
Autres	-250,0	-3 988,0		-4 238,0
Dépréciations cumulées au 31 décembre 2016	-457,0	-5 019,1	-	-5 476,1
Valeur nette comptable au 1^{er} janvier 2016	109 255,4	86 665,8	2 578,9	198 500,2
Valeur nette comptable au 31 décembre 2016	109 656,7	82 677,8	2 578,9	194 913,3

Note 11 Immobilisations corporelles

Immobilisations corporelles	31/12/2015	Acquisitions	Cessions	Dotations	Variations de périmètre	Autres Variations	31/12/2016
Terrains	12 055,0	64,0	-31,4		41,4	0,0	12 128,9
Constructions	100 639,6	4 742,2	-1 716,3		527,5	593,3	104 786,3
Installations technique, matériel et outillage	30 920,0	3 933,1	-2 031,4		147,8	52,3	33 021,8
Autres immobilisations corporelles	110 695,7	8 376,0	-1 396,1		50,9	1 759,5	119 486,1
Immobilisations corporelles en cours	1 844,4	1 410,3	0,0		0,0	-1 828,0	1 426,8
Avances et acomptes sur immobilisations corporelles	0,0					0,0	0,0
Total immobilisations corporelles	256 154,7	18 525,6	-5 175,3	0,0	767,7	577,2	270 849,9
Amortissement/Provision constructions	-62 207,7	0,0	1 448,9	-5 020,6	-479,0	0,0	-66 258,4
Amortissement/Provision installation technique, matériel et outillage	-24 850,7	0,0	1 311,6	-1 867,0	-147,8	0,0	-25 554,0
Amortissement/Provisions autres immobilisations corporelles	-85 665,3	0,0	1 637,9	-8 579,8	-50,9	-0,7	-92 658,8
Provisions sur terrains	-1 206,3	0,0	20,6	-181,9	-39,7	0,0	-1 407,3
Total amortissements - provisions	-173 929,9	0,0	4 419,0	-15 649,3	-717,4	-0,7	-185 878,4
Total valeur nette	82 224,7	18 525,6	-756,3	-15 649,3	50,3	576,5	84 971,5

La colonne « autres variations » intègre les transferts sur immobilisations en cours dans les postes d'immobilisations concernés. Ces immobilisations concernent essentiellement des projets d'ouverture de magasins réalisées sur deux exercices comptables.

Note 12 Autres actifs financiers

Ils s'élèvent à 12,3 millions d'euros au 31 décembre 2016 contre 11,6 millions d'euros au 31 décembre 2015 et sont principalement constitués de dépôts de garantie versés en France.

Note 13 Instruments financiers dérivés

Afin de gérer son exposition aux risques de change et de taux d'intérêt qui découlent de ses opérations courantes, le groupe utilise des instruments dérivés négociés avec des contreparties de premier plan.

Conformément aux règles du groupe, ces instruments dérivés de change et de taux d'intérêt sont mis en place exclusivement à des fins de couverture.

Bricorama procède à des tests d'efficacité sur les instruments de taux d'intérêts prospectifs et rétrospectifs afin de s'assurer de l'efficacité des contrats de couverture. Si la couverture est jugée efficace, c'est-à-dire que la variation de la juste valeur de l'instrument financier rapporté à la variation de la juste valeur du sous-jacent est comprise entre 80 et 125 %, la juste valeur des instruments financiers est comptabilisée par situation nette. Dans le cas contraire, leur juste valeur est inscrite en résultat.

13.4.1. Couverture du risque de change

Le groupe est exposé au risque de change sur des transactions commerciales comptabilisées au bilan et sur des transactions futures ayant un caractère hautement probable.

La politique du groupe en matière d'exposition au risque de change sur ses opérations commerciales futures est de couvrir au minimum 80 % du risque de change par des instruments dérivés dès lors que les budgets d'exploitation sont arrêtés dans les filiales du groupe.

L'ensemble des flux futurs en devises du groupe fait l'objet de prévisions détaillées à l'horizon de l'année budgétaire à venir. Les risques de change mis en évidence sont couverts par des achats ou des ventes à terme ou par des options, afin de réduire au maximum la position de change par devises de chaque filiale. La durée de vie de ces instruments est en adéquation avec les flux de règlements du groupe.

Les sociétés du groupe ayant par ailleurs l'obligation d'emprunter et de placer leur trésorerie dans leur propre devise, les risques de change générés par la gestion de leur trésorerie courante sont pratiquement inexistantes.

Les instruments financiers dérivés détenus dans un but de couverture du risque de change ont tous une maturité inférieure à 18 mois à l'origine et se détaillent comme suit :

	Nominal		Valeur de marché	
	31/12/2015	31/12/2016	31/12/2015	31/12/2016
Change à terme				
Achat d'euros contre devises				
Dont EUR/USD	8 939	0	186	0
Options de change				
Dont options EUR/USD				
Total	8 939	0	186	0

La juste valeur des instruments dérivés est leur valeur de marché. Le groupe n'a pas de position en devises significatives non couvertes au bilan.

13.4.2. Couverture du risque de taux d'intérêt

Le groupe se refinance principalement à taux variables et utilise des instruments dérivés de taux pour réduire l'exposition nette au risque de taux d'intérêt. Ceux-ci ne sont jamais détenus à des fins spéculatives. La société s'appuie sur les conseils d'une société externe pour limiter son risque de couverture de taux.

Afin de supprimer ou limiter les risques d'incohérence entre l'instrument dérivé et le sous-jacent, la politique de l'entreprise en matière d'emprunts est de négocier des échéances trimestrielles (année civile), et de mettre en place des contrats de couvertures aux mêmes dates.

Ces instruments dérivés sont principalement des contrats d'échanges (swaps) et d'options de taux d'intérêt (achats de caps) négociés de gré à gré.

Les valeurs de marché de ces instruments, telles que détaillées, ci-dessous sont à mettre en regard des valeurs de marché des dettes qu'ils couvrent.

Les instruments dérivés de taux sont les suivants :

	Notionnel		Valeur de marché	
	31/12/2015	31/12/2016	31/12/2015	31/12/2016
Couvertures cumulées de flux de trésorerie	226 281	161 281	-4 875	-4 860
Couverture de juste valeur				
Dérivés non qualifiés				
Total	226 281	161 281	-4 875	-4 860

La juste valeur des instruments dérivés de taux est la valeur de marché. La valeur de marché des instruments financiers de taux est calculée par actualisation des flux futurs au taux d'intérêt en vigueur à la clôture.

Les tests de sensibilité sur l'évolution de la valeur de marché des instruments financiers, en fonction d'une variation de la courbe des taux de plus ou moins 50 points de base (bps) donnent les résultats suivants :

- + 0,50 points de base (bps) : nouvelle valeur de marché +1 970 milliers d'euros ;
- - 0,50 points de base (bps) (soit base euribor 3M à 0 %) : nouvelle valeur de marché - 1 940 milliers d'euros.

La différence entre ces valeurs et la valeur de marché constatée au 31 décembre 2016 représente l'impact probable d'une évolution des taux sur les capitaux propres du groupe.



Les échéances des instruments dérivés de taux ventilés par nature de couverture se déclinent comme suit (les contrats dont la durée d'exécution est supérieure à 12 mois sont classés à plus d'1 an) :

	31/12/2015			31/12/2016			Total juste valeur au 31/12/2016
	< 1 an	de 1 à 5 ans	> 5 ans	< 1 an	de 1 à 5 ans	> 5 ans	
Couverture de flux de trésorerie							
Swaps de taux emprunteurs taux fixes	55 000	161 281		40 000	121 281		161 281
Caps achats							
Couverture de flux de juste valeur							
Swaps de taux emprunteurs taux variables	10 000						
Dérivés non qualifiés							
Swaps de taux variables/variables							
Total	65 000	161 281		40 000	121 281		161 281

Les échéances contractuelles des couvertures de 1 an à 5 ans sont 10 millions d'euros à fin 2018, 61,3 millions d'euros à fin 2020 et 50 millions d'euros à fin 2021.

Note 14 Clients et autres actifs courants

	31/12/2015	31/12/2016
Clients et comptes rattachés	17 863,4	18 090,3
Créances sur personnel et organismes sociaux	2 008,3	746,9
Créances fiscales - hors IS	2 670,7	2 968,3
Comptes courants - actif	2 547,5	2 083,8
Autres créances	29 774,1	34 805,9
Charges constatées d'avance	2 946,8	2 553,2
Total autres actifs courants	39 947,5	43 158,1
Provisions clients et comptes rattachés	-1 436,4	-984,7
Provisions autres créances et intérêts courus	-559,6	-1 387,4
Total des provisions	-1 996,0	-2 372,1
Total clients et autres actifs courants	55 815,0	58 876,3

Les principaux types de créances sont :

a. Les créances sur franchisés (ce qui ne concerne que la France).

Une provision est constatée lorsque la probabilité de recouvrement est remise en cause.

b. Autres créances composées essentiellement des ristournes de fin d'année à recevoir.

C'est le montant le plus significatif. Le risque de non recouvrement est cependant faible car les sommes concernées résultent de l'application des contrats fournisseurs et sont déduits des factures de marchandises de l'exercice suivant.

c. Les créances sur clients en compte

Il s'agit de quelques clients qui ne paient pas à la caisse au comptant, mais à échéance. Le risque là aussi est faible car ces créances clients concernent soit des Administrations (par définition sans risque), soit des artisans ou commerçants dont la créance est garantie par la SFAC ou la COFACE.

Les provisions sont déterminées en fonction du risque de non recouvrabilité desdites créances.

La quasi-totalité des clients et autres actifs courants ont une échéance inférieure à 1 an.

Note 15 Stocks

	31/12/2015	31/12/2016
Stocks de marchandises	243 452,7	238 204,9
Provisions sur stocks de marchandises	-1 809,0	-1 881,3
Stocks de marchandises nets	241 643,7	236 323,9

Note 16 Trésorerie et équivalents de trésorerie

	31/12/2015	31/12/2016
Valeur mobilière de placement	3 521,5	0,1
Disponibilités	33 017,3	39 885,3
Total valeur mobilière de placement et disponibilités	36 538,8	39 885,3

Les disponibilités au 31 décembre 2016 sont des positions comptables qui se compensent par d'autres positions créditrices telles qu'évoquées en note 18.

Note 17 Fournisseurs et autres passifs courants

	31/12/2015	31/12/2016
Dettes fournisseurs	84 043,7	85 832,8
Dettes sur acquisition d'actifs	8,8	7,8
Total fournisseurs et autres	84 052,5	85 840,6
Passif d'impôt courant	781,1	2 247,7
Dettes sociales	21 986,5	19 139,9
Dettes fiscales	4 735,1	5 825,5
Comptes courants - passif	1 155,8	8,1
Autres dettes	10 475,7	11 239,3
Produits constatés d'avance et autres comptes de régularisation	2 277,3	169,4
Dividendes à payer		
Total autres passifs courants	40 630,4	36 382,2
Total général	125 464,0	124 470,5

La totalité des fournisseurs et autres passifs courants ont une échéance à moins d'un an.
Le crédit fournisseur moyen consolidé ressort à 58 jours en 2016 contre 57 jours en 2015.

Note 18 Emprunts

	31/12/2015	31/12/2016	Souscription	Remboursement	Virement
Dettes envers les établissements de crédit	100 659,7	116 700,1	30 909,8	14 869,4	
Dettes sur immobilisations en location financement	3 196,4	5 112,0	2 377,5	461,9	
Emprunt et dettes financières diverses	440,8	374,3		66,5	
Total des emprunts portant intérêt non courant	104 296,9	122 186,4	33 287,3	15 397,8	
Emprunts auprès établis. de crédit - part < 1 an	29 850,5	26 367,5	21 042,4	40 875,1	
Concours bancaires courants	43 748,4	24 328,5			3 070,0
Dettes sur immobilisations en location financement	323,2	521,0	197,8		
Total des emprunts portant intérêt courant	73 922,0	51 217,0	21 240,2	40 875,1	3 070,0
Total général	178 219,0	173 403,4	54 527,5	56 273,0	3 070,0

Le montant des lignes court terme non utilisées au 31 décembre 2016 est de 50,5 millions d'euros.



Les dates contractuelles de révision des taux et l'exposition des emprunts du groupe aux fluctuations des taux d'intérêt se présentent comme suit :

	31/12/2015	31/12/2016
Moins d'un an (*)	73 922,0	51 217,0
De 1 an à 5 ans	98 885,4	105 012,4
De 5 ans à 10 ans	5 411,5	17 174,0
Total	178 219,0	173 403,4
Dont à taux fixes	4 183,1	32 514,8
Dont à taux variables	130 287,5	116 560,1
(*) Dont spots	32 000,0	16 000,0
(*) Dont soldes bancaires créditeurs	11 748,4	8 328,5

Le montant des lignes court terme non utilisées au 31 décembre 2016 est de 50,5 millions d'euros.

Note 19 Covenants

La plupart des contrats d'emprunt sont assortis de clauses de remboursement anticipé, à l'initiative du prêteur, en cas de dépassement de certains ratios financiers. Dans l'hypothèse d'un dépassement de ces ratios financiers d'une part et d'une demande expresse de remboursement anticipé des emprunts concernés par les prêteurs d'autre part, le Groupe serait amené à rembourser par anticipation l'en-cours des contrats, soit en utilisant sa trésorerie excédentaire, soit en contractant de nouveaux financements auprès de nouveaux prêteurs.

Les principaux ratios financiers à respecter sont les suivants :

		Position Bricorama
Dettes financières nettes / Capitaux propres	<= 1	0,40
Dettes financières nettes / Résultat opérationnel	<= 5	4,23
Dettes financières nettes / Excédent brut d'exploitation	<= 3,5	2,61
Excédent brut d'exploitation / Frais financiers nets	> 10 fois	30,38

Les dettes financières s'entendent hors impact des valorisations mark to market des opérations de couverture de taux détaillées en note 13. Au 31 décembre 2016, tous les ratios financiers sont respectés.

La société a procédé à une revue spécifique de son risque de liquidité et elle considère être en mesure de faire face à ses échéances à venir.

Note 20 Impôts différés

Les actifs et passifs d'impôts différés sont compensés lorsqu'il existe un droit juridiquement exécutoire de compenser les actifs et passifs d'impôts exigibles et que les actifs et passifs d'impôts différés concernent des impôts sur le résultat prélevés par la même autorité fiscale.

Au 31 décembre 2016, les impôts différés actifs s'élèvent à 0,9 million d'euros et sont répartis de la façon suivante :

- Benelux : 0,55 million d'euros ;
- Espagne : 0,34 million d'euros.

Le tableau ci-dessous indique les montants après compensation, le cas échéant :

Evolution des postes au bilan	01/01/2016	Reclassements et ajustements	Règlement	Charge	31/12/2016
Impôts courants :					
Actif	2 642,1	-2 516,0			126,1
Passif	781,1	-2 570,0	4 057,6	8 094,2	2 247,7
Total	1 860,9	54,0	-4 057,6	-8 094,2	-2 121,6
Impôts différés :					
Actif	1 087,5	-199,0			888,5
Passif	2 493,0	-517,0		675,0	2 651,0
Total	-1 405,5	318,0	-	-675,0	-1 762,5
Actif consolidé	3 729,6	-2 715,0	-	-	1 014,6
Passif consolidé	3 274,2	-3 087,0	4 057,6	8 769,2	4 898,7
Total	455,4	372,0	-4 057,6	-8 769,1	-3 884,1

Impôts différés - La charge d'impôts différés est déterminée selon la méthode comptable précisée en note 7.

Impôts courants - La charge d'impôts courants est égale aux montants d'impôt sur les sociétés dus aux administrations fiscales au titre de l'exercice, en fonction des règles et des taux d'imposition en vigueur dans les différents pays.

Le taux de base de l'impôt sur les sociétés en France est de 33,33 %. La loi sur le financement de la sécurité sociale n° 99-1140 du 29 décembre 1999 a instauré un complément d'imposition égal à 3,3 % de l'impôt de base dû, majorant ainsi le taux légal d'imposition de 1,1.

Le taux de base en Belgique est de 33,99 %, aux Pays-Bas de 25 % et en Espagne de 30,0 %.

Note 21 Contrats de location

Note 21.1. Contrats de location-financement

Les contrats de location-financement souscrits par le groupe ne portent que sur des biens immobiliers.

Les paiements minimaux futurs au 31 décembre 2016 sont détaillés ci-dessous :

31/12/2016	Moins d'un an	De 2 à 5 ans	Plus de 5 ans	Total des paiements minimaux futurs	Valeur actualisée total des paiements minimaux futurs
Location-financement de biens immobiliers	1 805,8	2 630,6	3 778,1	8 214,5	5 824,5

Les contrats de location-financement retraités au 31 décembre 2016 ne comportent pas de clause d'ajustement conditionnel des loyers. Ils portent sur des durées allant de 12 à 15 ans avec, majoritairement, une option d'achat à la fin du contrat.

La ventilation des paiements minimaux futurs au 31 décembre 2016 par nature de taux est détaillée ci-dessous :

31/12/2016	Moins d'un an	De 2 à 5 ans	Plus de 5 ans	Total des paiements minimaux futurs
Location-financement à taux variables	-	-	-	-
Location-financement à taux fixes	1 805,8	2 630,6	3 778,1	8 214,5
Valeur des options d'achat en fin de contrats	1 081,0	386,4	1 253,6	2 721,0

Note 21.2. Contrats de location simple

Le montant des loyers annuels comptabilisés en 2016 et relatifs aux sièges et aux magasins exploités par le groupe s'élève à 50,1 millions d'euros hors taxe.

Les contrats de location simple souscrits par le Groupe portent essentiellement sur des biens immobiliers. Les paiements minimaux futurs au 31 décembre 2016 à effectuer pour les contrats de location simple non résiliables et portant sur les biens immobiliers sont présentés ci-après :

31/12/2016	Moins d'un an	De 2 à 5 ans	Plus de 5 ans	Total des paiements minimaux futurs
Avec les parties liées	24 459,5	30 498,2	13 117,0	68 074,7
Avec les sociétés tierces	13 205,7	23 446,1	10 587,1	47 239,0
Location simple de biens immobiliers	37 665,2	53 944,4	23 704,1	115 313,6

Pour les parties liées, la durée retenue dans l'évaluation des paiements futurs dans le cadre des baux signés en France est de 6 mois compte-tenu de l'existence d'une clause permettant une résiliation à tout moment moyennant un préavis de 6 mois. Dans les autres pays, ils suivent les pratiques habituelles en matière de baux commerciaux.

Concernant les autres contrats de location simple de biens immobiliers avec des sociétés tierces, la plupart des contrats commerciaux porte sur des durées de 3, 6, 9 ou 12 ans sans option d'achat.

En France, ils sont indexés pour la plupart annuellement par rapport à l'indice du coût de la construction ou à celui des loyers commerciaux.

Au Benelux, les loyers sont indexés selon les principaux indices suivants :

- aux Pays-Bas selon l'indice des prix à la consommation ;
- en Belgique selon l'indice des prix à la consommation ou l'indice santé.

En Espagne, les loyers sont indexés selon l'indice des prix à la consommation.

Le groupe loue également du matériel et différentes installations (sécurité, ...) dans le cadre de contrats de location simple, résiliables généralement à l'échéance avec préavis de six mois. La charge de location est imputée au compte de résultat durant l'exercice au titre des contrats de location.



Note 21.3. Opérations de cession-bail

Aucune opération de cession-bail n'a été réalisée au cours de la période.

Note 22 Engagements de retraite et avantages assimilés

Les salariés du groupe bénéficient, dans certains pays, de compléments de retraite versés annuellement aux retraités, ou d'indemnités de départ en retraite versées en une fois au moment du départ à la retraite.

Les engagements de retraite et avantages assimilés ne concernent que la France et la Belgique. Pour les Pays-Bas et l'Espagne le groupe n'est pas engagé.

Les hypothèses de taux de mortalité futurs reposent sur des données provenant de statistiques publiées et de données historiques pour chaque pays et sont les suivantes :

- l'âge moyen de départ à la retraite d'un salarié est de 62 ans pour les employés, 62 ans pour les agents de maîtrise et 67 ans pour les cadres ; en Belgique, il est de 63 ans pour les femmes et 65 ans pour les hommes.

- l'espérance de vie (en nombre moyen d'années) d'un salarié après son départ à la retraite est calculée selon la table de mortalité hommes/femmes 2003/2005 pour la France et 2000/2002 pour la Belgique.

Les prestations accordées sont :

- en France, les indemnités de départ à la retraite en cas de départ à la retraite au sein de la société, il n'existe pas de contrat d'assurances.

- en Belgique, au niveau de l'employeur un capital retraite (but à atteindre) est versé en cas de départ à la retraite au sein de l'entreprise couvert en partie par un fonds d'assurance alimenté par les cotisations employeur (seule la part employeur est prise en compte).

31/12/2016	France	Belgique	Total
Effectif concerné	2 410	259	2 669
Age moyen	41 ans	46 ans	41 ans
Ancienneté moyenne	11 ans	12 ans	11 ans

Evolution de l'engagement	France	Belgique	Total
Engagement actuariel au 31/12/2015	6 192,6	2 455,4	8 648,0
Coût des services rendus	380,2	199,1	579,2
Charge d'intérêts	128,8	53,1	181,9
Acquisition	0,0	0,0	0,0
Prestations réglées par l'employeur	-216,6	-67,9	-284,5
Pertes ou gains actuariels engagement	565,0	-61,3	503,6
Engagement actuariel au 31/12/2015	7 049,9	2 578,3	9 628,2

Evolution des écarts actuariels	France	Belgique	Total
Ecarts actuariels non reconnus au 31/12/2015	0,0	0,0	0,0
Pertes et gains actuariels engagement	565,0	-61,3	503,6
Pertes et gains actuariels actifs de couverture	0,0	-121,1	-121,1
Constatés en capitaux propres	565,0	-182,4	382,6
Ecarts actuariels non reconnus au 31/12/2015	0,0	0,0	0,0

Evolution de la provision	France	Belgique	Total
Provision au 31/12/2015	6 192,6	1 141,3	7 333,9
Coût des services rendus	380,2	199,1	579,2
Charge d'intérêts	128,8	53,1	181,9
Acquisition	0,0	0,0	0,0
Rendement attendu des actifs de couverture	0,0	-28,2	-28,2
Gains et pertes actuariels (capitaux propres)	565,0	-182,4	382,6
Cotisations employeur	0,0	-110,0	-110,0
Prestations réglées par l'employeur	-216,6	0,0	-216,6
Provision au 31/12/2016	7 049,9	1 072,9	8 122,8

Décomposition au 31/12/2016	France	Belgique	Total
Engagement actuariel	7 049,9	2 578,3	9 628,2
Juste valeur des actifs	0,0	1 505,4	1 505,4
Solde	7 049,9	1 072,9	8 122,8

Les principales hypothèses retenues sont les suivantes :

	France	Belgique
Taux d'actualisation	1,50 %	1,50 %
Taux de rendement des actifs de couverture	-	1,50 %
Taux d'augmentation des salaires	de 0,5 % à 3,00 %	1,50 %
Taux de turnover (en fonction de l'âge)	de 1 % à 25 %	de 0 % à 20 %
Age de retraite (en fonction de la catégorie)	de 62 à 67 ans	de 63 à 65 ans

Les écarts actuariels sont passés en capitaux propres dans l'exercice.



Note 23 Provisions pour autres passifs

	31/12/2015	31/12/2016
Engagements envers le personnel	7 333,9	8 122,8
Autres provisions	1 259,2	1 125,7
Provisions non courantes	8 593,1	9 248,5
Provisions courantes	0,0	0,0
Total général	8 593,1	9 248,5

Détail par nature	31/12/2015	31/12/2016
Provisions pour risques d'exploitation	28,1	28,4
Provisions pour engagements de retraite	7 333,9	8 122,8
Provisions sur risques magasins	681,9	645,2
Provisions pour impôts et taxes	406,7	447,0
Autres provisions	142,4	5,1
Total des provisions	8 593,1	9 248,5
dont provisions non courantes, engagements envers le personnel	7 333,9	8 122,8
dont provisions non courantes autres	349,6	367,3
dont provisions courantes	909,5	758,4
Total	8 593,1	9 248,5

Evolution du poste	2016
Au 1^{er} janvier 2016	8 593,1
Variations affectant le compte de résultat :	
Dotations	744,1
Utilisations	-184,6
Reprises de provisions	-326,9
Autres variations	422,8
Total au 31 décembre 2016	9 248,5

La principale dotation de l'année est relative à l'évolution de la provision pour retraite.

Note 24 Engagements

Engagements donnés	31/12/2015	31/12/2016
Cautions	11 059	7 583
Garanties	9 503	13 956
Total	20 562	21 339

Nature de l'engagement	Montant de l'engagement	Probabilité de voir l'engagement se réaliser	Impact potentiel sur les comptes
Loyers	4 120	Faible	Montant du loyer
Litige	3 448	Fort	Montant de l'engagement
Autres frais (EDF, ...)	15	Faible	Montant de l'engagement
Dettes emprunts filiales	9 485	Faible	Néant
Dettes crédit-bail filiales	4 271	Faible	Néant

Au 31 décembre 2016, le groupe était engagé au titre de crédits documentaires pour 7 592 milliers d'US dollars.

Les garanties sont données par Bricorama SA et correspondent principalement aux emprunts et lignes court terme souscrits auprès des établissements de crédit par ses filiales.



Le groupe n'escompte pas ses créances.

Engagements reçus - Le groupe bénéficie de conventions de garantie d'actif et de passif négociées à l'occasion des acquisitions réalisées au cours des années précédentes.

Note 25 Incertitudes

- Suivi du litige Bricorama SA/JG Capital Management : le litige évoqué les années précédentes et relatif à trois assignations de la société JG Capital Management, actionnaire minoritaire de Bricorama est toujours en cours. Ce litige est sans impact sur les comptes présentés.

- Dans le cadre du litige avec Mr Bricolage, le pourvoi en Cassation demandé par la société Bricorama a été rejeté. La condamnation devant la Cour d'Appel en 2015 est donc définitive. Le dossier est clos.

- Litige avec le bailleur sur la fermeture anticipée du magasin de Séville : en première instance, le tribunal a condamné le groupe Bricorama le 20 mars 2014 à indemniser le propriétaire à hauteur de 6,7 millions d'euros. Le groupe a fait appel de cette décision. Le groupe a été condamné en juillet 2016 au règlement de la somme de 8 666 412,50 euros. Au regard du dossier et après estimation du risque, la charge comptabilisée dans les comptes à fin 2015 s'élevait à 7 250 000 euros. Cette somme est payée à ce jour. Par ailleurs, le groupe s'est pourvu en Cassation devant la Cour Suprême de Madrid.

Note 26 Dividende par action

Les dividendes versés en 2015 au titre de l'exercice 2014 et en 2014 au titre de l'exercice 2013 se sont élevés à 5 910 276 euros (0,95 euro par action). Un dividende de 1 euro par action au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2015, représentant une distribution totale de 6 221 343 euros a été versé en 2016.

Note 27 Rémunération des principaux dirigeants

(en milliers d'euros)	31/12/2015	31/12/2016
Salaires et avantages	1 365	1 317

Les membres des comités de direction des pays couvrent l'ensemble des principales fonctions de l'entreprise (direction générale, direction financière, directions pays, direction des achats et direction de l'expansion).

Il n'existe pas d'accord particulier en cas de fin de mission d'un membre du comité de direction, au-delà des conditions légales et conventionnelles.

Note 28 Evénements postérieurs à la clôture

Il n'existe pas à ce jour d'événements significatifs postérieurs à la clôture qui peuvent avoir un impact sur les résultats.

Note 29 Sociétés liées

Les principaux montants en relation avec les entreprises liées sont les suivants :

(en euros)		Solde au 31/12/2016		Mouvements au 31/12/2016				
Sociétés concernées	Sociétés liées	Actif	Passif	Total charges	Total produits	Engagement	Nature de la transaction	Garanties données ou reçues
Bricorama SA	La Maison du 13ème	108 242	65 539		90 202		prestations	néant
	La Maison du 13ème			752 500		311 582	Taxes / loyers / Charges	néant
	La Maison du 13ème	153 489					dépôts	néant
	Promo Brico	13 373			12 018		prestations	néant
	Autres sociétés	36 913	9 996	35 440	161 261		prestations	néant
Bricorama France SAS	La Maison du 13ème		4 495 639	21 609 802		8 422 731	Taxes / loyers / Charges	néant
	La Maison du 13ème	4 569 614					dépôts	néant
	La Maison du 13ème				2 142 478		Exceptionnel	néant
	Promo Brico		566 298	6 684 352		2 653 390	Taxes / loyers / Charges	néant
	Promo Brico	1 384 103					dépôts	néant
	Point Cadres et Bestove		36 952	749 737			achats de marchandises	néant
	Autres sociétés		178 136	1 810 106		382 974	Taxes/loyers/charges/prestations	néant
	Autres sociétés	434 871					dépôts	néant
Talos SAS	SCI Paros		275	204 309		454 449	Taxes / loyers / Charges	néant
Rochefort Brico Loisirs SAS	Brico Rochefort SAS	97 121	10				dépôts	néant
	Brico Rochefort SAS			309 163		146 744	Taxes / loyers / Charges	néant
SCI Sainte-Catherine	Promer			49 887		50 635	Taxes / loyers / Charges	néant
SCI Rimbaud	Promer	36 926					dépôts	néant
	Promer			166 644		149 919	Taxes / loyers / Charges	néant
Bricorama NV	Belgium Properties Retailers	43 569	18 475	1 873 801		4 774 655	Taxes / loyers	néant
	Belgium Properties Retailers				43 569		prestations	
	Wickes Land Development	7 303		446 152		759 757	Taxes / loyers	néant
	Wickes Land Development				7 303		prestations	néant
Maatschap Bouwmarkt Gent	Belgium Properties Retailers			236 566		672 978	Taxes / loyers	néant
	Wickes Land Development			119 040		211 293	Taxes / loyers	néant
Robo NV	Belgium Properties Retailers		1 135				prestations	néant
CB Bouwmarkten	Belgium Properties Retailers		5 753	178 851		176 561	Taxes / loyers	néant
Maz BVBA	Belgium Properties Retailers			218 540		396 031	Taxes / loyers	néant
Boco BV	Belgium Properties Retailers			191 323		494 493	Taxes / loyers	néant
Mekowa	Belgium Properties Retailers			262 906		370 691	Taxes / loyers	néant
Interbrico SA	Belgium Properties Retailers			238 483		650 469	Taxes / loyers	néant
Bricorama BV	Immo Vastgoed Holland BV			1 521 982		14 349 630	Charges / loyers	néant
	Immo Vastgoed Holland BV	60 813			210 813		prestations	néant
	OFS Traders	15 378			15 378		prestations	néant
	Goldi Holding BV	7 376			7 376		prestations	néant
	Goldi Beheer	3 149			3 149		prestations	néant
	Goldi Vastgoed	7 784			7 784		prestations	néant
	Kodden Raalte Beheer BV	4 628			4 628		prestations	néant

(en euros)		Solde au 31/12/2016		Mouvements au 31/12/2016				
Sociétés concernées	Sociétés liées	Actif	Passif	Total charges	Total produits	Engagement	Nature de la transaction	Garanties données ou reçues
Megara BV	Immo Vastgoed Holland BV			308 083		1 885 466	loyers	néant
Rubus Bouwmarkt BV	Immo Vastgoed Holland BV			1 447 180		8 096 957	loyers	néant
Bouwmarkt Haarlem BV	Immo Vastgoed Holland BV			257 110		523 663	loyers	néant
	OFS Traders			1 066 859		5 258 738	loyers	néant
Bouwmarkt Beverwijk BV	Immo Vastgoed Holland BV			176 050		2 399 589	loyers	néant
Bouwmarkt Elburg BV	Immo Vastgoed Holland BV			261 677		344 017	loyers	néant
Bouwmarkt Apeldoorn BV	Goldi Vastgoed Apeldoorn BV			540 002		2 478 609	loyers	néant
Bouwmarkt Deventer BV	Goldi Beheer & Exploitatie Mij BV			218 470		1 819 855	loyers	néant
Bouwmarkt Eibergen BV	Goldi Holding BV	33 950		217 388		1 328 404	Loyers	néant
Bouwmarkt Zutphen BV	Goldi Holding BV	83 770		294 349		1 798 692	Loyers	néant
Bouwmarkt Raalte BV	Kodden Raalte Beheer BV			321 040		1 964 762	loyers	néant
Bouwmarkt Ypenburg BV	Immo Vastgoed Holland BV	13 266	48 027	266 214		3 451 928	loyers	néant

Note 30 Sociétés consolidées au 31 décembre 2016

Entreprises	Siège	N° Siren	Contrôle	Méthode	Entrée	Sortie
En France :						
Bricorama SA	Villiers	957 504 608	Sté Mère	I.G.	01/1997	
Bricorama France SAS	Roanne	406 680 314	99,77 %	I.G.	06/1997	
Brico 3 SAS	Villiers	480.441.534	100 %	I.G.	12/2004	
Eoliennes Bricorama 2 SAS	Villiers	487 603 714	100 %	I.G.	11/2005	
Bricoried SAS	Sélestat	424 833 739	49 %	M.E.E.	06/2008	
SCI Immobilière Bricauterie	Villiers	394 237 408	100 %	I.G.	01/2009	
Galeries Lindoises SAS	Lalinde	330 345 380	100 %	I.G.	03/2009	
SCI Tamme	Soustons	490 286 135	99 %	I.G.	10/2009	
SARL Léomille	Chemillé	503 536 633	100 %	I.G.	04/2010	
SAS Talos	Saint-Géréon	433 943 404	100 %	I.G.	01/2015	
SAS Rochefort Brico Loisirs	Rochefort	331 660 670	100 %	I.G.	01/2015	
Rouergue Bricolage SAS	Decazeville	480 460 393	100 %	I.G.	01/2015	
Afer SAS	Nice	426 580 122	100 %	I.G.	01/2015	
Frimont bricolage SAS	La Réole	332 522 705	100 %	I.G.	01/2015	
Sodica SAS	Capdenac	442 265 260	100 %	I.G.	01/2015	
Cahors Bricolage SAS	Nice	501 256 234	100 %	I.G.	01/2015	
SCI Beauséjour	Marmande	341 054 450	100 %	I.G.	01/2015	
SCI Girondaise	La Réole	353 301 724	100 %	I.G.	01/2015	
SCI du Rond Point 12	Villeneuve d'Aveyron	428 737 803	50 %	M.E.E.	01/2015	
Promer SAS	Longuenesse	379 298 557	100 %	I.G.	07/2016	
SCI du Sud	Villiers	824 520 365	100 %	I.G.	12/2016	
À l'étranger :						
Bricorama BV	Breda	Etrangère	100 %	I.G.	06/1997	
Bricorama NV	Anvers	Etrangère	100 %	I.G.	06/1997	
Bouwmar NV	Gent	Etrangère	100 %	I.G.	11/2001	
Robo NV	Gent	Etrangère	100 %	I.G.	11/2001	
Gruto BVBA	Gent	Etrangère	100 %	I.G.	11/2001	
CB Bouwmarkten NV	Gent	Etrangère	100 %	I.G.	11/2001	
Boco NV	Gent	Etrangère	100 %	I.G.	11/2001	
Andenne Bricolage BVBA	Gent	Etrangère	100 %	I.G.	11/2001	



Mag BVBA	Gent	Etrangère	100 %	I.G.	11/2001	
Entreprises	Siège	N° Siren	Contrôle	Méthode	Entrée	Sortie
A l'étranger :						
DIY Retail Service BVBA	Gent	Etrangère	100 %	I.G.	11/2001	
Maz BVBA	Gent	Etrangère	100 %	I.G.	11/2001	
Maatschap Bouwmarkt Gent BV	Gent	Étrangère	100 %	I.G.	11/2001	
Rubus Bouwmarkt BV	Hillegom	Etrangère	100 %	I.G.	01/2004	
Megara BV	Leerdam	Etrangère	100 %	I.G.	01/2004	
Bricorama Méditerranée SL	Zaratan	Etrangère	100 %	I.G.	04/2004	
Bricorama Iberia SL	Zaratan	Etrangère	100 %	I.G.	01/2006	
Mekowa BVBA	Gent	Etrangère	100 %	I.G.	01/2006	
Bouwmarkt Haarlem BV	Haarlem	Etrangère	100 %	I.G.	01/2007	
Bouwmarkt Beverwijk BV	Beverwijk	Etrangère	100 %	I.G.	01/2007	
Interbrico SA	Bastogne	Etrangère	100 %	I.G.	01/2007	
Batkor Finance BV	Breda	Etrangère	100 %	I.G.	01/2007	
Bouwmarkt Elburg BV	Elburg	Etrangère	100 %	I.G.	01/2008	
Hasco Bouwmarkt BV	Best	Etrangère	100 %	I.G.	01/2009	
Bricorama Bouwmarkten II BV	Breda	Etrangère	100 %	I.G.	01/2010	
Bricorama Bouwmarkt Apeldoorn BV	Apeldoorn	Etrangère	100 %	I.G.	01/2010	
Legerstock Vermeersch - Andries NV	Anvers	Etrangère	100 %	I.G.	04/2010	
Bouwmarkt Apeldoorn BV	Apeldoorn	Etrangère	100 %	I.G.	07/2011	
Bouwmarkt Deventer BV	Deventer	Etrangère	100 %	I.G.	07/2011	
Bouwmarkt Eibergen BV	Eibergen	Etrangère	100 %	I.G.	07/2011	
Bouwmarkt Zutphen BV	Zutphen	Etrangère	100 %	I.G.	07/2011	
Bouwmarkt Raalte BV	Raalte	Etrangère	100 %	I.G.	07/2011	
Bouwmarkt Ypenburg BV	H.I. Ambacht	Etrangère	50 %	M.E.E	11/2011	
Bricorama Asia Ltd	Hong-Kong	Etrangère	100 %	I.G.	09/2012	

2. Comptes sociaux

2.1. Bilan au 31 décembre 2016 - (en milliers d'euros)

Actif	Notes	31/12/2015	31/12/2016
Immobilisations incorporelles	3 et 5	846,1	597,3
Immobilisations corporelles	5	1 651,4	1 884,7
Immobilisations financières	4, 5 et 12	161 154,6	155 784,3
Actif immobilisé	5	163 652,1	158 266,3
Créances d'exploitation	6	5 078,8	2 574,0
Créances hors exploitation	6	207 819,7	209 991,1
Trésorerie	7	6 802,5	4 639,4
Actif circulant	6	219 701,0	217 204,5
Total actif		383 353,1	375 470,8

Passif	Notes	31/12/2015	31/12/2016
Capital	8	31 106,7	31 106,7
Primes d'émission, de fusion		13 412,3	13 412,3
Réserves légales		3 110,7	3 110,7
Réserves réglementées		1 006,7	1 006,7
Autres réserves et report à nouveau		169 817,5	175 810,8
Résultat de l'exercice		12 200,0	6 626,8
Situation nette	8	230 653,8	231 073,9
Provisions pour risques et charges	9	120,1	27,8
Emprunts et dettes financières	10 et 11	144 879,5	134 674,7
Dettes d'exploitation	11	4 382,9	6 110,8
Dettes hors exploitation	11	3 316,9	3 583,6
Dettes		152 579,2	144 369,1
Total passif		383 353,1	375 470,8

2.2. Compte de résultat au 31 décembre 2016 - (en milliers d'euros)

	Notes	31/12/2015	31/12/2016
Chiffre d'affaires	16	18 172,2	16 988,6
Charges de personnel		-9 526,4	-8 928,5
Amortissements et provisions		-2 133,2	-1 771,7
Autres produits et charges d'exploitation		-4 162,3	-5 653,7
Résultat d'exploitation		2 350,3	634,6
Résultat financier	17	7 434,5	6 557,1
Résultat courant		9 784,8	7 191,7
Résultat exceptionnel	18	-3,8	-565,5
Participation des salariés		-131,7	-164,4
Impôt sur les sociétés	14 et 19	2 550,7	165,0
Résultat net		12 200,0	6 626,8



2.3. Notes annexes aux comptes sociaux

Note 1 Informations générales, faits marquants et faits postérieurs à la clôture

La société Bricorama SA et ses filiales exploitent en France, au Benelux et en Espagne un réseau de grandes surfaces de bricolage. Bricorama SA est une société anonyme enregistrée et domiciliée en France dont le siège social est situé 21a boulevard Jean Monnet à Villiers-sur-Marne.

La société est cotée sur le marché Alternext depuis le 26 juillet 2011, sous le numéro FR0000054421.

Bricorama SA établit les comptes consolidés du groupe Bricorama.

Note 1.1. Crédit d'Impôt Compétitivité Emploi (CICE)

Bricorama SA a bénéficié de la mise en place du Crédit d'Impôt Compétitivité Emploi (CICE) à compter du 1^{er} janvier 2013 suivant la loi de finance rectificative de 2012.

Il en résulte pour l'année 2016 un montant de 156,6 milliers d'euros comptabilisé en moins des charges du personnel et neutralisé fiscalement et cela suivant les recommandations de l'ANC.

Bricorama SA conjointement avec sa filiale Bricorama France a fait une demande de préfinancement auprès de la BPI. Celui-ci a été encaissé en novembre 2016.

L'excédent entre le calcul du crédit d'impôt et le financement sera imputé sur la liquidation d'IS. Le crédit d'impôt a servi aux investissements de l'exercice 2017.

Note 1.2. Incertitudes

Il existait une incertitude relative au litige avec le bailleur sur la fermeture anticipée du magasin de Séville : en première instance, le tribunal a condamné le groupe Bricorama le 20 mars 2014 à indemniser le propriétaire à hauteur de 6,7 millions d'euros. Le groupe a fait appel de cette décision. Le groupe a été condamné en juillet 2016 au règlement de la somme de 8 666 412,50 euros. Au regard du dossier et après estimation du risque, la charge comptabilisée dans les comptes à fin 2015 s'élevait à 7 250 000 euros. Cette somme est payée à ce jour. Par ailleurs, le groupe s'est pourvu en Cassation devant la Cour Suprême de Madrid.

Note 1.3. Evénements postérieurs à la clôture

Il n'existe pas à ce jour d'événement significatif postérieur à la clôture qui peut avoir un impact sur les résultats.

Note 2. Règles et méthodes comptables

Note 2.1. Principes comptables

Les comptes annuels sont présentés conformément aux principes et méthodes comptables définis par le plan comptable général tel que présenté par le règlement numéro 2014-03 adopté par l'Autorité des Normes Comptables (ANC) le 5 juin 2014 et complété des règlements subséquents.

Les conventions générales comptables ont été appliquées, dans le respect du principe de prudence, conformément aux hypothèses de base :

- continuité de l'exploitation ;
- permanence des méthodes comptables d'un exercice à l'autre ;
- indépendance des exercices conformément aux règles générales d'établissement et de présentation des comptes annuels.

La règle d'évaluation utilisée pour établir ces comptes est celle du coût historique.

Les méthodes d'évaluation n'ont pas été modifiées par rapport à l'exercice précédent.

Note 2.2. Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles sont comptabilisées à leur coût historique.

Les logiciels sont amortis sur une période de 1 à 5 ans.

Note 2.3. Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont comptabilisées à leur coût d'acquisition ou à leur valeur d'apport.

Les amortissements sont calculés suivant le mode linéaire ou dégressif sur les durées d'utilisation suivantes :

Constructions	7-20 ans
Agencements et aménagements	10 ans
Installations techniques	7 ans
Matériels et outillages	7 ans
Matériels de transport	4 ans
Mobiliers et matériels de bureau	3-10 ans



Note 2.4. Immobilisations financières

Les participations et les autres titres immobilisés figurent au bilan à leur coût d'acquisition ou à leur valeur d'apport.

Lorsque les prévisions d'exploitation mettent en évidence que la quote-part de situation nette consolidée tenant compte d'éventuelles valeurs latentes restera inférieure au coût d'achat ou à la valeur d'apport, une provision pour dépréciation de la participation est constituée du montant de la différence.

Les actions propres sont classées en immobilisations financières. Lorsque la valeur d'inventaire est inférieure au coût d'acquisition, une provision pour dépréciation est constituée du montant de la différence.

Ces titres représentatifs du capital de la société Bricorama SA détenus par la société ont été acquis dans le cadre de l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale des actionnaires du 29 mai 2000, renouvelée lors de l'Assemblée Générale du 20 juin 2016.

Note 2.5. Créances clients et comptes rattachés

Les créances sont évaluées pour leur valeur nominale et une provision spécifique est constituée pour les créances identifiées comme étant douteuses.

Note 2.6. Valeurs mobilières de placement

Les valeurs mobilières de placement figurent au bilan pour leur valeur d'acquisition. Lorsque leur valeur d'inventaire est inférieure à leur coût d'acquisition, une provision pour dépréciation est constituée du montant de la différence.

Note 2.7. Opérations en devises

Les transactions libellées en devises étrangères sont converties au cours de change en vigueur à la date de l'opération ou au taux de la couverture de change qui leur a été affectée, le cas échéant.

La différence résultant de l'actualisation des dettes et créances en devises au cours de clôture est portée au bilan en comptes de régularisation.

Note 2.8. Provisions pour risques et charges

Ces provisions sont destinées à couvrir les risques et les charges que des événements survenus ou en cours rendent probables, nettement précisés quant à leur objet mais dont la réalisation, l'échéance ou le montant sont incertains.

Elles couvrent essentiellement des litiges prud'homaux et commerciaux connus à la date d'arrêt. Leur montant correspond à l'estimation du service juridique ou à la première condamnation si elle existe.

Note 2.9. Indemnités de départ à la retraite

La société ne comptabilise pas en provisions les engagements en matière de retraite dont les montants résultent de l'application de la convention collective.

Note 2.10. Instruments financiers

Les instruments financiers utilisés par la société ont pour objectif la couverture des risques de change et de taux liés à son activité. Chaque instrument utilisé est affecté aux opérations ainsi couvertes. Ces couvertures sont réalisées avec des contreparties bancaires de premier rang. Leur gestion s'effectue de façon centralisée.

Note 2.11. Engagements hors-bilan

Engagements en matière de retraite : les engagements au 31 décembre 2016 qui concernent les salariés titulaires d'un contrat de travail à durée indéterminée s'élèvent à 710,3 milliers d'euros.

Cautions reçues : la société Bricorama SA bénéficie de conventions de garantie usuelles de passif (fiscal et social) négociées à l'occasion des dernières acquisitions réalisées au cours des dernières années (moins de 3 ans).

Abandons de créances : le montant total des abandons de créances avec clause de retour à meilleure fortune consentis par la société Bricorama SA à ses filiales du Benelux et de l'Espagne s'élève respectivement à 7,8 millions d'euros et 4,3 millions d'euros.

Au 31 décembre 2016, la clause permettant le remboursement de l'abandon (3 années consécutives avec un rendement supérieur à 6 %) n'était pas encore atteinte.

Engagements de crédit-bail : il n'en existe aucun.

Cautions et garanties : cf note 21.

Note 3 Immobilisations incorporelles

Le poste est principalement composé de logiciels.

Note 4 Immobilisations financières

Les immobilisations financières sont essentiellement composées de titres de participation dans les sociétés Bricorama France SAS, Bricorama BV et Bricorama Méditerranée SL, ainsi que de prêts accordés aux filiales.



Bien que les perspectives de retour à l'équilibre des activités en Espagne soient réelles, les titres de Bricorama Méditerranée SL ont été provisionnés intégralement à hauteur de 3 503,3 milliers d'euros de manière à prendre en compte les pertes de l'exercice et les difficultés du marché actuel.

Note 5 Actif immobilisé

	Immobilisations incorporelles	Immobilisations corporelles	Immobilisations financières
Valeur brute au 1 ^{er} janvier 2016	10 909,4	9 201,2	175 122,5
Acquisitions	235,0	1 140,6	27,4
Immobilisations en cours			
Sorties : cession et mise au rebut	-2,4	-117,7	-5 424,6
Diminution par virement de poste à poste		-8,7	
Valeur brute au 31 décembre 2016	11 141,9	10 215,5	169 725,3
Amortissements/Provisions au 1 ^{er} janvier 2016	10 063,2	7 549,9	13 967,9
Dotations aux amortissements de l'exercice	483,8	895,1	0,0
Dotations pour dépréciation de l'exercice	0,0	0,0	0,0
Diminutions/Reprises	-2,4	-114,3	-26,9
Amortissements/Provisions au 31 décembre 2016	10 544,6	8 330,7	13 941,0
Valeur nette au 31 décembre 2016	597,3	1 884,7	155 784,3

Dont créances sur participations	Total	Moins d'1 an	1 à 5 ans
Prêt Bricorama NV (Belgique)	7 631,2	0,0	7 631,2
Prêt Bricorama BV (Pays-Bas)	27 585,7		27 585,7
Prêt Méditerranée SL (Espagne)	16 950,0		16 950,0
Total	52 166,9	0,0	52 166,9

Note 6 Actif circulant

Les créances d'exploitation et hors exploitation ont des échéances inférieures à 1 an. Elles sont constituées principalement de créances sur les filiales du groupe et sur l'État (TVA et IS).

Note 7 Valeurs mobilières de placement et disponibilités

	31/12/2015	31/12/2016
Disponibilités	3 265,9	3 279,2
Valeurs mobilières de placement	3 536,1	1 360,2
Total	6 802,0	4 639,4

Différences d'évaluation sur les éléments fongibles de l'actif circulant :

Valeurs mobilières de placement	Valeur brute au bilan	Prix de marché	Plus value latente
Actions propres	17	17	0,109
Actions AMUNDI	0	0	0

Note 8 Capitaux propres

Note 8.1. Capital social

Le capital social est constitué de 6 221 343 actions, d'une valeur nominale de 5 euros. Un droit de vote double est accordé aux actions entièrement libérées détenues au nominatif depuis 4 ans au moins au nom du même actionnaire.

Durant l'exercice, aucune action n'a été créée.



Catégories de titres	Au 31 décembre 2016	Nombre de titres		Valeur nominale
		Créés pendant l'exercice	Remboursés pendant l'exercice	
Actions ordinaires	498 287	0	0	5
Actions amorties				
Actions à dividende prioritaire sans droit de vote				
Actions à droit de vote double	5 723 056	0	0	5
Parts sociales				
Certificats d'investissements				

Répartition du capital :

Actionnariat	Actions	% capital	Droits de vote théoriques	% droits de vote théoriques	Droits de vote exerçables en Assemblée Générale	% droits de vote exerçables en Assemblée Générale
M14	5 431 937	87,31 %	10 739 716	89,10 %	10 739 716	89,21 %
JG Partners	401 299	6,45 %	802 598	6,66 %	802 598	6,67 %
M. Jean-Claude Bourrelrier	13	0,00 %	26	0,00 %	26	0,00 %
Public	373 547	6,00 %	496 082	4,12 %	496 082	4,12 %
Auto-détention	14 547	0,23 %	14 547	0,12 %	0	0,00 %
Total	6 221 343	100,00 %	12 052 969	100,00 %	12 038 422	100,00 %

Au 31 décembre 2016, le personnel du groupe détient 18 226 actions dans le cadre du PEE.

Les actions détenues en propre par la société sont au nombre de 14 547 ; leur valeur de marché s'élève à 541 875,75 euros au 31 décembre 2016.

Note 8.2. Variation des capitaux propres

	2016
Capitaux propres au 1^{er} janvier	230 654
Distribution de dividendes	-6 221
Augmentation du capital (souscription d'actions)	
Augmentation des primes liées à l'augmentation du capital	
Diminution des réserves	
Report à nouveau selon les nouvelles règles comptables sur les actifs	
Autres	15
Résultat de l'exercice	6 627
Capitaux propres au 31 décembre 2016	231 074

Plans d'options de souscription d'actions : il n'a pas été mis en place de plan d'options de souscription d'actions au cours de l'exercice 2016.

Note 8.3. Rachat d'actions

Le rachat par BRICORAMA SA de ses propres actions a été autorisé par l'Assemblée Générale du 29 mai 2000. Cette autorisation a été plusieurs fois renouvelée et dernièrement lors de l'Assemblée Générale du 22 juin 2015.

Ces achats peuvent être réalisés par tous moyens et jusqu'à 10 % du nombre d'actions composant le capital social.

L'autorisation de rachat d'actions donnée par l'Assemblée Générale est d'une durée maximum de dix-huit mois.

Ces rachats d'actions ont pour but d'assurer la régularisation des cours, de permettre leur annulation à des fins d'optimisation du résultat par action, de remettre des actions à titre d'échange dans le cadre d'opérations de croissance externe, de permettre la remise d'actions en contrepartie de la levée d'options d'achat attribuées aux salariés de la société et/ou du groupe ou dans le cadre des dispositions relatives à la participation des salariés aux fruits de l'expansion et d'une façon générale en vue de participer à la politique de gestion patrimoniale et financière de la société.

La remise éventuelle de ces actions sur le marché s'opère dans des conditions n'affectant pas le cours de Bourse.

Note 8.4. Proposition d'affectation du résultat

	31/12/2015	31/12/2016
Résultat	12 200,0	6 626,8
Affectation à la réserve légale		0,0
Dividendes proposés à l'Assemblée Générale	0,0	6 221,3
Autres réserves et report à nouveau	12 200,0	405,5

Note 9 Provisions pour risques et charges

	A nouveau	Dotation	Reprise	Solde
Provisions pour litiges	120,1	5,1	-97,4	27,8
Provisions pour impôts			0,0	0,0
Provision Titres de Participations	4 722,3		0,0	4 722,3
Provision autres Immo.Financières	9 245,6	18,7	-45,6	9 218,7
Provision Comptes Clients	2 216,2	388,2	-131,0	2 473,3
Total	16 304,1	412,0	-274,0	16 442,1

Note 10 Endettement

Note 10.1. Moyen terme

	2015	2016
Taux fixe		
Taux variable	137 790,3	132 975
Total	137 790,3	132 975

La différence avec le montant figurant au bilan correspond essentiellement aux concours bancaires courants pour 1 038,0 milliers d'euros. Le montant total des emprunts et des lignes court terme remboursés est de 44 815,4 milliers d'euros. Le montant des emprunts et des lignes court terme souscrits est égal à 40 000,0 milliers d'euros.

Note 10.2. Couvertures de change et de taux :

1. Risque de change : Au 31 décembre 2016, Bricorama SA a mis en place les opérations suivantes pour pallier l'exposition de la société au risque de change.

Notionnel en Keuros	Swaps	Options	Total
Achats à terme	0	0	0
Options/Collar	0	0	0

2. Risque de taux d'intérêts : Au 31 décembre 2016, l'exposition nette de la société aux variations de taux d'intérêts est réduite par l'utilisation d'instruments financiers constitués de swaps et d'options de taux d'intérêts. La nature des couvertures mises en place par BRICORAMA SA s'analyse comme suit :

Notionnel en Keuros	Swaps	Options	Total
Moins d'1 an	280		280
Plus d'1 an	4 580		4 580

La valeur de marché de ces instruments de couverture du risque de taux s'élève à -4 860 milliers d'euros au 31 décembre 2016 contre -4 875 milliers d'euros en 2015.

Note 10.3. Concours bancaires courants

Au 31 décembre 2016, les concours bancaires courants s'élèvent à 1 037,9 milliers d'euros.



Note 11 Etat des échéances des dettes à la clôture de l'exercice avant répartition

	Total	Moins d'1 an	1 à 5 ans	> 5 ans
Emprunts bancaires	133 131,8	34 133,1	85 164,2	13 834,5
Concours bancaires	1 038,0	1 038,0		
Intérêts courus	505,0	505,0		
Dettes fournisseurs	2 019,7	2 019,7		
Dettes fiscales et sociales	4 090,8	4 090,8		
Dettes sur immobilisations	0,3	0,3		
Autres dettes diverses	3 582,4	3 582,4		
Produits constatés d'avance	1,2	1,2		
Total	144 369,1	45 370,4	85 164,2	13 834,5

Note 12 Tableau des filiales et participations

Filiales et participations (1)	Valeur nette des titres	Capital social	Réserves Primes	Report à nouveau	Avances et dettes	Quote-part de capital détenue (en %)	Résultat 2016
Bricorama France	91 827,0	18 407,3	62 387,8	3 571,0	156 847,8	99,8	14 553,3
Bricorama BV (Pays-Bas)	17 567,5	3 972,8	15 425,6	4 179,2	52 361,8	100,0	-1 497,4
Immobilière Bricallerie	1,5	1,5		265,4	787,9	99,0	52,6
Brico ASIA	1 004,8	0,9		3 429,6	0,0	100,0	1 103,6
Bricorama Méditerranée (2)	0,0	3 503,3	0,0	-4 215,4	22 721,1	100,0	-144,5
Brico 3	38,1	38,1		-30,0	31,0	100,0	-3,4
Eoliennes Bricorama 2	1 487,0	2 706,0		-1 168,0	-1 531,1	100,0	8,0

(1) dont la part de capital détenue par BRICORAMA SA est supérieure à 50 % directement ou indirectement.

(2) Les titres de Bricorama Méditerranée ont été provisionnés à 100 %

Bricorama France a distribué en 2016 au titre de l'exercice 2015 un dividende total de 7 513,2 milliers euros.

Note 13 Rémunération des dirigeants

L'ensemble des rémunérations versées au cours de l'exercice 2016 aux dirigeants, mandataires sociaux et membres du comité de direction s'élève à 1 317 milliers d'euros.

Les dirigeants ne bénéficient d'aucun engagement en matière de pensions ni d'indemnités assimilées, ni d'avances, ni de crédits accordés.



Note 14 Intégration fiscale

Un groupe fiscal a été mis en place en France à compter du 1er janvier 1999 par Bricorama SA, société-mère intégrante. Il comprend au 31 décembre 2016 les sociétés suivantes :

Nom de la Société	Siège social	Capital en euros
Bricorama France	Route du Moulin Paillason 42300 Roanne	18 407 342
Brico3	21 A bd jean monnet 94350 Villiers sur marne	38 113
Eoliennes Bricorama 2	21 A bd jean monnet 94350 Villiers sur marne	2 706 023
Galeries Lindoises	Le port Lalinde 24150 Lalinde	78 000
SCI Bricallerie	21 A bd jean monnet 94350 Villiers sur marne	1 500
SCI Tamme	3 square d'aquitaine 40140 Soustons	2 000
Léomille	P.A des 3 routes 49120 Chemillé	100 000
SAS Afer	21 A bd jean monnet 94350 Villiers sur marne	1 350 000
SAS Rouergue Bricolage	21 A bd jean monnet 94350 Villiers sur marne	38 000
SAS Frimont	21 A bd jean monnet 94350 Villiers sur marne	700 000
SAS Sodica	21 A bd jean monnet 94350 Villiers sur marne	110 900
SAS Cahors Bricolage	21 A bd jean monnet 94350 Villiers sur marne	100 000
SAS Talos	21 A bd jean monnet 94350 Villiers sur marne	146 000
SAS Rochefort Brico Loisirs	21 A bd jean monnet 94350 Villiers sur marne	235 000

L'impôt sur les sociétés est comptabilisé dans chacune des entités membres du groupe fiscal et l'économie d'impôt est constatée chez la société mère BRICORAMA SA.

Note 15 Résultat fiscal

Le montant global des charges non déductibles fiscalement visées à l'article 39-4 du CGI est de 6,9 milliers d'euros.

Note 16 Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires réalisé au cours de l'exercice d'un montant de 16 988,5 milliers d'euros est constitué principalement de prestations de services effectuées au profit des filiales du groupe. Ces prestations se répartissent à hauteur de 15 207,6 milliers d'euros pour la France et 135,1 milliers d'euros pour l'étranger. Le solde est représenté, pour l'essentiel, à hauteur de 1 645,8 milliers d'euros par des refacturations diverses et d'assurance au groupe et hors groupe (affiliés).

Note 17 Résultat financier

Le résultat financier de l'exercice est constitué principalement des dividendes reçus des filiales pour un montant de 7 495,5 milliers d'euros.

Note 18 Résultat exceptionnel

Le résultat exceptionnel négatif s'élève à 565,5 milliers d'euros.

Note 19 Impôt sur les sociétés

Note 19.1. Répartition de l'impôt sur les sociétés

Répartition	Résultat avant impôt	Impôt dû	Résultat net après impôt
Résultat courant	7 191,7	-165,0	7 356,7
Résultat exceptionnel à court terme	-565,5		-565,5
Résultat exceptionnel à long terme			
Participation des salariés aux fruits de l'expansion	-164,4		-164,4
Résultat comptable	6 461,9	-165,0	6 626,8

Les résultats courant et exceptionnel sont corrigés des réintégrations et déductions fiscales les concernant.

Le taux d'impôt en vigueur est ensuite appliqué aux résultats courant et exceptionnel ainsi corrigés. La minoration d'impôt de 164,9 milliers d'euros



résulte principalement du boni d'intégration 2016 pour 351,6 milliers d'euros constaté dans le cadre de l'intégration fiscale du groupe évoqué en note 14 et de la taxe sur les dividendes pour 186,6 milliers d'euros.

Note 19.2. Situation fiscale différée et latente

Impôt payé d'avance sur :	
Charges non déductibles temporairement (déductibles l'année suivante)	
Participation des salariés et forfait social	66,09
Organic	
Charges non déductibles temporairement (déductibles ultérieurement)	
Provision pour dépréciation	1 573,9
Total éléments différés et latents	1 640,0

Note 20 Incidence des évaluations fiscales dérogatoires

La société n'applique pas de dispositions fiscales susceptibles d'impacter son résultat et ses capitaux propres.

Note 21 Engagements – Cautions

Cautions données (en milliers d'euros)	31/12/2016
Belgique	2 301
Pays-Bas	1 260
Espagne	403
France	2 523
Total	6 487

Elles correspondent essentiellement à des cautions sur loyers.

Garanties données (en milliers d'euros) sur les lignes utilisées	31/12/2016
Belgique	7 667
Pays-Bas	1 529
Espagne	597
France	1 439
Total	11 232

Elles correspondent principalement aux emprunts et lignes court terme souscrits auprès des établissements de crédit par ses filiales.

Note 22 Engagements de retraite

Les salariés de BRICORAMA SA bénéficient d'indemnités de fin de carrière définies par la convention collective du secteur du bricolage.

Les engagements ne sont pas constatés sous forme de provisions dans les comptes sociaux.

Evolution des engagements	2016
Dettes actuarielles initiales	625
Charge d'intérêts	13
Coût des services rendus	46
Pertes (Gains) actuariels	26
Transferts intra groupe	0
Prestations réglées dans l'exercice	0
Dettes actuarielles avec niveau futur de salaires au 31 décembre 2016	710

Les principales hypothèses actuarielles retenues sont les suivantes :

Taux d'actualisation	2 %
Taux d'augmentation future des salaires	0.5 % à 3 %
Durée résiduelle d'activité	16,31
Nombre de salariés	143

Le taux d'actualisation retenu correspond au taux des obligations d'entreprises notées AA dans la zone euro d'une durée inférieure à 10 ans.

Note 23 Eléments concernant les entreprises liées

Montants concernant les entreprises avec lesquelles la société a un lien de participation

Note 23.1. Entreprises liées

Postes	31/12/2016
Actif immobilisé	
Capital souscrit non appelé	
Avances, acomptes/immobilisations incorporelles	
Avances, acomptes/immobilisations corporelles	
Participations	111 926
Créances rattachées à participations	42 967
Prêts	
Autres titres immobilisés	
Autres immobilisations financières	
Actif circulant	
Avances, acomptes versés sur commandes	
Créances clients, comptes rattachés	3 719
Autres créances	208 774
Capital souscrit appelé, non versé	
Valeurs mobilières de placement	
Disponibilités	
Charges constatées d'avance	
Dettes	
Emprunts obligataires convertibles	
Autres emprunts obligataires	
Emprunts, dettes auprès d'établissements de crédit	
Emprunts, dettes financières divers	
Avances et acomptes sur commandes	
Dettes fournisseurs, comptes rattachés	694
Dettes fiscales et sociales	
Dettes sur immobilisations, comptes rattachés	
Autres dettes	3 574
Résultat d'exploitation	
Produits d'exploitation	-16 406
Charges d'exploitation	
Résultat financier	
Produits de participations	-7 496
Autres produits financiers	-2 515
Autres charges financières	16



Note 23.2. Parties liées

Dans le cadre de l'article R.123-198 du Code de Commerce, la société présente les informations relatives aux transactions conclues avec des parties liées (telle que définie par l'article R 123-199-1 du Code de commerce).

Au titre de l'exercice 2016, il n'y a eu aucune opération significative.

Note 24 Détail des produits à recevoir et charges à payer

Produits à recevoir	Actif
Créances sur participations :	
Intérêts courus	
Créances clients et comptes rattachés :	0
TVA sur factures non parvenues	0
TVA sur factures à établir	0
Produits à recevoir - état	0
Autres créances	1937
Intérêts rémunération des comptes courants	0
Disponibilités	0
Intérêts courus à recevoir	4
Total	1 941

Charges à payer	Passif
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit :	
Intérêts sur emprunts	157
Intérêts courus à payer	505
Dettes fournisseurs et comptes rattachés :	
Factures non parvenues	857
Personnel et comptes rattachés :	
Charges à payer personnel et organismes sociaux	920
Cap (taxe apprentissage, formation, constr, chs/cp)	376
Cap (organique et taxe handicapés)	10
TVA sur FAE	
Autres dettes : AAE	1 358
Intérêts sur comptes courants	16
Total	4 199

Note 25 Comptes de régularisation active et passive

Charges et produits constatés d'avance.

	2015		2016	
	Actif	Passif	Actif	Passif
Total des charges	213,7		338 ,0	
Total des produits		0,0		0,0

Note 26 Transferts de charges

	2015	2016
Total des transferts de charges	101,8	123,2



Note 27 Effectif moyen

Catégories	Nombre de salariés
Cadres	57
Agents de maîtrise, techniciens	33
Employés	50
Ouvriers	
dont contrats de qualification et apprentis	2
dont handicapés	4
Total	140

Note 28 Informations relatives compte personnel de formation (CPF)

Depuis, le 01 janvier 2015, le dispositif de formation DIF est remplacé par le CPF (compte personnel de formation).
Sur l'année 2016, 1 formation a été mise en œuvre dans le cadre du CPF pour BRICORAMA SA (21h de formation).

Note 29 Résultats des cinq derniers exercices (en euros)

Date d'arrêté	31/12/2012	31/12/2013	31/12/2014	31/12/2015	31/12/2016
Durée de l'exercice	12 mois	12 mois	12 mois	12 mois	12 mois
Capital en fin d'exercice :					
Capital social	31 106 715	31 106 715	31 106 715	31 106 715	31 106 715
Nombre d'actions :					
Ordinaires	6 221 343	6 221 343	6 221 343	6 221 343	6 221 343
A dividende prioritaire					
Opérations et résultats :					
Chiffre d'affaires H.T.	19 141 857	18 035 086	17 121 454	18 172 184	16 988 551
Résultat avant impôts, participation, et dotations aux amortissements et provisions	13 376 447	12 367 043	13 184 180	17 275 927	8 143 146
Impôt sur les sociétés	-1 415 481	-372 010	-315 878	-2 550 731	-164 952
Participation des salariés	189 458	145 189	141 692	131 720	164 384
Dotations aux amortissements et provisions	4 288 134	4 003 066	2 322 299	7 494 902	1 516 910
Résultat net	10 314 336	8 590 798	11 036 067	12 200 036	6 626 804
Résultat distribué	6 221 343	5 910 276	5 910 276	6 221 343	0
Résultat après impôt, participation et avant dotations aux amortissements et provisions	2,35	2,02	2,15	3,17	1,31
Résultat après impôt, participation, dotations aux amortissements et provisions	1,66	1,38	1,77	1,96	1,07
Dividende attribué	1,00	0,95	0,95	1,00	1,00*
Personnel :					
Effectif moyen salarié	161	153	152	154	140
Masse salariale	7 211 920	6 689 357	6 545 957	6 797 751	6 538 940
Sommes versées en avantages sociaux (sécurité sociale, œuvres sociales)	2 893 693	2 681 575	2 534 999	2 728 654	2 389 552

(*) Sera proposé à l'Assemblée Générale du 19/06/2017



IV AUTRES INFORMATIONS

1. Texte des résolutions proposées à l'Assemblée Générale du 19 juin 2017

RESOLUTIONS DE LA COMPETENCE DE L'ASSEMBLEE GENERALE ORDINAIRE

PREMIERE RESOLUTION

(Approbation des comptes sociaux)

L'Assemblée Générale, après avoir pris connaissance du rapport de gestion du Conseil d'Administration, du rapport du Président du Conseil d'Administration prévu à l'article L. 225-37 du Code de commerce et des rapports des Commissaires aux Comptes, approuve les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2016, tels qu'ils lui ont été présentés, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes et résumées dans ces rapports, faisant ressortir un bénéfice net d'un montant de 6.626.804 euros

En application de l'article 223 quater du Code général des impôts, elle approuve les dépenses et charges visées à l'article 39.4 dudit code, qui s'élèvent à un montant global de 10.927,90 euros et qui ont donné lieu à une imposition de 3.642,63 euros.

En conséquence, elle donne pour l'exercice clos le 31 décembre 2016 quitus de leur gestion à tous les administrateurs.

DEUXIEME RESOLUTION

(Approbation des comptes consolidés)

L'Assemblée Générale, après avoir pris connaissance du rapport de gestion du groupe et du rapport des Commissaires aux Comptes, approuve les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2016, tels qu'ils lui ont été présentés, faisant ressortir un résultat consolidé de 10.769.470 euros.

TROISIEME RESOLUTION

(Affectation du résultat)

L'Assemblée Générale approuve la proposition du Conseil d'Administration et décide d'affecter le bénéfice de l'exercice s'élevant à 6.626.804 euros de la manière suivante :

Bénéfice de l'exercice	6.626.804 euros
Auquel s'ajoute :	
Le report à nouveau antérieur	125.599.546 euros
Pour former un bénéfice distribuable de	132.226.350 euros
Affecté :	
Au titre de dividendes à verser aux actionnaires	6.221.343 euros
Soit 1 euro par action	
Le solde	126.005.007 euros
En totalité au compte «Report à Nouveau» qui s'élève ainsi à	176.784.970,44 euros.

Par la suite, chaque action recevra un dividende de 1 euro. Pour certaines personnes physiques, l'intégralité de cette distribution, imposable au taux progressif de l'impôt sur le revenu dans la catégorie des revenus de capitaux mobiliers, est éligible à l'abattement au taux de 40 % prévu par l'article 158.3 du Code Général des Impôts.

Conformément à l'article 117 quater du Code Général des Impôts, les personnes physiques fiscalement domiciliées en France au sens de l'article 4 B dudit Code qui bénéficient de revenus distribués mentionnés aux articles 108 à 117 bis et 120 à 123 bis dudit Code sont assujetties à un prélèvement au taux de 21 %. Pour le calcul de ce prélèvement, les revenus mentionnés sont retenus pour leur montant brut. Ce prélèvement s'impute sur l'impôt sur le revenu dû au titre de l'année au cours de laquelle il a été opéré. S'il excède l'impôt dû, l'excédent est restitué.

Toutefois, les personnes physiques appartenant à un foyer fiscal dont le revenu fiscal de référence de l'avant-dernière année, tel que défini au 1° du IV de l'article 1417 du Code Général des Impôts, est inférieur à 50 000 € pour les contribuables célibataires, divorcés ou veufs et à 75 000 € pour les contribuables soumis à une imposition commune peuvent demander à être dispensés de ce prélèvement dans les conditions prévues à l'article 242 quater du Code Général des Impôts.

Lorsque la personne qui assure le paiement des revenus pour lesquels le contribuable est soumis au prélèvement prévu ci-dessus est établie en France, les revenus sont déclarés et le prélèvement correspondant est opéré et acquitté par ladite personne dans les délais prévus à l'article 1671 C du Code Général des Impôts.

Les actions propres détenues par la société ne donnant pas droit à dividende, l'Assemblée décide que les dividendes correspondant auxdites actions seront portés au poste « Report à nouveau ».

L'Assemblée donne tous pouvoirs au Président du Conseil d'Administration pour procéder à la mise en paiement dudit dividende au plus tard le 30 septembre 2017.

Compte tenu de cette affectation, les capitaux propres s'élèvent à 231.073.921,42 euros.



L'Assemblée Générale prend acte que les sommes distribuées à titre de dividendes, par action, au titre des trois précédents exercices, ont été les suivantes :

Date de clôture d'exercice	2013 (1)	2014(1)	2015 (1)
Distribution par action (arrondi en euros)	0,95	0,95	1,00

(1) Dividende éligible pour les personnes physiques fiscalement domiciliées en France, à l'abattement de 40% prévu à l'article 158.3 du CGI.

QUATRIEME RESOLUTION

(Conventions réglementées)

L'Assemblée Générale, après avoir pris connaissance du rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions visées à l'article L. 225-38 du Code de commerce et statuant sur ce rapport, approuve les conventions visées audit rapport conclues entre la Société et les sociétés avec lesquelles elle a pour dirigeant commun Monsieur Jean-Claude Bourrelier, et pour certaines d'entre elles, Madame Michèle Bourrelier, Madame Annabelle Bourrelier, Monsieur Yoann Bourrelier, Monsieur Jean-Michel Bourrelier, Monsieur Christian Roubaud.

L'Assemblée Générale prend acte que les conventions conclues et autorisées au cours d'exercices antérieurs se sont poursuivies au cours du dernier exercice.

CINQUIEME RESOLUTION

(Conventions réglementées conclues entre la Société et la société civile M14, actionnaire disposant d'une fraction des droits de vote supérieure à 10 %)

L'Assemblée Générale, après avoir entendu la lecture du rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions visées à l'article L. 225-38 et suivants du Code de commerce et statuant sur ce rapport, approuve la convention visée audit rapport conclue entre la Société et la société civile M14, actionnaire disposant d'une fraction des droits de vote supérieure à 10 %.

SIXIEME RESOLUTION

(Non renouvellement du mandat des commissaires aux comptes /Nomination d'un nouveau commissaire aux comptes titulaire)

Les mandats de la société RBB BUSINESS ADVISORS, Commissaire aux Comptes titulaire, et de Monsieur Philippe ROUER, Commissaire aux Comptes suppléant arrivant à expiration lors de la présente Assemblée, l'Assemblée Générale décide de ne pas procéder à leur renouvellement et de nommer la Société JPA, société anonyme dont le siège social est sis 7 rue Galilée – 75116 PARIS, représentée par Monsieur Richard BONNET, 572 116 838 RCS PARIS, en qualité de Commissaire aux Comptes titulaire, pour une durée de six exercices, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale ordinaire annuelle, appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2022.

SEPTIEME RESOLUTION

(Fixation du montant des jetons de présence)

L'Assemblée Générale fixe le montant global annuel des jetons de présence alloués au Conseil d'Administration à la somme de 38.500 euros.

Cette décision s'applique pour l'exercice en cours et pour les exercices ultérieurs jusqu'à nouvelle décision de l'Assemblée.

HUITIEME RESOLUTION

(Mise en place de la procédure visant au rachat d'actions propres)

L'Assemblée Générale ordinaire, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration, autorise le Conseil d'Administration, dans le respect des conditions légales et réglementaires applicables et notamment des dispositions des articles L.225-209 et suivants du Code de commerce, selon l'évolution de la réglementation en vigueur, à acquérir un nombre d'actions représentant jusqu'à 10 % du nombre des actions composant le capital social, en vue de :

- l'animation du marché secondaire ou la liquidité de l'action BRICORAMA en conformité avec la réglementation en vigueur et en ayant recours à un prestataire de services d'investissement au travers d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie reconnue par l'Autorité des Marchés Financiers ;
- l'annulation éventuelle des actions, le Conseil d'Administration faisant à cet effet usage de toute autorisation qui lui serait confiée par la présente Assemblée Générale ou une Assemblée Générale Extraordinaire ultérieure;
- l'attribution d'actions aux salariés ou dirigeants du groupe dans les conditions et selon les modalités prévues par la loi, soit au titre de leur participation aux fruits de l'expansion, dans les conditions prévues par les articles L.3332-1 et suivants du Code du travail, soit au titre de plans d'achat d'actions, dans les conditions prévues par les articles L.225-177 et suivants du Code de commerce ou de plans d'attributions gratuites d'actions dans les conditions prévues par les articles L.225-197-1 et suivants du Code de commerce ;
- l'achat d'actions pour conservation et remise ultérieure à l'échange ou en paiement dans le cadre d'opérations éventuelles de croissance externe ;
- mettre en œuvre toute pratique de marché qui viendrait à être admise, et plus généralement réaliser toute autre opération conforme à la réglementation en vigueur.

Lorsque les actions sont rachetées pour favoriser la liquidité dans les conditions définies par le règlement général de l'Autorité des Marchés Financiers, le nombre d'actions pris en compte pour la limite de 10 % susvisée correspond au nombre d'actions achetées, déduction faite du nombre d'actions revendues pendant la durée de l'autorisation.

Le nombre d'actions acquises par la société en vue de leur remise en paiement ou en échange dans le cadre d'une opération de fusion, de scission

ou d'apport ne peut excéder 5 % du capital.

L'Assemblée Générale décide de fixer à 70 euros le prix maximum par action auquel le Conseil d'Administration pourra effectuer ces acquisitions. Le montant total affecté à ce programme de rachat ne pourra pas excéder 43 549 380,00 euros (correspondant à 622 134 actions).

Les actions ainsi achetées pourront être, soit conservées par la société, soit annulées sous réserve d'une autorisation préalable de l'Assemblée Générale Extraordinaire, soit cédées par tout moyen.

En cas d'augmentation de capital par incorporation de réserves avec attribution gratuite d'actions ainsi qu'en cas de division ou de regroupement des titres, le prix indiqué ci-dessus sera ajusté par un coefficient multiplicateur égal au rapport entre le nombre de titres composant le capital avant l'opération et ce nombre après l'opération.

Les acquisitions et cessions ainsi autorisées pourront être effectuées à tout moment (y compris en cas d'offre publique) par tout moyen y compris le cas échéant de gré à gré, par cession de blocs ou via tout produit dérivé, dans le respect des dispositions légales et réglementaires en vigueur.

La présente autorisation est donnée pour une durée maximum de dix-huit mois. Elle annule et remplace pour l'avenir celle précédemment accordée par la 8ème résolution de l'Assemblée Générale mixte du 20 juin 2016.

Le Conseil d'Administration a tous pouvoirs pour la mise en œuvre de la présente autorisation, avec faculté de délégation pour tous actes courants y afférents, et notamment pour passer tous ordres de bourse, conclure tous accords, effectuer toutes déclarations et formalités.

NEUVIEME RESOLUTION

(Pouvoirs pour l'accomplissement des formalités)

L'Assemblée Générale donne tous pouvoirs au porteur de copies ou d'extraits du présent procès-verbal pour remplir toutes formalités de droit.

RESOLUTIONS DE LA COMPETENCE DE L'ASSEMBLEE GENERALE EXTRAORDINAIRE

DIXIEME RESOLUTION

(Délégation à l'effet de réduire le capital social par annulation d'actions)

L'Assemblée Générale Extraordinaire, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration et du rapport des Commissaires aux Comptes, autorise le Conseil d'Administration, sous réserve des conditions légales et réglementaires applicables à la Société et notamment des dispositions des articles L.225-209 et suivants du Code de commerce, selon l'évolution de la réglementation en vigueur, à réduire le capital social par voie d'annulation de tout ou partie des actions de la Société qu'elle pourrait être amenée à détenir à la suite notamment d'acquisitions effectuées dans le cadre de la Huitième résolution ou antérieurement, mais dans la limite de 10% du capital de la Société par période de 24 mois.

Cette autorisation est donnée pour une durée qui prendra fin lors de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017, et au plus tard, 18 mois à compter de la présente Assemblée.

L'Assemblée Générale donne tous pouvoirs au Conseil d'Administration pour modifier corrélativement les statuts et accomplir les formalités requises.

ONZIEME RESOLUTION

(Pouvoirs pour l'accomplissement des formalités)

L'Assemblée Générale donne tous pouvoirs au porteur de copies ou d'extraits du présent procès-verbal pour remplir toutes formalités de droit.

2. Structure du parc de magasins au 31 décembre 2016

	France*	Franchisés	Belgique	Pays-Bas	Espagne	Autres pays **	Groupe
Magasins < 2 501 m ²	30	37	36	11	6	15	120
Magasins < 2 500 m ² et 5 001 m ² >	40	4	5	19	6	1	74
Magasins > 5 001 m ²	33	1	0	4	0	3	38
Nombre de magasins intégrés	103		41	34	12		232
Nombre de magasins franchisés		42				19	61
Nombre total de magasins	103	42	41	34	12	19	251
Surface de vente des magasins intégrés (m ²)	434 666		77 823	107 579	30 265		650 332
Surface moyenne des intégrés (m ²)	4 220		1 898	3 164	2 522		2 803
Surface de vente des franchisés (m ²)		57 882				33 000	90 882
Surface totale sous enseignes (m²)	434 666	57 882	77 823	107 579	30 265	33 000	741 214

* Métropole

** Métropole et DROM-COM

3. Chiffres clés

Chiffres clés consolidés	31/12/2015	31/12/2016
Chiffre d'affaires	725 221,7	717 100,9
Résultat opérationnel courant	30 333,7	30 415,9
Résultat opérationnel	26 918,6	23 684,2
Résultat net, part du groupe	14 896,1	10 769,5
Capitaux propres	318 404,6	322 601,3
Endettement financier net (hors impact markt to market et couverture de taux)	136 806,4	128 658,1
Gearing (sur la base des endettements retraités des valorisations markt to market et couverture de taux)	43,0	39,9
Valeur nette des immobilisations et actifs financiers non courants	296 534,2	297 163,4
Total du bilan	633 173,8	632 374,7
Marge commerciale / ventes de marchandises	39,06 %	39,04 %
Résultat opérationnel courant / ventes de marchandises	4,18 %	4,24 %
Résultat net / capitaux propres	4,68 %	3,34 %
BNPA (euros)	2,39	1,73

4. Stratégie

La stratégie du groupe Bricorama basée sur une capacité à faire rapidement évoluer son réseau en fonction des conditions de marché, reste inchangée. Elle consiste à poursuivre son développement de proximité dans les pays où il est implanté, qui passe par la recherche constante de nouvelles acquisitions et surtout de possibilités de transférer ou réimplanter les magasins actuels pour en améliorer la rentabilité. Ainsi, la priorité du groupe est d'abord donnée à l'amélioration de la rentabilité et la réalisation d'investissements permettant de faire progresser le taux de rentabilité sur capitaux employés. Le contexte économique en France doit permettre au groupe de bénéficier en 2017 de nouvelles opportunités. Parallèlement, la politique d'ouvertures par créations de nouveaux points de vente est maintenue.

Enfin, le groupe reste toujours attentif à tout éventuel rapprochement avec d'autres acteurs qui pourrait lui donner une toute autre dimension. En effet, en France comme à l'étranger, le marché reste dominé par quelques gros acteurs, et la création d'un nouvel ensemble dynamique et dominant sur le concept de proximité a beaucoup de sens.

Au-delà de cette stratégie pérenne de développement, le groupe poursuit un travail important autour des 6 axes stratégiques suivants :

- les gammes et la communication :

La qualité de l'offre-produit est la priorité essentielle et permanente. Plus généralement, près de 20 % des gammes sont tous les ans retravaillées. La politique de communication, enjeu majeur pour le groupe, est également revue et adaptée tous les ans. Sur 2017, les efforts en communication se poursuivront pour mieux répondre à une concurrence exacerbée.

- le concept de proximité et le développement de la compétence des vendeurs :

L'objectif est de développer un concept de proximité conduisant à adapter chaque magasin à son environnement concurrentiel et à sa clientèle. Ainsi, dans certains magasins, l'accent pourra être mis sur un vaste choix d'articles de décoration alors que dans d'autres, les gammes seront plus courtes et le positionnement plus discount. De même, un pricing adapté est désormais en place.

Aujourd'hui, ce concept de proximité s'avère porteur dans les pays où le groupe est présent. Ce concept doit cependant évoluer afin que, dans l'esprit des consommateurs, la proximité ne soit pas seulement synonyme de « dépannage » mais permette aussi de répondre à tous les projets des clients. Le principal autre point clé, reste de travailler notre organisation pour libérer du temps aux vendeurs au service de la clientèle pour faire progresser le panier moyen. C'est dans ce cadre qu'un outil de planification du temps de travail est désormais utilisé en France et au Benelux.

- la franchise :

Elle contribue à la visibilité et à la notoriété de l'enseigne Bricorama, apporte une contribution bénéficiaire et offre la perspective d'éventuels rachats ultérieurs parfaitement maîtrisés

L'équipe franchise s'est recentrée pour se développer principalement dans les DROM-COM et en Europe. Le concept de franchise abouti chez Bricorama se caractérisant par une grande transparence des conditions de fonctionnement, et s'est concrétisé en 2016 par une nouvelle ouverture en Géorgie.

- la gestion des stocks :

La maîtrise des ressources financières, dans le contexte économique et financier actuel, constitue une priorité pour le groupe qui doit se développer. Pour y parvenir, l'axe prioritaire sur lequel les équipes organisation, méthodes et informatiques sont mobilisées, est l'optimisation du BFR qui passe par une réduction du délai de couverture de stock et surtout une amélioration de la qualité du stock qui passe par une baisse du stock à rotation lente et déréférencé. La baisse des stocks et l'amélioration de la rotation reste un objectif prioritaire sur lequel l'entreprise est fortement mobilisée. Le dossier « cross docking » est en phase de déploiement et reste un axe clé répondant à cet objectif. Parallèlement à cela, il a été développé en 2016,



un nouvel outil d'alerte sur les commandes en magasins permettant aux équipes de toujours plus les sensibiliser.

- un concept de magasin moderne et attrayant :

Notre concept est retravaillé tous les ans. Son déploiement se poursuit. Il sera notamment mis en œuvre en 2017 sur le magasin de Royan.

- le recrutement et la promotion interne :

Cela reste l'un des axes clés de la réussite du groupe. Le Groupe Bricorama, société familiale, a bâti son succès grâce bien sur à la sagesse et la justesse de ses investissements mais surtout grâce à ses équipes et leur esprit d'entreprise. La qualité du recrutement et le développement de la promotion interne sont donc en permanence au cœur de la stratégie de l'entreprise.

5. Investissements

Les investissements bruts (hors financiers) de 2016 se sont élevés à 22,2 millions d'euros contre 48,9 millions d'euros en 2015. Ce montant intègre 1,5 millions d'euros d'investissements rattachés au changement de périmètre (reprise Longuenesse en juillet 2016).

Corrigés des cessions d'immobilisations, les investissements nets s'élèvent à 21,7 millions d'euros contre 46,5 millions d'euros en 2015.

Les principaux investissements de l'exercice pour l'activité bricolage ont concerné :

- La reprise du magasin de Longuenesse ;
- Les transferts agrandissements de Jardres, Belfort et Limoges ;
- Les remodelings des magasins de Dax, Boulogne, Sillingy et Roubaix ;
- L'acquisition de 4 nouveaux magasins en Espagne ;
- Le remodeling de Jumet en Belgique ;
- La création du magasin de Balen et la reconstruction de celui d'Herstal en Belgique ;
- Le remodeling du magasin d'Helmond aux Pays-Bas ;
- les projets informatiques.

Pour 2017, le groupe prévoit un budget de 18 millions d'euros d'investissements courants, hors opération de croissance externe importante, dont 2 millions d'euros consacrés aux outils informatiques rattachés notamment au renouvellement de notre système d'encaissement hard et soft.

6. Responsable du document et de l'information

Jean-Claude Bourrelier - Président Directeur Général de Bricorama SA
21 A Boulevard Jean Monnet
94357 VILLIERS SUR MARNE CEDEX
Tél. : 01 77 61 55 00

7. Attestation du Président

Responsable du rapport annuel :

M. Jean-Claude Bourrelier

Président du Conseil d'Administration de Bricorama SA

J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet que les informations contenues dans le présent rapport annuel sont à ma connaissance conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée. J'ai obtenu des contrôleurs légaux des comptes, le cabinet Lucien Zouary & Associés et le cabinet RBB, une lettre de fin de travaux dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes donnés dans le présent rapport annuel ainsi qu'à la lecture d'ensemble du rapport.

Le Président
Jean-Claude Bourrelier



8. Noms des commissaires aux comptes

Commissaires aux comptes titulaires

Cabinet Lucien Zouary & Associés
Représenté par M. Vincent Rouhier
10, boulevard Malesherbes
75 008 Paris
Début du 1^{er} mandat : 29 juin 2010
Durée du mandat en cours : 6 exercices
Expiration de ce mandat : à l'issue de l'Assemblée Générale
devant statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021

RBB
Représenté par M. Marc Baijot et M. Jean-Baptiste Bonnefoux
133 bis rue de l'université
75007 Paris
Début du 1^{er} mandat : 16 mai 2011
Durée du mandat en cours : 6 exercices
Expiration de ce mandat : à l'issue de l'Assemblée Générale
devant statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016

Suppléants

SARL PAPER AUDIT & Conseil
représentée par M. Xavier Paper
222 boulevard Pereire
75017 PARIS

M. Philippe ROUER
133 bis rue de l'université
75007 Paris

9. Honoraires des commissaires aux comptes

	Lucien Zouary & associés		RBB	
	2015	2016	2015	2016
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés				
Bricorama SA	30,5	30,5	30,5	30,5
Filiales intégrées globalement	52,3	54,2	48,0	48,0
Autres diligences et prestations	68,6	9,9	0	4,1
Total	151,4	94,6	78,0	82,6

Le montant des honoraires des autres commissaires aux comptes versés par ailleurs au titre de leurs diligences en France s'élève à 11,5 milliers d'euros, au Benelux à 39,3 milliers d'euros et à 14,5 milliers d'euros en Espagne.

Au total, la charge d'honoraires des commissaires aux comptes du groupe et des filiales est égale à 242,5 milliers d'euros.



V RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

RBB BUSINESS ADVISORS

COMMISSAIRE AUX COMPTES

COMPAGNIE REGIONALE DE PARIS

133 bis, rue de l'Université
75007 - PARIS

CABINET LUCIEN ZOUARY ET ASSOCIES

COMMISSAIRE AUX COMPTES

COMPAGNIE REGIONALE DE VERSAILLES

10, boulevard Malesherbes
75008 - PARIS

BRICORAMA

SA au Capital de 31.106.715 euros

21 a, Boulevard Jean Monnet

94 357 – VILLIERS SUR MARNE

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDES DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DECEMBRE 2016



BRICORAMA

SA au Capital de 31.106.715 euros

21 a, Boulevard Jean Monnet

94 357 – VILLIERS SUR MARNE

**RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES
SUR LES COMPTES CONSOLIDES
DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DECEMBRE 2016**

Aux Actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée Générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2016, sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la société BRICORAMA SA, tels qu'ils sont joints au présent rapport.
- la justification de nos appréciations.
- la vérification spécifique prévue par la loi.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par votre conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

I. OPINION SUR LES COMPTES CONSOLIDES

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes consolidés de l'exercice sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union Européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur :

- les tests de sensibilité sur la dépréciation des actifs présentés en note 2.3.6. de l'annexe aux comptes ;
- les incertitudes présentées dans la note 25 de l'annexe aux comptes.

II. JUSTIFICATION DES APPRECIATIONS

En application des dispositions de l'article L.823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

Règles et principes comptables

- La note 2.3.7.1 de l'annexe expose les règles et méthodes comptables relatives à l'évaluation des stocks.
- Les notes 2.3.8. et 13 de l'annexe présentent les règles, principes comptables et informations financières de l'exercice relatifs aux actifs et passifs financiers.

Dans le cadre de notre appréciation des règles et principes comptables suivis par votre société, nous avons vérifié le caractère approprié des méthodes comptables précisées ci-dessus et des informations fournies dans les notes de l'annexe et nous nous sommes assurés de leur correcte application.



Estimations comptables

Test de dépréciation des écarts d'acquisition

Votre société a procédé, comme exposé dans la note 2.3.6. de l'annexe sur la dépréciation des actifs, à des tests de perte de valeur afin de s'assurer que la valeur recouvrable des écarts d'acquisition restait supérieure à la valeur comptable. Nous avons examiné les modalités de mise en œuvre de ces tests (principales estimations et hypothèses retenues) ainsi que les tests de sensibilité appliqués aux facteurs déterminants.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes consolidés, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

III. VERIFICATION SPECIFIQUE

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations relatives au groupe données dans le rapport de gestion.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Paris, le 26 avril 2017

LES COMMISSAIRES AUX COMPTES

RBB BUSINESS ADVISORS

LUCIEN ZOUARY & ASSOCIÉS

MARC BAIJOT

VINCENT ROUHIER

JEAN-BAPTISTE BONNEFOUX



RBB BUSINESS ADVISORS

COMMISSAIRE AUX COMPTES

COMPAGNIE REGIONALE DE PARIS

133 bis, rue de l'Université
75007 - PARIS

CABINET LUCIEN ZOUARY ET ASSOCIES

COMMISSAIRE AUX COMPTES

COMPAGNIE REGIONALE DE VERSAILLES

10, boulevard Malesherbes
75008 - PARIS

BRICORAMA

SA au Capital de 31.106.715 euros

21 a, Boulevard Jean Monnet

94 357 – VILLIERS SUR MARNE

**RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES
SUR LES COMPTES ANNUELS
DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DECEMBRE 2016**



BRICORAMA

SA au Capital de 31.106.715 euros

21 a, Boulevard Jean Monnet

94 357 – VILLIERS SUR MARNE

**RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES
SUR LES COMPTES ANNUELS
DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DECEMBRE 2016**

Aux actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2016, sur:

- le contrôle des comptes annuels de la société BRICORAMA SA, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- les vérifications et informations spécifiques prévues par la loi.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

I. OPINION SUR LES COMPTES ANNUELS

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes annuels. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur les incertitudes présentées dans la note 1.2 de l'annexe aux comptes.

II. JUSTIFICATION DE NOS APPRECIATIONS

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

- Les notes 2.4. et 4 de l'annexe exposent les règles, les méthodes comptables relatives à l'évaluation des immobilisations financières ainsi que leurs retranscriptions dans les comptes 2016,
- Les notes 2.10. et 10.2 présentent les règles, les méthodes comptables et les informations financières de l'exercice relatives aux instruments financiers et aux couvertures de change et de taux.

Dans le cadre de notre appréciation de ces éléments, nous avons vérifié le caractère approprié des méthodes utilisées et nous nous sommes assurés de leurs correctes applications.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes annuels, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.



III. VERIFICATIONS ET INFORMATIONS SPECIFIQUES

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du conseil d'administration et dans les documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Paris, le 26 avril 2017

LES COMMISSAIRES AUX COMPTES

RBB BUSINESS ADVISORS

LUCIEN ZOUARY & ASSOCIÉS

MARC BAIJOT

VINCENT ROUHIER

JEAN-BAPTISTE BONNEFOUX

La liste des magasins

France

Intégrés



AIX-EN-PROVENCE
ALBI (PUYGOUZON)
ANNECY (SILLINGY)
ANNEMASSE (GAILLARD)
AUXERRE (ESCOLIVES)
BAR-LE-DUC
BEAUNE
BELFORT (BESSONCOURT)
BELLEY
BLOIS
BONDY
BOULOGNE
BRIANCON
CAHORS
CAMBRAI
CAPDENAC
CESSY
CHALONS (FAGNIERES)
CHATEAU-THIERRY
CHATELLERAULT
CHATILLON
CLICHY
COLOMBES
COURBEVOIE
DAX
DECAZEVILLE
DIZY
EVREUX
FONTENAY
GOURDAN-POLIGNAN
GUILHERAND-GRANGES
ITALIE 2
JARDRES
JEUXEY

JUVIGNAC
LA REOLE
LALINDE
LANNION
LAON
LES ABRETS
LILLE
LIMOGES
LISIEUX
LONGUENESSE
LOOS
LYON BERTHELOT
MAREUIL-LES-MEAUX
MARMANDE
MARSEILLE 7
MARSEILLE PRADO
MARSEILLE ST JUST
MONTARGIS
NEMOURS
NICE
NOGENT-SUR-MARNE
ORGEVAL
ORLEANS
PANTIN
PARIS 13
PARIS 18
PARIS 19
PETIT QUEVILLY
PLESSIS ROBINSON
QUINCY
RAMBOUILLET
ROANNE
ROCHEFORT-SUR-MER
ROMILLY
ROUBAIX
ROYAN
SABLE-SUR-SARTHE
SAINT-ANDRE (TROYES)
SAINT-GEREON

SAINT-GERMAIN-LES-ARPAJON
SAINT-MALO
SAINT-PIERRE-LES-ELBEUF
SAINT-QUENTIN
SAINT-THIBAUT
SEBAZAC
SEVRES
SOISSONS
SOISY
SOUSTONS
SURESNES
TAVERNY
THIAIS
THONON
TOURCOING
TREGUIER
VILLEFRANCHE-DE-ROUERGUE
VILLEJUST
VILLEURBANNE
VILLIERS-SUR-MARNE
VIRY-CHATILLON
VIRY-NOUREUIL
VITRY-LE-FRANCOIS
VOIRON
VOISINS-LE-BRETONNEUX



BOBIGNY
BOLLENE
IVRY
MEAUX

Franchisés



ALERIA
ALISTRO
ANTIBES
ARES
BEAULIEU
BEAUMONT
BEDARIEUX
BIARS
CAGNES-SUR-MER
CANNES
CAPESTERRE
CHEMILLE
COGOLIN
CROS-DE-CAGNES
DOMANCY
DOTHMARE
DUCOS
EPINAY-SUR-ORGE
GIAT
GUJAN MESTRAS
ISSOIRE
LA BRILLANNE
LA GORGUE
LANNILIS
LE BLANC
LE CANNET
LE ROURET
LEGE CAP-FERRET
LES BILLAUX
LUYNES
MIREBEAU
MONTAYRAL
MONTREUIL

NICE
PARIS 15
PLOUDALMEZEAU
REIMS
ROQUEBRUNE-SUR-ARGENS
SAINT-AIGNAN
SAINT-CERE
SAINT-MARCELLIN
SAINT-MAUR-DES-FOSSES
SAINTE-FOY
SAINTE-MARGUERITE
SARLAT
SELESTAT
SOLENZARA
TANINGES
VENCE
VILLEBOIS LAVALETTE

DROM-COM

BAILLIF
BASSE-TERRE
CAYENNE
GOYAVE
LE MOULE
LES ABYMES (x3)
MORNE A L'EAU (x2)
MOULU
NOUMEA
PORT-LOUIS
SAINT-FRANCOIS (x2)
SAINTE-ANNE
TRINITE
WALLIS ET FUTUNA

Géorgie

TBILISSI

Benelux

Belgique



ANS
AUVELAIS
BALEN
BASTOGNE
BRUGGE
BRUGGE ST. PIETERS
DEINZE
EEKLO
GEEL
GENT
GENTBRUGGE
HERENTALS
HERSTAL
JEMEPPE
JUMET
KAMPENHOUT
KORTRIJK
KUURNE
LA LOUVIERE

LEUVEN
LIBRAMONT
LOKEREN
MACHELEN
MALDEGEM
MARCINELLE
MECHELEN
MENEN
MERKSEM
NIMY-MAISIÈRES
OLEN
OOSTENDE
OOSTENDE AEROPORT
QUAREGNON
ROESELARE XL
SINT PIETERS LEEUW
TURNHOUT
UKKEL
VERVIERS
WAREGEM
WOMMELGEM
ZELZATE

Pays-Bas



ELBURG
EPE
HAARLEM
HEEMSKERK
LISSE
MIDDELHARNIS
RAALTE
ZEEWOLDE



APELDOORN
APELDOORN-NOORD
ASSEN
BEST

BREDA
DEN BOSCH
DEN BOSCH WEST
DEN HAAG BINCKHORST 21
DEN HAAG-HAAGSE MARK
DEVENTER
DRACHTEN
EIBERGEN
GROESBEEK
GRONINGEN
HAARLEM
HAARLEM ZUID
HELMOND
HILLEGOM
LEERDAM
LEEWARDEN
NOORDWIJKERHOUT
SCHINDEL
SOEST
VENLO
VUGHT
YPENBURG
ZUTPHEN

Espagne



ABRERA (MARTORELL)
ALCOY
BENIDORM
CIUDAD REAL
COSTALITA (ESTEPONA)
CUENCA
EL VERGER
EQUINOCCIO
LLEIDA
ONTINYENT
PETRER
VINAROS



21a boulevard Jean Monnet
94357 Villiers-sur-Marne Cedex
Téléphone : 01 77 61 55 00

site institutionnel : <http://societe.bricorama.fr/>
site commercial : <http://www.bricorama.fr/>