

# ITM Entreprises

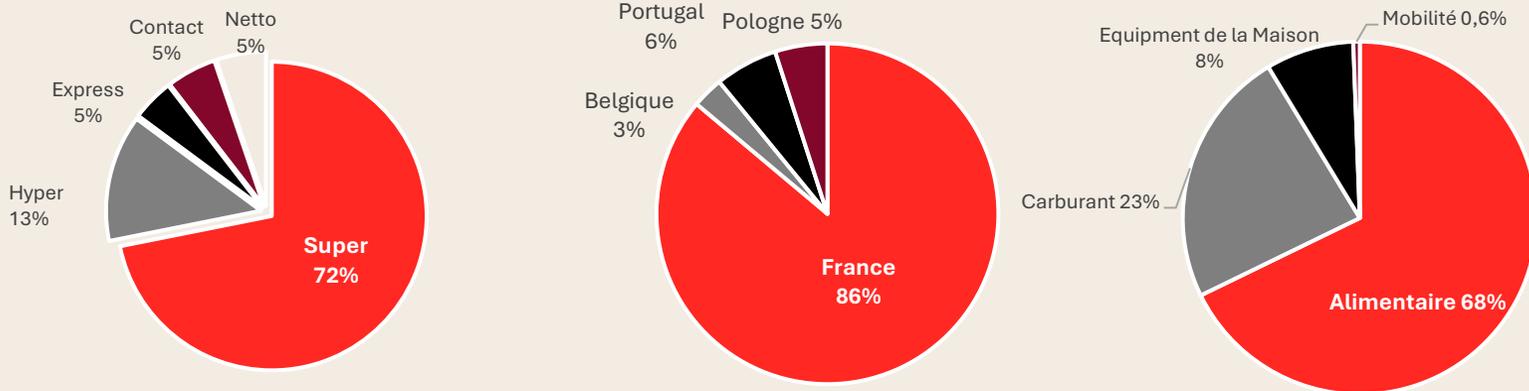
## *Presentation Investisseur*

- 
- 
- 1. DESCRIPTION DES ACTIVITÉS**
  - 2. STRATÉGIE & PERFORMANCE EX-CASINO**
  - 3. STRATÉGIE RSE**
  - 4. DONNÉES FINANCIÈRES**

# Description des Activités

# AVAL | Revenus diversifiés et croissants

## Répartition CA Aval (FY2024)



## Nombre de PDV

Année	Addition (Ouvertures-Fermetures)	Nombre de PDV
2020		3,916
2021	+33	3,949
2022	+19	3,968
2023	+151	4,119
2024	+242	4,361

## CA Aval (carburant inclus) – Marge d'EBITDA agrégée stable

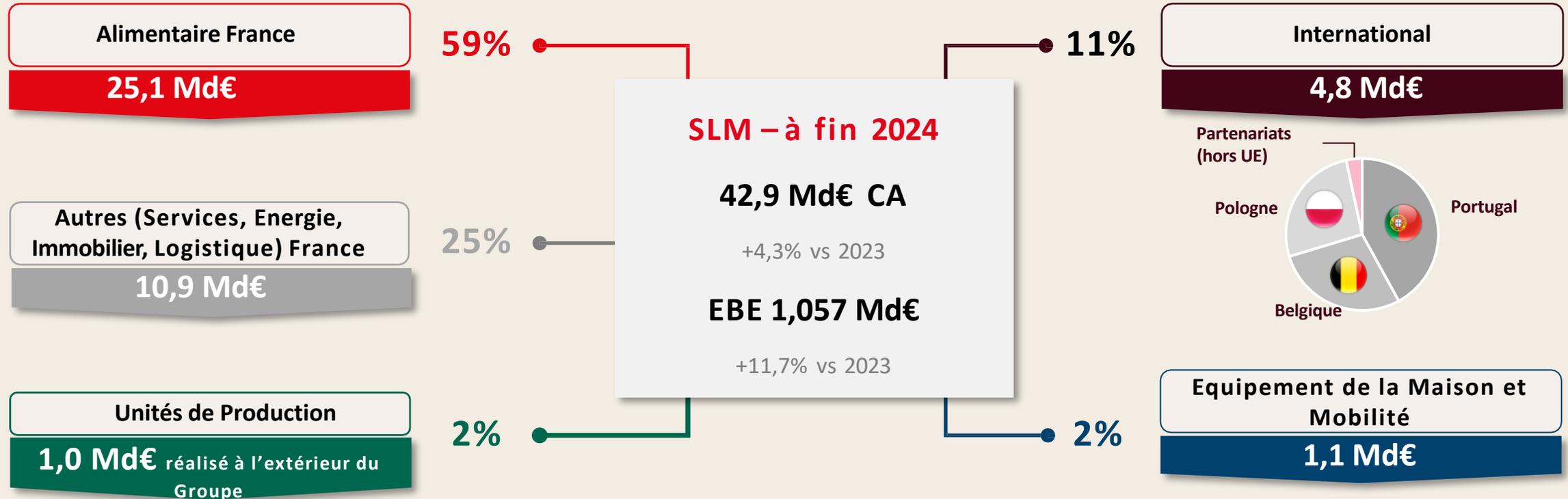


Source: ITM, Non audité



# SLM | Répartition du chiffre d'affaires

Les chiffres consolidés au niveau de la SLM représentent l'activité en amont c'est-à-dire la production, l'approvisionnement, la logistique ...  
Les 27000 employés de la SLM soutiennent également les points de vente avec toutes les fonctions supports.



# ALIMENTAIRE | 3 Enseignes et 6 formats couvrant tous les besoins

- ✓ **Intermarché** est la marque historique du Groupement Mousquetaires, avec 2 679 PDV en Europe répartis dans 4 pays (France, Portugal, Pologne et Belgique)
- ✓ **Marque locale** proposant 4 variétés de format adaptées aux attentes des consommateurs: **Hyper, Super, Contact et Express**
- ✓ La marque **Netto** avec plus de 380 PDV complète l'offre avec un **concept basé sur : des prix imbattables, des produits frais disponibles à des prix réduits et du déstockage**

**Intermarché**  
HYPER



De 2,500 à  
6,000 m<sup>2</sup>

PDV\*

128



Focus

Large gamme de produits  
Avec un fort accent sur les  
produits alimentaires

**Intermarché**  
SUPER



De 1,200 à  
3,500 m<sup>2</sup>

1,424

613

Offre principale  
en 2024

**Intermarché**  
contact



De 500 à  
1,200 m<sup>2</sup>

294

Proche banlieue et proximité  
rurale

**Intermarché**  
EXPRESS



De 300 à  
1,200 m<sup>2</sup>

220

Services et  
proximité urbaine

**Netto**



850 m<sup>2</sup>  
En moyenne

386

Prix

les  
comptoirs  
de la **bio**  
Groupement de magasins indépendants

64

Spécialiste Produits Bio

# Equipement de la Maison | 3 enseignes complémentaires



## PDV\*

**746**

(472 en France, 213 en Pologne et 61 au Portugal)

**118**

(En France)

**48**

(France)

**13**

(En France)

## Surface

- De **1 000** à **5 000 m<sup>2</sup>**

- 2** formats: urbains et grandes surfaces

- 2 000 / 3 000 m<sup>2</sup>** au format entrepôt

- 64 000 m<sup>2</sup>**

## Concept

- Grand nombre de marques propres et à **faible coût** afin d'offrir le meilleur rapport/qualité prix aux clients
- PDV locaux**: Plus grand réseau de France et services numériques

- PDV locaux, offre complète et services numériques
- Réseau complémentaire entre Bricomarché et Brico Cash** et offre complémentaire

- Magasins d'entrepôts** avec de grandes quantités et des produits à faible coût principalement pour les professionnels (artisans et bricoleurs)
- Digital** : Site web et application, Click & Collect et livraison

- Magasins de bricolage et de jardineries dans le sud de la France** : connus sous les marques respectivement Tridôme Bricolage et Tridôme Jardinerie
- Ces pdv ont été acquis par le groupement en octobre 2023 et **seront transformés en Bricomarché**

## Chiffres Clés

- Plus de **7 000** articles de marques privées
- 5** univers: Bricolage, matériaux, décoration, jardinage et animalerie

- 2 500** employés

- 11 000** articles
- 4** univers
- 2** formats de PDV

- 600** employés
- 10** pdv Bricolage et **3** jardineries

# MOBILITE | Une offre complète pour les clients



## Nombre de centres automobiles\*

155

(118 en France and 37 au Portugal)

152

(152 indépendants dont 89 intégrés dans Roady)

## Concept

- Offre innovante qui combine **ateliers et espace de vente**, une première dans le secteur, et intègre des outils numériques et de e-commerce.
- Des équipes de spécialistes capables d'effectuer plus de 100 interventions

- De nombreux services offerts et **intervention rapide** de nos agents

## Chiffres Clés

- **N°3** des centres automobiles en France
- **700 000** véhicules contrôlés chez Roady chaque année
- Ateliers de plus de **300 m<sup>2</sup>**

- **N°4** spécialistes de la réparation et du remplacement des vitres automobiles
- **99%** de satisfaction client



# ACTIVITES INTERNATIONALES

## Europe



Portugal



**Intermarché** **Roady** **BRICO** **MARCHE**

367



Pologne



**Intermarché** **BRICO** **MARCHE**

398



Belgique



**Intermarché**

159

## Hors Europe

Export

17 partenariats avec d'autres marques

Principaux modes d'interventions :

- Exportation par l'intermédiaire de grossistes
- Vente aux distributeurs par le biais de contrats d'approvisionnement simples
- Exportation de concepts, de produits et d'expertise par le biais de partenariats avec des marques

Nombre de PDV\*

Priorités

- Croissance organique axée sur Equipement de la Maison et Mobilité
- Utiliser la marque Porsi comme un pilier
- Renforcer le positionnement Prix

- Accroître l'effort commercial
- Optimiser la productivité en PDV
- Diminuer les coûts logistiques

- Acquisition de 86 PDV Mestdagh début 2023.
- Doublement des PDM; ITM devient un acteur majeur en Wallonie

# IMMOBILIER | Immobilière Européenne des Mousquetaires

Société Immobilière du Groupement Mousquetaires, gérant le développement des enseignes du groupe et l'ensemble de son portefeuille immobilier. Elle propose des solutions globales commerciales pour les autorités locales et régionales.



## Une société immobilière qui assiste le groupe

- Construction, rénovation et agrandissement des sites du groupe : points de vente, unités de production et bases logistiques
- Maîtrise complète de la chaîne de valeur : développement, construction, commercialisation et gestion des sites en portefeuille



## Projets innovants et responsables

- Intervention en partenariat avec les acteurs locaux
- Intégration des fonctions commerciales, tertiaires et/ou résidentielles en fonction des besoins locaux
- Une approche durable avec des projets pérennes, partie intégrante d'une stratégie de revitalisation du territoire et de création de valeur.

### Implantation Solo



### Galeries commerciales



### Projets mixtes



Bureaux, logements, zones commerciales...

### Urbain



Commerce de proximité en pied d'immeuble

2,950m€\*

## Valorisation Immobilière Conso

### AMONT

Production

Siège

Logistique

### AVAL / PDV

1,612 M€

1,338 M€

### UNCONSOLIDATED OR EQUITY-ACCOUNTED

3,019m€\*\* Valeur immobilière des 3 fonds gérés par l'Amont

FONCIERE CHABRIERES

1,084 M€

FIDEMO

1,455 M€

ALCAPREDIAL

480 M€

**Amont** : Aucune cessions prévues concernant le Siège et Logistique, possible cessions marginales sur les unités de production

**Aval**: Cessions annuelles du parc français (<10% par an) à Fidemo

**Portugal** (Alcapredial): 230 MEUR d'impact positif dette nette en décembre 2024 (investisseurs +banques)

**Pologne** (Fond en cours de création): 290 MEUR d'impact positif dette nette entre juin 2025 et 2026 (investisseurs +banques)

\* Source – Groupement Mousquetaires: principaux évaluateurs et VNC au 31/12/2024.

\*\* Source – Groupement Mousquetaires, au 31/12/2024

# AGROMOUSQUETAIRES

**4,2Md€** Chiffres d'affaires 2024

**1Mds€** dont Part du CA externe 2024

**56** Unités de Production intégrées

**9 873** Employés

**15 000** Partenariats (agriculteurs, partenaires)

**2,7Md€** Achats de matières premières agricoles françaises

- ✓ **Premier fabricant de marques propres en France**
- ✓ **5ème acteur agroalimentaire français en 2023** (Source LSA)
- ✓ Une approche **"de la fourche à la fourchette"** en partenariat avec de nombreux acteurs (associations, chercheurs, industriels, etc.)
- ✓ Une ambition de devenir un acteur de premier plan en matière **de production durable et de pratiques d'alimentation.**



## 6 poles de Performance

Boeuf	Porc	Mer
 <b>2,092 employés</b> <b>9 sites*</b> <b>1.14Md€</b>	 <b>2,376 employés</b> <b>9 sites*</b> <b>967.4 Md€</b>	 <b>1,374 employés</b> <b>6 sites*</b> <b>472.1M€</b>
Saveurs	Végétal	Circulaire
 <b>Lait/ Vins / Boissons sans alcool</b> <b>1,421 employés</b> <b>14 sites*</b> <b>932.6M€</b>	 <b>Céréales</b> <b>1,773 employés</b> <b>13 sites*</b> <b>652M€</b>	 <b>Non Alimentaire</b> <b>118 employés</b> <b>4 sites*</b> <b>38.7M€</b>

## Une Marque Privée forte

### 100% Marques Made In France



- ✓ **Un but : assurer l'indépendance d'approvisionnement du Groupement Mousquetaires en intégrant ses propres usines de production**
- ✓ **Un modèle unique mettant l'accent sur sa différence grâce à la position « Producteurs et Commerçants » et qui permet d'apporter une différenciation et des avantages aux consommateurs**

# SERVICES LOGISTIQUES



Le Groupement Mousquetaires a fait un choix crucial : maîtriser l'ensemble de sa chaîne d'approvisionnement. Avec une ambition : fournir des services optimaux à moindre coût à ses milliers de points de vente.

LOGISTIQUE

2  
filiales dédiées  
à des besoins  
spécifiques

### ITM LAI\* dédié à l'Alimentaire :

- Approvisionnement en denrées alimentaires auprès de fournisseurs internationaux, nationaux et locaux
- Gestion des stocks
- Acheminement des produits vers les PDV (*Intermarché* and *Netto*)

### ITM LEMI\* dédié au non-Alimentaire:

- Livraison aux PDV *Bricomarché*, *Bricocash*, *Bricorama* and *Roady*

Plan d'action

- Afin de répondre aux évolutions de la logistique et de l'activité des PDV actuels et futurs et de développer sa compétitivité, le Groupement s'est engagé dans un « Plan de Transformation Logistique » qui passe par la modernisation de son réseau d'entrepôts, créé il y a plus de 30 ans.

SERVICES

Entreprises  
intégrées

- Intégration interne des différents domaines d'activité permettant aux membres du groupe de se concentrer sur la gestion et le développement de leur point de vente.

LAI\*

400 camions

32 bases logistiques  
en France

1 062 millions Colis livrés en 2024

LEMI\*

Pas de camions → Sous traitance

4 bases logistiques  
en France

28.8 millions Colis livrés en 2024

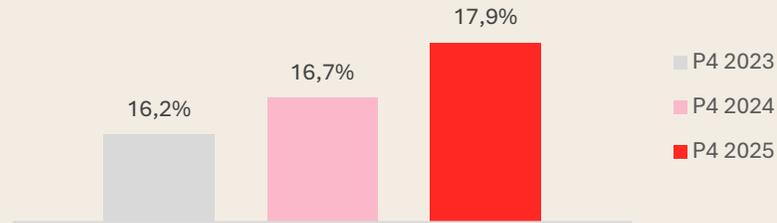
\*LAI: Logistique Alimentaire Internationale, LEMI: Logistique Equipment de la maison

# Stratégie & Performance Ex-Casino

# POSITIONNEMENT ITM | Avantage concurrentiel

## Poursuite de la croissance des grands acteurs de la distribution

### GroupeMENT Mousquetaires - Evolution des PDM



Source: ITM

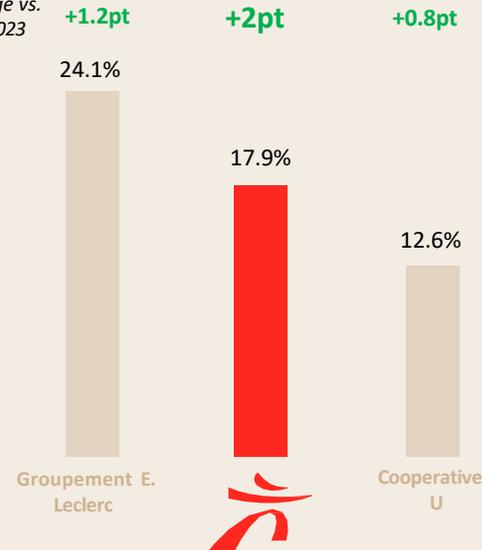
### AUGMENTATION DU NOMBRE DE TICKETS –MILLIONS



**Forte performance en 2024** grâce à un **modèle commercial unique** offrant des prix attractifs et permettant de **maintenir un niveau de trafic élevé** en magasin et une exposition limitée aux hypermarchés (13%). Ceci prend également en compte le changement de périmètre lié à l'acquisition de nouveaux magasins.

## PDM Principaux Acteurs de l'Alimentation en France (P4 2025)

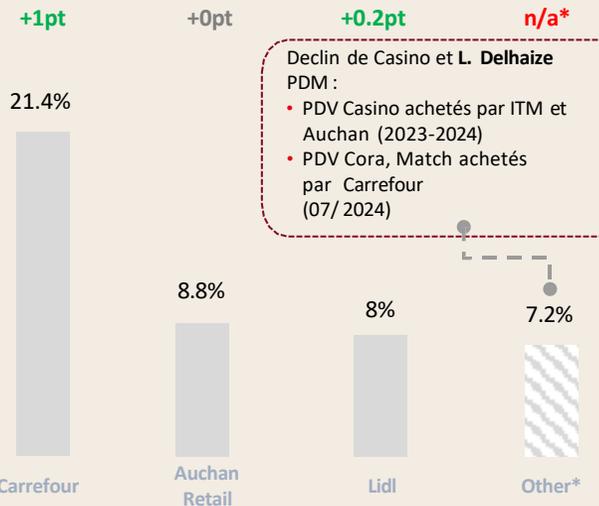
Change vs. P4 2023



### Distributeurs indépendants

Ces dernières années, **les distributeurs indépendants ont gagné des PDM par rapport aux intégrés**. En 2023, pour la première fois, **les indépendants représentaient + de 50% du marché total**

Source : Kantar 2025



### Distributeurs intégrés

Declin de Casino et L. Delhaize PDM :  
 • PDV Casino achetés par ITM et Auchan (2023-2024)  
 • PDV Cora, Match achetés par Carrefour (07/2024)

# STRATEGIE DU GROUPEMENT

« Les Mousquetaires »  
Deviennent



**Nouvelle identité : affirmer la force du modèle**

Producteur et détaillant avec une forte présence géographique

**Acteur Invulnérable en France et**  
Une forte dynamique dans tous les autres pays des Mousquetaires

## Discount

- Gestion du magasin par les membres du partenaire
- Maîtrise des coûts en amont
- Contrôle des CAPEX
- Alliance aux achats

## Croissance

- Performance commerciale : CA/m<sup>2</sup>
- Croissance organique : renforcer le position leader
- Acquisition / Franchise
- Contrôle de l'endettement

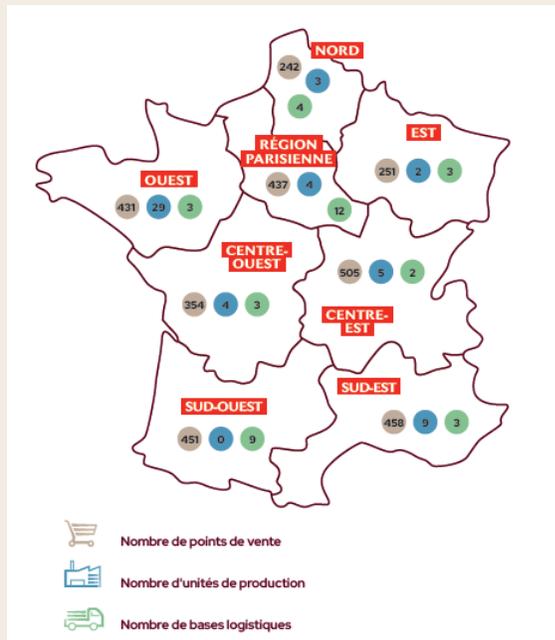
## Dynamique humaine

- Par l'engagement et la bienveillance
- Chaque membre partenaire est impliqué à temps partiel
- Par l'intermédiaire de collaborateurs compétents, appréciés et engagés

# DEVENIR UN ACTEUR INVULNERABLE EN FRANCE

2024

1 PDV tous les 17 Km



1 PDV tous les 10 Km

15 ans de développement en 10 mois



+3 Mds EUR de CA additionnel depuis l'acquisition (+10%)



+ 1.5 MEUR additionnel attendu après les mises au concept FabMag et POP (+15%)



Projection de gain de part de marché sur le parc historique (+0.3 pts/an)

20% de parts de marché en France d'ici 2028



## FabMag

Ce nouveau concept encourage de meilleures habitudes alimentaires afin de s'adapter aux nouvelles attentes alimentaires des clients. À ce stade, 655 points de vente Intermarché sont déjà intégrés au concept.

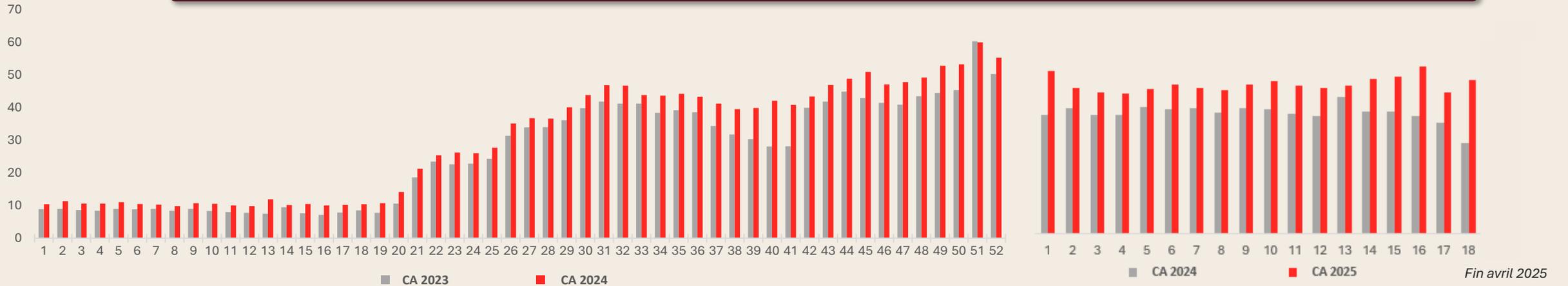


## PoP

représente « Prix, Optimisme et Plaisir ». Ce concept permet de renforcer la remise. À ce stade, 200 points de vente Netto sont déjà intégrés au concept POP.

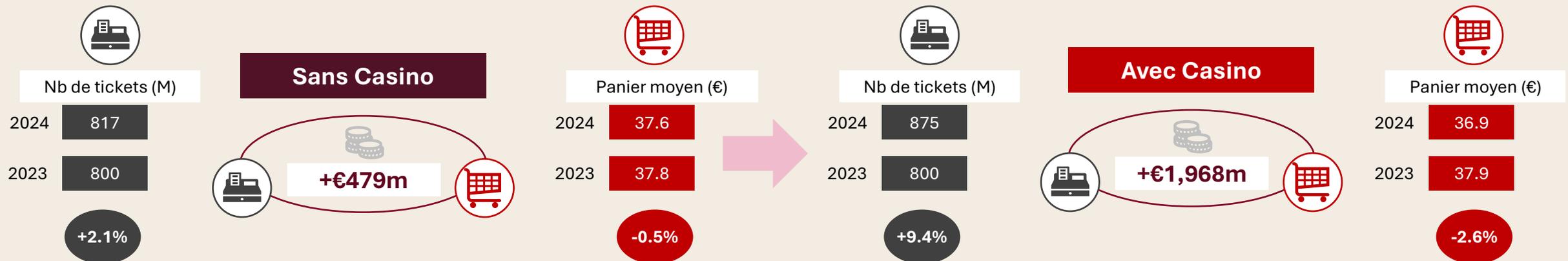
# PDV EX-CASINO | Une bonne performance

## Performance des ventes hebdomadaires à périmètre constant (Avant et Après la transition vers les marques du groupe)



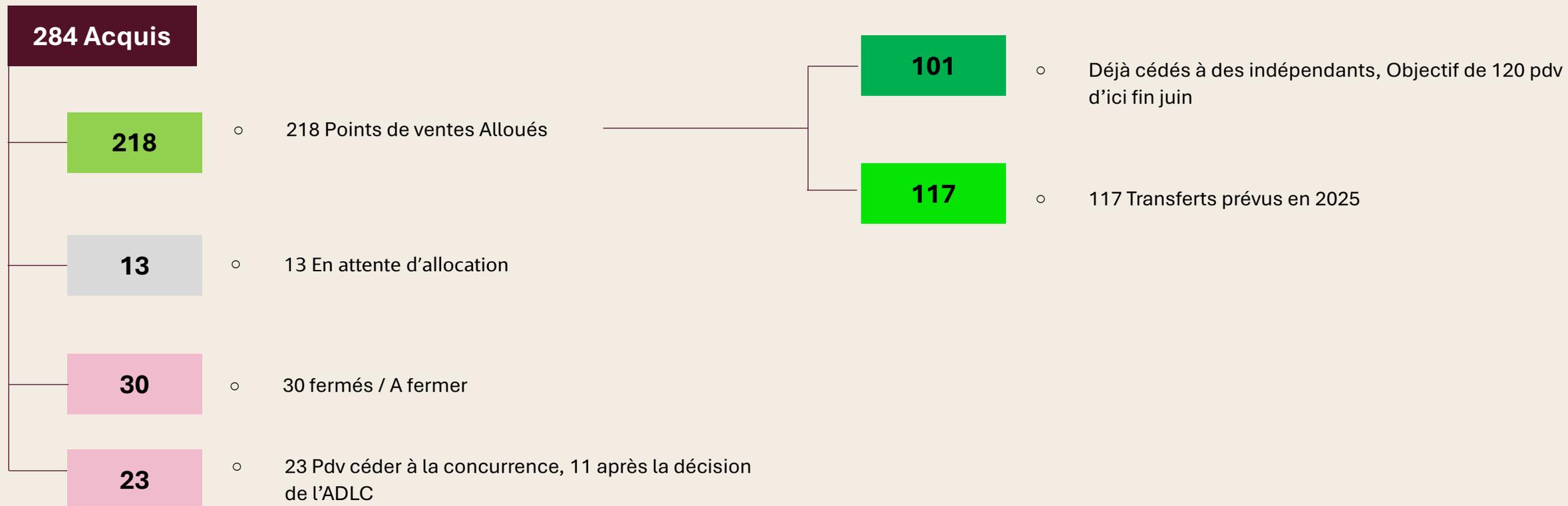
## Impact de l'intégration des nouveaux pdv

La croissance du trafic organique a été significativement renforcée par la contribution des récentes activités de fusions et acquisitions. Le panier moyen est resté stable, légèrement impacté par l'intégration de nouveaux magasins et la stabilisation des prix au cours du deuxième semestre de l'année, suite à une inflation historiquement élevée au cours des années précédentes



# PDV EX-CASINO | Plan de cession

Focus sur le périmètre entier acquis \*



\* Au 30/04/2025

# Stratégie RSE

# UNE ENTREPRISE RESPONSABLE AU MODELE UNIQUE

## Un acteur local responsable et engagé

Economie circulaire : recyclage (3R), lutte contre le gaspillage, gestion de l'eau, réduction des émissions de carbone et préservation de la biodiversité

développement social et économique local

**82% de nos MDD et de nos productions internes sont fabriqués en France dont 1/3 par Agromousquetaires**

## Construire une relation durable et responsable avec notre clientèle

Lancement de la certification « Commerçant Responsable », visant à engager l'ensemble des points de vente dans cette démarche d'ici 2025.

Mise en œuvre et déploiement du plan de vigilance pour assurer un contrôle rigoureux des chaînes d'approvisionnement au sein des zones présentant des risques.

## Accorder une attention Particulière aux salariés

Plan d'action relatif à la santé, à la sécurité et au bien-être au travail

Plan stratégique dédié à l'employabilité, à la mobilité professionnelle et à la promotion de la diversité



### Climat

Neutralité carbone en 2050  
Décarbonation (SBTI), gestion de l'eau et préservation de la biodiversité



### Transition Energétique

Réduction, production et achat



### Transition alimentaire

Agriculture française durable et alimentaire saine



### Economie circulaire

Réduction des déchets, collecte, valorisation et réutilisation



### Enseignes responsables

Certification valorisant les points de vente



### Stratégie digitale Responsable

PING  
Outils informatiques nouvelle génération



### Evolution du travail

Bien être au travail, attractivité et fidélisation

# STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT DURABLE

## 3 PILIERS

### Clients

#### Qualité & Sécurité

100% de nos produits MDD sains, sûrs et d'une qualité supérieure vendus au sein des points de vente responsable.

**Mise en œuvre d'un plan de vigilance sur les zones d'approvisionnement à risque depuis 2018**

#### Environnement

Depuis 2020, engagement des filiales dans une démarche développement durable pour:

- Un impact positif sur les forêts
- La protection des milieux marins

**Lancement du label Commerçant Responsable, avec un objectif de 500 points de vente labellisés d'ici fin 2025.**

### Collaborateurs

#### Santé

Amélioration des conditions de travail

**Plan d'action en faveur de la santé, sécurité et du bien-être au travail.**

#### Formation & Plan de carrière

Accompagner le développement des collaborateurs et optimiser leur employabilité en renforçant les compétences et en offrant les opportunités d'évolution.

**Plan d'action en faveur de l'employabilité, de la mobilité professionnelle et de la promotion de la diversité**

### Zones géographiques

#### Implantation, Développement & Solidarité

Optimiser la consommation énergétique

Réduire l'impact environnementale de la logistique et des flux agroalimentaires.

Adhérer aux principes de l'économie circulaire

Atteindre l'objectif zéro déchet

Préserver l'emploi local

**Plan de développement socio-économique local**

**Plan d'action pour l'économie circulaire**

## TRANSITION SOCIETALE

Depuis 2022, le Groupe s'est engagé dans des combats prioritaires pour réussir sa transition sociétale :

- **Transition énergétique** de l'ensemble de ses sites
- **Transition agricole** par le renforcement du partenariat avec l'agriculture française
- **Plan d'économie circulaire** visant à limiter l'utilisation des ressources et à réutiliser celles qui sont récupérables.
- **Transition sociale** axée sur l'évolution du travail
- **Stratégie bas Carbone** du Groupement Mousquetaires

# DU BILAN CARBONE A LA DEMARCHE DE SBTi

LA STRATÉGIE CARBONE DU GROUPEMENT MOUSQUETAIRES SE DÉPLOIE EN 3 PILIERS, LA PRISE EN MAIN D'UN OUTIL DÉDIÉ AU PILOTAGE CARBONE, LA RÉALISATION DU BILAN CARBONE 2023 SUR TOUTES LES ENTITÉS MOUSQUETAIRES, ET LA RÉALISATION D'UNE FEUILLE DE ROUTE DE DÉCARBONATION.

## Bilan carbone 2023



- Fournit les données pour le premier paramétrage de l'outil
- Référence sur une année complète pour la trajectoire

→ Construction d'un socle solide

## Feuille de route de décarbonation & soumission SBTi



- Fixe les objectifs de réduction du Bilan Carbone
- Vient alimenter le plan d'action sur l'outil

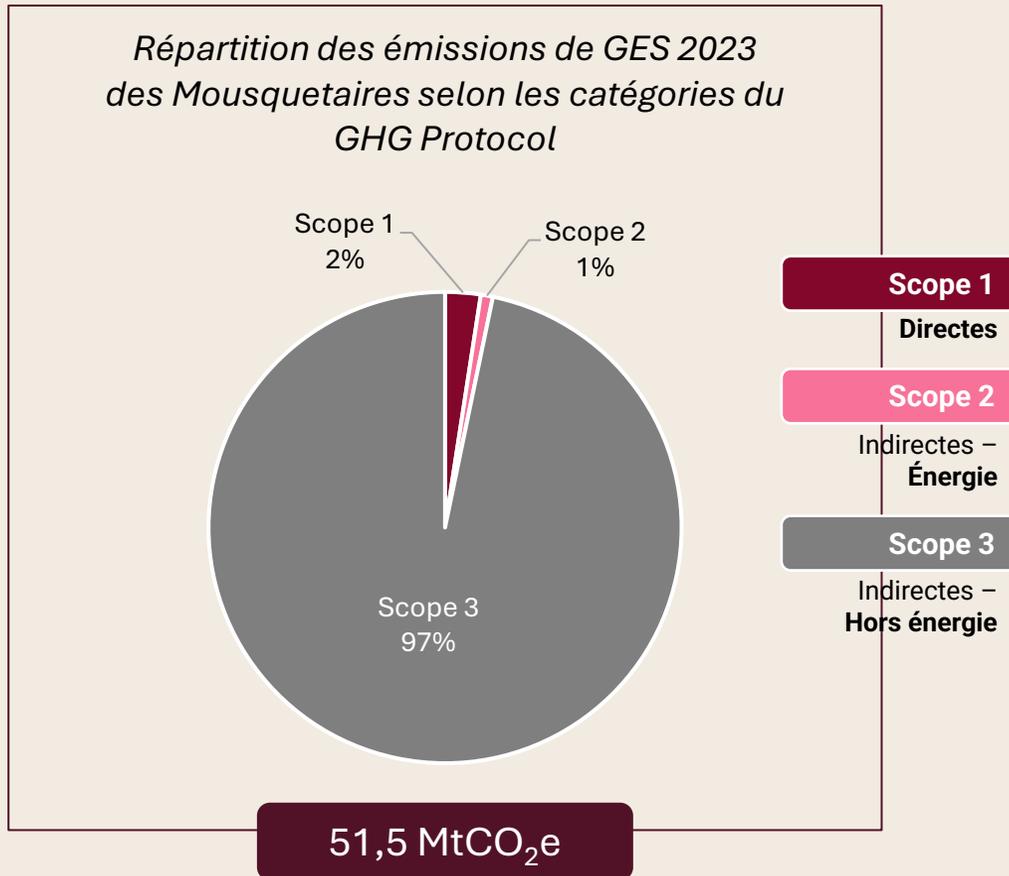
→ Définition des plans d'actions opérationnels

## Déploiement de la plateforme de suivi & pilotage



- Permet de systématiser la mise à jour du Bilan Carbone
- Permet de piloter le plan de transition

→ Suivi des plans d'action par chaque entité



## Analyse des émissions

**97%** **Scope 3 : 49,9 MtCO<sub>2</sub>e**  
Produits et services achetés ; Biens immobilisés ; Transport amont et aval ; Déplacements des collaborateurs ; Déchets ; Utilisation et fin de vie des produits vendus ; Numérique

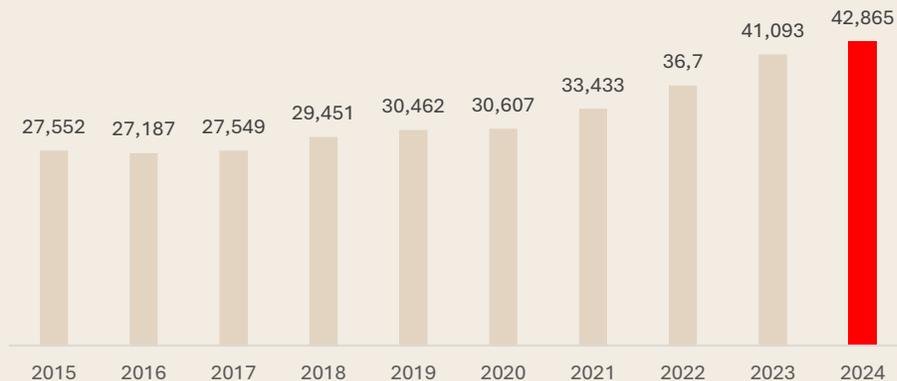
**2%** **Scope 1 : 1,2 MtCO<sub>2</sub>e**  
Consommation d'énergie fossile ; Fuites de fluides frigorigènes des sites d'AgroMousquetaires

**1%** **Scope 2 : 0,42 MtCO<sub>2</sub>e**  
Consommation d'électricité ; consommation de réseaux de chaleur des sites d'AgroMousquetaires

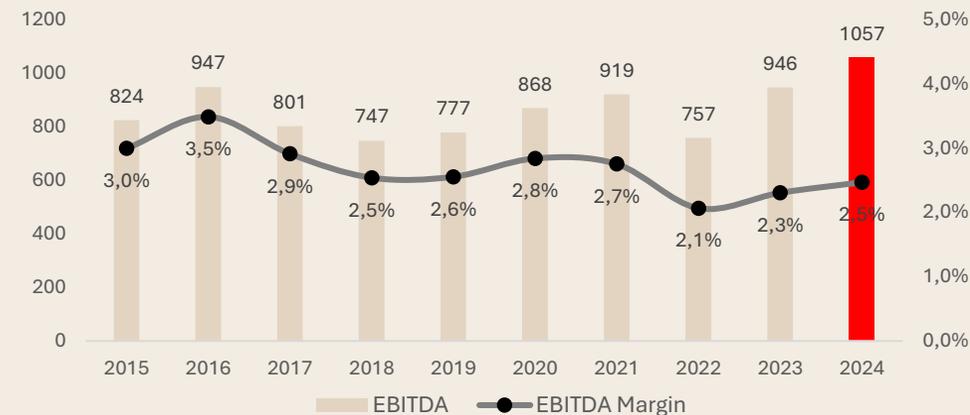
# Données Financières

# AMONT | Une Performance financière stable

Amont – Chiffre d'affaires (M€)



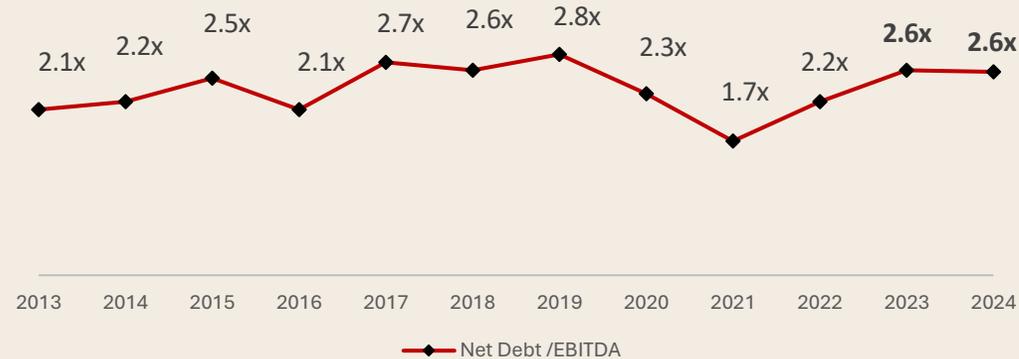
Amont – EBITDA (M€)



Amont – Capex net (M€)\*



Amont – ratio de levier (M€)



# AMONT | Compte de Résultat

En M€, au 31/12/24	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>30 607</b>	<b>33 433</b>	<b>36 700</b>	<b>41 093</b>	<b>42 865</b>
<i>Croissance (%)</i>	0,5%	9,2%	9,8%	12,0%	4,3%
<b>Marge</b>	<b>5 292</b>	<b>5 507</b>	<b>5 595</b>	<b>6 305</b>	<b>6 542</b>
<i>% du CA</i>	17,3%	16,5%	15,2%	15,3%	15,3%
Autres approvisionnements et charges externes	(2 948)	(3 124)	(3 352)	(3 705)	(3 801)
Charge de personnel	(1 272)	(1 303)	(1 325)	(1 491)	(1 512)
Taxes	(203)	(162)	(161)	(163)	(172)
<b>EBITDA</b>	<b>868</b>	<b>919</b>	<b>757</b>	<b>946</b>	<b>1 057</b>
<i>% du CA</i>	2,8%	2,7%	2,1%	2,3%	2,5%
D&A	(400)	(383)	(458)	(486)	(504)
<b>EBIT</b>	<b>468</b>	<b>536</b>	<b>299</b>	<b>460</b>	<b>553</b>
<i>% du CA</i>	1,5%	1,6%	0,8%	1,1%	1,3%
<b>Résultat Financier</b>	<b>(98)</b>	<b>(55)</b>	<b>(88)</b>	<b>(170)</b>	<b>(372)</b>
<b>Produits &amp; Charges exceptionnelles</b>	<b>(164)</b>	<b>(232)</b>	<b>(41)</b>	<b>(25)</b>	<b>16</b>
<b>Impôts sur les résultats</b>	<b>(88)</b>	<b>(131)</b>	<b>(43)</b>	<b>(81)</b>	<b>(52)</b>
Dotations aux amortissements & dépréciations du goodwill	(58)	(53)	(73)	(101)	(92)
<b>Quote part de résultat entités MEE</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
<b>Résultat net</b>	<b>65</b>	<b>67</b>	<b>58</b>	<b>90</b>	<b>59</b>
<b>Intérêts minoritaires</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>13</b>	<b>7</b>

## Éléments clés de l'exercice financier 2024

- ✓ **Le chiffre d'affaires** (carburant inclus) a augmenté de 4,3 % en 2024, principalement porté par l'effet partiel des points de vente Casino acquis au cours de l'année.
- ✓ L'amont atteint son EBITDA historique, supérieur à 1 milliard d'euros.
- ✓ Une amélioration constante de la **marge EBITDA**, atteignant **2,5 %** en 2024, grâce à la capacité à maintenir une politique de coûts rigoureuse et reflétant l'engagement fort du Groupe à préserver un équilibre sain entre les marges de l'amont et de l'aval.
- ✓ **La hausse des charges financières** en 2024 s'explique principalement par l'évolution des provisions liées aux comptes courants des magasins Casino.
- ✓ **Le coût de la dette** s'élève à environ 148 millions d'euros, après couverture du taux d'intérêt et produits financiers liés aux placements (contre 130 M€ en 2023).

# AMONT | Tableau Flux de Trésorerie

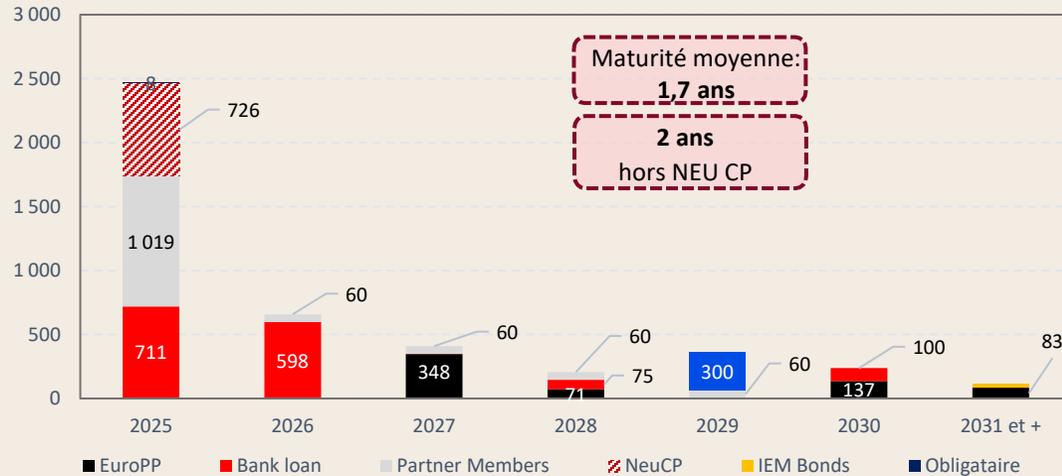
En M€, au 31/12/24	2020	2021	2022	2023	2024
<b>NET RESULTAT NET</b>	<b>65</b>	<b>67</b>	<b>58</b>	<b>90</b>	<b>59</b>
Elimination des amortissements et provisions	472	413	458	565	745
Elimination de la variation des impôts différés	(27)	11	(4)	(14)	(9)
Elimination des plus ou moins-values de cession	1	21	(41)	27	(41)
Elimination de la quote part de résultat des MEE	(5)	(3)	(5)	(5)	(6)
<b>Marge Brute d'autofinancement</b>	<b>506</b>	<b>508</b>	<b>466</b>	<b>662</b>	<b>749</b>
Dividendes reçus des sociétés MEE	6	8	6	8	8
Incidence de la variation de BFR lié à l'activité	(216)	252	(135)	(44)	463
<b>Flux net générés par l'activité</b>	<b>296</b>	<b>769</b>	<b>338</b>	<b>626</b>	<b>1 219</b>
Acquisitions d'immobilisations	(865)	(851)	(728)	(1 145)	(790)
Cessions d'immobilisations	536	411	236	201	213
Variation des autres immobilisations financières	247	175	40	(113)	(1 156)
Incidence des variations de périmètre	2	(2)	(6)	(220)	132
<b>Flux net provenant des investissements</b>	<b>(79)</b>	<b>(267)</b>	<b>(458)</b>	<b>(1 277)</b>	<b>(1 601)</b>
Dividendes et augmentation (réduction) de capital	(31)	(40)	24	(24)	(2)
Emissions d'emprunts	1 417	193	240	995	1 767
Remboursement d'emprunt	(1 497)	(729)	(286)	(457)	(685)
<b>Flux net provenant du financement</b>	<b>(111)</b>	<b>(576)</b>	<b>(22)</b>	<b>514</b>	<b>1 080</b>
Incidence de la variation du taux de change	(4)	1	(1)	6	1
<b>Variation de trésorerie</b>	<b>102</b>	<b>(72)</b>	<b>(144)</b>	<b>(131)</b>	<b>699</b>
<b>Trésorerie d'ouverture (*)</b>	<b>1 331</b>	<b>1 433</b>	<b>1 361</b>	<b>1 217</b>	<b>1 085</b>
<b>Trésorerie de clôture (*)</b>	<b>1 433</b>	<b>1 361</b>	<b>1 217</b>	<b>1 085</b>	<b>1 785</b>

## Éléments clés de l'exercice financier 2024

- ✓ Le besoin en fonds de roulement opérationnel a diminué de 463 M€ en 2024. Cette variation positive s'explique par :
  - Une facturation plus régulière des produits annexes, permettant un encaissement d'environ 150 M€ ;
  - Une réduction des stocks chez EM (25 M€) et dans le secteur Agro (11 M€), liée soit à une baisse d'activité (Maison), soit à un effet prix (Agro, notamment sur le porc) ;
  - Une augmentation de l'activité de la Banque Chabrière, avec une hausse de 109 M€ des dépôts PoS/membres, enregistrée en opérations de hors-bilan (un retournement est anticipé en 2025).
- ✓ Les investissements en croissance externe se sont élevés à 1 231 millions d'euros en 2024.
  - Une partie a été enregistrée sous la rubrique « Variations des autres actifs financiers », représentant des avances sur comptes courants.
  - Le reste a été comptabilisé sous « Acquisitions d'immobilisations » en tant qu'achats de participations.
- ✓ La dette nette au 31/12/2024 s'élève à 2 725 millions d'euros.

# SLM | Echancier de la dette et ratios bancaires au 31/12/2024

## Echancier des principales dettes du groupe (en M€)



## Dettes brutes au 31/12/2024



## Evolution des ratios bancaires



- ✓ Les RCF non tirées s'élèvent à 2 280 M€, utilisées notamment en garantie des NeuCP, qui sont couverts à 100 % en liquidité et renouvelés au fil de l'eau
- ✓ Le financement provenant du GIE » représente 1 020 M€ à échéance court terme, et 240 M€ à échéance moyen/long terme.
- ✓ Evènements postérieurs au 31/12 :
  - Emission obligataire de 500 M€ en janvier 2025, à échéance janvier 2030, entièrement utilisée pour refinancer le prêt relais venant à échéance en 2025
  - Avril 2025 : remboursement d'un prêt immobilier sécurisé de 230 M€, initialement à échéance en 2025. Ainsi, le Groupe ne détient plus de dette sécurisée.
  - Remboursement additionnel de 100 M€ sur le prêt à terme arrivant à échéance en 2026.
  - Maturité moyenne : 2,4 ans après les événements post-31/12 (contre 1,7 an au 31/12).

- ✓ Dette Nette Corporate / Ebitda Corporate < 2.75x
- ✓ Dette Nette Corporate / Equity < 100%
- ✓ Dette Nette Immobilière / Valeur immobilière < 50%

# SLM | Ratio de liquidité au 31/12/2024 et Echancier au 30/04/2025

## Liquidité Court terme

**Ratio de liquidité 1.9x**

Lignes non tirées  
2,280 M€

Trésorerie Disponible  
1,800 M€

Cash flow opérationnel  
682 M€

Cessions Immobilières Pologne  
148 M€

Recession Pdv Ex-Casino  
509 M€

Dettes court terme  
1,971 M€

Variation de BFR\*  
350 M€

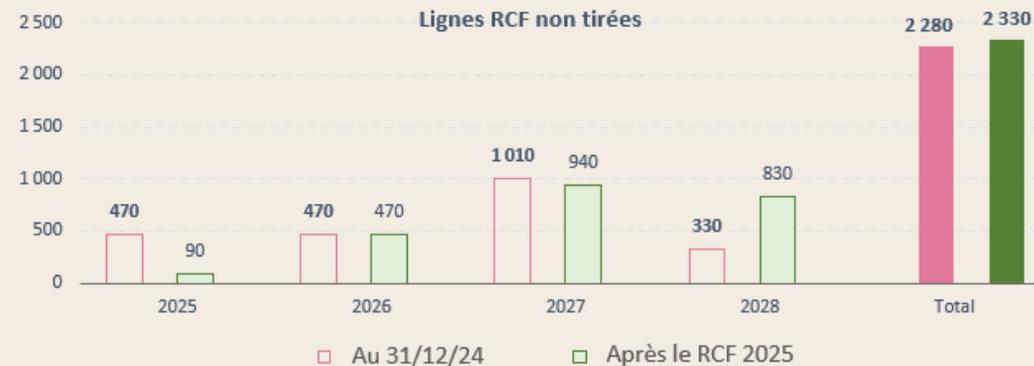
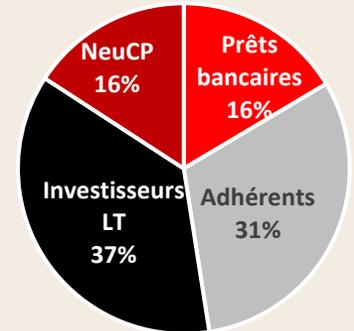
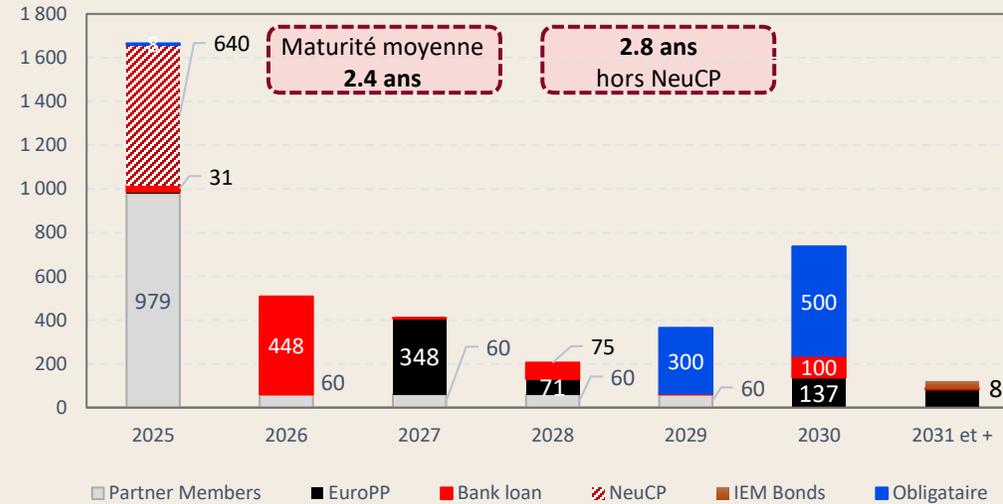
Fusion & Acquisition  
133 M€

Capex Brut  
440 M€

**Ressources**  
5,419 M€

**Besoins**  
2,894 M€

## Principales dettes du groupement



# STRATEGIE DE DESENDETTEMENT



## Levier cible

- Levier cible < 2.5x
- Hausse temporaire liée aux opérations de croissance externe, mais volonté de **réduire l'endettement net à court terme.**

## Analyse de liquidité

- Position de trésorerie confortable à 1,8 Md€
- Lignes de crédit bancaires confirmées non tirées à 2 280 M€
- Aucune échéance de dette majeure à court terme

## Gouvernance

- Relations équilibrées avec les membres partenaires
- Objectif commun de maintien de la notation « Investment Grade »
- Visibilité sur les marges SLM

## Éléments clés du Business Plan

- ✓ Le calcul de la dette nette inclut la dette des Membres Partenaires, soit 1 259 M€ au 31 décembre 2024.
- ✓ La marge EBITDA de l'Amont est attendue à 2,5 % sur la durée du plan d'affaires, en ligne avec les niveaux historiques et la politique financière du Groupe
- ✓ Les exercices 2024 et 2025 intègrent l'impact complet des coûts liés à l'acquisition des points de vente ex-Casino.
- ✓ Le Groupe Les Mousquetaires vise un désendettement fort, initié en 2024 et poursuivi en 2025 et 2026.
  - Cessions d'actifs immobiliers en Europe : plus de 230 M€ de liquidités issues des cessions d'actifs au Portugal déjà réalisées en décembre 2024, et cessions supplémentaires attendues en Pologne en 2025 et 2026 ;
  - Cessions de points de vente aux Membres Partenaires ;
  - Génération solide de cash-flow opérationnel, d'environ 400 M€ en 2024 et 2025 ;
  - Optimisation des CAPEX : les dépenses d'investissement brutes de 2024 ont été environ 30 % inférieures à celles de 2023 ;
  - Poursuite d'une politique de maîtrise stricte des coûts.

**Merci de votre attention**