

Carrefour en 2003 (chiffre d'affaires TTC sous enseignes)

Répartition du chiffre d'affaires par zone
 Europe 87,9 %
 Amérique latine 6,3 %
 Asie 5,8 %



57,7%
du CA Groupe

Hypermarchés



Concept

Offrir au client en un seul lieu l'accès à une offre diversifiée et compétitive de produits alimentaires, non alimentaires (bazar, biens d'équipements, produits culturels...) et de services.
 80 000 références en moyenne sont proposées sur une surface de magasin variant de 5 000 à 20 000 m² et disposant d'un parking gratuit.

823
hypermarchés

25,5%
du CA Groupe

Supermarchés



Concept

Répondre aux attentes d'un client qui vient environ tous les cinq jours : praticité de l'aménagement pour faire ses courses sans perte de temps, qualité des produits frais, qualité de la relation et prix compétitifs. Les magasins ont une surface généralement comprise entre 1 000 et 2 000 m² et proposent environ 10 000 références.

2 380
supermarchés



7,5%
du CA Groupe

Maxidiscompte



Concept

Sur une surface de 300 à 800 m², ces magasins proposent un assortiment sélectionné de produits alimentaires, essentiellement de marque distributeur, à bas prix.

4 456
magasins de
maxidiscompte



9,3%
du CA Groupe

Proximité & autres métiers

Le commerce de proximité



Magasins de quartier ou de village offrant une gamme de produits couvrant l'ensemble des besoins alimentaires. Une palette de services vient généralement compléter cette offre.

Le cash & carry



Libre-service de gros et de détail principalement alimentaire destiné aux professionnels.

La restauration collective



Vente en gros de produits répondant aux besoins des professionnels de la restauration commerciale et collective.

Le commerce électronique



Cybermarché permettant de faire ses courses sur Internet et de se faire livrer à domicile. Le site propose une large gamme de plus de 6 000 produits dont plus de 1 200 produits frais.

2 519 magasins de proximité
200 cash & carry



Conception, création, rédaction & réalisation
 TERRE DE SIENNE

Crédits photos :

Rapho (Valérie Winckler, Lily Franey, Gilles Leimdorfer, Xavier Desmier, Émile Luider, Jacques Grison), Michel Labelle, photothèque Carrefour.





Rapport Annuel
2003

Carrefour

Société anonyme au capital de 1 790 355 957,50 €
RCS Paris 652 014 051
Direction générale : 6, avenue Raymond Poincaré - 75016 Paris
Tél. 01 53 70 19 00 / Fax : 01 53 70 19 59
www.carrefour.com

p. 28 **Hypermarchés**

p. 40 **Supermarchés**

p. 48 **Maxidiscompte**

p. 54 **Proximité
& autres métiers**

N° 1 en Europe

N° 2 mondial

10 378
magasins

29 pays

420 000
collaborateurs

88,718 Mds d'euros
chiffre d'affaires TTC
sous enseignes 2003

Sommaire

Le Groupe	
Message du Président	2
Gouvernement d'entreprise	4
Convention mondiale	10
Nos engagements	12
Panorama financier	14
Panorama boursier	16
Stratégie	18
Hypermarchés	28
Supermarchés	40
Maxidiscompte	48
Proximité & autres métiers	54
Rapport financier	63

La Force de la diversité

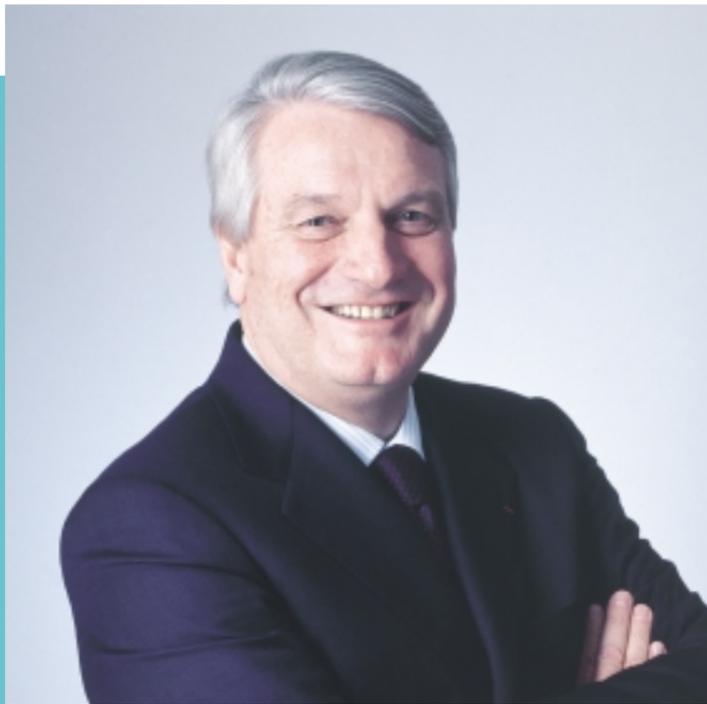


Deuxième distributeur mondial et numéro un européen, le Groupe Carrefour s'affirme depuis plus de quarante ans comme le partenaire de la vie quotidienne de millions de clients en Europe, en Asie et en Amérique latine.

Fort de 420 000 collaborateurs, il s'appuie sur une stratégie innovante, associant hypermarchés, supermarchés, magasins de proximité et de maxidiscounte pour proposer à ses clients les prix les plus bas pour un large choix de produits et de services.

Engagé dans une dynamique de croissance et de rentabilité, le Groupe Carrefour inscrit son action dans le cadre d'un commerce responsable, respectueux des différences et attentif à apporter le progrès économique et social partout où il s'implante.

Les sept valeurs de Carrefour : Liberté, Responsabilité, Partage, Respect, Intégrité, Solidarité, Progrès.



Message du président

Au rendez-vous de la performance

Cette fin d'année 2003 a été marquée par la disparition de Paul-Louis Halley et de son épouse Annick, victimes d'un accident d'avion.

Paul-Louis Halley a créé, avec son père Paul-Auguste Halley et son frère Robert, le Groupe Promodès, dont ils ont fait un leader de la distribution en Europe. Il a été un acteur essentiel du rapprochement de nos deux Groupes et depuis 1999, il était administrateur de Carrefour.

Au-delà de notre Groupe, il a joué un rôle important dans l'économie de notre pays et marqué de son empreinte l'ensemble de la profession au niveau européen. Tous ceux qui l'ont approché ont apprécié sa sagesse, sa simplicité et sa grande humanité.

Le Conseil d'Administration, le Comité Exécutif et tous les collaborateurs de Carrefour tiennent à rendre hommage à l'homme qu'il était et à l'action qu'il a accomplie.

En 2003, le Groupe Carrefour a été au rendez-vous de la performance.

Tous nos objectifs ont été atteints, voire dépassés. Nous avons en effet progressé de manière significative sur les trois priorités que nous nous étions fixées : le chiffre d'affaires, les coûts et le cash.

LA HAUSSE DE NOTRE CHIFFRE D'AFFAIRES RÉSULTE D'UNE DYNAMIQUE COMMERCIALE CONDUITE PAR UNE VISION GLOBALE

Comme nous l'avions prévu, dans un contexte difficile, marqué par les tensions internationales, notre Groupe a bien réagi et a augmenté son chiffre d'affaires de 6 % à taux de change constants. C'est le résultat d'un plan d'action global adapté à chacun de nos trois formats majeurs pour renforcer la dynamique commerciale dans chaque pays.

Nous avons ainsi lancé, dans tous les hypermarchés et supermarchés en Europe, en Amérique latine et progressivement en Asie, les produits "N° 1", qui offrent des prix inférieurs à ceux du hard discount. Le succès a été au rendez-vous et ces produits ont fait croître nos ventes en volume de manière parfois spectaculaire.

Nous avons de même développé une nouvelle gamme de produits à marque d'enseignes internationale, offrant au prix du hard discount, dans tous nos hypermarchés et supermarchés, sous leur enseigne, des produits de qualité équivalente à celle des marques nationales. Résultat : dans les familles de produits où ces produits internationaux ont été introduits, les ventes ont progressé en volume de 10 à 30 %.

Nous avons su innover pour transformer des contraintes en opportunités. Nous avons notamment développé la "clusterisation", une segmentation géographique adaptant l'offre et l'organisation des magasins aux attentes et aux ressources de la clientèle locale. Expérimenté en Argentine, ce système qui répond à des besoins très contrastés se déploie au Brésil et au Mexique.

CETTE CROISSANCE EST UNE CROISSANCE RENTABLE, FONDÉE SUR LA DIMINUTION DE NOS COÛTS ET LA MAÎTRISE DE NOS ACHATS

La diminution des coûts était notre deuxième priorité et nous avons tenu cet engagement en faisant passer nos coûts de distribution de 19 % à 18,6 % du chiffre d'affaires. Plus largement, notre stratégie commerciale s'appuie sur la massification progressive de nos achats à l'échelle européenne et même mondiale pour nos formats principaux. Cette dynamique d'achats communs sera généralisée à tous les produits "N° 1" en 2004. La politique commerciale s'appuie aussi sur l'optimisation des réseaux logistiques, la multiplication des synergies entre formats et entre pays. Tous ces dispositifs diminuent nos coûts et permettent une croissance rentable.

LE GROUPE DISPOSE AINSI D'UNE SOLIDITÉ FINANCIÈRE QUI LUI PERMET D'INVESTIR DANS SON DÉVELOPPEMENT TOUT EN SE DÉSENETTANT

Augmentation des ventes en volume et maîtrise des dépenses : nous avons démontré la validité de notre principe de masse de marge qui consiste à maximiser la marge réalisée au mètre linéaire et non proportionnellement au chiffre d'affaires. Notre marge opérationnelle a ainsi atteint son meilleur niveau historique (4,6 %) et notre résultat net après survaleur a augmenté de 16,6 %.

Le Groupe retrouve son niveau de ROCE de 1999, à 17,7 %, et nous réduisons notre dette de 1,1 milliard d'euros. Nous respectons donc notre engagement sur notre troisième priorité, le cash, en dégagant une puissante capacité d'autofinancement. En 2003, nous avons ouvert 1 000 magasins sous enseignes pour une surface totale de 1 million de m², ceci dans tous les pays et dans tous les formats. Privilégiant la croissance organique, nous poursuivons les ouvertures et les extensions sur un rythme similaire.

LA FRANCE SERA NOTRE GRANDE PRIORITÉ POUR 2004

Cette dynamique de croissance n'a pu profiter pleinement à la France, en raison de contraintes pénalisantes liées à la fusion en matière de développement de surfaces. Elles sont à présent levées et nous nous sommes engagés dans une stratégie de retournement qui constitue notre priorité pour 2004. L'an prochain, nous devrions créer 40 000 m² supplémentaires en hypermarchés et près de 100 000 m² supplémentaires en supermarchés.

Notre objectif est d'ouvrir 900 magasins sous enseignes qui renforceront notre présence dans l'ensemble de nos formats et de nos pays. Notre puissance, notre dynamique de Groupe et l'esprit d'entreprise qui caractérise nos collaborateurs nous donnent pleine confiance dans notre capacité à continuer de tenir nos objectifs.

Daniel Bernard
Président et Directeur Général

Le Conseil d'Administration de Carrefour fixe les politiques du Groupe en matière de métiers, de gestion des risques et d'objectifs globaux. Il approuve également toutes acquisitions, cessions d'actifs susceptibles d'avoir un impact majeur sur les comptes et sur toutes opérations importantes d'acquisition ou de cession d'actifs hors exploitation courante. L'action du conseil est guidée par le seul souci de l'intérêt de la société, considéré au regard de l'actionnaire, de la clientèle et du personnel.

Le Conseil d'Administration est composé de onze membres, dont quatre* sont de nationalité étrangère (belge, britannique et espagnole). Le Conseil comprend cinq administrateurs indépendants, dénués de tout lien d'intérêt direct ou indirect avec la société ou les sociétés du Groupe et qui peuvent ainsi être réputés participer en toute objectivité aux travaux du Conseil**. Chaque administrateur doit être propriétaire pendant la durée de son mandat d'un minimum de 600 actions. La durée du mandat est de quatre ans*.

Le Conseil d'Administration s'est réuni six fois en 2003 (dont une fois sous forme d'un séminaire de 3 jours) et a enregistré un taux de présence de l'ensemble des administrateurs de 87 %.

Conseil d'Administration

DANIEL BERNARD

Président et Directeur Général

58 ans.
Date de premier mandat : 1998.

Daniel BERNARD a vingt-cinq ans d'expérience dans la distribution, d'abord comme Directeur des chaînes d'hypermarchés Mammouth et Delta, de 1975 à 1981, puis dans le Groupe Métro où il a été Directeur Général de Métro France. En 1989, il est nommé au Directoire de Métro International en Suisse. En 1992, il rejoint Carrefour en tant que Président du Directoire. Depuis 1998, il est Président et Directeur Général du Groupe.

Autres mandats au sein de Carrefour
Président de GS, Vice-Président de Diasa, Administrateur de Erteco, de Grandes Superficies De Colombia, de Presicarre, de Centros Comerciales Carrefour, de Finiper, de Carrefour Argentina, Gérant de SISP et Directeur de Vicour.

Autres mandats
Administrateur d'Alcatel et de Saint-Gobain.

JOËL SAVEUSE

Directeur Général Délégué en charge de la zone Europe

51 ans.
Date de premier mandat : 2000.

Joël SAVEUSE a commencé sa carrière en 1973 comme Directeur Hypermarché pour la société la Rucho Picarde. En 1985, il rejoint le Groupe Metro, en tant que Président du Directoire de la filiale française, puis à partir de 1994 comme Président du Directoire de Metro Cash and Carry Allemagne. En 1996, il est nommé Président Directeur Général de La Redoute, filiale du Groupe Pinault-Printemps-La Redoute. Il rejoint Carrefour en 1997 comme Directeur France. Dans le cadre du nouveau Groupe, il est nommé en octobre 1999 Directeur Général zone Europe.

Autres mandats au sein de Carrefour
Président de Carrefour Europe, Président administrateur de Cariges, Vice-Président de Centros Comerciales Carrefour, Administrateur de Carrefour Argentina, de Carrefour Belgium, de Carrefour Comercio e Industria, de Distributis, de GS et de Carrefour Sabanci Ticaret Merkezi AS Carrefour.

JACQUES BADIN

Représentant de la famille Badin, l'une des familles fondatrices de Carrefour et actionnaire de référence.
Membre du Comité d'Audit.

55 ans.
Date de premier mandat : 1998.

Jacques BADIN a effectué toute sa carrière dans la distribution, débutant en 1972 comme chef de Secteur Bazar au Carrefour de Mérignac. Après un séjour aux U.S.A., il exerce ensuite plusieurs responsabilités, notamment en tant que Président de Badin-Defforey de 1975 à 1984. Au sein du Groupe Carrefour il a exercé les responsabilités de Directeur Exécutif en Argentine, Directeur Finances & Gestion et Membre du Directoire.

Autres mandats
Membre du Conseil de surveillance de HSBC Private Bank France.

ROBERT HALLEY

Représentant du Groupe familial Halley, famille fondatrice de Promodès et actionnaire de référence de Carrefour
Membre du Comité d'Audit

68 ans.
Date de premier mandat : 1999.

Robert HALLEY est entré en fonction au sein de la société Promodès en 1961, nommé en qualité de Directeur Général du Directoire en 1972 et de Vice-Président Directeur Général en 1987. Il est également Conseiller Général du Calvados (Livarot) depuis 1991 et Vice-président de la commission du Budget, des Finances et du Personnel du Conseil Général du Calvados.

Autres mandats
Président du Conseil d'Administration et Directeur Général de Paroma, Président de Ivaldes, Président de Evaldes.

LUC VANDEVELDE *

Représentant du Groupe familial Halley, Membre du Comité des Rémunérations, des Nominations et de la Gouvernance d'Entreprise

53 ans.

Luc VANDEVELDE a débuté sa carrière en 1971 pour le Groupe Kraft à Bruxelles. Après avoir occupé les fonctions de Directeur Financier de Kraft à Madrid, de Vice-Président Développement et Planification de Kraft Europe à Lausanne, de Directeur Finance et Gestion de Kraft GmbH en Allemagne, il est nommé Vice-Président Finance et Administration de Kraft international en 1988 aux États-Unis puis Vice-Président administration et développement de Kraft Général International en 1989. Il revient en Europe en 1990 en tant que Président-Directeur Général France, puis France et Italie de Kraft Jacob Suchard. En 1995, il rejoint Promodès en tant que Directeur Général. En 1999, suite à la fusion avec Carrefour, il est nommé Vice-Président-Directeur Général de Carrefour. Depuis 2000, il est Président de Marks & Spencer.

Autres mandats
Non-Executive Director de Vodafone Plc, Chairman of Marks & Spencer, Executive Chairman du fonds d'investissement Change Capital Partners.

CARLOS MARCH DELGADO

Président du Group March et actionnaire de référence
Président du Comité des Rémunérations, des Nominations et de la Gouvernance d'Entreprise

58 ans.
Date de premier mandat : 1998.

Vice-Président du Juan March Studies and Research Institute. Fondateur, Président de la section espagnole et Membre du Conseil d'Administration de l'Association

for Monetary Union of Europe. International Council Columbia Univ., New York, USA (depuis 1996).

Autres mandats
Président de Banca March (depuis 1974), Co-président de Corporación Financiera Alba SA (depuis 1998), Vice-Président de la Fondation Juan March.

PIERRE RODOCANACHI

Administrateur indépendant
Président du Comité d'Audit

65 ans.
Date de premier mandat : 2003.

Pierre RODOCANACHI est le Chairman de l'Advisory Board de la société internationale de conseil en stratégie et management Booz Allen Hamilton. Entré dans le Groupe en 1973, il en est devenu en 1979 le Directeur Général de la filiale française. En 1987, il a été nommé Senior Vice-Président, membre du Comité Stratégique et du Comité des Opérations de Booz Allen Hamilton Inc., et Responsable pour l'Europe du Sud de l'ensemble des activités de ce Groupe.

Autres mandats
Administrateur de la revue Commentaires, Censeur de DMC (Dollfus Mieg & Cie).

FRANÇOIS HENROT

Administrateur indépendant
Membre du Comité d'Audit

54 ans.
Date de premier mandat : 1998.

Ancien élève à l'École nationale d'administration, il exerce au Conseil d'État en tant qu'auditeur et Maître des requêtes avant de devenir Directeur des affaires commerciales et télématiques à la direction générale des télécommunications de 1979 à 1985. Il a également exercé différentes fonctions au sein de la Compagnie Bancaire dont il deviendra Président du Directoire en 1995. Il sera également Président-Directeur Général et Président du Conseil de Surveillance du Crédit du Nord, Membre du directoire de la compagnie financière Paribas avant de devenir Associé-Gérant de Rotschild & Cie Banque en 1997.

Autres mandats
Membre du Conseil de Surveillance de Codedim, de Pinault-Printemps-La Redoute et de Vallourec. Administrateur de Eramet.

SYLVIA JAY

Administrateur indépendant

56 ans.
Date de premier mandat : 2003.

Sylvia JAY est Directeur Général de la British Food and Drink Federation depuis janvier 2001. Elle a auparavant exercé au sein de la haute fonction publique britannique, diverses fonctions dans l'Administration

pour le développement Outre-Mer (Overseas Development Administration - DFID), ainsi que, en position de détachement, auprès du Ministère français de la coopération, du Trésor français et de la Banque Européenne pour la Reconstruction et le Développement (Political Director).

Autres mandats
Administrateur de Saint-Gobain.

CHRISTIAN BLANC

Administrateur indépendant
Membre du Comité des Rémunérations, des Nominations et de la Gouvernance d'Entreprise

61 ans.
Date de premier mandat : 1998.

Après avoir exercé de nombreuses fonctions dans l'administration française, Christian Blanc a dirigé la RATP et le Groupe Air France avant de rejoindre la banque d'affaires Merrill Lynch en tant que Vice-Président de Merrill Lynch Europe et Président de Merrill Lynch France SA. Elu député de la 3^e circonscription des Yvelines le 15 décembre 2002, il est membre de la commission des affaires économiques de l'Assemblée Nationale et membre du groupe d'amitié entre la France et la Chine.

Autres mandats
Administrateur de Cap Gemini, JC Decaux, Thomson et de la Coface.

JOSÉ LUIS LEAL-MALDONADO *

Administrateur indépendant
Membre du Comité des Rémunérations, des Nominations et de la Gouvernance d'Entreprise

65 ans.

En septembre 1977, il est nommé Directeur Général de la Politique économique, poste qu'il occupe jusqu'en février 1978 où il devient Secrétaire d'État à la coordination et à la programmation économique. Ensuite, en avril 1979, il est nommé Ministre de l'économie, fonction qu'il remplit jusqu'en septembre 1980. De 1981 à 1990, il travaille comme conseiller économique du Banco de Vizcaya et comme adjoint au Président du Banco Bilbao Vizcaya. Actuellement, il est Président de l'Association Espagnole des Banques.

Autres mandats
Il est Administrateur de Saint Gobain, de Saint Gobain Cristalería Española, de CEPESA, Renault (Espagne) et Alcatel (Espagne). Il est aussi Président de "Diálogo", Association d'amitié hispano-française et de Acción Contra el Hambre, Vice-président de la Fundación Abril Martorell et membre du Real Patronato del Museo del Prado et de la Fundación Duques de Soria.

* Sous réserve de l'approbation des résolutions par l'Assemblée Générale.

** Ces administrateurs ne sont ni salariés, ni président ou directeur général de la société ou d'une société de son groupe, ni ne l'ont été ; ils ne sont ni actionnaires de référence de la société ou d'une société de son groupe, ni liés de quelque manière que ce soit à un tel actionnaire ; il ne sont enfin pas liés de quelque manière que ce soit à un partenaire significatif et habituel, commercial ou financier de la société ou des sociétés de son groupe.

Trois Comités spécialisés ont été créés en 1998 par le Conseil d'Administration. Leurs membres ont été choisis parmi les administrateurs. Ces Comités ont pour objectif d'approfondir certaines questions spécifiques et de faire des propositions au Conseil d'Administration.

Comités du Conseil d'Administration

LE COMITÉ D'AUDIT

Missions du Comité

Les attributions du Comité d'Audit concernent :

- n Les comptes annuels et semestriels pour lesquels :
 - il examine les comptes sociaux et consolidés avant leur présentation au Conseil d'Administration,
 - il s'assure de la pertinence et de la permanence des méthodes comptables adoptées pour l'établissement des comptes consolidés et sociaux,
 - il analyse les résultats intermédiaires et préliminaires, ainsi que les commentaires y afférents avant leur annonce publique,
 - il vérifie que les procédures internes de collecte et de contrôle des informations garantissent l'application des méthodes comptables susvisées,
 - il étudie les changements et adaptations des principes et règles comptables retenus pour l'établissement des comptes.

- n La réglementation boursière pour laquelle :
 - il veille à la qualité des procédures et des informations afférentes à la réglementation boursière (document de référence).
- n Le contrôle interne et externe de la société et de ses principales filiales pour lequel :
 - il évalue les propositions de nomination ou de renouvellement des commissaires aux comptes de la société et leur rémunération,
 - il évalue, avec les responsables du contrôle interne, les systèmes de contrôle interne du Groupe.
- n Les risques qu'il examine régulièrement avec le Conseil d'Administration, qu'ils soient financiers, stratégiques ou opérationnels.

Le Comité peut bénéficier des informations disponibles auprès du Directeur finances et gestion du Groupe. Une fois par an, il peut entendre les Commissaires aux Comptes dans les conditions qu'il détermine.

Composition du Comité

Le Comité est composé de quatre membres désignés par le Conseil d'Administration parmi ses membres, dont deux administrateurs indépendants. Le Président du Comité est désigné par le Conseil d'Administration. Le Comité des Rémunérations du 30 janvier 2004 a proposé au Conseil de nommer un nouveau membre en la personne de Monsieur Pierre Rodocanachi et de lui confier la présidence dont le mandat arrive à échéance.

Dès lors, la composition du Comité est la suivante :

- Président :** Pierre Rodocanachi
(Administrateur indépendant)
- Membres :** Jacques Badin
François Henrot
(Administrateur indépendant)
Robert Halley

Le Comité se réunit au moins trois fois par an. Deux réunions sont programmées avant la présentation des comptes annuels et semestriels. Pour délibérer valablement, la moitié au moins de ses membres doit être présente. Un membre du Comité ne peut pas se faire représenter.

Travaux du Comité

Au cours de l'exercice 2003, le Comité a procédé principalement à l'examen de la gestion des risques de taux et de change, des méthodes de consolidation et de la comptabilisation de la marge arrière. Le Comité a analysé la distinction entre résultat courant et exceptionnel, le bilan du Groupe, le respect des normes IAS en matière de cessions immobilières et a prêté une attention particulière aux engagements hors bilan.

Le Comité d'Audit lors de chacune de ses réunions se livre à l'analyse de la synthèse de ses travaux qui lui est présentée par la Direction de l'Audit interne. Le Comité veille au respect de l'indépendance de l'Audit interne et s'assure de l'adéquation des moyens qui lui sont alloués avec la mission qui lui est dévolue.

Par ailleurs, le Comité a présenté au Conseil d'Administration – à l'issue d'une procédure d'appel d'offres – ses recommandations liées au choix des Commissaires aux Comptes lors de l'échéance des mandats de ceux-ci.

Enfin, le Comité a procédé à l'étude des évolutions de l'environnement normatif de la société – normes IFRS et promulgation de la loi de sécurité financière – et a défini le calendrier de mise en œuvre de ces nouvelles normes par la Société, tout en en appréciant l'impact pour le Groupe.

LE COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS, DES NOMINATIONS ET DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

Missions du Comité

Le Comité intervient dans les domaines suivants :

- propositions au Conseil d'Administration pour la nomination des administrateurs,
- propositions de rémunération des mandataires sociaux et de répartition des jetons de présence,
- évaluation de l'enveloppe globale de stock-options,
- information sur la nomination et la rémunération des membres du Comité Exécutif et des principaux dirigeants du Groupe,
- évaluation de la qualité des travaux du Conseil d'Administration.

Le Comité qui s'est réuni le 30 janvier 2004 a proposé au Conseil d'Administration – afin de mieux refléter l'étendue de ses missions – d'adopter désormais la dénomination "Comité des Rémunérations, des Nominations et de la Gouvernance d'Entreprise".

Composition du Comité

Le Comité est composé de quatre membres désignés par le Conseil d'Administration parmi ses membres, dont deux administrateurs indépendants. Le président du Comité est désigné par le Conseil d'Administration.

Sous réserve de l'adoption par l'Assemblée Générale des résolutions soumises à son approbation concernant la nomination et la ratification d'administrateurs, la composition du Comité serait la suivante :

Président : Carlos March
Membres : Christian Blanc
 (Administrateur indépendant)
 Luc Vandevelde
 José-Luis Leal-Maldonado
 (Administrateur indépendant).

Le Comité se réunit au moins une fois par an. Il peut se réunir à la demande du Président du Conseil d'Administration ou de deux membres du Comité. Pour délibérer valablement la moitié au moins de ses membres doit être présente. Un membre du Comité ne peut se faire représenter.

Travaux du Comité

Au cours de l'exercice 2003, le Comité a défini et proposé au Conseil d'Administration les conditions dans lesquelles pourrait être octroyé un plan d'options sur actions, a déterminé le montant de la rémunération des mandataires sociaux ainsi que la quotité variable de ladite rémunération et a identifié des personnalités qui, eu égard à leur indépendance, leurs compétences, leur motivation et leur disponibilité, étaient susceptibles d'occuper les fonctions d'administrateur.

Par ailleurs, afin d'améliorer les pratiques de nature à favoriser la transparence et le fonctionnement harmonieux du Conseil et des Comités, le Président du Comité a proposé de procéder au cours de l'exercice 2004 à l'évaluation de la gouvernance d'entreprise de Carrefour.

Cette analyse s'accompagnera d'entretiens individuels avec les administrateurs. Elle devra déboucher sur des recommandations spécifiques concernant la composition et le fonctionnement du Conseil et de ses Comités.

LE COMITÉ D'ORIENTATION STRATÉGIQUE

Le Comité des Rémunérations, réuni le 30 janvier 2004, a proposé au Conseil d'Administration de dissoudre le Comité d'Orientation Stratégique. En effet, ce Comité avait été instauré dans le cadre de la fusion avec Promodès. Il pouvait se réunir de manière plus souple et plus régulière que le Conseil. Il était prévu pour garantir les grands équilibres et rendre des arbitrages essentiels de la fusion Carrefour/Promodès (investissements, synergies...). Il n'a en conséquence plus de raison d'exister.



(de gauche à droite)

■ BERNARD DUNAND
FRANCE

■ JAVIER CAMPO
MAXIDISCOMPTE

■ RENÉ BRILLET
ASIE

■ PHILIPPE JARRY
AMÉRIQUES

■ JOËL SAVEUSE
EUROPE

■ DANIEL BERNARD
PRÉSIDENT
ET DIRECTEUR GÉNÉRAL

■ PHILIPPE PAUZE
SUPERMARCHÉS

■ JEAN-FRANÇOIS DOMONT
MARCHANDISES

■ JOSÉ LUIS DURAN
FINANCES ET GESTION
ORGANISATION ET SYSTÈMES

■ GUY YRAETA
AUTRES PAYS D'EUROPE

■ JACQUES BEAUCHET
RESSOURCES HUMAINES

René BRILLET, Directeur Général Asie, a pris sa retraite au cours du 1^{er} trimestre 2004. Philippe JARRY, Directeur Général Amériques, le remplace et est nommé Directeur Général Asie. Éric Uzan, anciennement Directeur Exécutif Brésil, est nommé Directeur Général Amériques.

Nos engagements

Être la référence de la distribution moderne dans chacun de nos marchés est l'ambition qui nous conduit partout dans le monde et dans tous nos magasins, vers de nouveaux développements. Elle se traduit par des engagements concrets auprès des différents acteurs de nos performances.

NOS CLIENTS

Satisfaire leurs attentes et celles des consommateurs en général en termes de prix, d'offres commerciales, de services, d'innovations, de proximité et de qualité.

Produits "N° 1", Ticket Cash et avantages des cartes de fidélité : notre offensive sur les prix a bénéficié aux consommateurs dans tous les pays d'implantation du Groupe.



NOS COLLABORATEURS

Systématiser le recrutement local, donner les moyens à nos collaborateurs d'évoluer dans un climat de confiance selon les valeurs du Groupe en favorisant la progression interne.

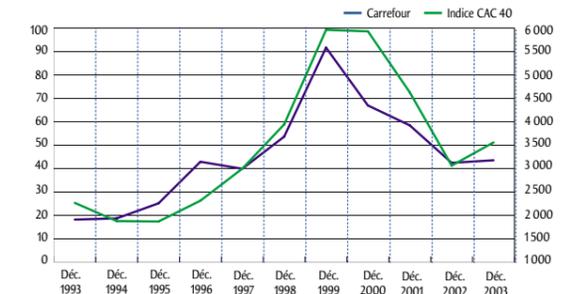
Notre management est attentif à la satisfaction et à l'adhésion de tous. Une enquête interne, enrichie de questions sur le vécu des valeurs en France, Belgique, Espagne, Italie, a touché plus de 12 000 salariés.



NOS ACTIONNAIRES

Apporter la rentabilité dans la durée de leur investissement et les perspectives de croissance d'un Groupe international et multiformat.

ÉVOLUTION DU COURS DE L'ACTION COMPARÉ À L'INDICE CAC 40 (en euros) 1993-2003



NOS FOURNISSEURS

Développer des relations durables et équilibrées, fondées sur un travail commun d'amélioration des produits et de recherche de débouchés.

En 2003, Carrefour a organisé au Japon et en Pologne deux semaines de promotion de produits français fabriqués par des fournisseurs PME. 171 entreprises en ont bénéficié au Japon. La mission de prospection en Pologne a permis à 140 chefs d'entreprise de prendre connaissance du marché.



NOS PARTENAIRES ASSOCIÉS, FRANCHISÉS OU AFFILIÉS

Les appuyer par des enseignes et des marques puissantes, un savoir-faire commercial, une puissance d'achat, un réseau logistique et des techniques en progrès constant.

En France, 220 nouveaux exploitants de magasins franchisés aux enseignes du Groupe ont bénéficié d'une formation rémunérée en magasins écoles.



LES COLLECTIVITÉS PUBLIQUES, LOCALES ET NATIONALES

Assumer nos responsabilités d'acteur économique en nous engageant concrètement dans la vie de la cité.

La Fondation Internationale Carrefour apporte son soutien au SAMU Social International et permet la création de dispositifs d'intervention d'urgence auprès de personnes les plus désocialisées. Créé par le Dr Xavier Emmanuelli, le SAMU Social traite plus de 25 000 personnes par an.



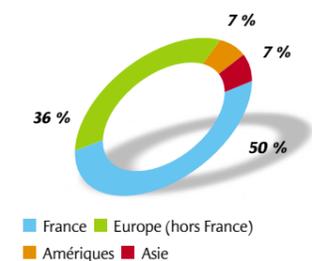
Panorama financier

Des objectifs atteints

En 2003 Carrefour s'était fixé trois priorités : la croissance organique du chiffre d'affaires, la réduction des coûts d'exploitation en pourcentage du chiffre d'affaires, l'amélioration de la dette nette et un ROCE (retour sur capitaux employés) supérieur à 16%. Tous ces objectifs ont été atteints ou dépassés. Ainsi le chiffre d'affaires hors taxes progresse de 5,5 % à change constant, les coûts d'exploitation ont été réduits de 0,4 % du chiffre d'affaires et la dette nette moyenne a diminué de 1,6 milliard d'euros. Enfin le ROCE retrouve le niveau atteint en 1999 à 17,7 % contre 14,8 % en 2002. L'année 2003 marque donc une excellente performance avec un chiffre d'affaires et une marge d'exploitation record.

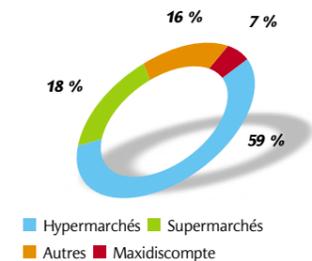
Répartition du chiffre d'affaires HT consolidé par zone géographique

TOTAL = 70 486 M€



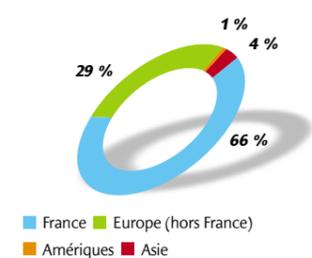
Répartition du chiffre d'affaires HT consolidé par format

TOTAL = 70 486 M€



Répartition du résultat d'exploitation par zone géographique

TOTAL = 3 251 M€



+ 5,5 % à taux de change constants

Chiffre d'affaires hors taxes consolidé 2003

La croissance organique du chiffre d'affaires s'est accélérée en 2003 en hausse de 5,5 % sur une base hors taxes et à change constant, contre 4,6 % en 2002. L'impact des changes a été de nouveau particulièrement important cette année notamment en Amérique latine et en Asie. Ainsi, à change courant, le chiffre d'affaires de Carrefour est en hausse de 2,6 %. Le chiffre d'affaires commercial TTC du Groupe, total des ventes sous nos enseignes, s'élève à 88,7 Mds d'euros en 2003.

+ 7,5 %

Résultat d'exploitation

Carrefour a atteint sa meilleure marge opérationnelle historique (EBIT) de 4,6 % à comparer avec 4,4 % en 2002. Cette performance est d'autant plus remarquable que le Groupe a investi significativement dans sa dynamique commerciale. D'une marge commerciale stable au niveau du Groupe à 22,5 %, le Groupe Carrefour a réussi par la maîtrise des coûts et le développement de synergies en Europe à enregistrer une marge d'exploitation record.

10,5 x = Ebitda/résultat financier

Endettement

L'endettement net du Groupe est en forte baisse avec une réduction de 1,1 milliard d'euros. La dette nette passe ainsi de 9 milliards d'euros à 7,9 milliards. Ce recul s'explique notamment par la progression de la capacité d'autofinancement du Groupe et la bonne gestion du besoin en fonds de roulement. Le résultat opérationnel couvre dès lors 10,5 fois les frais financiers en 2003 contre 8,9 en 2002 et souligne la solidité financière du Groupe Carrefour.

+ 16,6 %

Résultat net courant par action

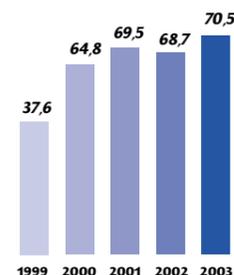
Carrefour avait annoncé une progression du résultat net par action à deux chiffres avant et après survaleurs. La très bonne performance du résultat d'exploitation ainsi que la nouvelle baisse de la charge financière de 12 % permettent de dépasser largement l'objectif initial du Groupe. Le résultat net par action après survaleurs croît de 15,7 % à 2,23 €, alors que le bénéfice par action avant survaleurs croît de 13,7 % à 2,67 €.

Retour sur capitaux employés

En 2003, le Groupe a continué à améliorer son retour sur capitaux employés de 14,8 % à 17,7 %, dépassant largement son objectif de 16 %. Le ROCE se situe dès lors juste en dessous du niveau atteint en 1999. Cette progression est le fruit à la fois de la très bonne performance du résultat d'exploitation et d'une allocation optimisée des capitaux.

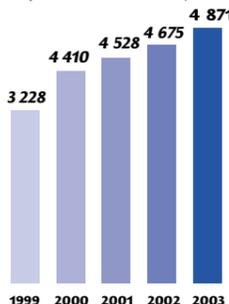
Chiffre d'affaires HT consolidé

(en milliards d'euros)



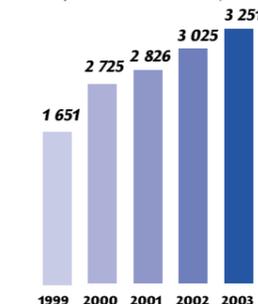
EBITDA

(en millions d'euros)



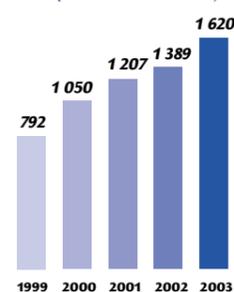
Résultat d'exploitation

(en millions d'euros)



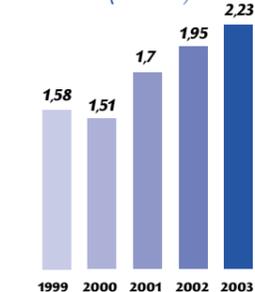
Résultat net courant part du Groupe après survaleurs

(en millions d'euros)



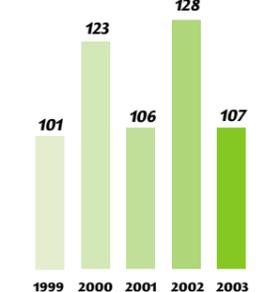
Résultat net courant part du Groupe par action

(en euros)



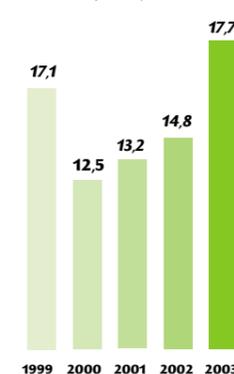
Ratio d'endettement net

(en % des fonds propres)



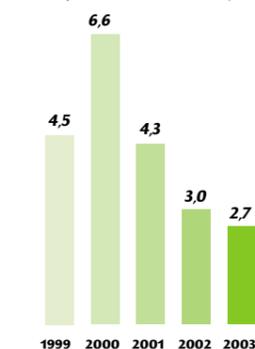
ROCE

(en %)



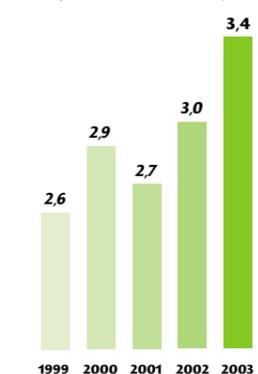
Investissements et acquisitions

(en milliards d'euros)



Capacité d'autofinancement

(en milliards d'euros)



Panorama boursier

Capital

Au 31 décembre 2003, le capital social de Carrefour s'élève à 1 790 355 957,50 euros. Il est composé de 716 142 383 actions au nominal de 2,5 euros contre 716 141 771 actions un an plus tôt. La création de 612 actions en 2003 provient de l'exercice de 51 bons de souscription d'actions.

RÉPARTITION DU CAPITAL

La structure de l'actionnariat n'a pas subi d'importantes modifications en 2003. Sa répartition au 31 décembre est la suivante :

ACTIONNAIRES	Nombre de titres	En %	Nombre de voix AGO	En %	Nombre de voix AGE	En %
Groupe familial Halley	81 836 545	11,43	162 381 917	18,54	162 962 837	18,61
Familles Badin-Defforey-Fournier	34 883 766	4,87	45 775 971	5,23	46 863 959	5,35
Groupe March	23 976 640	3,35	47 373 280	5,41	47 373 280	5,41
Pacte d'actionnaires	140 696 951	19,65	255 531 168	29,18	257 200 076	29,37
Salariés	20 582 419	2,87	26 370 847	3,01	26 370 847	3,01
Autodétention	7 303 390	1,02				
Autocontrôle *	22 833	0,00				
Public	547 536 790	76,46	593 822 736	67,81	592 153 828	67,62
Total	716 142 383	100,00	875 724 751	100,00	875 724 751	100,00

Nombre de titres détenus par les membres du Comité de direction : 1 551 531

À la connaissance de la société, il n'existe pas d'autres actionnaires détenant directement ou indirectement ou de concert, 5% ou plus du capital et/ou des droits de vote.

*Actions détenues par Carrefour Nederland BV.

Un pacte d'actionnaires a été signé le 29 août 1999 entre le Groupe familial Halley, les familles Badin-Defforey-Fournier et le Groupe March. Ce pacte prévoit un droit de préemption sur tout ou partie des titres Carrefour détenus ainsi qu'un engagement de concertation avant les Assemblées Générales ou en cas d'annonce d'une offre publique initiée sur les titres de la société.

Le nombre de droits de vote au 31 décembre 2003 s'élève à 875 724 751. Aucun droit de vote n'est attaché aux actions détenues en autodétention ou en autocontrôle. Un droit de vote double est conféré aux actions justifiant d'une inscription au nominatif depuis plus de deux ans (AG du 30 octobre 1989). Le nombre d'actionnaires est estimé à environ 461 000.

L'action Carrefour

L'action Carrefour est cotée au premier marché Euronext de Paris (Service de Règlement Différé, code ISIN FR 0000120172). Elle fait partie des indices CAC 40, Dj Euro Stoxx 50 et Dj Stoxx 50. Au 31 décembre 2003, l'action Carrefour se situait en 6^e position dans l'indice CAC 40 en termes de capitalisation boursière avec un poids de 4,38 %.

DONNÉES BOURSIÈRES

(en euros)	1999*	2000*	2001*	2002	2003
Cours : plus haut	96,6	91,8	69,4	58,15	46,34
plus bas	46,2	62,5	46,3	38,07	29,35
au 31 décembre	91,6	66,9	58,4	42,43	43,52
Nombre d'actions au 31 décembre	685 004 700	711 143 440	711 155 854	716 141 771	716 142 383
Capitalisation boursière au 31 décembre (en milliards d'euros)	62,7	47,6	41,5	30,4	31,16
Moyenne des volumes quotidiens	1 414 368	1 704 163	1 934 055	2 567 064	2 513 291
Résultat net courant par action	1,58	1,51	1,70	1,95	2,23
Dividende net	0,45	0,50	0,56	0,64	0,74
Rendement	0,49 %	0,74 %	0,95 %	1,50 %	1,70 %

* Les données historiques ont été ajustées pour tenir compte des opérations intervenues sur le titre Carrefour : division du nominal par six en 1999 et attribution gratuite en 2000.

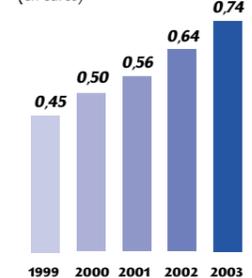
ÉVOLUTION DU COURS DE L'ACTION EN 2003 COMPARÉ À L'INDICE CAC 40

(en euros)



DIVIDENDE NET PAR ACTION *

(en euros)



* Les dividendes sont prescrits après 5 ans au profit de l'État.

INFORMATION DES ACTIONNAIRES

Les actionnaires de Carrefour bénéficient d'une information rigoureuse, transparente et régulière. La communication a été optimisée en 2003 et s'est dotée de nouveaux outils : le numéro d'appel gratuit actionnaires est maintenant accessible 7 jours sur 7, 24 h sur 24 – en composant le 0 805 902 902, les actionnaires peuvent consulter le cours de l'action, son évolution et celle du CAC 40 en temps réel ; l'agenda des rencontres et publications financières est disponible et mis à jour régulièrement ; une boîte vocale permet de laisser en toute simplicité ses coordonnées pour recevoir les lettres, le guide de l'actionnaire ou le rapport annuel.

En 2003, le Groupe a également lancé une alerte email "Actionnaires" pour informer de la parution des communiqués de presse.

Pour vous inscrire : rubrique "Actionnaires" du site internet <http://www.carrefour.com>

Calendrier d'informations financières

Résultats annuels 2003	4 mars 2004
Assemblée Générale (sur 2 ^e convocation)	27 avril 2004
Versement du dividende	30 avril 2004
Chiffre d'affaires du premier trimestre	7 avril 2004
Chiffre d'affaires du deuxième trimestre	8 juillet 2004
Résultats semestriels 2004	1 ^{er} septembre 2004
Chiffre d'affaires du troisième trimestre	12 octobre 2004
Chiffre d'affaires du quatrième trimestre	11 janvier 2005

Contacts

RELATIONS INVESTISSEURS

David Shriver
Étienne Humbert
6, avenue Raymond-Poincaré
75016 Paris
Tél. : 01 53 70 19 00
investisseurs@carrefour.com

RELATIONS ACTIONNAIRES

Véronique Kretz
6, avenue Raymond-Poincaré
75016 Paris
Tél. : 0 805 902 902 (appel gratuit)
actionnaires@carrefour.com

ACTIONNAIRES NOMINATIFS

CAIS Corporate Trust snc
Service Émetteurs-Assemblées
14, rue Rouget de Lisle
92862 Issy les Moulineaux Cedex 09
Tél. : 01 43 23 84 24
Fax : 01 43 23 89 03

La communication actionnaires

La Lettre aux actionnaires

Destinée à l'ensemble des actionnaires au nominatif pur et actionnaires au porteur qui en font la demande, la lettre aux actionnaires paraît deux fois par an suite à la publication des résultats annuels et semestriels en mars et en septembre.

Le Guide de l'actionnaire

Permet de s'informer sur le nominatif pur et administré.

Les rencontres

L'Assemblée Générale est le moment privilégié de rencontre entre les dirigeants et actionnaires et permet de s'informer sur la vie du Groupe, ses réalisations et perspectives.

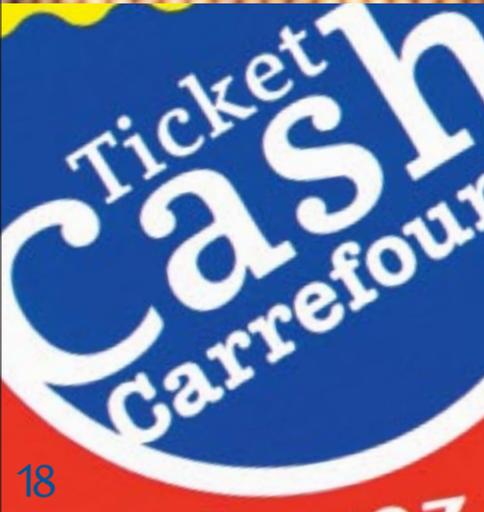
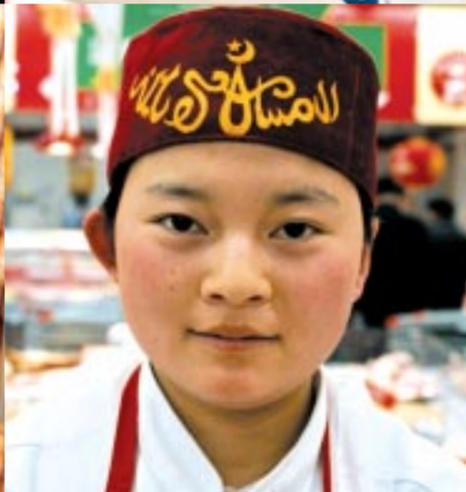
Depuis 3 ans, Carrefour participe au Salon Actionaria de Paris.

Nos équipes sont présentes sur les deux journées pour répondre aux questions des visiteurs sur la stratégie du Groupe.

En 2003, Carrefour s'est rendu dans 4 villes de province pour présenter le Groupe en réunions d'actionnaires, à Lyon, Paris, Rouen et Toulouse.

Pour la première fois, Carrefour a rencontré ses actionnaires à l'étranger, à Bruxelles, en Belgique.





Croissance du chiffre d'affaires, baisse des coûts et amélioration de la gestion de la trésorerie : sur ces trois priorités, le Groupe a enregistré des résultats en net progrès, pour apporter aux consommateurs les meilleurs prix avec l'offre la plus large.

L'année 2003 a été marquée par une vigoureuse offensive sur les prix. Le Groupe a ainsi renforcé la liberté de choix de ses clients. Il les a fait bénéficier de la diversité de ses formats et leur a proposé, sur des linéaires mieux signalés et plus lisibles, des produits premiers prix et des produits d'enseignes internationales, dont la compétitivité tient à sa taille et à la montée en puissance de ses synergies internes.

Cette stratégie s'appuie sur une politique de ressources humaines visant à diffuser les process et les outils, à faire vivre le système de valeurs auprès des 420 000 collaborateurs du Groupe pour les faire adhérer à une culture commune et favoriser la réactivité de l'organisation.

Elle s'inscrit dans une démarche de développement durable, dont l'ambition est de faire du Groupe la référence d'un commerce responsable, soucieux d'apporter un mieux-être aux consommateurs, dans un environnement respecté.

Stratégie





◀ Produits Carrefour Internationaux : massification des achats, packagings rédigés en plusieurs langues à marques d'enseignes Carrefour et Champion, pour des produits au prix du hard discount.



▶ Partout dans le monde, les 40 ans de Carrefour ont donné lieu à de fortes campagnes.



▶ Produits "N° 1", 1 000 références à prix inférieur au prix du hard discount.

L'hyper qui a le jus d'orange au prix le plus bas de la région il n'y en a qu'un



▶ Produits "N° 1", produits à marques d'enseignes et produits de marques nationales : "Offrir aux clients à la fois les prix et le choix".

Une vaste offensive sur les prix et les offres

UNE POLITIQUE DE PRIX AGRESSIVE

L'un des événements majeurs de 2003 est le lancement dans tous nos pays d'une gamme de produits premiers prix, baptisée "N°1", à prix inférieur au prix du hard discount, et le développement de produits d'enseignes mondiaux à prix très compétitifs.

Cette stratégie s'appuie sur une nouvelle donne en matière de consommation, avec des clients qui souhaitent à la fois des produits de base et des produits sophistiqués, des produits de terroirs et de grands produits mondiaux, qui allient aux meilleurs prix une qualité constante et de haut niveau.

La gamme "N° 1", dotée d'un packaging et d'une signalétique aisément identifiables, présente en alimentaire et en non-alimentaire, comptera au total jusqu'à 1 000 références dès 2004, en hypermarchés et supermarchés. D'autre part, une gamme de produits internationaux a été lancée. Plus de 300 produits, identiques, présentés sous un même packaging rédigé en plusieurs langues et portant le nom de Carrefour ou de

Champion, sont déjà commercialisés dans la plupart des hypermarchés et supermarchés du Groupe à des prix compétitifs par rapport à ceux du hard discount.

UNE OFFRE FONDÉE SUR L'OPTIMISATION DES COÛTS ET DES ACHATS

Ce positionnement discount repose sur une politique de réduction permanente du coût de distribution, par des démarches à la fois locales et globales. Localement, l'usage systématique de méthodes d'optimisation des coûts et la recherche par chaque magasin d'une rentabilité par rayon portent leurs fruits. Globalement, la massification des achats, les négociations internationales, les synergies logistiques et l'augmentation de la part des produits contrôlés dans les gammes permettent d'offrir aux clients à la fois les prix et le choix.

LE DISCOUNT : UNE STRATÉGIE GAGNANTE

Cette stratégie a rapidement démontré sa pertinence. En Belgique, une première campagne à la fin du mois de mars, avec des baisses de prix sur 142 produits Carrefour, a permis de multiplier leurs ventes par 4 en volume et par 3 en chiffre d'affaires, avec un impact positif sur la marge totale. En Grèce, les supermarchés Champion ont lancé une campagne de baisse de prix sur leurs produits d'enseignes. La carte de fidélité rencontre un franc succès, depuis son lancement en 2002, avec plus de 740 000 porteurs représentant près de 45 % du chiffre d'affaires.

En Espagne, 300 nouveaux produits "N° 1" ont été lancés en février dans les hypermarchés, à des prix en moyenne 7 % inférieurs à ceux des hard discounters. Résultat : la part des ventes de produits premiers prix en hypermarchés est passée de 3 % à 6 % environ. Les supermarchés leur ont emboîté le pas.

En France, la gamme "N° 1" lancée fin juin dans les hypermarchés avec 200 produits alimentaires s'est rapidement renforcée pour atteindre 1 000 références à la fin de l'année 2003. Là encore les supermarchés ont suivi le même mouvement. Cette politique de prix a été complétée par l'introduction du "Ticket Cash Carrefour" qui récompense la fidélité des clients par un système de remises différées.

L'ATOUT DE L'ADAPTABILITÉ

Massification et mondialisation n'empêchent pas Carrefour d'adapter en permanence ses magasins et son offre à leur environnement national et régional pour satisfaire ses clients locaux.

En Argentine, le Groupe a su renouveler son offre et la présentation de ses produits pour répondre à la montée des inégalités engendrée par la crise. Il a défini trois catégories de magasins dans lesquels les assortiments ont été adaptés au pouvoir d'achat de leur zone de chalandise. L'ensemble des hypermarchés a ainsi été remodelé en 2003. La même démarche est adoptée dans les supermarchés. Cette stratégie s'est traduite par des retournements significatifs de la tendance de l'activité.

LA COMMUNICATION AU RENDEZ-VOUS

L'offensive sur l'offre a été soutenue par un important effort de communication : packaging, signalétique ont permis de mieux guider les clients vers les produits "N° 1" et les produits d'enseignes. Les lancements se sont accompagnés d'importants programmes de promotion utilisant tous les médias possibles.

Partout dans le monde, les 40 ans de Carrefour ont été fêtés et ont donné lieu à de fortes campagnes.



◀ "Les systèmes de Voice-picking contribuent à améliorer la productivité de la logistique".



▲ **Implantation de Dia en Chine**
Le maxidiscounte entre en Chine avec 55 magasins créés en 2003, qui bénéficie de la dynamique engagée avec les hypermarchés.



Les leviers d'une croissance rentable

UN MAILLAGE TERRITORIAL PAR DES FORMATS MULTIPLES

La puissance de la croissance organique se confirme avec 969 points de vente ouverts sous nos enseignes en 2003. Le Groupe a ainsi passé le cap des 10 000 magasins. Ce développement s'appuie largement sur les synergies entre formats. Autour de l'hypermarché établi dans une région, de sa chaîne logistique et de moyens communs de négociation et d'achat, le Groupe peut implanter des formats plus réduits, supermarchés, proximité, maxidiscounte, et faire fonctionner l'ensemble à l'échelle de la région. C'est ainsi que Dia a pu ouvrir 40 premiers magasins à Shanghai puis 15 à Pékin et que Champion va implanter un premier supermarché dans cette même ville en 2004.

L'OPTIMISATION DES CHAÎNES LOGISTIQUES

L'optimisation des chaînes d'approvisionnement représente un important gisement de rentabilité. Carrefour Italie, par exemple, a créé début 2003 la plus grande plate-forme logistique de produits de grande consommation d'Europe, destinée à ses 37 hypermarchés jusqu'alors livrés directement par les fournisseurs. Cet entrepôt vient s'ajouter au dispositif multiformat logistique en place pour les autres types de magasins : super GS, Proxi Di per Di, cash & carry Docks Market et Grossiper. En France, la logistique a poursuivi en 2003 sa rationalisation. Les entrepôts se sont spécialisés. Les hypermarchés possèdent leurs propres entrepôts, sauf pour la brasserie et les produits à faible rotation qui restent multiformats. Les supermarchés et magasins de proximité disposent d'entrepôts communs. L'optimisation de la logistique s'appuie aussi sur le recours à

des méthodes et outils communs de gestion. C'est ainsi que se développent les benchmarks entre pays, bases d'échanges de bonnes pratiques, que le système international d'entrepôt Infolog-ge continue son déploiement, tout comme l'outil de réapprovisionnement Apro + et le logiciel de mesure de performance SPM (Supplier Performance Management). Les systèmes de Voice-picking contribuent à améliorer la productivité de la chaîne logistique. L'application des normes du Groupe dans les méthodes de réapprovisionnement ou de calcul de remises logistiques garantissent une égale rigueur dans tous les pays.

LA COMPÉTITIVITÉ PAR LES SYNERGIES ENTRE PAYS

Le Groupe a bénéficié pleinement de la montée en puissance des échanges de bonnes pratiques et des synergies entre ses unités. C'est ainsi que Carrefour Italie a aidé à l'introduction du format de proximité en Grèce, à la mise en place de rayons pizza dans quatre Carrefour à Osaka, au Japon, et que, sur la base des études réalisées par le SET, Service d'Études du Groupe, l'équipe italienne a participé à la préparation de l'ouverture de nouveaux supermarchés en Chine. De même Carrefour Portugal, en s'appuyant sur Carrefour Espagne pour son approvisionnement, a augmenté sensiblement ses volumes en produits frais.

LA DÉMARCHE DE MASSE DE MARGE

Le projet "Masse de marge" a démarré comme un véritable projet d'entreprise en 2003. Ce concept, développé à l'initiative de Champion France, consiste à accorder la priorité au volume de la marge, à évaluer celle-ci en masse plutôt qu'en pourcentage du chiffre d'affaires, ce qui se traduit, concrètement, dans chaque magasin par un calcul de la marge au mètre linéaire. Ce projet qui concerne toute la chaîne de la valeur, de l'amont à l'aval, du fournisseur au client final, s'est déployé dans l'ensemble du Groupe et est devenu un grand projet international, piloté avec détermination et suivi mensuellement dans tous les pays. Il marque un profond changement de la manière de travailler chez Carrefour. Le passage d'une logique de taux à une logique de volume de marge renforce la solidarité entre l'acte d'achat et l'acte de vente et nécessite une grande transparence. Les business plans partagés avec les fournisseurs comportent des objectifs communs : priorité aux ventes, adaptation des assortiments, lancement plus rapide des innovations et des nouveaux produits, optimisation de la chaîne d'approvisionnement.

Liberté



Responsabilité



Au Mexique, Carrefour a formé 2 200 boursiers, aux termes d'un accord avec les pouvoirs publics des États, dont 70 % ont été embauchés.

Partage



Une prestigieuse reconnaissance internationale

En novembre, à New York, Carrefour a reçu le prix "Innovative Partnership Awards" remis chaque année depuis 17 ans par l'organisation SAI. Carrefour est la première entreprise française à recevoir cette distinction. Ce prix récompense la qualité de sa relation avec l'UNI, Fédération internationale de syndicats pour les métiers de commerce et de services, avec laquelle le Groupe s'est engagé à veiller conjointement au respect des recommandations de l'OIT partout où il est implanté.



Respect



Intégrité



Solidarité



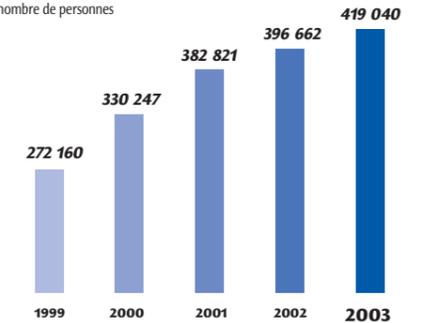
À Singapour, à l'ouverture du second magasin, excepté 5 chefs de rayons recrutés à l'extérieur, tous les chefs de secteur et de rayon étaient issus de promotions internes.

Progrès



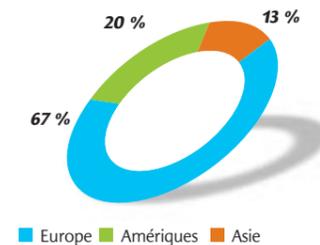
ÉVOLUTION DE L'FFECTIF DU GROUPE*

En nombre de personnes

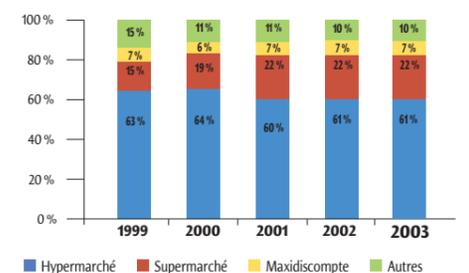


* Hors magasins franchisés.

RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR ZONE



ÉVOLUTION DES EFFECTIFS PAR FORMAT



TENIR UN DIALOGUE SOCIAL EXEMPLAIRE

Le Groupe Carrefour entend être exemplaire en développant son dialogue et ses relations avec les partenaires sociaux. Celles-ci s'internationalisent par la création, en juin 2003, d'une fonction chargée des relations sociales internationales. Sa mission : assurer une relation suivie entre le Groupe et les organisations syndicales internationales. Elle assure également une veille internationale et participe aux réflexions et travaux qui accompagnent le développement de l'Europe sociale. Enfin, elle est chargée de l'organisation des réunions du Comité d'Information et de Concertation Européen.

Un employeur de référence

Carrefour a l'ambition d'être l'employeur de référence de la distribution moderne. Après trois années d'organisation et d'homogénéisation du management pour l'ensemble des formats et des pays, l'année 2003 a inauguré une nouvelle phase dans le développement de sa gestion des ressources humaines. Animer le management pour diffuser les méthodes et les outils, faire vivre le système de valeurs auprès des 420 000 salariés du Groupe pour les faire adhérer à une culture commune, favoriser l'émergence d'une organisation réactive, telles sont désormais les priorités.

UNE POLITIQUE CENTRÉE SUR LES VALEURS

Carrefour recrute et forme 100 000 personnes par an dans le monde. C'est sur la qualité de ce recrutement et de cette formation, sur la capacité à retenir les meilleurs talents et à les mobiliser, que le Groupe fonde une part importante de sa compétitivité et de son dynamisme.

Pour réussir ces quatre missions : attirer, former, gérer, fidéliser les salariés, le Groupe Carrefour place les valeurs au centre de sa politique de ressources humaines. Elles renforcent son attractivité, facilitent la

mobilité et les échanges, favorisent la motivation des équipes et fondent une éthique collective. Aussi sont-elles intégrées aux objectifs du management et leur mise en œuvre est-elle mesurée dans chaque unité. En 2004 sera lancé le projet "Carrefour Attitude" qui permettra de mesurer, public par public, comment chacune des sept valeurs du Groupe est réellement vécue.

ATTIRER LES MEILLEURS

Dans tous ses pays d'implantation, Carrefour développe des relations avec les meilleures écoles de management afin de faire émerger une nouvelle catégorie de cadres internationaux alimentant des flux croisés dans une véritable dynamique de Groupe. La promotion interne et la formation de viviers de cadres à haut potentiel dans chaque pays sont fortement encouragées.

FORMER POUR ACCROÎTRE LE POTENTIEL DE CHACUN

Tout en continuant de développer ses outils de formation, le Groupe a lancé de nouveaux programmes, comme l'Université Finance Gestion avec l'ESCP-EAP, qui a, dès sa première année, formé deux promotions, ou des modules de préparation des futurs expatriés et de leur famille à leur nouveau cadre de vie.

GÉRER POUR METTRE LES HOMMES AU CENTRE DE LA COMPÉTITIVITÉ

En 2003, le Groupe a inauguré un nouveau modèle d'évaluation des cadres dirigeants intégrant les valeurs Carrefour, afin de les faire vivre au quotidien, en commençant par la pratique managériale. Par ailleurs, dans une optique de gestion prévisionnelle, la démarche "Plan de succession" élaborée en 2001 pour les cadres dirigeants s'étend aux autres niveaux hiérarchiques du Groupe, directeurs, métiers, notamment en Pologne, en Grèce ou en Espagne. Chaque pays a développé un contrôle de gestion spécifique aux ressources humaines, s'appuyant sur des indicateurs (turnover, absentéisme, rentabilité, etc.), et sur des études comparatives. La gestion des ressources humaines a pu ainsi améliorer la contribution à la réduction des coûts.

FIDÉLISER EN MOTIVANT, EN ÉCOUTANT

Le système de rémunération variable des cadres dirigeants a été reconduit avec des simplifications et une meilleure adaptation des objectifs à l'activité et aux performances du Groupe. Il devrait être étendu à d'autres catégories de personnel. Carrefour est à l'écoute de ses collaborateurs. L'étude interne mesurant leur satisfaction et leur adhésion se systématisent : elle a été étendue à la Belgique, à l'Espagne, à l'Italie et a donné à 10 000 salariés l'occasion d'exprimer leur opinion. Elle touchera la République tchèque, la Slovaquie, la Pologne, la Colombie et la Grèce en 2004. L'enquête initiale a été enrichie : elle s'ouvre à des commentaires qualitatifs et comporte désormais des questions sur le vécu des valeurs. Ses résultats ont fait l'objet de synthèses régionales, nationales et internationales.



Carrefour et le Pacte Mondial de l'ONU

Carrefour a rejoint, en avril 2001, le Pacte Mondial initié par le Secrétaire Général de l'ONU, Kofi Annan. Cette initiative vise à développer la responsabilité sociale des entreprises et leur rôle dans le développement durable aux côtés des organisations intergouvernementales, des États et des ONG. Carrefour participe activement à cette démarche et s'attache à en faire respecter les 9 principes. Carrefour s'est également engagé à faire connaître le Pacte Mondial, en particulier auprès de ses fournisseurs PME. Daniel Bernard est membre du Comité d'Orientation des Amis du Forum Français du Pacte Mondial.

Agir de manière responsable et solidaire

Présents dans 29 pays d'Europe, d'Amérique latine et d'Asie, le Groupe Carrefour inscrit son action dans une démarche de développement durable, visant à concilier les besoins de la société, le respect des règles de l'économie et la protection de l'environnement. Ce choix s'est exprimé par son adhésion au "Global Compact", pacte mondial de l'ONU. Depuis 2001, le Groupe organise sa politique autour de trois axes d'engagement : la qualité et la sécurité, le respect de l'environnement et la responsabilité économique et sociale.

QUALITÉ ET SÉCURITÉ

Le Groupe entend garantir la sécurité et la qualité des produits, la sécurité des clients et celle du personnel sur ses sites. Ses produits alimentaires font l'objet d'une étroite collaboration avec les fournisseurs portant sur leur traçabilité et leur qualité sanitaire. En Asie, les magasins se sont beaucoup impliqués dans la lutte contre le SRAS, notamment en assurant un suivi médical de leur personnel. La Fondation Carrefour Internationale a, en outre, fait une donation à la ville de Pékin de 100 000 masques N95 pour lutter contre le SRAS.

PROTÉGER L'ENVIRONNEMENT

Le Groupe prend en compte l'environnement dans la conception de ses produits et emballages et réduit l'impact de son activité logistique et de ses magasins. Pour lutter contre les pollutions et limiter les émissions de gaz à effet de serre, il travaille en concertation avec les transporteurs routiers et les pouvoirs publics. En France, il achemine ses textiles importés d'Asie par péniche, évitant un trafic de 3 000 camions entre Le Havre et Paris. Il teste également l'utilisation de véhicules fonctionnant au gaz naturel en région parisienne et de camions au "gasoil blanc" en Italie.

Dans de nombreux pays, ses unités sensibilisent leur personnel et leurs clients à la gestion de l'eau. Ce fut le cas au Mexique, dans le cadre de la journée mondiale de l'environnement, en coopération avec l'ONU et surtout, en Malaisie, menacée par la pénurie d'eau potable, où les magasins vendent des économiseurs d'eau. Partout, le Groupe approfondit sa coopération avec les agriculteurs. En Indonésie, un ingénieur agronome a été embauché pour apprendre aux agriculteurs à obtenir des productions de qualité dans de meilleures conditions écologiques. En Chine, il engage des actions pour obtenir des produits issus de l'agriculture raisonnée.

RESPONSABILITÉ ÉCONOMIQUE ET SOCIALE

Entreprise commerciale, Carrefour favorise, par le prix et le choix, l'accès du plus grand nombre à la consommation dans tous ses pays d'implantation. Ses engagements éthiques le portent à veiller au respect des droits de l'homme en interne comme dans sa chaîne d'approvisionnement et à marquer sa solidarité avec les populations qui l'accueillent. Sur le terrain, ses équipes répondent aux exigences de la solidarité : aide aux pêcheurs de la côte espagnole après le naufrage du Prestige, participation aux actions d'aide aux personnes en difficultés au Mexique. Carrefour Colombie participe à l'ouverture d'écoles en milieu défavorisé et a mené une campagne pour offrir 65 000 sacs scolaires aux enfants démunis de Medellin. Dans ce pays, le Groupe poursuit, avec l'ONU, un impor-

tant programme d'aide à la substitution des cultures illicites : produits artisanaux, textile, cultures.

LA FILIÈRE QUALITÉ : UN CONDENSÉ DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

Depuis 1991, Carrefour développe une gamme de produits Filières Qualité qui implique les fournisseurs dans un partenariat pour des produits alimentaires alliant l'authenticité, la qualité gustative et sanitaire et le prix. Engagée en 2002, l'internationalisation de ces filières a pris un essor considérable en 2003, couvrant tous les continents, soit par l'importation, soit par le développement de filières locales. Les partenaires agricoles de Carrefour s'interdisent le recours aux farines animales, aux antibiotiques de croissance, aux épandages de boues urbaines, aux traitements chimiques après récolte, aux OGM, se soumettent à des audits et des contrôles et garantissent la traçabilité de leur production. Qualité, sécurité de l'alimentation, respect de la nature ont ici rendez-vous avec le développement économique par l'emploi de dizaines de milliers d'agriculteurs, pêcheurs et professionnels, le plus souvent dans les pays d'implantation.

L'action Carrefour figure :

- dans les indices éthiques Dow Jones Sustainability Index (DJSI) World, Dow Jones Sustainability Index Europe, Aspi Eurozone, ECP Ethical Index Europe et ECP Ethical Index Global ;
- dans le portefeuille de Storebrand, premier gestionnaire scandinave de fonds responsables. Elle est partiellement retenue par la banque Sarasin et Cie SA retenue comme éligible par Morley FM.

Un lecteur DVD
pour le prix d'un cinéma en famille



le mois
Carrefour

SPÉCIAL 40^{ÈME}
ANNIVERSAIRE

www.Carrefour
multimedia.com



Lecteur DVD
BLUESKY
47€

Réf. DV710.
Garantie 2 ans.

Abondance et variété des produits, fraîcheur garantie par les forts débits, rendements : les hypermarchés confirment leur leadership. Leur succès est au rendez-vous et Carrefour a encore accéléré leur rythme d'ouverture en créant 52 nouveaux magasins en 2003 dans le monde. Dans tous les pays, ses hypermarchés adaptent l'éventail de leur assortiment et leur offre de services. Leur puissance, qui les place en leader sur leur zone dans presque tous les secteurs de vente, autorise une politique de prix agressive. S'y ajoute une grande capacité d'adaptation aux habitudes de consommation locales et aux niveaux de vie des clients. Avec des cartes de plus en plus innovantes, la politique de fidélisation s'amplifie.

Hypermarchés

823
magasins

29
pays
d'implantation

255 000
collaborateurs

- France
- Espagne
- Italie
- Belgique
- Grèce
- Portugal
- Pologne
- Suisse
- Turquie
- République tchèque
- Slovaquie
- Brésil
- Argentine
- Mexique
- Colombie
- Chine
- Corée
- Taiwan
- Thaïlande
- Indonésie
- Malaisie
- Japon
- Singapour
- Émirats arabes unis
- Qatar
- Égypte
- Tunisie
- Roumanie
- République dominicaine

Les fers de lance des hypermarchés



51,205
Mds d'euros
de CA TTC
sous enseignes
Groupe

57,7%
du CA TTC
sous enseignes
Groupe



LA PUISSANCE AU SERVICE DU PRIX ET DU CHOIX

Par leur taille, les hypermarchés sont, de tous les formats, les seuls à pouvoir offrir à leurs clients tous les types de marchandises, depuis les produits de premier prix jusqu'à ceux de filières à qualité garantie. Capitalisant sur la puissance d'achat qui découle de ces avantages, le Groupe a renforcé le positionnement de ses hypermarchés sur les prix. Tous ses magasins dans le monde ont réaménagé leur offre pour proposer de manière très visible des produits premiers prix "N° 1" inférieurs à ceux des hard discounteurs et des produits de marque internationale Carrefour à prix équivalent.

Cette politique s'est appuyée sur un travail généralisé de réduction des coûts d'exploitation et sur le développement des synergies entre formats et entre pays.

LA CONSTRUCTION DE LIENS DURABLES AVEC LA CLIENTÈLE

Un important effort de fidélisation de la clientèle est engagé avec des formules originales, variant selon les pays, fondées entre autres sur les cartes de fidélité. Les magasins élargissent l'éventail de leur offre en proposant à leurs clients des services de plus en plus nombreux : introduction de la vente d'essence en Grèce, extension de cette prestation en Italie, service pneus dans cinq hypermarchés d'Athènes, vente d'immobilier en Espagne, lancement de la carte Visa Pass par les services financiers Carrefour en France et en Espagne, facilités de paiement au Brésil.



EXTENSIONS DES SYNERGIES NATIONALES ET INTERNATIONALES

Succès des gammes internationales

En alimentaire : lancement des produits "N° 1" en Europe.

En non-alimentaire Bluesky et First line : records de vente au Portugal ; lancement réussi en Indonésie, où la performance des produits Bluesky atteint 20 % du chiffre d'affaires de certaines familles de produits.

Synergies d'achat entre pays d'Amérique latine sur les importations asiatiques et les achats de textiles et en Asie du Sud-Est, pour de nombreux produits "N° 1" massifiés par le "Global Sourcing Asia".



LA QUALITÉ, C'EST AUSSI L'APTITUDE À OFFRIR DES PRODUITS RÉGIONAUX.

Le Groupe a pour politique de travailler avec les fournisseurs locaux et de développer des gammes de produits fabriquées dans le pays. Il répond ainsi aux spécificités du marché dans lequel il s'est implanté. Réciproquement, les magasins font apprécier des produits venus d'ailleurs. Carrefour a ainsi organisé une mission de prospection pour des PME françaises en Pologne pour faire connaître le marché et développer l'offre de produits français dans nos magasins.

L'ADAPTABILITÉ EN PLUS

En plus de la puissance, les hypermarchés Carrefour s'adaptent aux habitudes et aux conditions de vie de leurs clients. En Amérique latine, le Groupe a ainsi décliné ses hypermarchés selon trois catégories de niveaux de vie, les variations portant sur le nombre d'employés en magasin, le nombre de références dans les produits de grande consommation et le type de l'offre proposée en non alimentaire. En Asie, selon les pays, les hypermarchés se conforment aux attentes locales : luxe et produits français au Japon, implantations en centre-ville, notamment en Corée et en Malaisie, qualité de l'ambiance et de l'accueil dans des pays où le shopping est le principal loisir populaire.



FILIÈRES QUALITÉ CARREFOUR : À LA RENCONTRE DES EXIGENCES DU CONSOMMATEUR

Carrefour s'engage avec tous ses partenaires, éleveurs, agriculteurs et industriels, volontaires d'une démarche de qualité, à respecter les dispositions exigeantes d'un cahier des charges qui vise à obtenir des produits sains, aux saveurs authentiques, dans un environnement respecté. La bonne connaissance de la nature et de l'origine de ce que l'on consomme est un principe des Filières Qualité Carrefour.

Au Portugal a eu lieu une première "Rencontre Nationale de Producteurs FQC" et deux nouvelles filières ont été établies, portant le nombre de filières du pays à 10. En Grèce, 16 cahiers des charges ont été signés, pour 9 produits et 26 références. En Italie, 7 nouveaux accords concernent 31 filières (154 références, 72 fournisseurs). En Slovaquie, une nouvelle filière Farine Bio a été créée. En Colombie, le lancement de la FQC en viande de bœuf fait passer les ventes de ce produit de 1,5 % à 4,7 % des ventes de boucherie.

Le Groupe compte 449 FQC au 31 décembre 2003 et 35 497 agriculteurs ou éleveurs partenaires de Carrefour en France.

Europe : prix, développement, image

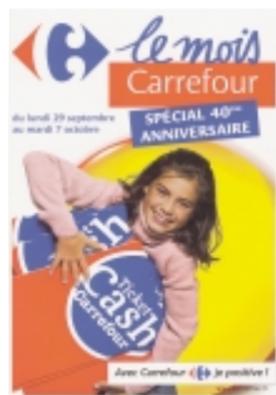


41,848
Mds d'euros
de CA TTC
sous enseignes

47,1%
du CA TTC
sous enseignes
Groupe

Dans toute l'Europe l'effort a porté sur les prix pour faire face à la concurrence du hard discount, avec lequel le Groupe partage une part notable de sa clientèle. En Belgique, Carrefour a baissé ses prix de 10 à 50 % et fait des produits "N° 1" la marque la moins chère du pays. Le Groupe a ouvert 14 nouveaux hypermarchés en Europe et en a repris deux en Pologne. Cette reprise s'est effectuée de manière exemplaire : en 3 semaines, les deux magasins étaient transformés, avec une signalétique, une ambiance Carrefour, leurs équipes étaient intégrées, à leur plus grande satisfaction.

Pour accroître son attractivité, l'enseigne a aussi investi sur son image, enregistrant des résultats en amélioration sensible, notamment en France et en Espagne. En Italie, l'effort de notoriété a porté la communication promotionnelle à la télévision et poussé au développement du site Internet. Dans ce pays, comme en Grèce, l'image prix s'est fortement améliorée. Au Portugal, Carrefour prend le leadership sur 10 des 14 critères d'image et devient "l'enseigne préférée des Portugais pour faire leurs courses".



Une année
marquée par le
**40^e anniversaire
de Carrefour**



▲ **Leaders**
En France, les hypermarchés Carrefour réalisent 20 % des ventes totales de produits informatiques du pays et se classent dans les trois premiers vendeurs de vélos, de jouets, de livres, de disques.

FRANCE : LE PRIX, UNE PRIORITÉ

En France, le repositionnement sur les prix a constitué la priorité absolue. Cette stratégie prix s'est accompagnée d'une action forte de fidélisation. C'est ainsi qu'a été lancé le "Ticket Cash Carrefour" : portant sur des familles entières de produits, ce système offre des réductions à valoir sur les achats suivants dans le magasin. La carte Pass, qui donne droit à des caisses réservées et à des remises certains jours, s'est enrichie d'une innovation, avec Visa Pass, qui offre des services semblables à ceux d'une carte bancaire, pour un coût deux fois moindre. Cette année la fidélisation connaîtra un nouveau progrès en allant vers des offres personnalisées.

En 2004, Carrefour prévoit en France une dynamique positive, servie par son repositionnement sur les prix et par la fin du gel réglementaire des agrandissements et ouvertures lié à la fusion. Le Groupe va à nouveau investir dans son développement. Un mouvement commencé dès juillet 2003 avec l'ouverture du magasin "Torcy Collégien" en région parisienne et l'agrandissement de 16 hypermarchés pour une surface totale de 40 000 m². Malgré la montée du hard discount, l'hypermarché reste le format leader de la distribution alimentaire en France. Pour faire face au développement de cette concurrence, favorisée par les contraintes légales, Carrefour dispose désormais de tous les outils pour attirer de nouveaux clients. Clarification de l'offre, repositionnement prix, systèmes de fidélisation innovants, modernisation et agrandissement des magasins permettront au Groupe d'accentuer son leadership sur le secteur de l'hypermarché.

ESPAGNE : LA CROISSANCE DES VENTES

Dans un environnement très concurrentiel, les hypermarchés Carrefour ont centré leurs efforts sur l'image prix et l'élargissement de l'offre aux services et au non-alimentaire.

La croissance des ventes a été excellente en 2003 : Le quatrième trimestre a été le sixième trimestre consécutif de croissance à surface comparable supérieur à 5 %. L'introduction de "N° 1" en février 2003 et la baisse des prix des produits à marque de distributeur en mars 2003 se sont d'abord traduits par des augmentations de volumes de ventes et dans un deuxième temps par une hausse du chiffre d'affaires liée à l'augmentation du trafic en magasin. Le modèle commercial de Carrefour Espagne devient une référence pour le Groupe tant dans la gestion des produits de consommation courante que du non-alimentaire. Carrefour poursuit son développement en Espagne, 4 magasins ont ouvert en 2003, 4 autres ouvriront en 2004.



FRANCE
216 hypermarchés
ESPAGNE
124 hypermarchés
4 ouvertures en 2003

ITALIE : LES "PRIX DÉFIS"

La focalisation sur les prix s'est traduite, en Italie, par une forte pression promotionnelle, notamment à travers le développement des "prix défis", opération par laquelle Carrefour rembourse 10 fois la différence si l'on trouve le produit moins cher à la concurrence. Les prix sont aussi au cœur du projet "Hyper 2003-2005" lancé en juin 2003, qui mobilise les équipes au travers de 14 chantiers d'optimisation. Parallèlement l'effort a porté sur l'amélioration de la rentabilité. Cet effort sera poursuivi en 2004, où sont en outre prévus l'ouverture de 2 hypermarchés (Rome, Naples) et l'agrandissement avec réaménagement de 3 magasins.

BELGIQUE : L'ACCENT SUR LA PERFORMANCE

Les hypermarchés ont largement participé au redressement et au retour à la rentabilité de Carrefour Belgium. La politique très agressive sur les prix a largement amélioré l'image prix de l'enseigne. La qualité et l'éthique sont aussi au rendez-vous avec le lancement des nouvelles Filières Qualités Carrefour (poulet, bœuf, carottes, endive et pomme) et de 30 produits du

commerce équitable. Carrefour Belgium a repris le chemin du développement avec l'ouverture de son dernier hypermarché à Mons qui est devenu la référence pour les autres magasins.

GRÈCE : UNE PROGRESSION DU CA À SURFACE CONSTANTE DE PLUS DE 10 %

Dans une économie assainie, les hypermarchés Carrefour visent une part de marché de 30 %, en développant de nouveaux services et en investissant dans des actions promotionnelles et des spots TV hebdomadaires. En novembre et décembre, la carte Dynamic Visa a remboursé à ses membres 5 % de leurs achats. Le Groupe a ouvert 5 nouveaux Carrefour Travel, transformé un supermarché en hypermarché Carrefour au Pirée et réaménagé 2 magasins à Athènes. Il a aussi lancé les travaux du plus grand centre commercial grec, le City Gate, pour une ouverture prévue en 2004.

En 2004, année des Jeux Olympiques, Carrefour veut être le point de référence du marché grec avec trois axes : "Best place to work", "Best place to shop" et "Everywhere near you".

PORTUGAL : GAINS DE PARTS DE MARCHÉ

Pour devenir l'enseigne la moins chère de leurs zones de chalandise, tous les magasins ont lancé l'opération "every day low price", les produits "N° 1" ont bénéficié de la forte campagne de promotion "Carrefour en mai". Une nouvelle carte de fidélité "Cartão Família", propose sur 500 à 700 produits des remises de 10 % à 30 % valables dans tous les magasins Carrefour du Portugal. L'effort de gestion a porté sur les coûts de distribution et l'optimisation de la trésorerie par la réduction des stocks. En 2004 : le nouveau cadre législatif permettra au Groupe de présenter 3 à 4 projets de magasins, pour la période de 2005 à 2007.

POLOGNE : UNE OFFRE ENRICHIE

L'action a porté en priorité sur la maîtrise des coûts de distribution, des frais généraux et des stocks, facilitée par l'optimisation des outils de gestion et le développement d'une plate-forme d'achat pour les produits frais. Carte de fidélité, lancement de nouvelles Filières Qualité Carrefour (oignons, pommes de terre), ouverture de deux stations de carburant : l'offre a progressé en étendue et en qualité.

SUISSE : DE FORTES CAMPAGNES PROMOTIONNELLES

Pour accompagner les changements d'enseignes effectués en 2002, Carrefour a lancé de grandes campagnes promotionnelles pour asseoir sa notoriété. En 2003, l'enseigne s'est focalisée sur le prix bas tous les jours ainsi que sur l'amélioration de ses systèmes de gestion.



PORTUGAL
7 hypermarchés
1 ouverture en 2003.

POLOGNE
15 hypermarchés
2 ouvertures en 2003

SUISSE
11 hypermarchés

TURQUIE
11 hypermarchés
1 ouverture en 2003

RÉPUBLIQUE TCHÈQUE ET SLOVAQUIE
13 hypermarchés
1 ouverture en 2003



ITALIE
40 hypermarchés
3 ouvertures en 2003

BELGIQUE
56 hypermarchés
1 ouverture en 2003

GRÈCE
13 hypermarchés

TURQUIE : UNE DYNAMIQUE DE PROGRÈS

Dans un contexte économique difficile, les hypermarchés Carrefour ont poursuivi leur dynamique de progrès. Le Groupe a ouvert un hypermarché avec une galerie marchande de 62 magasins. Il a lancé 300 produits "N° 1" et développé les produits Carrefour en complète synergie avec Dia.

RÉPUBLIQUE TCHÈQUE ET SLOVAQUIE : DES PROGRÈS DE GESTION

Carrefour poursuit son expansion, avec l'ouverture d'un deuxième magasin de 9 300 m² à Prague, dans un centre commercial comptant 63 boutiques et 2 moyennes surfaces. Les efforts se concentrent sur l'amélioration des résultats.

Amérique latine : adaptation, compétitivité



4205,5
Mds d'euros
de CA TTC
sous enseignes

4,7%
du CA TTC
sous enseignes
Groupe

L'année 2003 a été marquée par le changement de concept en Argentine, pour adapter l'hypermarché à la situation économique et sociale. Au terme d'un important travail avec les clients, les personnels et les partenaires, le Groupe a créé trois types de magasins différenciés :

- le premier satisfait les besoins de la clientèle moins favorisée, avec une présentation simplifiée, des produits à bas prix, un assortiment réduit ;
- le deuxième s'adresse à la classe moyenne ;
- le troisième propose des magasins classiques avec une gamme de produits plus étendue particulièrement dans le domaine de la parfumerie et de l'électronique.

Le succès est au rendez-vous, avec une forte progression des ventes.

Parallèlement, le Groupe a déployé son offre de "produits Uno" premier prix et de produits internationaux à marque propre. Pour répondre aux besoins d'une population appauvrie, la baisse des prix a fait l'objet d'un effort considérable, soutenue par un véritable réengineering des méthodes et des procédures tout au long de la chaîne d'approvisionnement pour réduire les coûts.

À la fin de l'année, dans un objectif d'amélioration de la rentabilité de ses investissements, le Groupe a cédé ses sept magasins du Chili au Groupe local "Distribución y Servicios".

Le Groupe Carrefour poursuivra son développement multiformat dans les 4 autres pays d'Amérique latine, où il est présent.



Tous les magasins de la zone travaillent à répondre au mieux aux attentes d'une population moins favorisée, mais ayant le goût de la fête, en lui offrant à la fois des bas prix et des lieux animés et vivants.

BRÉSIL : DES SOLUTIONS DE FINANCEMENT INÉDITES

La politique de prix agressive s'est appuyée sur un vaste programme de réduction des coûts de distribution. Fort d'une carte de crédit qui compte 3,8 millions de porteurs, Carrefour a offert à ses clients des solutions de financement inédites, faisant croître fortement les ventes réalisées sur le non alimentaire au second semestre. Le Groupe a lancé des magasins pour la population aisée. En 2004, les facilités de crédit seront élargies aux populations moins favorisées pour tous les produits.

ARGENTINE : LA "CLUSTERISATION"

L'Argentine a été le pionnier de la "clusterisation" avec 17 remodelings de magasins correspondant au niveau de vie de la population. L'éventail des offres s'élargit avec, par exemple, l'accroissement des produits haut de gamme d'un côté et une position agressive sur la viande (- 15 %/marché formel) de l'autre. La coordination des importations avec Carrefour Brésil pour réduire les coûts (20 %) a commencé et sera poursuivie en 2004. Les exportations de viande et fruits et légumes vers l'Europe se développent.



BRÉSIL
85 hypermarchés
6 ouvertures en 2003

ARGENTINE
24 hypermarchés
1 ouverture en 2003

MEXIQUE
27 hypermarchés
6 ouvertures en 2003

COLOMBIE
11 hypermarchés
3 ouvertures en 2003



MEXIQUE : DYNAMIQUE COMMERCIALE ET RIGUEUR DE GESTION

En partenariat avec General Electric, une carte de paiement, offrant crédit classique et crédit revolving, a été lancée. Pour la première fois de son histoire, l'enseigne a utilisé la télévision pour sa promotion. Cette dynamique, soutenue par les actions de baisse des coûts et de suivi du résultat d'exploitation, aboutit à des performances économiques améliorées. Six nouveaux magasins ont été ouverts en 2003.

COLOMBIE : PRIORITÉ À L'EXPANSION

Le Groupe a racheté à ses associés la totalité de leur participation dans Carrefour Colombie, désormais détenu à 100 %. L'année a été marquée par une forte dynamique commerciale : lancement de 194 références à prix "N°1" sous la marque "UNO", introduction d'une gamme de plats préparés, d'une gamme de produits bio en produits frais traiteur, de la Filière Qualité Carrefour en viande de bœuf et lancement de la marque Cherokee en textile. L'expansion se porte hors de la capitale et se poursuivra en 2004 en accentuant notamment la politique discount.

Asie : croissance, qualité



5152,2
Mds d'euros
de CA TTC
sous enseignes

5,8%
du CA TTC
sous enseignes
Groupe

20 ouvertures réalisées en 2003 en Asie

En 2004, l'Asie concentrera la moitié des ouvertures de magasins Carrefour dans le monde avec environ 25 ouvertures planifiées sur l'année.

UNE STRATÉGIE ADAPTÉE À LA GRANDE VARIÉTÉ DE SITUATIONS

Sur cette vaste zone, le contexte varie fortement selon les pays : rebond économique en Thaïlande et Malaisie, situation plus tendue à Taïwan, difficile en Corée, déflation au Japon, dynamisme en Chine et en Indonésie. Le Groupe centre surtout son expansion sur ces deux pays et entend consolider sa position de leader à Taïwan en ouvrant 3 à 4 magasins par an.

PRIORITÉ À LA QUALITÉ

L'effort sur le prix s'accompagne ici d'une démarche très qualitative centrée sur les habitudes et les attentes de clients attentifs à la qualité des produits frais et utilisant les hypermarchés à la fois comme des magasins d'approvisionnement alimentaire et comme des centres de loisirs pendant le week-end. Ainsi, au Japon, les nouveaux magasins d'Osaka répondent à une attente de raffinement de la part d'une chaîne française. En Corée, Carrefour modernise ses magasins pour en faire des lieux conviviaux et apporter des produits frais de grande qualité, avec des moyens nouveaux pour les approvisionnements et la formation du personnel. Tous les managers de la zone sont recrutés et formés sur place, ce qui facilite l'intégration des magasins et



leur adéquation aux attentes locales.

La différenciation s'obtient aussi par une réputation de Groupe à l'écoute de ses salariés, soucieux de contribuer au mieux-être de chacun et de tous.

CHINE : LES BASES DE L'EXPANSION

Dans un environnement en rapide évolution à l'approche de l'entrée dans l'OMC, le Groupe développe sa part de marché, forme des équipes locales pour son expansion, développe des produits organiques et des produits chinois "Filières Qualité Carrefour" et met en place 4 bassins pour la marchandise.

175 millions de clients sur l'année : la fréquentation des magasins est en hausse de 35,5 % par rapport à 2002.

CORÉE : CENTRE COMMERCIAL, CENTRE DE VIE

Pour encore mieux satisfaire ses clients, le Groupe a mis en place une Filière Qualité pour les produits frais, a ouvert 3 magasins et en a réaménagé 6, tous munis d'importantes galeries commerciales, d'aires de jeux pour les enfants, de centres de fitness...

Le nouveau Carrefour du Worldcup Mall comprend une galerie marchande de 131 boutiques et réalise le plus fort chiffre d'affaires de notre parc en Asie.

TAÏWAN : LES SERVICES DE A À Z

Malgré la crise du SRAS qui a modifié le comportement du consommateur pendant 3 mois, les produits frais ont gagné en part de marché grâce aux réaménagements. Les services s'étendent au paiement des factures de téléphone, d'électricité, d'eau et de gaz, des amendes et aux réservations pour les spectacles. La carte Pass a atteint un taux de pénétration de 14 % : 450 000 cartes en circulation offrent paiement à des caisses dédiées, crédits à la consommation (revolving et classiques), prêts personnels.

THAÏLANDE : PROGRÈS SUR TOUS LES FRONTS

Dans ce pays, Carrefour a amélioré sa rentabilité et augmenté son chiffre d'affaires, notamment dans les ventes de produits frais. Le remodeling des magasins existants, la mise en place de nouveaux concepts (téléphonie, bijouterie, pharmacie,...) et l'ouverture de 2 nouveaux magasins ont contribué à ces progrès. Cette dynamique se poursuivra en 2004.

INDONÉSIE : CROISSANCE ET RENTABILITÉ

L'Indonésie est devenue l'un des pays les plus rentables du Groupe. Le chiffre d'affaires à surface constante progresse de 12,3 %. 2004 sera une année d'expansion, avec l'ouverture de magasins en province.

MALAISIE : MODERNISATION À L'ORDRE DU JOUR

Modernisation de 3 magasins, politique de prix agressive, révision de l'assortiment et des concepts, telles ont été les priorités de 2003. Le lancement de la marque "N° 1" a concerné 600 références, y compris dans les produits frais.

JAPON : LE PROFESSIONNALISME À LA FRANÇAISE

Les ouvertures font gagner des parts de marché, particulièrement à Osaka avec 3 nouveaux magasins. Le Groupe capitalise sur son image à travers ses produits venus de France et son professionnalisme en produits frais. L'effort porte sur la réduction des coûts pour accentuer la compétitivité par le prix.

SINGAPOUR : UNE OFFRE DE HAUTE QUALITÉ

Ouvert en octobre 2003, le 2^e magasin (6 000 m²) offre : cave à vins réfrigérée, nouveaux laboratoires de produits frais, mur de présentation des nouvelles technologies (home cinéma, LCD, plasma), rayon CD, DVD avec point d'écoute et de visionnage. Le réaménagement du premier magasin de Suntec City va dans le même sens d'une offre de haute qualité (vins, alimentation, cosmétiques, etc.). Sa galerie marchande vit tous les mois une animation sur des thèmes différents : foire française, foire aux vins, foire japonaise.



CHINE
41 hypermarchés
6 ouvertures en 2003
CORÉE
27 hypermarchés
3 ouvertures en 2003
TAÏWAN
31 hypermarchés
3 ouvertures en 2003
THAÏLANDE
19 hypermarchés
2 ouvertures en 2003
INDONÉSIE
11 hypermarchés
1 ouverture en 2003
MALAISIE
7 hypermarchés
1 ouverture en 2003
JAPON
7 hypermarchés
3 ouvertures en 2003
SINGAPOUR
2 hypermarchés
1 ouverture en 2003

Un cabas pour la vie



Champion lance le sac cabas réutilisable.



Avec plus de **100 nouveaux points de vente en Europe**, de nombreux agrandissements, facteurs de rentabilité, des baisses de prix spectaculaires, des actions de fidélisation, des campagnes d'image, une adaptation des concepts aux données locales, le Groupe a accentué son offensive dans le secteur des supermarchés. Ces magasins de moyenne surface bénéficient de la puissance d'achat du Groupe et de la multiplication des synergies entre les formats.

Supermarchés

2 380
magasins

9
pays
d'implantation

France
Espagne
Italie
Belgique
Grèce
Pologne
Turquie
Brésil
Argentine

92 000
collaborateurs

L'atout de la fidélisation



22,592
Mds d'euros
de CA TTC
sous enseignes

25,4%
du CA TTC
sous enseignes
Groupe

38% de magasins franchisés

"Notre politique consiste à lier les implantations de supermarchés à celle des hypermarchés pour renforcer la puissance d'achat. De plus, nous concevons ces implantations par grappes régionales d'une trentaine de magasins, afin de développer une chaîne d'approvisionnement performante et de diffuser une bonne communication pour améliorer l'image de l'enseigne."

Philippe Pauze
DIRECTEUR GÉNÉRAL
DES SUPERMARCHÉS GROUPE



L'ADAPTATION AU MARCHÉ

Desservant une clientèle locale, avec un chiffre d'affaires par magasin supérieur en moyenne à 9 M€, les supermarchés du Groupe Carrefour fondent leur réussite sur la fidélité de leur clientèle. Pour satisfaire celle-ci, chaque magasin agit librement sur son aire d'influence, mesure régulièrement la satisfaction de ses clients par des enquêtes aux caisses, analyse les attitudes de consommation, pour s'y adapter ou les modifier par des promotions. Tous fondent leur attractivité sur la qualité et le prix des produits de leur "zone marché", où leurs clients s'approvisionnent pour leur alimentation.

À cette grande finesse de l'approche locale, le Groupe apporte toute sa puissance économique et l'efficacité de ses chaînes d'approvisionnement. C'est cette puissance qui séduit les partenaires et attire les franchisés, sélectionnés sur leurs talents de gestion et de relation commerciale.

BONNE RÉSISTANCE À LA CONJONCTURE

L'année 2003 a apporté des résultats satisfaisants, relativement contrastés selon les zones. Dans tous les pays, face à la montée en puissance du hard discount, les supermarchés du Groupe ont tablé sur la massification internationale des premiers prix en liaison avec les hypermarchés Carrefour et sur le développement des marques distributeurs internationales.

Tout en travaillant à augmenter le rendement des magasins, le Groupe a renforcé sa présence par de nouvelles implantations et par le rachat de magasins existants. En France, les développements, temporairement entravés par la réglementation après la fusion, se trouvent à présent libérés et les magasins engagent des agrandissements qui représentent l'investissement le plus rentable.



2004 : DES INNOVATIONS, DES AVANCÉES

Les premiers produits internationaux du Groupe seront sur les linéaires dès janvier 2004. Dans un premier temps, ce sont 350 produits qui porteront la même étiquette traduite en plusieurs langues affichant, selon les pays, les marques Champion, GB ou GS. Cette avancée constitue un atout déterminant en matière d'image et de compétitivité.

Les supermarchés continueront d'amplifier leurs campagnes de notoriété et d'image. Leur développement passera par l'ouverture de magasins, la reprise de surfaces de vente et de chaînes locales, notamment en Italie. Le Groupe s'appuiera aussi sur la franchise, y compris dans les pays où il ne la pratiquait pas jusqu'alors, ainsi que sur une politique de partenariat, afin d'améliorer le rapport bénéfice sur investissement.

En Argentine, au Brésil et en Pologne, le travail remarquable de "clusterisation" déjà accompli sera poursuivi. Symbole du développement du supermarché dans le Groupe, Champion va s'implanter à Pékin au cours du premier semestre 2004.



- > **Effet de la massification des achats :** les supermarchés du Groupe, comme ses hypermarchés, ont pu proposer un lecteur de DVD à moins de 50 €.
- > **Fidélité :** la **carte IRIS** en France et la **carte SPESAMICA** en Italie représentent près de 80 % du chiffre d'affaires. La **carte GB** est la plus diffusée : près de 70 % des ménages belges ont une carte "**Happyday**".

Europe : des résultats satisfaisants, un développement accentué



21,453
Mds d'euros
de CA TTC
sous enseignes

24,2%
du CA TTC
sous enseignes
Groupe

En Europe, où le Groupe a ouvert une centaine de supermarchés, ses magasins ont enregistré des chiffres d'affaires en évolution satisfaisante, notamment en Espagne, où ils bénéficient d'un contexte économique porteur, alors que la conjoncture du dernier trimestre est devenue plus difficile dans d'autres pays.

Le Groupe a aussi passé un important accord de partenariat en Norvège avec NorgesGruppen. Dans ce pays riche et prometteur, ce sont 137 magasins qui vont prendre l'enseigne Champion d'ici à 2005, apportant au Groupe un nouveau volume d'affaires. Les nouveaux magasins Champion intégreront dans leur assortiment les produits premier prix et les produits à marque distributeur. L'accord comprend aussi un contrat d'approvisionnement pour les magasins norvégiens du Groupe NorgesGruppen.



FRANCE : LES SUPERMARCHÉS CONTINUENT LA POLITIQUE DE BAISSÉ DES PRIX

Carte de fidélité Iris, opérations "Ticket +" accordant aux clients des bons d'achats en sortie de caisse, remises immédiates : l'action de fidélisation de la clientèle a été renforcée en France en mettant davantage l'accent sur les prix.

La marque Champion a été soutenue par la campagne institutionnelle "Un client c'est sacré" et a lancé avec succès l'offre 100 % remboursée, la plus importante à ce jour en France, avec 90 produits 100 % remboursés sur la durée de l'offre promotionnelle.

L'enseigne a poursuivi son développement à travers l'agrandissement et l'ouverture de certains magasins, ainsi que par la reprise de surfaces de vente. En 2004, l'enseigne va accentuer son effort pour développer l'offre en non alimentaire.

ESPAGNE : 200 MAGASINS CHAMPION

Le Groupe suit une stratégie d'image fondée sur le prix, que permet le développement des synergies avec les hypermarchés dans la chaîne logistique. Il a ouvert 30 magasins en 2003 et prévoit d'en ouvrir 25 en 2004. En deux ans, le parc se sera ainsi étoffé de près de 25 %.

L'ITALIE S'AFFIRME COMME LE PAYS DES SUPERMARCHÉS

Dans ce pays qui privilégie les supermarchés et les magasins de proximité, les magasins GS occupent une position de fort challenger. Un effort particulier a été porté sur l'image de la marque, en investissant dans des spots TV, en capitalisant sur la qualité reconnue de ses produits frais, en améliorant l'image prix et la qualité de l'accueil. La notoriété de l'enseigne a progressé, passant de la 5^e à la 3^e place. Pour mieux fidéliser ses clients GS a converti les points attribués aux clients en remises sur achats. La réduction offerte sur 500 produits de marque GS a pu atteindre 30 % (- 15 % en moyenne).



FRANCE
1 005 supermarchés
13 ouvertures en 2003

ESPAGNE
200 supermarchés
30 ouvertures en 2003

ITALIE
379 supermarchés
71 ouvertures en 2003

En 2004, les magasins GS continueront à réduire les prix, en introduisant notamment 230 articles à prix "N° 1" et en renforçant la gamme de produits à marque de distributeur. Ils veilleront à améliorer encore l'image prix de leur rayon fruits et légumes. Cette politique sera servie par la poursuite de la maîtrise des coûts avec un objectif de réduction du stock de 3 jours et une montée en puissance du travail en masse de marge qui concernera 11 catégories. Le Groupe prévoit d'ouvrir 9 supermarchés et entend poursuivre sa politique de reprise de magasins en franchise.



BELGIQUE : UNE POLITIQUE DE PRIX AGRESSIVE

Le lancement des produits "N° 1", la baisse des prix de la marque distributeur, des produits à marque nationale et les actions de fidélisation ont amélioré l'image prix des supermarchés en Belgique. GB a consolidé son parc de magasins en franchise par la reprise de 5 supermarchés en 2003.

GRÈCE : LA MARQUE CHAMPION TIENT UNE FORME OLYMPIQUE

Le Groupe a ouvert 4 nouveaux supermarchés Champion et en a remodelé 3. L'effort sur les prix s'est traduit par le lancement des produits "N° 1" en novembre. L'enseigne a fêté son anniversaire avec l'opération "Championissimo" en septembre et octobre avec des animations, des jeux, des passages TV et radio. 16 ouvertures sont prévues en 2004.

POLOGNE : UN TRYPTIQUE GAGNANT

Le Groupe a acquis 2 supermarchés et en a ouvert 11, a ouvert ses premières stations de carburants, lancé les produits "N° 1" et les produits de marque Champion. Ses magasins ont développé une offre "frais libre service" adaptée à la demande et ont renforcé leur assortiment en non-alimentaire. La communication, sur le triptyque "Prix, Choix, Convivialité" se fait plus puissante, plus concentrée sur certaines périodes et certains produits.

TURQUIE : LA FORCE DE L'ASSORTIMENT

En 2003, le Groupe a ouvert 2 nouveaux supermarchés en Turquie. Les magasins Champion entretiennent de nombreuses synergies avec les hypermarchés et avec Dia. Ils soignent leur enracinement local : l'offre "N° 1" a été lancée avec des produits turcs, tous les magasins présentent une fabrication de produits traditionnels locaux.

BELGIQUE
271 supermarchés GB
5 ouvertures en 2003
60 supermarchés Champion

GRÈCE
101 supermarchés
4 ouvertures en 2003

POLOGNE
67 supermarchés
13 ouvertures en 2003

TURQUIE
5 supermarchés
2 ouvertures en 2003

PARTENAIRES DOM-TOM
98 supermarchés



1,139
Md d'euros
de CA TTC
sous enseignes

1,2 %
du CA TTC
sous enseignes
Groupe

Amérique latine : une réponse gagnante à la récession

BRÉSIL : DES SUPERMARCHÉS QUI RÉPONDENT AUX ATTENTES DES CLIENTS

En 2003, les supermarchés du Groupe ont vu le nombre de leurs clients progresser. Le chiffre d'affaires TTC à surface comparable a augmenté de 7,6 %. Un résultat dû au renforcement des gammes de produits "N° 1" et à l'important programme de "clusterisation". Ainsi le Groupe a lancé un concept haut de gamme totalement novateur, par son implantation, sa décoration, son ambiance et son assortiment, avec deux ouvertures à Sao Paulo et le réaménagement de magasins existants. Résultat : des progressions de chiffre d'affaires supérieures à celles des concurrents directs et une croissance notable de la marge commerciale. Parallèlement, pour les autres magasins, le concept commercial a été révisé dans le sens d'un assortiment plus réduit et d'achats d'opportunités régionales pour mieux fidéliser une clientèle à moindre pouvoir d'achat. Les résultats des magasins pilotes de Brasilia ont montré la pertinence de cette segmentation avec une forte croissance des ventes en un an.

ARGENTINE : ADAPTATION EN SOUPLESSE

En Argentine, les supermarchés Norte sont confrontés à la baisse du pouvoir d'achat de la population. Pour répondre à cette situation, d'importants efforts d'adaptation à la fois quantitatifs et qualitatifs ont été engagés : pression sur les prix, amélioration des coûts, approche plus souple des formats proposés, pour les



BRÉSIL
113 supermarchés
6 ouvertures en 2003

ARGENTINE
141 supermarchés

faire correspondre aux caractéristiques et au pouvoir d'achat des populations des zones de chalandise. La priorité va à l'amélioration de la gestion de ces magasins et à l'accroissement de leur marge.

1 800 produits
de consommation courante à bas prix



Pour toutes les catégories de clients, des plus modestes aux plus aisées, les prix sont le principe directeur de la consommation et les magasins maxidiscompte du Groupe connaissent un succès grandissant sous toutes les latitudes. Bénéficiant à la fois de l'intégration de leurs achats, centralisés par Dia, et de leurs synergies avec les autres formats du Groupe, ils présentent une forte compétitivité dont témoignent la croissance de leur chiffre d'affaires et le dynamisme de leur développement.

Maxidiscompte

4 456
magasins

8
pays
d'implantation

France
Espagne
Grèce
Portugal
Turquie
Brésil
Argentine
Chine

30 000
collaborateurs



Une forte expansion des initiatives commerciales performantes



6,692
Mds d'euros
de CA TTC
sous enseignes

7,5%
du CA TC
sous enseignes
Groupe

Ed s'implante dans l'Est de la France, où l'enseigne était absente jusqu'alors, après le rachat au Groupe allemand EDEKA de 44 magasins TREFF MARCHÉ qui ont pris l'enseigne Ed à la fin 2003.

UNE CROISSANCE SOUTENUE

Le Groupe a fortement investi dans le développement du maxidiscompte. Il a ouvert un total de 553 magasins en 2003, incluant 38 magasins rachetés en Espagne et 44 magasins en France. L'évènement majeur concernant l'expansion de Dia étant l'implantation de 55 magasins en Chine, à Shanghai puis à Pékin. Avec 250 produits à bas prix Dia fait son apprentissage dans un marché à fort potentiel.

PRIX ET INNOVATION

Les magasins se modernisent, s'agrandissent, élargissent leur offre pour satisfaire une clientèle de plus en plus exigeante. Il n'en demeure pas moins que la raison d'être du maxidiscompte est d'offrir à ses clients des prix sans concurrence. Cette performance est obtenue grâce à une gestion rigoureuse de l'ensemble des coûts de la chaîne logistique, avec des entrepôts à la pointe de la technologie, équipés, partout dans le monde, de systèmes de lecture d'étiquettes à radios fréquences. De plus, les magasins maxidiscompte du Groupe bénéficient, comme les autres enseignes, des produits internationaux développés en 2003, qui concernent déjà près de 200 produits Dia. Dans chaque pays ou chaque zone, les synergies avec les autres formats et les volumes vendus par référence permettent également d'obtenir des conditions d'achat favorables auprès des fournisseurs nationaux. C'est la condition même de l'implantation de tels magasins en Chine.

LA STRATÉGIE GAGNANTE SERA POURSUIVIE EN 2004

Outre l'importance d'une bonne image prix, l'expansion, les agrandissements, les réaménagements, le développement des nouveaux concepts et l'implantation des fruits et légumes restent à l'ordre du jour pour tous les magasins dans le monde.

FRANCE : PRIORITÉ AU DÉVELOPPEMENT

En France, également, tous les magasins sont réaménagés pour élargir leur gamme, développer les produits frais, comme dans de nombreux autres pays, et proposer un nombre croissant de produits de marque distributeur : plus de 900 en France. Le challenge d'Ed est d'accélérer son développement ; le rachat des magasins TREFF MARCHÉ et l'accélération de la franchise en témoignent. Cette stratégie sera poursuivie en 2004.

ESPAGNE : UN ASSORTIMENT PLUS COMPLET

De nombreux magasins ont été remodelés et agrandis pour intégrer les nouveaux concepts, en étendant leur assortiment à 2 500 références et en présentant une offre complète de produits frais et de fruits et légumes, un point chaud et un rayon volaille et viande. Plus de 400 grands magasins du parc espagnol proposent une telle offre. Le succès de Dia en Espagne se confirme. Les magasins maxidiscompte du Groupe détiennent 12 % de part de marché dans les produits alimentaires.

GRÈCE : DIA SOIGNE SON ATTRACTIVITÉ

En Grèce, pour augmenter ses ventes par m², Dia a amélioré l'attractivité des magasins, par un assortiment plus complet, allant jusqu'à 2 000 articles et incluant les fruits et légumes ainsi qu'un rayon viande et volaille. Dans cet esprit tous les magasins ont été réaménagés. De plus, les clients bénéficient désormais d'une carte de fidélité "Club Dia". Tous les produits vendus sont soit des produits de marque Dia, développés à l'échelle internationale, soit des produits de marque nationale négociés en commun avec Carrefour Grèce. Les résultats sont au rendez-vous, avec une progression importante du chiffre d'affaires.

En 2004, cette politique s'amplifiera. Dia prévoit l'ouverture de 36 magasins, notamment dans les îles. La chaîne intégrera de nouveaux produits à marque propre, lancera des coupons de réduction personnalisés. Sa politique de prix bas sera soutenue par un plan de baisse de coûts, portant sur les loyers, l'énergie et les stocks.



PORTUGAL : 4^E ANNÉE DE FORTE CROISSANCE DU CHIFFRE D'AFFAIRES À SURFACE COMPARABLE

Le programme de fidélité "Clube Minipreço" rencontre un franc succès : 28% des clients possèdent une carte de fidélité. Ce sont donc 1,2 million de personnes qui ont bénéficié de 10 millions de coupons de réduction. Dans ce pays comme partout, l'enseigne a élargi son assortiment, augmentant le nombre de références de 11 % en un an, une croissance qui concerne surtout les produits surgelés, réfrigérés et frais. Pour accentuer cette dynamique, la chaîne a ouvert 20 nouveaux magasins.



TURQUIE : CROISSANCE RECORD

En 2003, Dia a considérablement renforcé sa position sur les prix, en moyenne 4 à 10 % moins élevés que ceux de ses concurrents directs. Une compétitivité qui s'appuie sur les fortes synergies développées avec les autres formats, pour les produits de marque propre, les achats, la gestion des ressources humaines et la formation.

La chaîne a soutenu son image prix par des actions de communication vigoureuses, notamment une campagne de publicité télévisée. En ouvrant 50 nouveaux magasins dans l'année, elle augmente sa surface totale de vente de 36 % et porte son parc à 182 unités. L'année 2004 s'annonce comme une nouvelle année de forte expansion.



PORTUGAL
355 magasins Minipreço
20 ouvertures en 2003

TURQUIE
182 magasins
50 ouvertures en 2003

BRÉSIL : DOUBLEMENT DES IMPLANTATIONS

Dans une conjoncture difficile, Dia a continué son expansion à São Paulo avec le format de 325 m². La chaîne a plus que doublé ses implantations en ouvrant 69 magasins et augmenté ses ventes à surface comparable de 37 %. Elle prévoit à nouveau une forte expansion en 2004 en programmant l'ouverture de 90 nouveaux points de vente.

ARGENTINE : AGRESSIVITÉ COMMERCIALE

Dans un contexte de reprise de la consommation en Argentine, Dia continue sa politique agressive par des promotions, l'intégration de 144 références dans l'assortiment des marques propres et le renforcement de son expansion, avec l'ouverture de 49 magasins. La chaîne fait passer de 7,7 % en 2002 à 8,6 % en 2003 sa part de marché en produits de grande consommation et augmente son chiffre d'affaires de plus de 12 % à surface comparable. Cette politique de croissance s'accompagne d'un effort accru de gestion : "cost-killing", formation, qualité.

CHINE : PREMIERS PAS PROMETTEURS

Profitant de l'expertise acquise par ses hypermarchés, le Groupe a entrepris d'implanter son format maxidiscompte en Chine en 2003. Après avoir obtenu les autorisations du Ministre du Commerce, il a ouvert 40 magasins à Shanghai, en partenariat avec LIANHUA, et 15 autres à Pékin, avec SHOULIAN. Cette expansion montera en puissance en 2004 avec l'ouverture prévue de plus de 100 magasins sur le pays.



BRÉSIL
133 magasins
69 ouvertures en 2003

ARGENTINE
299 magasins
49 ouvertures en 2003

CHINE
55 magasins
55 ouvertures en 2003

Un service de proximité
pour le prix d'un sourire

Ticket SHOP!

du 4 au 8 juin 2003

édition N°1

Gagnez plus de 30€ en bons d'achat
en achetant du 4 au 8 juin les produits
Ticket SHOP! de ce catalogue

30 € EN BON D'ACHAT
VALABLE SUR TOUT VOTRE MAGASIN SHOP!
DU 9 AU 23 JUIN 2003

SHOPI



Les magasins de proximité du Groupe, franchisés sous des enseignes locales, contribuent de manière dynamique à ses performances. Corroborant à une forte attente liée à l'évolution des modes de vie contemporains, ils ont été au rendez-vous du résultat et ont enregistré un chiffre d'affaires au mètre carré supérieur aux objectifs.

Proximité & autres métiers

2719
magasins

5
pays
d'implantation

France
Espagne
Italie
Belgique
Grèce

42000
collaborateurs

Proximité : une réponse appropriée aux attentes du marché



5,261
Mds d'euros
de CA TTC
sous enseignes

5,9%
du CA TTC
commercial
du Groupe

La qualité de l'offre s'améliore dans 250 magasins Shopi et 8 à huit, avec le développement de zones dédiées aux coins cave et coins parfumerie, et l'introduction de produits frais emballés industriels, surgelés et en libre-service.



93,4%
de magasins franchisés

UNE ÉVOLUTION POSITIVE

Le succès de ces magasins repose sur des évolutions durables de la société : augmentation du nombre de foyers restreints, tendance à une gestion personnelle du temps privilégiant la rapidité et l'accessibilité de l'approvisionnement. La bonne performance de ces magasins provient de l'alliance entre l'adaptation aux comportements d'achat locaux et la puissance du Groupe. Ils bénéficient de ses centrales d'achat et de ses chaînes logistiques. Leur implantation, tout en s'appuyant sur des équipes légères, locales et spécialisées, est donc liée à celle des hypermarchés et supermarchés du Groupe.

Leur évolution positive provient aussi des progrès qualitatifs des concepts et de l'offre travaillés par le Groupe, ainsi que du professionnalisme croissant des exploitants. En France, le Groupe a ainsi recruté 180 exploitants, les faisant bénéficier d'une formation rémunérée et indemnisée en magasins écoles. Le professionnalisme est accentué par les échanges de bonnes pratiques entre les responsables des quatre pays et par une veille stratégique sur les comportements de consommation.

FRANCE : DES FORMATS DIFFÉRENCIÉS

Résultat du regain d'intérêt pour la proximité, le chiffre d'affaires augmente en France de 3,8 % à surface comparable et de 6,4 % au total. Les formats ont confirmé leur adaptation à la diversité des attentes : le partenariat avec Sherpa pour les magasins de montagne a été reconduit et sera étendu aux Pyrénées ; 28 magasins Shopi ont été déplacés ou agrandis ; en centre-ville, 6 magasins Marché Plus à Bordeaux et 8 à Lille ont été créés en deux ans ; dans les campagnes, le Groupe, fort de 1 300 magasins ruraux Proxi, approfondit son partenariat avec les mairies. En 2003, 25 000 m² ont été créés sous les différentes enseignes de Proximité en France.

ITALIE : TRADITION ET MODERNITÉ

Le chiffre d'affaires à surface constante des magasins italiens progresse et leur réseau se développe avec 32 nouveaux magasins directs (grâce à l'acquisition de ALDIS) et 31 nouveaux franchisés. Leur agencement se modernise : agrandissement de l'espace dédié aux fruits et légumes, installation de meubles réfrigérants pour la viande en atmosphère et la volaille conditionnée. Ces magasins s'appuient sur les Filières Qualité du Groupe, avec la gamme "Terre d'Italia" et la nouvelle ligne ScelgoBio (produits bio). La segmentation des assortiments en produits de grande consommation a été élargie aux franchisés à travers les projets de masse de marge et de catégorie management.

Un projet très important de centralisation des flux logistiques des produits frais a démarré avec la création de nouvelles plates-formes pour la volaille et pour la viande en atmosphère. Il se poursuivra en 2004, qui sera une nouvelle année de développement.

BELGIQUE : CONTACT GB, GB EXPRESS

Les actions "épargne" menées en 2003 dans les magasins de proximité GB ont rencontré un grand succès et permis de renforcer la fidélité des clients. 122 partenaires font aujourd'hui confiance au Groupe Carrefour et travaillent sous l'enseigne GB. Les GB express quant à eux proposent sur de larges heures d'ouverture (7 h à 20 h) essentiellement des produits pour les personnes actives tels que les plats préparés, des portions individuelles... Ils se situent en centre-ville, dans les gares, dans certains hôpitaux ou encore dans les stations services. En 2004, 10 nouveaux GB express viendront s'ajouter aux 35 existant déjà en Belgique.

GRÈCE : 5' MARINOPOULOS

Lancés en 2002, la Grèce compte aujourd'hui une cinquantaine de magasins implantés dans tout le pays. Elle offre, sur une surface de vente ne dépassant pas les 500 m², un assortiment diversifié répondant parfaitement aux attentes des clients de proximité.



FRANCE	1 611 magasins de proximité 87 ouvertures en 2003 155 cash & carry
ESPAGNE	32 cash & carry 1 ouverture en 2003
ITALIE	645 magasins de proximité 57 ouvertures en 2003 13 cash & carry 1 ouverture en 2003
BELGIQUE	156 magasins de proximité 33 ouvertures en 2003
GRÈCE	51 magasins de proximité 6 ouvertures en 2003

Autres métiers

Le groupe développe le cash & carry en France, en Espagne et en Italie sous les enseignes Promocash, Puntocash, Docks Market et Grossiper. En France, Promocash met à la disposition des restaurateurs et des professionnels des métiers de bouche un réseau dynamique de 130 magasins. La chaîne a atteint tous ses objectifs et prépare son expansion par l'ouverture de nouveaux magasins en région parisienne, dont les demandes d'autorisation ont été déposées. Parallèlement, elle élabore des solutions pour répondre à la diminution de la demande de boissons alcoolisées dans les restaurants. En Italie, le Groupe a ouvert un 13^e cash & carry à enseigne Docks Market à Novara. Prodiest a confirmé son rang de premier fournisseur français de la restauration hors foyer, avec 25 établissements et 400 camions de livraison.

Le site e-commerce Ooshop continue à satisfaire de nombreux clients en proposant des produits à des prix équivalents à ceux des hypermarchés livrés à domicile.

La franchise : une démarche partenaire



La franchise représente pour le Groupe Carrefour une voie très prometteuse de développement. Quasi-systématique dans le commerce de proximité, par nature très ancrée dans la vie et la culture locale, elle concerne tous les formats : les supermarchés, le maxidiscompte ainsi que les hypermarchés. Sa réussite repose sur une relation gagnant/gagnant, dans laquelle chaque acteur assume ses responsabilités et poursuit des objectifs communs de développement du chiffre d'affaires et de rentabilité.

- Proximité :** 2 354 magasins sur 2 519, dans 4 pays
8 Enseignes : Shopi ; 8 à Huit ; Marché Plus en France – Di per Di il Supermercado ; Di per Di Express en Italie – GB Contact ; GB Express en Belgique – 5'Marinopoulos en Grèce
- Supermarchés :** 909 magasins sur 2 380, dans 3 pays
3 enseignes : Champion en France – GB Partner en Belgique – GS Insieme en Italie
- Maxidiscompte :** 946 magasins sur 4 459, dans 6 pays
2 enseignes : Dia – Ed – Minipreço
- Hypermarchés :** 73 magasins sur 823, dans 12 pays
1 enseigne : Carrefour

UN LEVIER DE DÉVELOPPEMENT POUR LE GROUPE

Mobilisant peu de capitaux, la franchise est un levier idéal de développement de part de marché et de pénétration de l'enseigne. Elle augmente très sensiblement le volume des ventes et accroît donc les capacités de massification des achats du Groupe. Elle représente un moyen efficace de croissance profitable. Les franchisés sont de plus des entrepreneurs très impliqués dans la réussite de leur enseigne et très apporteurs d'idées nouvelles.

DES ATOUTS DE RÉUSSITE POUR LES FRANCHISÉS

Quel que soit le format, les entrepreneurs qui ouvrent un magasin sous l'une des enseignes du Groupe Carrefour savent pouvoir compter sur des concepts commerciaux solides et éprouvés. Ils sont assurés de disposer d'une offre de produits déjà marketés, bénéficiant d'une communication nationale, d'une logistique adaptée, d'une qualité irréprochable, sur laquelle le Groupe bâtit sa réputation. Ils peuvent appuyer leur compétitivité sur la puissance d'achat du Groupe. Ils disposent de l'appui d'équipes dédiées qui leur apportent toute l'expertise d'un grand Groupe mondial.

UNE RELATION DURABLE

Chaque enseigne, tout en observant les valeurs du Groupe, a sa propre culture et son réseau de franchiseurs. Ceux-ci s'attachent à faire adhérer leurs franchisés à la culture de leur enseigne, à les faire participer à ses politiques, dont ils sont de fait des acteurs clés. Écoute, pédagogie, force de conviction : leur démarche vise à faire adhérer sans contraindre, à fédérer, entraîner les énergies, les initiatives de leurs franchisés pour engager une dynamique constructive et pérenne. Capitaliser sur l'enseigne et alimenter en retour son image et sa réputation, obtenir des résultats individuels et collectifs : tel est le sens de leur action. Dans cet esprit, chaque réseau de franchisés entretient ses instances de concertation et d'échange, chaque franchiseur joue un rôle d'intermédiation entre le Groupe et ses franchisés.

UNE GRANDE DIVERSITÉ DE PARTENAIRES

Les franchisés peuvent être des groupes exploitant un ou plusieurs formats de magasins, comme Coop Atlantique, Guyenne et Gascogne, Mestagdh. Ils peuvent aussi être des propriétaires de fonds qui adhèrent à une enseigne, dans un cadre variable, allant du simple contrat commercial sans participation capitalistique du Groupe, à une relation intégrant aussi une participation de celui-ci, soit sous forme de minorité de blocage, soit même à 50 %. En sens inverse, le Groupe peut être le propriétaire du fonds de commerce et le donner en location à un partenaire, comme c'est le plus souvent le cas dans le format Proximité.

UNE RELATION GAGNANT – GAGNANT

Le Groupe Carrefour apporte à ses partenaires tout son savoir-faire commercial, ses méthodes, sa logistique, la force de ses enseignes, les conseils de ses experts, sa capacité d'innovation permanente. En retour, il s'assure du professionnalisme des entrepreneurs qu'il franchise en pratiquant une politique très sélective de recrutement. Il attend en effet qu'ils allient à un réel esprit de chef d'entreprise une capacité à appliquer sa stratégie commerciale et une adhésion suffisamment

UN NOUVEAU PARTENAIRE EN NORVÈGE.

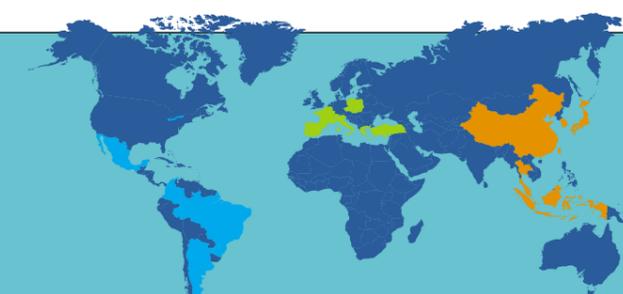
En 2003, le Groupe a conclu un accord de franchise avec le leader de la distribution norvégienne, le Groupe NorgesGruppen. Les 137 supermarchés "Ultra" et "Meny" du Groupe NorgesGruppen prendront progressivement l'enseigne Champion et ses autres magasins seront approvisionnés en produits internationaux par le Groupe Carrefour. Celui-ci s'ouvre ainsi le marché norvégien, où le commerce de détail a réalisé plus de € 14 milliards de chiffre d'affaires en 2002.

UN CADRE JURIDIQUE CLAIR ET SIMPLE

- Toute franchise s'articule autour d'une double relation contractuelle
- 1 contrat d'approvisionnement
 - 1 contrat de franchise

forte à l'enseigne pour qu'ils respectent les normes du concept et en suivent les évolutions. C'est pourquoi il investit fortement dans la formation des franchisés. Etablie sur de telles bases, claires et professionnelles, la franchise représente une véritable relation gagnant – gagnant, où le franchisé mène avec succès sa propre entreprise, rentabilise au mieux ses investissements, et où le Groupe trouve un moyen économique de développer son réseau commercial, de conquérir des parts de marché, de valoriser ses enseignes et de fidéliser sa clientèle.

Nos partenaires franchisés	Localisation
CAILLE	Réunion
COOP ATLANTIQUE	France
DESPOINTES	Guadeloupe Martinique Tahiti
GUYENNE ET GASCOGNE	France
HAYOT	Martinique Guadeloupe Rép. dominicaine Réunion
HYPARLO	France Roumanie
LANCRY	Martinique
MAJID AL FUTTAIM	Émirats arabes unis Oman Qatar Égypte
MESTDAGH	Belgique
PENTECOST	Nouvelle calédonie
ULYSSE HYPER DISTRIBUTION	Tunisie
WANE	Tahiti



Les implantations du Groupe en 2003

Date d'implantation **Chiffre d'affaires TTC sous enseignes en M d'euros** **Progression du CA TTC sous enseignes à change constants** **Hypermarchés** (Intégrés Franchisés) **Supermarchés** (Intégrés Franchisés) **Maxidiscompte** (Intégrés Franchisés) **Proximité** (Intégrés Franchisés) **Autres** (Intégrés Franchisés) **Total**

EUROPE														
France	1963	44 912	2,3	178	38	566	439	578	10		1 611	126	29	3 575
Espagne	1973	12 416	8,6	119	5	200		1 778	788				32	2 922
Italie	1993	7 176	8,2	39	1	205	174			117	528	13		1 077
Belgique	2000	5 116	3,8	56		73	198			1	155			483
Grèce	1991	1 813	12,3	13		101		221	57	47	4			443
Portugal	1992	1 120	14,8	7				283	72					362
Pologne	1997	808	11,9	15		67								82
Turquie	1993	661	14,9	11		5		182						198
Suisse	2001	644	-0,4	8	3									11
République tchèque / Slovaquie	1998	432	6,1	13										13

AMÉRIQUE LATINE														
Brésil	1975	3 177	12,1	85		113		128	5					331
Argentine	1982	1 338	4,2	24		141		285	14					464
Mexique	1995	606	10,8	27										27
Colombie	1998	326	29,7	11										11

ASIE														
Chine	1995	1 445	26,1	40	1			55						96
Corée	1996	1 219	12,2	27										27
Taiwan	1989	1 184	2,0	31										31
Thaïlande	1996	406	12,9	19										19
Indonésie	1998	379	33,6	11										11
Japon	2000	236	65,4	7										7
Malaisie	1994	202	7,3	7										7
Singapour	1997	86	17,5	2										2

PARTENAIRES FRANCHISÉS														
Belgique	2000									60				60
Émirats arabes unis	1995				9									9
Qatar	2000				1									1
Égypte	2002				2									2
Tunisie	2001				1									1
Roumanie	2001				2									2
Norvège	2004													0
DOM TOM	1988				9		38			56				103
République dominicaine	2000				1									1
TOTAL PARTENAIRES		2 877	16,4		25		98			56				179

TOTAL GROUPE														
		88 759		750	73	1 471	909	3 510	946	165	2 354	171	29	10 378

Rapport financier

Sommaire

COMPTES CONSOLIDÉS	65
Rapport de gestion	65
Comptes	74
Notes sur les comptes consolidés	79
Rapport des Commissaires aux comptes	103
COMPTES SOCIAUX	104
Rapport de gestion	104
Comptes	108
Notes sur les comptes sociaux	112
Rapports des Commissaires aux comptes	122
Résolutions	126
RENSEIGNEMENTS DE CARACTÈRE GÉNÉRAL	130
Informations juridiques	130
Renseignements sur le capital	132
Informations boursières	135
Rapport du Président (Art. L 225-37 du Code de Commerce)	136
DONNÉES FINANCIÈRES	146
PARC DE MAGASINS ET STATISTIQUES COMMERCIALES	147
RESPONSABLES DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE	153
TABLEAU DE CONCORDANCE	154
ADRESSES DES PRINCIPALES FILIALES	156

Comptes consolidés

Dans les pages qui suivent, le Rapport Financier de Carrefour présente les résultats du Groupe sur les trois exercices 2001, 2002 et 2003. Il se décompose comme suit :

- **le rapport de gestion du Groupe** présente l'activité et les principaux résultats en 2003, pour le Groupe dans son ensemble et pour chacune de ses grandes zones d'opération : France, Europe (hors France), Amérique latine et Asie. Il se termine par un point sur l'évolution récente et les objectifs 2004 pour le Groupe, comme présentés lors de la publication des résultats consolidés le 4 mars 2004 ;

- **les comptes consolidés et les notes sur les comptes consolidés** présentent l'ensemble des états de synthèse et commentaires sur la situation financière du Groupe, regroupant la maison mère et ses filiales ;

- **les comptes sociaux et les notes sur les comptes sociaux** présentent l'ensemble des états de synthèse et commentaires sur la situation financière de la société mère Carrefour ;

- **le rapport de gestion** arrêté par le Conseil d'Administration du 3 mars 2004 ;

- le texte du **projet des résolutions** qui seront soumises à l'approbation des actionnaires, lors de l'Assemblée Générale convoquée pour le 19 avril 2004 et qui serait convoquée à nouveau - faute d'obtention du quorum sur première convocation - pour le 27 avril 2004 ;

- **les renseignements de caractère général** donnent des informations juridiques sur la société et sur le fonctionnement des Assemblées Générales ainsi qu'un point complet sur le capital et son évolution. Un chapitre est dédié au Rapport du Président sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'Administration et sur les procédures de contrôle interne ;

- enfin les **données financières et statistiques commerciales** reprennent sur dix ans l'évolution des principaux ratios financiers du Groupe, l'évolution pour chaque pays du parc de magasins intégrés et diverses statistiques notamment sur les surfaces de ventes et le parc de magasins sous enseignes.

Suivant les recommandations de l'Autorité des Marchés Financiers - notamment dans son *Bulletin Mensuel* de janvier 2003 - et l'évolution prévisible des normes comptables, le Groupe a renforcé dans sa présentation des comptes l'information sur certains postes :

- le détail des variations des immobilisations corporelles et incorporelles ;
- les rémunérations des Commissaires aux Comptes ;
- la gestion des risques liés à l'endettement ;
- les engagements hors bilan.

Rapport de gestion

ACTIVITÉ – RÉSULTATS

Carrefour s'était donné pour objectifs en 2003 :

- d'augmenter le chiffre d'affaires TTC à taux de change constants d'au moins 6 % ;
- et une croissance à deux chiffres du résultat net courant part du Groupe par action, avant et après amortissement des survaleurs.

Le Groupe a atteint ou dépassé en 2003 l'ensemble des ces objectifs :

- les ventes toutes taxes comprises ont progressé de 6 % à taux de change constants (y compris Chili cédé en 2003) ;
- et le résultat net courant part du Groupe par action, avant et après amortissement des survaleurs, progresse respectivement de 13,7 % et 15,7 %.

Par ailleurs :

- 969 magasins sous enseignes, représentant plus d'un million de nouveaux mètres carrés, ont été ouverts ;
- les coûts de distribution (y compris amortissements) diminuent en pourcentage du chiffre d'affaires de 0,4 point ;
- et la dette nette fin d'année diminue de 1,1 milliard d'euros.

CHIFFRE D'AFFAIRES HT

Les ventes hors taxes s'élèvent à 70 486 millions d'euros, en hausse de 2,6 % par rapport au chiffre d'affaires 2002. À taux de change constants par rapport à 2002, le Groupe a réalisé un chiffre d'affaires HT en croissance de 5,5 % (hors Chili) sur l'année précédente. Les principaux écarts de changes proviennent du change euro/dollar et de l'affaiblissement de la plupart des monnaies asiatiques.

Répartition du chiffre d'affaires HT par activité

	2003	2002	2001
Hypermarchés	59 %	59 %	59 %
Supermarchés	18 %	18 %	20 %
Maxidiscomptes	7 %	8 %	7 %
Autres	16 %	15 %	14 %
Total	100 %	100 %	100 %

Répartition du chiffre d'affaires HT par zone géographique

	2003	2002	2001
France	51 %	51 %	49 %
Europe (hors France)	36 %	34 %	32 %
Amériques	7 %	8 %	12 %
Asie	6 %	7 %	7 %
Total	100 %	100 %	100 %

RÉSULTAT OPÉRATIONNEL

Le résultat opérationnel s'élève à 4 871 millions d'euros et représente 6,9 % de notre chiffre d'affaires contre 6,8 % en 2002. Il progresse de 4,2 % par rapport à 2002.

AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS

Les amortissements et provisions s'élèvent à 1 620 millions d'euros. Ils représentent 2,3 % du chiffre d'affaires en 2003.

RÉSULTAT D'EXPLOITATION AVANT AMORTISSEMENT DES SURVALEURS

Le résultat d'exploitation avant amortissement des survaleurs s'élève à 3 251 millions d'euros, en croissance de 7,5 % par rapport à 2002. La marge d'exploitation (résultat d'exploitation/chiffre d'affaires) atteint ainsi 4,6 %, contre 4,4 % en 2002 et 4,1 % en 2001.

Répartition du résultat d'exploitation par zone géographique

	2003	2002	2001
France	66 %	68 %	67 %
Europe (hors France)	29 %	26 %	26 %
Amériques	1 %	1 %	2 %
Asie	4 %	5 %	5 %
Total	100 %	100 %	100 %

Marge d'exploitation par zone géographique

	2003	2002	2001
France	6,0 %	5,9 %	5,5 %
Europe (hors France)	3,7 %	3,4 %	3,3 %
Amériques	0,3 %	0,4 %	0,6 %
Asie	3,1 %	3,0 %	2,9 %
Total	4,6 %	4,4 %	4,1 %

RÉSULTAT FINANCIER

Le résultat financier est une charge de 464 millions d'euros, en baisse de 12 % par rapport à 2002 et représente 0,7 % du chiffre d'affaires en 2003. Cette diminution s'explique principalement par la baisse de la dette nette moyenne de 1 587 millions d'euros et permet une amélioration des ratios financiers.

Principaux ratios financiers

	2003	2002
Résultat opérationnel/ Résultat financier	10,5 x	8,9 x
Résultat d'exploitation/ Résultat financier	7,0 x	5,7 x

IMPÔTS

La charge effective d'impôt est de 846 millions d'euros en 2003. Celle-ci représente 30,4 % du résultat avant impôts contre 29,6 % en 2002. Cette hausse provient essentiellement de la progression du taux effectif en Espagne et en Italie.

MISES EN ÉQUIVALENCE

Les résultats des mises en équivalence sont stables à 107 millions d'euros. Cette stabilité reflète une augmentation des résultats des sociétés financières et une diminution des résultats des sociétés non gérées par Carrefour.

RÉSULTAT NET COURANT

Il s'établit à 2 049 millions d'euros, en progression de 9,6 % par rapport au résultat net courant 2002.

INTÉRÊTS MINORITAIRES

La quote-part des intérêts minoritaires dans le résultat passe de 9,1 % en 2002, à 5,4 % en 2003. Cette diminution s'explique principalement par le rachat des minoritaires espagnols fin 2002 à l'occasion de l'offre publique d'échange sur Centros Comerciales Carrefour.

RÉSULTAT NET COURANT – PART DU GROUPE AVANT AMORTISSEMENT DES SURVALEURS

Le résultat net courant - part du Groupe s'élève à 1 938 millions d'euros, en progression de 14,1 % par rapport au résultat net courant 2002.

RÉSULTAT NET COURANT – PART DU GROUPE APRÈS AMORTISSEMENT DES SURVALEURS

Le résultat net courant - part du Groupe après amortissement des survaleurs s'élève à 1 620 millions d'euros, en progression de 16,6 % par rapport au résultat net courant 2002.

RÉSULTAT EXCEPTIONNEL

Le résultat exceptionnel est un produit de 7 millions d'euros. Il comprend :

- des plus-values de cessions de titres (Optique en France et en Espagne, Costco UK et Chili) pour 83 millions d'euros ;
- des amortissements exceptionnels sur actifs d'exploitation en Amérique latine et incorporels pour 145 millions d'euros ;
- une reprise de provision pour risque réglementaire éteint sur l'exercice pour 69 millions d'euros.

AUTOFINANCEMENT ET INVESTISSEMENTS

L'autofinancement s'établit à 3 432 millions d'euros, en progression de 13,4 % par rapport à 2002. Il représente 43,5 % de l'endettement net 2003. Les investissements nets de l'année s'élèvent à 1 881 millions d'euros.

Les investissements corporels et incorporels de Carrefour se sont élevés à 2 717 millions d'euros.

Les investissements financiers pour 2003 représentent 350 millions d'euros.

Les cessions ayant impacté notre trésorerie en 2003 se montent à 1 186 millions d'euros.

SITUATION NETTE APRÈS RÉPARTITION

Celle-ci s'élève à 7 380 millions d'euros au 31 décembre 2003 contre 7 046 millions d'euros l'année précédente et est principalement affectée par une diminution de l'écart de conversion de 659 millions d'euros.

Cette situation nette, après répartition, intègre la distribution d'un dividende de 0,74 euro par action, en progression de 15,6 % par rapport à 2002.

ENDETTEMENT NET

L'endettement net du Groupe est passé de 9 021 millions d'euros à fin 2002 à 7 892 millions d'euros à fin 2003. L'endettement net représente 107 % de la situation nette après répartition à fin 2003 contre 128 % à fin 2002.

ANALYSE PAR ZONE

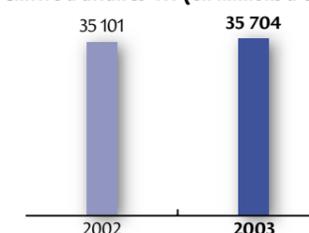
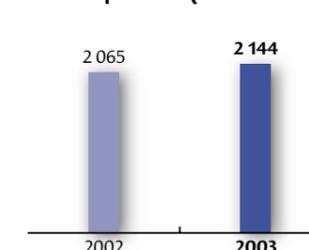
(en millions d'euros)	France		Europe (hors France)		Amériques		Asie		Total	
	2003	2002	2003	2002	2003	2002	2003	2002	2003	2002
Ventes hors taxes	35 704	35 101	25 527	23 608	4 619	5 382	4 637	4 639	70 486	68 729
Résultat opérationnel	2 766	2 689	1 629	1 462	164	207	313	317	4 871	4 675
Résultat d'exploitation	2 144	2 065	952	796	13	23	143	141	3 251	3 025

FRANCE

Le parc de magasins intégrés en France au 31 décembre 2003 s'établit comme suit :

Hypermarchés	178
Supermarchés	566
Maxidiscomptes	578
Autres magasins	126
Total	1 448

En 2003, le parc a augmenté de 19 supermarchés et 91 maxidiscomptes.

Chiffre d'affaires HT (en millions d'euros)**Résultat d'exploitation (en millions d'euros)**

Malgré un environnement économique difficile en fin d'année, le chiffre d'affaires progresse en France de 1,7 %. Cette performance démontre les bénéfices de notre stratégie multi format. Le résultat d'exploitation passe de 5,9 % du chiffre d'affaires en 2002 à 6,0 % du chiffre d'affaires en 2003 et s'établit à 2 144 millions d'euros.

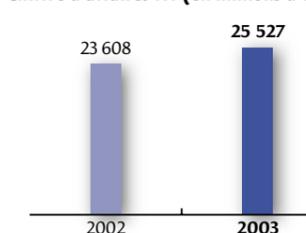
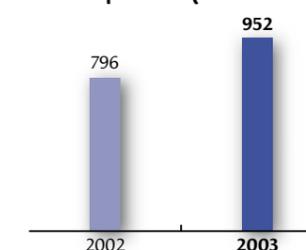
Les investissements opérationnels en France s'élèvent à 818 millions d'euros. Ils représentent 30 % des investissements du Groupe.

EUROPE (HORS FRANCE)

Le parc de magasins intégrés en Europe au 31 décembre 2003 s'établit comme suit :

Hypermarchés	281
Supermarchés	651
Maxidiscomptes	2 464
Autres magasins	210
Total	3 606

Le parc intégré s'est accru cette année de 13 hypermarchés, 1 supermarché, 139 maxidiscomptes.

Chiffre d'affaires HT (en millions d'euros)**Résultat d'exploitation (en millions d'euros)**

Le chiffre d'affaires en Europe progresse de 8,1 %, grâce aux très bonnes performances enregistrées dans les principaux pays d'Europe. À taux de change constants, la progression du chiffre d'affaires est de 8,3 %. Le résultat d'exploitation s'établit à 3,7 % du chiffre d'affaires au 31 décembre 2003 contre 3,4 % en 2002.

Les investissements opérationnels en Europe s'élèvent à 1 169 millions d'euros. Ils représentent 43 % des investissements du Groupe.

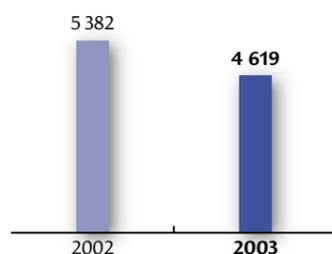
AMÉRIQUES

Le parc de magasins intégrés dans la zone Amériques au 31 décembre 2003 s'établit comme suit :

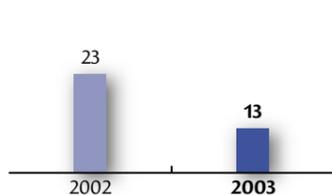
Hypermarchés	147
Supermarchés	254
Maxidiscomptes	413
Autres magasins	-
Total	814

Le parc s'est accru en 2003 de 12 hypermarchés, 5 supermarchés et 100 maxidiscomptes.

Chiffre d'affaires HT (en millions d'euros)



Résultat d'exploitation (en millions d'euros)



Le chiffre d'affaires diminue de 14,2 % de 2002 à 2003, fortement impacté par des effets de change. À taux de change constants, le chiffre d'affaires a augmenté de 8,0 %, signe de la réussite de la stratégie de développement des formats adaptés au pouvoir d'achat de chaque zone de chalandise. Le résultat d'exploitation passe de 0,4 % du chiffre d'affaires en 2002 à 0,3 % du chiffre d'affaires en 2003 et s'établit à 13 millions d'euros.

Les investissements opérationnels s'élèvent à 295 millions d'euros. Ils représentent 11 % des investissements du Groupe.

En décembre 2003, dans le cadre de l'objectif d'amélioration permanente de la rentabilité de ses investissements, Carrefour a cédé au groupe de distribution chilien "Distribucion y Servicios" (D&S) l'intégralité de sa participation dans Carrefour Chili. Carrefour exploitait jusqu'à cette date 7 hypermarchés au Chili.

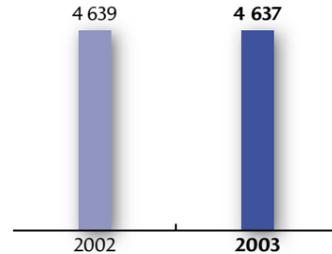
ASIE

Le parc de magasins intégrés dans la zone Asie au 31 décembre 2003 s'établit comme suit :

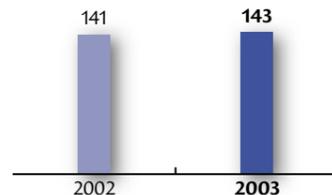
Hypermarchés	144
Supermarchés	-
Maxidiscomptes	55
Autres magasins	-
Total	199

Le parc s'est accru en 2003 de 21 hypermarchés et 55 maxidiscomptes.

Chiffre d'affaires HT (en millions d'euros)



Résultat d'exploitation (en millions d'euros)



Le chiffre d'affaires en Asie reste stable en raison d'un effet de change défavorable. À taux de change constants, la progression du chiffre d'affaires est de 16,7 %. Le résultat d'exploitation passe de 3,0 % du chiffre d'affaires en 2002 à 3,1 % du chiffre d'affaires en 2003 et s'établit à 143 millions d'euros.

Les investissements opérationnels en Asie s'élèvent à 436 millions d'euros. Ils représentent 16 % des investissements du Groupe.

ÉVOLUTIONS RÉCENTES

Aucun changement de périmètre n'a été effectué depuis début 2004.

Conformément à sa stratégie, le Groupe a intensifié ses actions commerciales et poursuivi son expansion multiformats : depuis début janvier 2004, 5 hypermarchés, 6 supermarchés et 52 maxidiscomptes, dont 16 en Chine, ont été ouverts.

OBJECTIFS 2004

En vue d'améliorer son retour sur capitaux employés*, le Groupe se concentrera à la fois sur l'amélioration de sa performance opérationnelle et sur l'optimisation de l'allocation de ses investissements.

L'amélioration de la performance opérationnelle passera par l'augmentation des ventes en investissant dans les prix et en maintenant la croissance organique ; par la réduction des coûts à travers les synergies, les gains à l'achat et l'optimisation des back-offices ; et par la réduction de l'endettement grâce à l'amélioration de notre trésorerie marchandises.

Dans le même temps, le Groupe continuera l'optimisation de l'allocation de ses actifs afin d'obtenir le meilleur retour sur capitaux employés possible.

Le Groupe envisage à nouveau d'ouvrir en 2004 environ 900 magasins sous enseignes, soit l'équivalent d'environ 1 million de mètres carrés supplémentaires de surface de vente, comprenant :

- 50 hypermarchés ;
- 115 supermarchés ;
- 560 maxidiscomptes ;
- 170 magasins de proximité ;
- et 5 cash and carry.

Comme en 2003, les objectifs de Carrefour en 2004 sont :

- une progression du chiffre d'affaires de 6 % à taux de change constants ;
- et une croissance du résultat net par action, avant et après survaleurs, à deux chiffres.

En complément, nous attendons :

- une réduction de notre dette nette de l'ordre de 500 millions d'euros ;
- et un retour sur capitaux employés* de 19 %.

* Le retour sur capitaux employés se définit comme le ratio résultat d'exploitation/capitaux employés.

Les capitaux employés correspondent à la somme de la dette nette moyenne et des capitaux propres moyens.

PASSAGE AUX NORMES IFRS

En application du règlement européen sur les normes internationales, Carrefour adoptera les normes internationales (IFRS) à compter de l'exercice 2005 selon les dispositions de la norme IFRS 1, première adoption des IFRS, avec un comparatif au titre de l'exercice 2004 établi selon les mêmes normes.

Afin de publier cette information comparative, Carrefour devra préparer un bilan d'ouverture au 1^{er} janvier 2004, date à laquelle les impacts du passage seront enregistrés en capitaux propres.

Dans ce contexte, Carrefour a mis en place un Comité de pilotage en charge du suivi du projet IFRS. Ce Comité, rattaché au directeur financier, a pour principales missions :

- d'organiser la collecte d'information ;
- d'adapter le reporting interne ;
- d'adapter les outils de consolidation ;
- de reconfigurer le processus de consolidation ;
- de veiller activement sur les nouvelles normes / interprétations en cours de préparation à l'IASB/IFRIC.

Des actions de formation et de sensibilisation aux normes IFRS ont été menées en 2002 et 2003 au profit des équipes chargées du projet de conversion et des directions financières des différentes filiales du Groupe. Les membres du Comité d'Audit ainsi que le Conseil d'Administration ont été sensibilisés aux enjeux du passage aux normes IFRS.

À ce stade du projet, le Groupe a identifié les principales divergences entre les principes et méthodes de comptabilisation, d'évaluation et de présentation définies par les normes internationales et les principes comptables actuellement suivis par le Groupe.

Le Groupe attire néanmoins l'attention des lecteurs sur le fait que cette information est publiée au mieux de la connaissance dont le Groupe dispose, d'une part, en fonction de l'état d'avancement du projet et d'autre part, des normes qui seront réellement applicables en 2005. En effet, certaines normes d'importance majeure, qui devraient être applicables en 2005, ne sont pas encore publiées dans leur version définitive par l'IASB telle que la norme relative aux regroupements d'entreprises ou non encore entérinées par les instances européennes telle que la norme relative aux instruments financiers.

PAIEMENT SUR LA BASE D' ACTIONS

L'application de la norme IFRS 2, " Paiement sur la base d'actions " publiée par l'IASB en février 2004 aurait pour conséquence de modifier le mode de comptabilisation des options de souscription ou d'achat octroyées aux employés, pour les plans émis après le 7 novembre 2002, tels qu'ils sont présentés dans la note 15. L'impact sur les capitaux propres d'ouverture correspond à la valeur de l'avantage accordé aux bénéficiaires de ces plans entre novembre 2002 et décembre 2003.

PRÉSENTATION DES ÉTATS FINANCIERS

La norme IAS 14 prévoit la présentation d'états financiers sectoriels, selon deux niveaux d'analyse :

- un premier niveau d'analyse où devront être présentés par "secteur" : le chiffre d'affaires, l'EBIT, les actifs, les passifs, les investissements, les charges non cash ainsi que la quote-part des résultats des sociétés mises en équivalence ;
- un second niveau d'information "sectorielle" où devront être présentés le chiffre d'affaires, le total des actifs ainsi que les investissements.

Le Groupe Carrefour retiendra :

- ses zones géographiques (France, Europe hors France, Amérique latine, Asie) comme premier niveau ;
- ses activités (hypermarchés, supermarchés, maxidiscomptes, autres) comme deuxième niveau.

La disparition dans les normes IFRS de la notion de résultat exceptionnel aura pour conséquence de reclasser en résultat opérationnel et/ou en résultat financier un certain nombre de produits et charges comptabilisés jusqu'à présent en résultat exceptionnel.

Par ailleurs, l'adoption des normes IFRS se traduira également par le passage d'une consolidation de nos sociétés de services financiers par mise en équivalence à une consolidation par intégration globale.

ÉCARTS D'ACQUISITION

Le Groupe n'envisage pas de retraiter les opérations de regroupement d'entreprises antérieures au 1^{er} janvier 2004, conformément à l'option permise par la norme IFRS 1.

En ce qui concerne les écarts d'acquisition comptabilisés au 31 décembre 2003, la mise en oeuvre d'un test de dépréciation selon les modalités décrites dans la norme IAS 36 ne devrait pas avoir pour conséquence de comptabiliser un amortissement exceptionnel significatif dans le bilan d'ouverture. En effet, comme indiqué en note 1 de l'annexe aux comptes consolidés, le Groupe procède d'ores et déjà et sur un rythme au moins annuel à la validation des écarts d'acquisition existants et selon des modalités proches de celles décrites dans l'exposé sondage ED 3 publié en 2003. Les projets de révision de la norme IAS 36 contenus dans l'exposé sondage étant en cours de validation il n'est pas possible de se prononcer, à ce stade, sur leur impact éventuel sur les comptes avant la publication de la norme définitive.

IMMOBILISATIONS CORPORELLES

L'application des normes IAS 16 portant sur la comptabilisation des immobilisations corporelles et IAS 36 sur la dépréciation d'actifs, ne devraient pas avoir d'impact significatif sur les comptes du Groupe. Les règles relatives aux modalités d'amortissement (détermination de la durée de vie du bien, prise en compte de la valeur résiduelle, etc.) sont soit déjà appliquées par le Groupe soit sans incidence majeure estimée sur le bilan d'ouverture. Des tests de dépréciation d'actifs étant déjà pratiqués selon des modalités comparables à celles de la norme IAS 36, le Groupe n'attend pas d'impact significatif de l'application de cette dernière.

CONTRATS DE LOCATION

Les critères retenus par la norme IAS 17 pour permettre de qualifier un contrat de location-financement étant plus larges que ceux appliqués avant 2002 par le Groupe, certains contrats, jusqu'à présent traités comme des locations simples, seront requalifiés en location-financement. Il est rappelé, que depuis 2002, tout nouveau contrat de location est analysé au regard des critères IFRS.

AVANTAGES ACCORDÉS AUX SALARIÉS

La norme IAS 19 concerne l'ensemble des régimes à prestations définies et impose le recensement et la valorisation en "juste valeur" de l'ensemble des avantages accordés au personnel, quelles que soient leurs natures ou échéances.

INSTRUMENTS FINANCIERS

Les normes IAS 32 et 39 relatives aux instruments financiers ne sont pas encore approuvées par la Commission européenne de sorte que le Groupe ne connaît pas, avec suffisamment de certitude, les dispositions qui lui seront réellement applicables. Un chantier d'analyse sur la base des textes actuels a néanmoins été entrepris.

AUTRES NORMES

Les autres normes IAS/IFRS n'appellent pas de commentaire particulier et le Groupe n'anticipe pas, à ce stade d'impact significatif sur le bilan d'ouverture IFRS du fait de leur application.

GESTION DES RISQUES

RISQUES FINANCIERS

Risque de change

Les activités du Groupe dans le monde sont réalisées par des filiales qui opèrent essentiellement dans leur propre pays (achats et ventes en devises locales). Par conséquent, l'exposition du Groupe au risque de change sur les opérations commerciales est naturellement limitée. Elle concerne essentiellement l'importation. Le risque sur les opérations d'importation fermes est couvert par des achats à terme de devises.

Enfin, les investissements prévus dans des pays étrangers sont parfois couverts par des options de change.

Les financements locaux sont généralement effectués dans la devise locale.

La maturité des opérations de change est inférieure à 1 an.

La valeur des positions en cours à la clôture est présentée dans la note 25 aux états financiers.

Risque de taux

L'exposition nette du Groupe au risque de variation de taux d'intérêt est réduite par l'utilisation d'instruments financiers constitués de swap de taux et de devises ainsi que d'options de taux d'intérêt.

La nature des couvertures au 31 décembre 2003 et le montant des capitaux couverts sont présentés dans la note 25 aux états financiers.

Risque de liquidités

L'exigibilité anticipée de nos ressources financières est liée au respect de covenants financiers.

Tous les covenants sont respectés au 31 décembre 2003.

Les conditions des covenants ainsi que leur respect par le Groupe sont présentés en note 24 aux états financiers.

La répartition par échéance et par devise des dettes sont présentés en note 24 et les engagements reçus des organismes financiers en note 26.

Risque sur actions

Au 31 décembre 2003, le Groupe détient 7 303 390 actions d'autocontrôle comptabilisées en valeurs mobilières pour 271,4 millions d'euros.

Ces actions d'autocontrôle sont destinées à couvrir des plans d'attribution d'actions accordés aux salariés.

Le prix de revient des actions a été ajusté sur les cours d'attribution des plans lorsque cela s'avérait nécessaire.

Par ailleurs, les valeurs mobilières et les placements financiers sont essentiellement constitués de placements de titres monétaires sur lesquels l'exposition du Groupe est faible.

RISQUES JURIDIQUES

Les sociétés du Groupe sont engagées dans un certain nombre de procès ou litiges dans le cours normal de leurs activités, dont des contentieux avec les administrations fiscales et sociales. Les charges susceptibles d'être estimées avec une fiabilité suffisante et jugées probables par les sociétés et leurs experts, ont fait l'objet de provisions pour risques et charges.

Aucun des contentieux en cours dans lesquels les sociétés du Groupe sont impliquées, de l'avis de leurs experts, n'est susceptible d'affecter de manière significative l'activité, les résultats ou la situation financière du Groupe.

ASSURANCES

La politique de prévention et de gestion des risques du Groupe Carrefour revêt une dimension internationale en raison de la présence du Groupe à travers le monde. Cette politique est certes adaptée au contexte local, mais revêt aussi une dimension transversale, afin de prendre en compte les spécificités locales et les activités du Groupe (allant des magasins de proximité aux hypermarchés).

Le Groupe Carrefour porte une attention particulière à la couverture de ses risques en poursuivant trois objectifs principaux.

- Offrir une couverture d'assurance adaptée pour ses clients, ses salariés, ses partenaires et ses actionnaires.
- Optimiser le financement de ses risques.
- Mettre en place une politique d'assurance fondée sur une bonne connaissance de ses risques et s'inscrire dans une perspective stratégique.

Afin d'apporter la meilleure réponse possible à la question des assurances, le Groupe Carrefour s'est adjoint le concours de professionnels reconnus au niveau mondial, en choisissant des réseaux de courtage et des assureurs adaptés à ses risques et classés parmi les premiers sur le marché mondial de l'assurance.

Le Groupe Carrefour apporte des réponses dans les différentes branches de l'assurance que sont les risques de Responsabilité Civile, Construction, Dommage et Pertes d'Exploitation, Transport, Automobile et Vie.

Un programme d'assurance mondial a été mis en place pour les risques majeurs que sont le dommage, la construction et la responsabilité civile.

1. Offrir une couverture d'assurance adaptée à ses clients, ses salariés, ses partenaires et ses actionnaires,

Le Groupe Carrefour a mené une réflexion sur les différents scénarii de sinistres catastrophiques majeurs, pouvant avoir une influence sensible pour ses clients, ses salariés, ses actionnaires et pour le Groupe lui-même. Il en résulte qu'ont été bâties des protections en adéquation avec les risques identifiés et répertoriés. D'autre part des mesures ont été mises en place pour circonscrire et maîtriser les circonstances induites par ces événements.

> L'assurance de Responsabilité Civile

Cette assurance a vocation à indemniser les tiers en cas de dommages subis par eux, de nature corporelle, matérielle ou immatérielle.

Une grande partie des sites du Groupe Carrefour étant classée ERP (Établissement Recevant du Public), l'exposition à ce type de risque doit être prise en compte afin de lui apporter la solution la plus optimale possible.

Le Groupe Carrefour a mis en place des programmes dits sous-jacents ou encore lignes locales et des lignes dites excess offrant ainsi une couverture globale à l'ensemble de ses filiales à travers le monde. Cette garantie offre une limite de garantie en adéquation avec la sinistralité répertoriée dans le Groupe.

Cette assurance se subdivise en sous-groupes :

L'Assurance de Responsabilité Civile Produit
L'Assurance de Responsabilité Civile Après livraison
L'Assurance de Responsabilité Civile Professionnelle
L'Assurance de Responsabilité Civile des Mandataires Sociaux

Le Groupe Carrefour a souscrit à l'ensemble de ces garanties, selon les conditions offertes et disponibles sur le marché mondial de l'assurance.

> L'assurance de dommage aux biens et de Pertes d'Exploitation

Cette assurance a pour objectif de protéger les biens inscrits au bilan de l'entreprise.

Cette catégorie de risques fait partie avec la Responsabilité Civile des risques identifiés comme majeurs pour le Groupe (salariés, clients, partenaires) et ses actionnaires.

Une assurance de dommages aux biens et Pertes d'Exploitation a été mise en place au niveau du Groupe, au niveau local, afin de prendre en charge les spécificités locales du marché de l'assurance, et au niveau mondial, afin d'assurer une protection maximale de ses actifs. Ce programme offre une couverture en adéquation avec les garanties disponibles sur le marché mondial de l'assurance. Néanmoins, le Groupe Carrefour est à la recherche de solutions alternatives pour

pallier la carence de certaines garanties qui ne sont plus disponibles sur le marché de l'assurance.

L'assurance de Pertes d'Exploitation est adaptée aux besoins spécifiques du Groupe Carrefour.

2. Optimiser le financement de ses risques

L'optimisation du financement du coût de l'assurance passe par une bonne gestion et un contrôle des coûts de l'assurance qu'exerce le Groupe au moyen notamment d'une bonne connaissance des polices souscrites localement.

Elle se traduit aussi par des rétentions des franchises (c'est-à-dire qu'elles restent à la charge de l'assuré), de ce fait l'assureur intervient sur des programmes comportant une faible sinistralité. Elle se traduit encore par la mise en place de schémas captifs.

Le Groupe Carrefour recherche un équilibre entre le montant des primes payées et le montant des capitaux assurés ainsi que les garanties y afférentes. Protégeant ainsi du mieux possible, son Bilan et son Compte de Résultat.

3. Mettre en place une politique d'assurance fondée sur une bonne connaissance de ses risques et s'inscrire dans une perspective stratégique.

La structure assurance du Groupe Carrefour est constituée par un service centralisé ayant pouvoir sur la souscription et la gestion des polices d'assurance, ainsi que le suivi des sinistres.

L'implantation géographique des sociétés du Groupe Carrefour donne une dimension internationale à l'ensemble de ses risques. Celle-ci implique outre la mise en place de programmes locaux d'assurance, adaptés aux spécificités de chaque pays, mais aussi la mise en place de programmes mondiaux transversaux.

Pour cela, le Groupe s'est doté de programmes mondiaux transversaux afin de bénéficier d'une garantie supplémentaire lors de la réalisation de sinistres majeurs et ainsi éviter autant que possible tout défaut de garantie (sauf exclusions communes au marché de l'assurance ou spécifiques au marché local et sous-limitations imposées par le marché).

Dans cette perspective aussi, le Groupe Carrefour s'efforce de mettre en œuvre une politique de prévention de ses sites, au moyen d'audits de préventions réalisés par ses assureurs spécialisés dans ce domaine d'activité. Ces études donnent lieu à la rédaction de rapports consignés par les trois acteurs principaux que sont l'Assureur, l'Assuré et le Courtier.

COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

En millions d'euros	Notes	2003	Var %	2002	Var %	2001
Ventes hors taxes	3	70 486,2	2,6	68 728,8	- 1,1	69 486,1
Prix de revient des ventes	4	(54 630,4)	2,7	(53 182,1)	- 1,3	(53 875,0)
Marge commerciale		15 855,8	2,0	15 546,7	- 0,4	15 611,1
Frais généraux	5	(11 478,4)	0,5	(11 419,2)	- 2,6	(11 728,7)
Autres produits et charges	6	493,6	- 9,8	547,5	- 15,1	645,2
Résultat opérationnel	7	4 871,0	4,2	4 675,0	3,3	4 527,6
Amortissements et provisions	8	(1 619,6)	- 1,8	(1 649,6)	- 3,1	(1 702,0)
Résultat d'exploitation	9	3 251,4	7,5	3 025,4	7,1	2 825,6
Résultat financier	10	(463,7)	- 12,0	(526,9)	- 18,5	(646,2)
Résultat avant impôts		2 787,7	11,6	2 498,5	14,6	2 179,4
Impôts sur les bénéfices	11	(846,2)	14,9	(736,4)	25,7	(585,7)
Résultat net courant des sociétés intégrées		1 941,5	10,2	1 762,1	10,6	1 593,7
Résultat net courant des sociétés mises en équivalence	12	107,2	- 0,1	107,4	- 15,4	127,0
Résultat net courant		2 048,7	9,6	1 869,5	8,6	1 720,7
Intérêts hors Groupe		(110,7)	- 35,2	(170,8)	17,3	(145,6)
Résultat net courant, part du Groupe		1 938,0	14,1	1 698,7	7,8	1 575,1
Amortissements des survaleurs	13	(318,0)	2,7	(309,7)	- 15,9	(368,5)
Résultat net courant, part du Groupe après survaleurs		1 620,0	16,6	1 389,0	15,1	1 206,6
Résultat exceptionnel, part du Groupe	14	9,1	NS	(14,9)	NS	59,2
Résultat exceptionnel, part des minoritaires		(2,2)	NS	(5,5)	NS	27,1
Résultat net total		1 737,6	12,9	1 539,4	7,0	1 438,5
Résultat net, part du Groupe		1 629,1	18,6	1 374,1	8,6	1 265,8

En euros	Notes	2003	Var %	2002	Var %	2001
Résultat net courant, part du Groupe avant amortissement des survaleurs par action après dilution ⁽¹⁾		2,67	13,7	2,35	7,9	2,17
Résultat net courant, part du Groupe après amortissement des survaleurs par action après dilution ⁽¹⁾		2,23	15,7	1,92	15,1	1,67
Nombre d'actions retenues pour le calcul	15	728 070 083		734 303 474		734 295 666

⁽¹⁾ Le nombre d'actions retenues pour le calcul en 2001 et 2002 a été modifié pour prendre en compte la dilution potentielle issue des options consenties aux cadres. En conséquence, les résultats nets par action 2001 et 2002 ont été modifiés en valeur sans que cela ait d'impact sur la progression de ces derniers en pourcentage entre 2001 et 2002.

Le résultat net courant par action est calculé à partir du nombre moyen d'actions composant le capital au cours de l'année et inclut la dilution potentielle issue des options consenties aux cadres (2001, 2002 et 2003) ainsi que de l'emprunt obligataire convertible et des BSAR (2001 et 2002).

Le nombre d'actions moyen avant dilution s'élève à 716 142 383 (Note 15).

BILAN CONSOLIDÉ AU 31 DÉCEMBRE 2003

ACTIF

En millions d'euros	Notes	2003	2002	2001
Immobilisations incorporelles	16	10 197,8	10 300,5	10 801,6
Immobilisations corporelles	17	12 255,0	12 384,5	13 630,7
Immobilisations financières	18	2 089,1	2 073,2	2 128,3
Actif immobilisé		24 541,9	24 758,2	26 560,6
Stocks		5 690,7	5 722,8	5 909,4
Créances commerciales	19	3 182,2	3 154,6	2 945,6
Autres créances	20	2 228,1	2 260,2	3 257,9
Valeurs mobilières et placements financiers	21	2 588,5	1 096,7	2 007,1
Disponibilités		831,9	1 931,8	2 789,8
Actif circulant		14 521,4	14 166,1	16 909,8
Total de l'actif		39 063,3	38 924,3	43 470,4

PASSIF

En millions d'euros	Notes	2003	2002	2001	2003	2002	2001
		Avant répartition			Après répartition		
Situation nette, part du Groupe	22	7 089,3	6 623,3	7 377,4	6 559,3	6 163,3	6 986,4
Intérêts hors Groupe dans les sociétés consolidées		891,0	922,7	1 294,0	821,0	882,7	1 205,2
Situation nette		7 980,3	7 546,0	8 671,4	7 380,3	7 046,0	8 191,6
Provisions pour risques et charges	23	1 648,9	1 674,3	2 026,5	1 648,9	1 674,3	2 026,5
Emprunts	24	11 312,3	12 049,2	13 471,3	11 312,3	12 049,2	13 471,3
Fournisseurs		13 660,4	13 278,2	12 996,7	13 660,4	13 278,2	12 996,7
Autres dettes		4 461,4	4 376,6	6 304,5	5 061,4	4 876,6	6 784,3
Dettes		29 434,1	29 704,0	32 772,5	30 034,1	30 204,0	33 252,3
Total du passif		39 063,3	38 924,3	43 470,4	39 063,3	38 924,3	43 470,4

FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉ

En millions d'euros	2003	2002	2001
Activité			
Résultat net	1 737,6	1 539,4	1 438,5
Dotations aux amortissements	2 066,0	1 950,0	2 537,8
Plus et moins-values sur cessions d'actifs	(190,5)	(266,1)	(1 106,5)
Variations des provisions et autres ressources opérationnelles	(118,4)	(119,0)	(82,2)
Élimination des résultats des sociétés mises en équivalence nets de dividendes	(63,2)	(78,5)	(87,4)
Autofinancement	3 431,6	3 025,8	2 700,3
Variations des autres actifs et passifs court terme	323,0	(149,0)	837,9
Variation de la trésorerie issue des opérations d'exploitation	3 754,5	2 876,8	3 538,2
Opérations d'investissement			
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(2 717,3)	(2 423,0)	(3 397,8)
Acquisitions de titres de participation	(349,9)	(582,0)	(951,3)
Cessions d'immobilisations	883,2	704,7	1 952,4
Cessions de titres de participation	302,7	245,5	1 705,6
Sous-total investissements nets de désinvestissements	(1 881,2)	(2 054,8)	(691,1)
Autres emplois ⁽¹⁾	(84,9)	(1 108,9)	(314,5)
Variation de la trésorerie issue des investissements	(1 966,1)	(3 163,7)	(1 005,6)
Opérations de financement			
Augmentation de capital en numéraire ⁽²⁾	17,3	300,4	183,7
Dividendes versés par Carrefour (société mère) et par les sociétés consolidées aux intérêts hors Groupe	(522,5)	(475,5)	(424,6)
Variation de l'endettement	(737,0)	(1 422,1)	(477,2)
Variation de la trésorerie issue du financement	(1 242,2)	(1 597,3)	(718,0)
Incidence des variations de change	(154,5)	115,7	41,3
Variation nette de la trésorerie	391,8	(1 768,4)	1 855,9
Trésorerie à l'ouverture de l'exercice	3 028,6	4 797,0	2 941,1
Trésorerie à la clôture de l'exercice	3 420,5	3 028,6	4 797,0

⁽¹⁾ Le poste "autres emplois" comprend, en 2002, 949 millions d'euros liés à la rémunération des titres Centros Comerciales Carrefour apportés dans le cadre de l'Offre Publique d'Échange.

⁽²⁾ Le montant en 2002 correspond principalement à l'augmentation de capital de 211 millions d'euros effectuée par Carrefour dans le cadre de l'OPE pour rémunérer l'acquisition des titres Centros Comerciales Carrefour.

VARIATION DE LA SITUATION NETTE CONSOLIDÉE APRÈS RÉPARTITION DES RÉSULTATS

En millions d'euros	Capital	Primes	Bénéfices non distribués	Situation nette part du Groupe	Intérêts hors Groupe
Situation au 31 décembre 2000	1 777,9	261,4	5 570,3	7 609,5	1 322,8
Résultat de l'exercice 2001			1 265,8	1 265,8	172,7
Dividendes au titre de l'exercice 2001			(391,1)	(391,1)	(88,8)
Annulation des dividendes sur actions propres					
Augmentation de capital et primes		0,5		0,5	11,1
Variation de l'écart de conversion (note 22)			(983,9)	(983,9)	(46,4)
Effet des variations de périmètre et autres mouvements			(514,4)	(514,4)	(166,2)
Situation au 31 décembre 2001	1 777,9	261,9	4 946,7	6 986,4	1 205,2
Résultat de l'exercice 2002			1 374,1	1 374,1	165,3
Dividendes au titre de l'exercice 2002			(460,0)	(460,0)	(40,0)
Annulation des dividendes sur actions propres					
Augmentation de capital et primes	12,4	224,8		237,2	47,6
Variation de l'écart de conversion (note 22)			(1 856,2)	(1 856,2)	(36,4)
Effet des variations de périmètre et autres mouvements			(118,2)	(118,2)	(458,9)
Situation au 31 décembre 2002	1 790,3	486,7	3 886,4	6 163,3	882,7
Résultat de l'exercice 2003			1 629,1	1 629,1	108,5
Dividendes au titre de l'exercice 2003			(530,0)	(530,0)	(70,0)
Annulation des dividendes sur actions propres					
Augmentation de capital et primes				0,0	13,9
Variation de l'écart de conversion (note 22)			(661)	(661)	4,9
Effet des variations de périmètre et autres mouvements			(42,1)	(42,1)	(119,0)
Situation au 31 décembre 2003	1 790,3	486,7	4 282,3	6 559,3	821,0

CHIFFRES CLEFS PAR ZONE

En millions d'euros	France		Europe (hors France)		Amériques		Asie		Total	
	2003	2002	2003	2002	2003	2002	2003	2002	2003	2002
Ventes hors taxes	35 704	35 101	25 527	23 608	4 619	5 382	4 637	4 639	70 486	68 729
Résultat opérationnel	2 766	2 689	1 629	1 462	164	207	313	317	4 871	4 675
Résultat d'exploitation	2 144	2 065	952	796	13	23	143	141	3 251	3 025
Investissements	818	697	1 169	1 099	295	276	436	350	2 717	2 423
- Investissements de croissance	311	221	566	577	193	154	321	274	1 391	1 226
- Investissements de maintenance	400	362	359	360	78	86	63	69	900	877
- Autres investissements	107	114	244	162	24	36	52	8	427	320
Immobilisations incorporelles nettes	3 428	3 488	5 995	5 942	609	696	166	175	10 198	10 301
Immobilisations corporelles nettes	3 404	3 299	5 680	5 826	1 439	1 479	1 732	1 781	12 255	12 385
Immobilisations nettes	6 832	6 788	11 675	11 767	2 048	2 174	1 898	1 956	22 453	22 685

PARC DE MAGASINS INTÉGRÉS PAR ZONE

En nombre de magasins	France		Europe (hors France)		Amériques		Asie		Total	
	2003	2002	2003	2002	2003	2002	2003	2002	2003	2002
Hypermarchés	178	178	281	268	147	135	144	123	750	704
Supermarchés	566	547	651	650	254	249	-	-	1 471	1 446
Maxidiscomptes	578	487	2 464	2 325	413	313	55	-	3 510	3 125
Autres formats	126	126	210	130	0	-	-	-	336	256
TOTAL	1 448	1 338	3 606	3 373	814	697	199	123	6 067	5 531

CHIFFRE D'AFFAIRES HORS TAXES PAR PAYS

En millions d'euros	2003	2002	En millions d'euros	2003	2002
France	35 704	35 101	Amériques	4 619	5 832
Europe (hors France)	25 526	23 608	Brésil	2 701	3 136
Espagne	10 932	10 083	Argentine	1 081	1 224
Italie	5 733	5 249	Mexique	543	642
Belgique	4 129	3 967	Colombie	294	267
Grèce	1 618	1 439	Chili	0	113
Portugal	979	857	Asie	4 637	4 639
Pologne	713	733	Taiwan	1 132	1 322
Suisse	465	482	Corée	1 129	1 149
Turquie	581	436	Chine	1 138	1 031
République tchèque et Slovaquie	376	362	Thaïlande	383	392
			Malaisie	202	226
			Indonésie	345	286
			Japon	225	149
			Singapour	83	83

NOTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

Note 1 : Principes comptables

Les comptes consolidés ont été établis en conformité avec les principes comptables français. Les dispositions du règlement n° 99-02 du Comité de Réglementation Comptable relatif aux comptes consolidés, homologué le 22 juin 1999, sont appliquées depuis l'exercice 1999. Ces dispositions concernent en particulier la méthode dérogatoire de consolidation retenue pour l'intégration du Groupe Promodès.

Le Groupe n'a pas appliqué de manière anticipée le nouveau règlement 2002-10 du Comité de Réglementation Comptable relatif à l'amortissement et à la dépréciation des actifs.

Sont consolidées par intégration globale, d'une part, les sociétés dans lesquelles Carrefour exerce directement ou indirectement un contrôle exclusif et, d'autre part, celles dont elle assume la gestion dans le cadre d'une participation majoritaire ou paritaire. Par ailleurs, sont consolidées par mise en équivalence les sociétés sur lesquelles elle exerce une influence notable et les sociétés de services pour lesquelles une intégration globale ne refléterait pas une image fidèle des activités du Groupe. La consolidation par intégration globale incluant ces sociétés de services est présentée en note 27. Les sociétés intégrant le périmètre de consolidation durant les trois derniers mois de l'exercice précédant la clôture et dont l'organisation ne permet pas de disposer des informations nécessaires à une consolidation en intégration globale sont consolidées par mise en équivalence.

Lorsque Carrefour n'a pas une influence notable sur les décisions opérationnelles ou financières de sociétés dont elle détient les titres, ceux-ci sont conservés à leur coût d'acquisition en Immobilisations financières. Il en est de même pour les sociétés non significatives. Ces titres font, le cas échéant, l'objet d'une provision pour dépréciation. La méthode de dépréciation est exposée dans le paragraphe Immobilisations financières.

En ce qui concerne les sociétés acquises en cours d'exercice et les augmentations de participation, les résultats de la seule période postérieure à la date d'acquisition sont retenus dans le compte de résultat consolidé. Pour les sociétés cédées en cours d'exercice et les dilutions, seuls les résultats de la période antérieure à la date de la cession sont retenus dans le compte de résultat consolidé.

Conversion des états financiers des sociétés étrangères

Pour les sociétés implantées dans les pays à forte inflation, en l'occurrence la Colombie et la Turquie :

- les immobilisations, les titres de participation, les capitaux propres et les autres postes non monétaires sont réévalués en fonction de la diminution du pouvoir d'achat général de la monnaie locale au cours de l'exercice ;
- l'ensemble des postes du bilan, à l'exception des capitaux propres revenant au Groupe, est ensuite converti en euros sur la base du cours en vigueur en fin d'exercice ;
- en ce qui concerne les capitaux propres revenant au Groupe, le solde d'ouverture est repris pour la valeur en euros de la fin de l'exercice précédent ; le résultat retenu est celui figurant au compte de résultat ; les autres mouvements sont convertis aux taux réels des transactions. L'écart en euros ainsi créé entre l'actif et le passif du bilan est enregistré dans un compte Écart de conversion inclus dans la Situation nette - Part du Groupe ;
- le compte de résultat en monnaie locale est ajusté des effets de l'inflation entre la date des transactions et la fin de l'exercice. L'ensemble des postes est ensuite converti sur la base des taux en vigueur en fin d'exercice.

Pour les autres sociétés :

- les postes du bilan sont convertis selon les principes décrits ci-dessus mais sans retraitement préalable des effets de l'inflation ;
- les postes du compte de résultat en monnaie locale sont convertis au taux moyen de l'année, pondéré pour tenir compte de l'activité saisonnière de chaque société.

Immobilisations

Les actifs corporels et incorporels, principalement les survalueurs, dont les perspectives de rentabilité future ne permettent plus de recouvrer leur valeur nette comptable font l'objet d'un amortissement exceptionnel. Cet amortissement est déterminé par comparaison de la valeur nette comptable de l'actif avec sa valeur d'utilité et sa valeur de marché.

La valeur d'utilité est estimée par actualisation de flux de trésorerie futurs :

- Les flux de trésorerie sur une période de 10 ans plus une valeur résiduelle pour les immobilisations corporelles ;
- Les flux de trésorerie sur 4 ans avec détermination d'une valeur terminale calculée à partir de l'actualisation des données de la quatrième année au taux de croissance perpétuel à l'infini pour les survalueurs ;
- Le taux d'actualisation utilisé est spécifique par pays.

La valeur de marché est appréciée au regard de transactions récentes ou de pratiques professionnelles.

Les tests de valorisation sont réalisés lorsqu'il existe des signes tangibles de perte de valeur (résultat opérationnel négatif).

Note 1 : Principes comptables (suite)

Immobilisations incorporelles

Les fonds de commerce acquis par les sociétés du Groupe sont portés à l'actif à leur prix d'acquisition.

Les écarts d'acquisition constatés à l'occasion des prises de participation sont portés à l'actif du bilan au moment de la première consolidation après affectation aux différents actifs et passifs identifiables.

La méthode dérogatoire dite "mise en commun d'intérêt" est appliquée lorsque le Groupe remplit les conditions nécessaires et suffisantes pour sa mise en place.

Les immobilisations incorporelles assimilables à des fonds commerciaux de magasins sont amorties linéairement sur la même durée de vie que les bâtiments (20 ans). Les autres écarts d'acquisition sont amortis linéairement sur une durée ne dépassant pas 40 ans. En cas de perte de valeur irréversible appréciée sur la base des estimations de résultats futurs, un amortissement exceptionnel est alors constaté.

Les autres immobilisations incorporelles correspondent essentiellement aux logiciels qui sont amortis sur des durées allant d'un an à cinq ans.

Immobilisations corporelles

Les terrains, les constructions et les équipements sont évalués à leur prix de revient d'origine. Les amortissements sont calculés suivant la méthode linéaire en fonction des durées de vie moyennes suivantes :

Constructions	
- Bâtiments	20 ans
- Sols	10 ans
- Parkings	6 ans 2/3
Matériel, agencements et installations	
	6 ans 2/3 à 8 ans
Autres immobilisations	
	4 ans à 10 ans

Les acquisitions d'immobilisations réalisées au moyen d'un contrat de crédit-bail sont comptabilisées à l'actif pour leur prix de revient au moment de l'acquisition et amorties selon les durées ci-dessus. La dette résultant de l'acquisition est inscrite au passif. En compte de résultat, les redevances de crédit-bail sont remplacées par les intérêts d'emprunt et l'amortissement du bien.

Depuis l'exercice 2002, les nouveaux contrats ayant une nature de location financière au regard de la norme IAS 17 sont également retraités.

Immobilisations financières

Les titres de participation des sociétés consolidées par intégration globale, ainsi que les dividendes reçus de ces sociétés, sont annulés. Sont substitués à ces titres les actifs, les passifs et la situation nette des sociétés concernées.

Le coût d'acquisition des titres est égal au montant de la rémunération remise au vendeur majoré de tous les autres coûts nets d'impôt sur les sociétés, directement imputables à l'acquisition.

Les titres de participation des sociétés consolidées par mise en équivalence reflètent la quote-part de la situation nette consolidée de ces sociétés revenant au Groupe ; l'écart d'acquisition correspondant étant le cas échéant présenté en immobilisations incorporelles.

Les titres de participation des sociétés non consolidées figurent au bilan à leur prix de revient. Les dividendes y afférents sont comptabilisés dans l'année de leur encaissement. Ces titres sont, le cas échéant, dépréciés par voie de provision pour tenir compte de leur valeur actuelle. Cette valeur est estimée à partir de la quote-part de situation nette (éventuellement réévaluée) et des perspectives de rentabilité future.

Stocks

Les stocks de marchandises sont évalués au dernier prix d'achat majoré des frais accessoires, méthode adaptée à la rotation rapide des stocks. Ce prix prend en compte la totalité des conditions obtenues à l'achat. Ils sont, le cas échéant, ramenés à leur valeur de marché à la date de clôture de l'exercice.

Valeurs mobilières

Les valeurs mobilières sont évaluées au prix d'achat ou au prix du marché si ce dernier est inférieur.

Les actions Carrefour acquises par la société mère, soit dans le cadre de l'attribution de plans d'options d'achat d'actions non encore levées, soit dans le cadre de la politique explicite de régularisation des cours de Bourse, figurent à l'actif du bilan pour leur prix de revient et font le cas échéant l'objet d'une dépréciation.

Provisions pour risques et charges

Conformément au règlement 2000-06 du Comité de Réglementation Comptable relatif aux passifs, toute obligation du Groupe à l'égard d'un tiers susceptible d'être estimée avec une fiabilité suffisante et donnant lieu à sortie probable de ressource sans contrepartie fait l'objet d'une comptabilisation au titre de provision.

Carrefour verse une indemnité de départ aux personnes travaillant jusqu'à leur retraite dans le Groupe en France et dans d'autres pays. La totalité des droits des personnes en activité

est prise en charge. Cet engagement est calculé sur une base actuarielle prenant en compte les facteurs de rotation du personnel, de mortalité et de croissance des salaires.

Les engagements sont pris en charge sous forme de cotisations versées à des organismes extérieurs ou sous forme de provisions.

Impôts sur les bénéfices

Les impôts différés résultent des différences entre les valeurs comptables et fiscales des actifs ou passifs.

Les impôts différés concernent principalement la provision pour indemnité de départ à la retraite, le retraitement des amortissements, les immobilisations financées par crédit-bail, l'amortissement des fonds de commerce, les plus ou moins-values en sursis d'imposition et la participation des salariés. Ces impôts différés sont calculés au taux d'impôt en vigueur à l'ouverture de l'exercice suivant, selon la méthode du report variable. Les actifs et passifs d'impôts différés sont actualisés lorsque les effets de l'actualisation sont significatifs.

Le taux retenu pour l'évaluation des impôts différés en France tient compte de l'effet des contributions additionnelles.

Lorsqu'un impôt est dû au moment de la distribution et que cet impôt n'est pas récupérable dans le pays où le dividende est reçu, une provision pour impôt est constituée à hauteur des distributions de dividendes prévues.

Chiffre d'affaires et marge commerciale

Le chiffre d'affaires intègre uniquement les ventes réalisées dans les magasins et entrepôts.

Le prix de revient des ventes intègre outre les achats et variations des stocks, les coûts logistiques et les coopérations commerciales.

Frais d'ouverture

Ces frais sont intégralement pris en charges d'exploitation sur l'exercice d'ouverture de l'établissement concerné.

Instruments financiers

Les couvertures de risque de taux d'intérêt et de change utilisées par le Groupe visent à limiter les effets des fluctuations des taux d'intérêt sur l'endettement à taux variable et les effets des fluctuations de taux de change sur les besoins en devises du Groupe. Les résultats dégagés sur ces instruments sont comptabilisés de manière symétrique aux résultats sur les éléments couverts. Lorsque les positions ne sont pas qualifiées comptablement de couverture de risques, elles sont comparées à leur valeur de marché. Les pertes éventuelles qui en résultent sont provisionnées.

Note 2 : Faits marquants

Rachat des minoritaires de Carrefour Colombie

En juin 2003, Carrefour a signé un accord avec Valores Bavaria et Sigla pour le rachat des, respectivement, 35 % et 10 % qu'ils détenaient dans Carrefour Colombie.

Carrefour détenait 55 % du capital de Carrefour Colombie et en détient désormais l'intégralité.

Cession de l'activité Optique en France et en Espagne

Le 30 juin 2003, l'activité Optique du Groupe en France et en Espagne a été cédée à Alain Afflelou SA, à Apax Partners SA et à F2L SAS.

La plus-value nette, constatée en résultat exceptionnel, s'est élevée à 47 millions d'euros.

Cession de Costco UK

Le 3 octobre 2003, Carrefour a cédé les 20% qu'il détenait dans le capital de Costco Wholesale UK Ltd à Costco Holdings Ltd.

La plus-value nette, constatée en résultat exceptionnel, s'est élevée à 23 millions d'euros.

Cession de Carrefour Chili

En décembre 2003, Carrefour a cédé, pour 100 millions d'euros, sa filiale chilienne au groupe de distribution local "Distribucion y Servicios" (D&S).

Carrefour exploitait jusqu'alors 7 hypermarchés au Chili.

La plus-value nette, constatée en résultat exceptionnel, s'est élevée à 12 millions d'euros.

Conformément au règlement 99-02 (§23100) et au traitement précédemment retenu par le Groupe lors d'opérations similaires, les charges et produits relatifs à l'exploitation 2003 ont été présentés sur une seule ligne du compte de résultat en résultat exceptionnel.

Opérations antérieures à 2003 ayant un impact sur l'exercice Rachat des minoritaires de Centros Comerciales Carrefour (CCC)

En novembre 2002, Carrefour et 4 de ses filiales ont lancé une Offre Publique d'Échange en Espagne sur les titres de Centros Comerciales Carrefour. L'opération portait sur 20,3% du capital, soit 68,5 millions d'actions.

La parité d'échange proposée était de 3 titres Carrefour pour 10 titres CCC.

Le nombre d'actions apportées a été de 58 895 703 actions.

Le cours d'échange retenu a été de 42,35 euros (correspondant à la moyenne des cours de Bourse pendant la période de souscription).

La rémunération des apports s'est effectuée par échange de 17 668 711 actions Carrefour dont 12 691 866 actions provenant des titres d'autocontrôle et 4 976 845 actions nouvelles

émises par augmentation de capital de 210,8 millions d'euros. Les titres CCC non apportés à l'offre continuent à être cotés à la Bourse de Madrid.

Le taux de détention direct et indirect du Groupe est passé ainsi de 76 % à 93,2 %.

Note 3 : Répartition du chiffre d'affaires hors taxes

En millions d'euros	2003	2002	2001
France	35 703,9	35 100,5	34 334,6
Europe (hors France)	25 526,6	23 607,6	22 144,4
Amériques	4 618,8	5 382,1	8 440,5
Asie	4 636,9	4 638,6	4 566,6
Total	70 486,2	68 728,8	69 486,1

A taux de change constants, le chiffre d'affaires serait de 72 503 millions d'euros.

L'impact de la variation des taux de change représente 2 017 millions d'euros au 31 décembre 2003, dont 1 196 millions d'euros sur la zone Amériques et 774 millions d'euros sur la zone Asie.

Note 4 : Prix de revient des ventes

Le prix de revient des ventes intègre outre les achats et variations des stocks, les coûts logistiques et les coopérations commerciales.

En millions d'euros	2003	2002	2001
Variation de stock	(68,2)	(88,6)	(898,2)
Achats, nets de ristournes	54 698,6	53 270,7	54 773,3
Total	54 630,4	53 182,1	53 875,1

Le taux de marge commerciale sur le chiffre d'affaires hors taxes est stable de 22,6 % en 2002 à 22,5 % en 2003.

Note 5 : Frais généraux

En millions d'euros	2003	2002	2001
Frais de personnel	6 519,9	6 308,8	6 447,7
Participation des salariés	191,0	195,7	187,7
Locations immobilières	541,0	508,5	523,6
Autres frais généraux	4 226,5	4 406,2	4 569,7
Total	11 478,4	11 419,2	11 728,7

Les frais de personnel représentent comme en 2002, 9,2 % du chiffre d'affaires hors taxes.

Les autres frais généraux comprennent les impôts et taxes liés à l'exploitation, les charges d'honoraires, de publicité, d'énergie, d'entretien et les autres services extérieurs. La part des autres frais généraux dans le chiffre d'affaires hors taxes s'établit à 6,0 % en 2003, contre 6,4 % en 2002.

La politique de réduction des coûts engagée par le Groupe en 2002 se traduit donc par une diminution sensible du total des frais généraux qui passent de 16,9 % du chiffre d'affaires hors taxes en 2001, à 16,6 % en 2002 et 16,2 % en 2003.

Note 6 : Autres produits et charges

En millions d'euros	2003	2002	2001
Revenus immobiliers	233,0	204,7	226,1
Autres	260,6	342,8	419,1
Total	493,6	547,5	645,2

Les autres éléments comprennent des produits et charges annexes à l'activité, les produits et charges de préouverture ainsi que des plus- et moins-values de cession à caractère récurrent liées à la gestion du parc immobilier du Groupe.

Note 7 : Répartition par zone du résultat opérationnel

En millions d'euros	2003	2002	2001
France	2 766,0	2 688,8	2 553,2
Europe (hors France)	1 628,6	1 461,8	1 293,8
Amériques	163,7	207,1	366,1
Asie	312,7	317,3	314,5
Total	4 871,0	4 675,0	4 527,6

L'évolution des taux de change et la crise en Argentine et au Brésil expliquent la forte diminution de la contribution de la zone Amériques.

Note 8 : Amortissements et provisions

En millions d'euros	2003	2002	2001
Amortissements des immobilisations corporelles	1 367,4	1 409,0	1 512,6
Amortissements des immobilisations incorporelles (hors survaleurs)	189,2	173,3	149,2
Provisions	63,0	67,3	40,2
Total	1 619,6	1 649,6	1 702,0

Note 9 : Répartition par zone du résultat d'exploitation

En millions d'euros	2003	2002	2001
France	2 143,9	2 064,9	1 905,1
Europe (hors France)	951,9	795,7	733,1
Amériques	12,6	23,4	53,2
Asie	143,0	141,4	134,2
Total	3 251,4	3 025,4	2 825,6

Note 10 : Résultat financier

En millions d'euros	2003	2002	2001
Autres produits de placement	78,6	135,4	106,5
Dividendes reçus	6,0	7,2	25,9
Coût net de la dette et autres charges financières	(548,3)	(669,5)	(778,6)
Total	(463,7)	(526,9)	(646,2)

Le détail de l'endettement du Groupe est présenté dans la note 24 sur les emprunts.

Note 11 : Impôts sur les sociétés

En millions d'euros	2003	2002	2001
Impôts courants sur les bénéfices	917,1	627,9	648,5
Impôts différés	(70,9)	108,5	(62,8)
Total impôts	846,2	736,4	585,7
Taux réel d'impôt (base : résultat avant impôt et survaleurs)	30,4 %	29,6 %	26,9 %
Taux normatif	33,3 %	33,3 %	33,3 %
Surtaxes	2,1 %	2,1 %	3,1 %
Différence de taux d'imposition des sociétés étrangères	- 3,0 %	- 3,7 %	- 4,2 %
Pertes sans crédit d'IS et impact des reports déficitaires	- 0,5 %	- 0,4 %	- 2,6 %
Différence de régime d'imposition	- 0,6 %	- 1,3 %	- 1,9 %
Autres	- 1,0 %	- 0,4 %	- 0,8 %
Taux effectif	30,4 %	29,6 %	26,9 %

L'évolution du taux effectif d'impôt provient principalement de l'augmentation du taux effectif en Espagne et en Italie.

Note 12 : Résultat net courant des sociétés mises en équivalence

En millions d'euros	2003	2002	2001
Résultat brut des sociétés mises en équivalence	107,2	107,4	127,0
Amortissements des survaleurs des sociétés mises en équivalence	(8,0)	(7,5)	(15,6)
Résultat net des sociétés mises en équivalence	99,2	99,9	111,4

La stabilité du résultat des sociétés mises en équivalence reflète une augmentation du résultat de nos sociétés financières et une diminution du résultat des sociétés dans lesquelles Carrefour détient une participation minoritaire.

La liste des sociétés mises en équivalence est donnée en page 94.

Note 13 : Répartition par zone des amortissements de survaleurs

En millions d'euros	2003	2002	2001
France	(131,4)	(130,5)	(144,9)
Europe (hors France)	(165,4)	(153,4)	(150,3)
Amériques	(20,7)	(25,3)	(72,8)
Asie	(0,5)	(0,5)	(0,4)
Total	(318,0)	(309,7)	(368,5)

L'augmentation provient essentiellement de l'amortissement de la survaleur dégagée lors de l'acquisition des minoritaires de Centros Comerciales Carrefour fin 2002.

Note 14 : Résultat exceptionnel

En millions d'euros	2003	2002	2001
Résultat exceptionnel			
Résultat exceptionnel, part du Groupe	9,1	(14,9)	59,2
Résultat exceptionnel, part des minoritaires	(2,2)	(5,5)	27,1
Total	6,9	(20,4)	86,3

Le résultat exceptionnel provient en 2003 :

- des plus-values de cession de titres (activité Optique en France et en Espagne, Costco UK, Chili) pour 83 millions d'euros ;
- de l'impairment de magasins pour 26 millions d'euros ;
- de l'impairment des survaleurs des supermarchés au Brésil et en Argentine pour 119 millions d'euros ;
- de la reprise d'une provision pour risque réglementaire éteint sur l'exercice pour 69 millions d'euros .

Le résultat exceptionnel provenait en 2002 :

- des plus-values de cessions de titres (Petsmart et Dick's Clothing, principalement) pour 42,9 millions d'euros ;
- des plus-values de cessions de galeries marchandes pour 114 millions d'euros ;
- de coûts de passage à l'Euro pour 31,5 millions d'euros ;
- de risques sur des actifs d'exploitation et incorporels pour 46,1 millions d'euros (dont 43 millions d'euros sur des terrains en Pologne) ;
- des coûts de restructurations et fermetures de sites pour 46 millions d'euros (fermeture au Brésil de 16 supermarchés, au Mexique d'un hypermarché, en Turquie d'un hypermarché) ;
- de moins-values sur les actions d'autocontrôle utilisées dans le cadre de l'opération d'échange sur les titres Centros Comerciales Carrefour (cf note 2) pour 27,5 millions d'euros ;
- d'autres éléments pour une charge nette de 26,2 millions d'euros.

Le résultat exceptionnel provenait en 2001 :

- des plus-values de cessions des titres de participation (Picard, Metro et Cora) essentiellement pour 802,4 millions d'euros ;
- des plus-values de cessions de magasins imposées dans le cadre de la fusion avec Promodès et de galeries marchandes pour 149,2 millions d'euros ;
- des coûts de passage à l'Euro pour 120,6 millions d'euros ;
- de l'amortissement exceptionnel d'actifs incorporels pour 393,1 millions d'euros ;
- de l'amortissement exceptionnel d'actifs corporels pour 125,3 millions d'euros ;
- des coûts de restructurations et de fermetures de sites pour 161,7 millions d'euros (arrêt d'activités Internet, fermetures de magasins au Brésil et en Argentine) ;
- d'autres éléments pour une charge nette de 64,6 millions d'euros.

Note 15 : Résultat par action

Résultat net courant par action avant dilution

	2003		2002		2001
Résultat net courant, part du Groupe avant amortissement des survaleurs (en millions d'euros)	1 938,0	14,1 %	1 698,7	7,8 %	1 575,1
Résultat net courant, part du Groupe après amortissement des survaleurs (en millions d'euros)	1 620,0	16,6 %	1 389,0	15,1 %	1 206,6
Nombre moyen pondéré d'actions	716 142 383		711 164 008		711 147 110
Résultat net courant, part du Groupe avant amortissement des survaleurs par action (en euros)	2,71	13,5 %	2,39	7,8 %	2,21
Résultat net courant, part du Groupe après amortissement des survaleurs par action (en euros)	2,26	15,8 %	1,95	15,1 %	1,70

Résultat net courant par action après dilution

	2003		2002		2001
Résultat net courant, part du Groupe avant amortissement des survaleurs (en millions d'euros)	1 938,0	14,1 %	1 698,7	7,8 %	1 575,1
Résultat net courant, part du Groupe après amortissement des survaleurs (en millions d'euros)	1 620,0	16,6 %	1 389,0	15,1 %	1 206,6
Économie de frais financiers nette d'impôts sur :					
Émission d'OC 10/1999 (en millions d'euros)			7,6		7,3
Émission de BSAR 1998 (en millions d'euros)			14,7		14,3
Résultat net courant, part du Groupe retraité avant amortissement des survaleurs (en millions d'euros)	1 938,0		1 722,1		1 596,7
Résultat net courant, part du Groupe retraité après amortissement des survaleurs (en millions d'euros)	1 620,0		1 412,4		1 228,2
Nombre moyen pondéré d'actions	716 142 383		711 164 008		711 147 110
Actions à créer en provenance de :					
Émission d'OC 10/1999			5 903 810		5 599 788
Émission de BSAR 1998			6 871 456		6 733 401
Options de souscription d'actions	11 927 700		10 364 200		10 373 200
Autres					442 167
Nombre d'actions retraité *	728 070 083		734 303 474		734 295 666
Résultat net courant, part du Groupe avant amortissement des survaleurs par action après dilution (en euros)	2,67	13,7 %	2,35	7,9 %	2,17
Résultat net courant, part du Groupe après amortissement des survaleurs par action après dilution (en euros)	2,23	15,7 %	1,92	15,1 %	1,67

* Le nombre d'actions retenues pour le calcul en 2001 et 2002 a été modifié pour prendre en compte la dilution potentielle issue des options consenties aux cadres. En conséquence, les résultats nets par action 2001 et 2002 ont été modifiés en valeur sans que cela ait d'impact sur la progression de ces derniers en pourcentage entre 2001 et 2002.

Note 16 : Immobilisations incorporelles

En millions d'euros	2003	2002	2001
Survaleurs brutes	11 375,5	11 148,0	11 456,4
Amortissements des survaleurs	(2 244,0)	(1 846,0)	(1 642,5)
Survaleurs nettes	9 131,5	9 302,0	9 813,9
Autres immobilisations incorporelles brutes	2 286,3	2 067,2	1 995,6
Amortissements des autres immobilisations incorporelles	(1 220,0)	(1 068,7)	(1 007,9)
Autres immobilisations incorporelles nettes	1 066,3	998,5	987,7
Immobilisations incorporelles nettes	10 197,8	10 300,5	10 801,6

Survaleurs

En millions d'euros	Année d'origine	Survaleurs brutes fin 2002	Amortis. cumulés fin 2002	Nouvelles Survaleurs 2003	Amortis. 2003 ⁽¹⁾	Écart de conversion	Survaleurs brutes 2003	Amortis. cumulés fin 2003	Survaleurs nettes 2003
Euromarché	1991	523	(298)		(26)		523	(324)	199
Comptoirs Modernes	1998, 1999	2 356	(374)		(50)		2 356	(424)	1 932
Norte (Argentine)	2000, 2001	277	(42)		(42)	(8)	262	(77)	185
RDC (Brésil)	2000	198	(12)		(65)	6	204	(77)	127
GS (Italie)	2000, 2001	3 126	(285)	61	(79)		3 187	(364)	2 823
GB (Belgique)	2000	1 113	(175)		(26)		1 113	(201)	912
Autres		3 555	(660)	189	(116)	(14)	3 730	(776)	2 954
Total		11 148	(1 846)	250	(404)	(16)	11 375	(2 243)	9 132

⁽¹⁾ Les amortissements de survaleur de la période comprennent les amortissements exceptionnels pratiqués en 2003 sur les survaleurs de Norte (Argentine) et de RDC (Brésil)

Répartition par zone des immobilisations incorporelles nettes

En millions d'euros	2003	2002	2001
France	3 427,6	3 488,2	(228,9)
Europe (hors France)	5 994,6	5 941,8	5 634,8
Amériques	609,4	695,8	1 397,9
Asie	166,2	174,7	195,5
Total	10 197,8	10 300,5	10 801,6

Variation des immobilisations incorporelles

En millions d'euros	Brut	Amort. et provisions	Net
Au 1^{er} janvier 2003	13 215,2	(2 914,6)	10 300,5
Augmentations	273,4	(503,3)	(229,9)
Diminutions	(33,8)	15,2	(18,6)
Variation de change	(59,1)	9,3	(49,8)
Variations de périmètre et transfert	266,1	(70,6)	195,5
Au 31 décembre 2003	13 661,8	(3 464,0)	10 197,8

Note 17 : Immobilisations corporelles

En millions d'euros	2003	2002	2001
Terrains	3 363,8	3 479,5	3 949,3
Constructions	7 969,2	8 300,7	9 127,9
Matériel, agencements et installations	9 978,0	8 490,8	7 972,0
Autres immobilisations	1 125,5	1 480,2	1 798,0
Immobilisations en cours	686,5	839,7	1 008,0
Immobilisations corporelles brutes	23 123,0	22 590,9	23 855,2
Amortissements	(10 868,0)	(10 206,4)	(10 224,5)
Immobilisations corporelles nettes	12 255,0	12 384,5	13 630,7

La valeur nette des terrains, constructions et équipements acquis en crédit bail est de 387,3 millions d'euros au 31 décembre 2003 et était de 429,7 millions d'euros au 31 décembre 2002.

Répartition par zone des immobilisations corporelles nettes

En millions d'euros	2003	2002	2001
France	3 404,0	3 299,3	3 403,8
Europe (hors France)	5 680,8	5 825,5	5 861,0
Amériques	1 438,9	1 478,6	2 524,3
Asie	1 731,2	1 781,2	1 841,6
Total	12 255,0	12 384,5	13 630,7

Variation des immobilisations corporelles

En millions d'euros	Brut	Amort. et provisions	Net
Au 1^{er} janvier 2003	22 590,9	(10 206,4)	12 384,5
Augmentations	2 453,6	(1 343,0)	1 110,6
Diminutions	(1 198,8)	508,5	(690,3)
Variation de change	(534,3)	130,3	(404,0)
Variations de périmètre et transfert	(188,4)	42,6	(145,8)
Au 31 décembre 2003	23 123,0	(10 868,0)	12 255,0

Note 18 : Immobilisations financières

En millions d'euros	2003	2002	2001
Titres de sociétés mises en équivalence ⁽¹⁾	630,5	607,0	542,7
Titres de participation ⁽²⁾	501,7	507,3	508,3
Prêts à plus d'un an	11,1	18,8	46,8
Impôts différés	633,4	576,3	589,1
Autres	312,4	363,8	441,4
Total	2 089,1	2 073,2	2 128,3

⁽¹⁾ Ce poste comprend au 31 décembre 2003 les titres des sociétés de services financiers pour un montant de 266,5 millions d'euros et des titres de sociétés de distribution pour 364 millions d'euros.

⁽²⁾ Ce poste correspond principalement aux titres Finiper (Italie).

Note 19 : Créances commerciales

En millions d'euros	2003	2002	2001
Créances sur clients	1 136,8	1 281,1	1 283,8
Créances sur fournisseurs	2 045,4	1 873,5	1 661,8
Total	3 182,2	3 154,6	2 945,6

Les créances sur clients sont essentiellement des créances dues par les franchisés du Groupe.

Les créances fournisseurs correspondent à des ristournes à recevoir des fournisseurs du Groupe.

Note 20 : Autres créances

En millions d'euros	2003	2002	2001
Prêts et dépôts financiers à moins d'un an	6,0	10,5	6,1
État, impôts et taxes	764,4	607,5	542,9
Impôts différés	277,7	237,0	300,8
Autres créances d'exploitation	1 180,0	1 405,2	2 408,1
Total	2 228,1	2 260,2	3 257,9

Les autres créances d'exploitation comprennent principalement des créances sur cessions d'immobilisations, des écarts de conversion actifs et des charges constatées d'avance.

Note 21 : Valeurs mobilières et placements financiers

En millions d'euros	2003	2002	2001
Valeurs mobilières ⁽¹⁾	522,7	454,5	955,0
Placements financiers	2 065,8	642,2	1 052,1
Total	2 588,5	1 096,7	2 007,1

⁽¹⁾ Les valeurs mobilières qui figurent pour 522,7 millions d'euros à l'actif du bilan du Groupe ont une valeur de réalisation au 31 décembre 2003 de 528,9 millions d'euros (dont 271 millions d'euros d'actions propres).

Les valeurs mobilières et les placements financiers sont essentiellement constitués de placements de titres monétaires.

Note 22 : Écart de conversion part du Groupe

Le compte "Écart de conversion", inclus dans la "Situation nette" – part du Groupe, s'analyse comme suit :

En millions d'euros	
Au 1 ^{er} janvier 2001	370
Variation 2001	(984)
Au 31 décembre 2001	(614)
Variation 2002	(1 856)
Au 31 décembre 2002	(2 470)
Variation 2003	(661)
Au 31 décembre 2003	(3 131)

Décomposition de l'écart de conversion part du Groupe par zone

En millions d'euros	2003	2002	2001
France			
Europe (hors France)	(203)	(179)	(105)
Amériques	(2 496)	(2 118)	(496)
Asie	(432)	(172)	(13)
Total	(3 131)	(2 469)	(614)

Note 23 : Provisions pour risques et charges

En millions d'euros	2003	2002	2001
Impôts différés	483,8	516,8	716,4
Indemnités de départ à la retraite	189,6	208,8	198,8
Autres	975,5	948,7	1 111,3
Total	1 648,9	1 674,3	2 026,5

Le coût des indemnités de départ en retraite est déterminé à la clôture de chaque exercice en tenant compte de l'ancienneté du personnel et de la probabilité de présence dans l'entreprise à la date de départ en retraite. Le calcul repose sur une méthode actuarielle intégrant des hypothèses d'évolution des salaires et d'âge de départ en retraite. L'engagement total du Groupe au 31 décembre 2003 à ce titre est estimé à 355,1 millions d'euros. Il est intégralement couvert par la provision ainsi que par la prise en charge par des organismes extérieurs.

Les provisions sont composées d'éléments relatifs aux services après vente, à des coûts et risques fiscaux, sociaux, et légaux liés à l'activité de l'entreprise.

Note 24 : Emprunts

Détail de la dette nette

En millions d'euros	2003	2002	2001
Emprunts obligataires	8 292,3	7 349,4	6 955,3
Autres emprunts	1 787,9	2 927,9	3 822,5
Autres dettes LT	180,3	109,7	293,5
Billets de trésorerie	810,0	1 402,4	2 154,2
Emprunts CB	241,8	259,8	245,8
Total des emprunts	11 312,3	12 049,2	13 471,3
Valeurs mobilières	2 588,5	1 096,7	2 007,1
Disponibilités	831,9	1 931,8	2 789,8
Total des placements	3 420,4	3 028,6	4 796,9
Dette nette	7 891,9	9 020,7	8 674,4

En 2003, les emprunts obligataires représentent 73 % du total des emprunts contre 61 % en 2002.

Variation de l'endettement net

En millions d'euros	2003	2002	2001
Emprunts obligataires	(942,9)	(394,1)	(541,4)
Autres emprunts	1 140,0	894,5	1 335,5
Autres dettes LT	(70,6)	183,8	(97,8)
Billet de Trésorerie	592,4	751,8	(229,2)
Crédit-baux	18,0	(13,9)	10,5
Variation de l'endettement	736,9	1 422,1	477,6
Valeurs Mobilières	(1 491,8)	910,4	(267,2)
Disponibilités	1 099,9	858,0	(1 588,7)
Variation nette de la trésorerie	(391,8)	1 768,4	(1 855,9)
Variation endettement net	(1 128,7)	346,3	(2 333,5)

Détail des emprunts par nature de taux

En millions d'euros	2003	2002	2001
Dettes à taux fixe	1 018,0	703,0	
Dettes à taux flottant	10 294,3	11 346,1	13 471,3
Total	11 312,3	12 049,2	13 471,3

La dette à taux flottant correspond soit à de la dette à taux flottant à l'émission soit à de la dette à taux fixe swapée à taux variable dès l'émission.

Détail des emprunts par devises

Les emprunts sont présentés par devise d'origine et non par devise après effet de couverture.

En millions d'euros	2003	2002	2001
Euro	9 648,0	10 369,9	12 296,7
Yen japonais	206,4	318,4	342,1
Dollar US	17,8	22,5	110,0
Couronne norvégienne	61,1	61,1	61,1
Real brésilien	5,5	41,2	35,3
Yuan chinois	6,3	26,1	39,4
Lire turque	7,3	7,2	48,5
Won coréen	75,5	16,9	14,6
Nouveau Dollar taiwanais	7,8	23,8	24,6
Ringgit malaisien	10,9	13,1	29,0
Peso argentin	96,7	109,2	238,3
Livre sterling	795,5	795,5	
Franc suisse	363,2	192,0	190,7
Peso colombien		30,2	26,0
Autres	10,3	22,1	15,0
Total	11 312,3	12 049,2	13 471,3

La dette en euros représente 85 % du total en 2003 , contre 86 % en 2002.

Après swap, la dette en euro représente 96 % du total de la dette en 2003, contre 98 % en 2002.

Note 24 : Emprunts (suite)

Détail des emprunts obligataires

En millions d'euros	Échéance	Taux effectif 2003 en %	2003	2002	2001
Emprunts obligataires			8 292	7 349	6 955
Émissions Publiques :			7 590	6 842	6 397
Emprunt Obligataire Euro MTN, GBP, 10 ans, 5,375 %	2012	3,65	796	796	–
Emprunt Obligataire Euro MTN, Eur, 8 ans, 4,375 %	2011	2,70	1 100	–	–
Emprunt Obligataire Euro MTN, Eur, 10 ans, 6,125 %	2010	4,84	1 000	1 000	1 000
Emprunt Obligataire, FRF, 10 ans, 4,50 %	2009	2,97	1 000	1 000	1 000
Emprunt Obligataire domestique, FRF, 10 ans, 5,30 %	2008	4,14	305	305	305
Emprunt Obligataire Euro MTN, CHF, 8 ans, 3,50 %	2007	2,19	162	162	162
Emprunt Obligataire Euro MTN, Eur, 5 ans, 5,125 %	2006	3,68	500	500	500
Emprunt Obligataire, Eur, 7 ans, 4,50 %	2006	4,77	400	400	400
Emprunt Obligataire, CHF, 5 ans, 4,25 %	2005	4,32	161	161	161
Emprunt Obligataire Euro MTN, Eur, 3 ans, Euribor 3M+0,14 %	2005	2,72	100	100	–
Emprunt Obligataire Euro MTN, Eur, 2 ans, Euribor 3M +0,13 %	2005	2,40	300	–	–
Emprunt Obligataire Euro MTN, Eur, 5 ans, 4,375 %	2004	2,86	1 000	1 000	1 000
Emprunt Obligataire OCA-OCCL, FRF, 3 ans, 2,50 %	2004	3,19	467	467	467
Emprunt Obligataire Euro MTN, Eur, 2 ans, Euribor 3M+0,08 %	2004	2,98	300	300	–
Emprunt Obligataire Euro MTN, JPY, 2 ans, JPY Libor 3M	2003	3,08	–	189	189
Emprunt Obligataire OBSAR-OBSCIR, FRF, 5 ans, 3,50 %	2003	2,55	–	1	1
Emprunt Obligataire OBSAR-OBSCIR, FRF, 5 ans, 3,50 %	2003	2,55	–	462	462
Emprunt Obligataire Euro MTN, Eur, 2 ans, 5,50 %	2002	–	–	–	300
Emprunt Obligataire Euro MTN, Eur, 2 ans, Eonia	2002	–	–	–	200
Emprunt Obligataire Euro MTN, Eur, 1 an, Euribor 3M	2002	–	–	–	250
Émissions Privées :			702	507	558
Emprunt Obligataire Euro MTN, Eur, 10 ans, Euribor 3M+0,35 %	2011	2,85	20	20	20
Placement privé, Eur, 7 ans	2010	6,15	108	0	0
Placement privé, Eur, 7 ans	2010	4,40	71	0	0
Placement privé, ARS, 10 ans	2010	E6M + 5,5	70	99	238
Emprunt Obligataire Euro MTN, JPY, 5 ans, 0,80 %	2008	2,46	50	–	–
Placement privé, Eur, 5 ans	2007	7,56	21	26	0
Placement privé, Eur, 5 ans	2007	7,00	100	100	0
Emprunt Obligataire indexé Zéro-coupon, 7 ans	2005	2,79	61	61	61
Emprunt Obligataire indexé à l'action 0 %, FRF, 7 ans	2005	3,52	91	91	91
Emprunt Obligataire OCA-OCCL, FRF, 3 ans, 2,50 %	2004	3,19	25	25	25
Emprunt Obligataire Euro MTN, NOK, 4 ans, 7,50 %	2004	3,39	61	61	61
Emprunt Obligataire Euro MTN Zéro-Coupon, Eur, 5 ans	2004	3,35	23	23	23
Emprunt Obligataire indexé à l'action 0 %, FRF, 6 ans	2002	–	–	–	39

Détail des emprunts par échéance

Échéances en millions d'euros	2003	2002	2001
1 an	4 080,9	3 718,6	3 167,2
2 ans	969,0	2 669,1	2 829,4
3 ans	1 059,8	612,6	2 244,6
4 ans	410,3	1 071,9	469,7
5 à 10 ans	4 545,5	2 893,2	4 135,9
Au-delà de 10 ans	59,5	943,1	296,3
Indéterminée	187,3	140,7	328,1
Total	11 312,3	12 049,2	13 471,3

La maturité moyenne des emprunts est de trois ans et demi.

"Covenants" bancaires

Les covenants bancaires stipulent :

- que la situation nette totale du Groupe après répartition et hors écart de conversion doit être supérieure à 7 470 millions d'euros ;
- que le ratio dette nette/résultat opérationnel doit être inférieur à 3,0.

Le Groupe respecte ces conditions comme l'illustre le tableau ci-dessous :

En millions d'euros	2003	2002	2001
Situation nette après répartition hors écart de conversion	10 619,9	9 626,1	8 882,8
Dette nette (a)	7 891,9	9 020,7	8 674,5
Résultat opérationnel (b)	4 871,0	4 675,0	4 527,6
Ratio dette nette/ Résultat opérationnel (a)/(b)	1,6	1,9	1,9

Note 25 : Instruments financiers et risque de change**Instruments financiers**

Les instruments financiers utilisés par le Groupe ont pour objet 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 au moyen d'instruments avec des contreparties bancaires de premier rang. Leur gestion s'effectue principalement de façon centralisée.

Risque de change

La politique du Groupe en matière de gestion du risque de change est présentée dans le rapport sur la gestion du Groupe.

La valeur des positions en cours à la clôture était de :

En millions d'euros		2003	2002	2001
Sur opérations commerciales :	Achats à terme	291,0	137,7	509,1
	USD	291,0	137,7	499,7
	GBP			0,2
	HKD			9,2
	Ventes à terme	3,6	10,1	0,5
	JPY	0,2	4,3	0,5
	HKD	3,2	5,6	
Sur opérations financières :	Achats à terme	292,2	211,7	12,5
	USD	209,4	156,3	12,5
	CHF	1,0		
	CZK	7,7	3,2	
	HKD	73,0	52,2	
	SGD	1,1		
	Ventes à terme	370,5	244,4	598,1
	USD	181,0	123,7	543,6
	CZK	100,9	75,0	54,6
	HKD		6,1	
JPY	81,6	32,2		
SKK	4,9	7,4		
SGD	2,1			
Options sur devises :	- Achats	USD	7,8	39,4
	- Ventes	USD		39,4
Total		957,3	611,7	1 199,0

Risque de taux d'intérêt

L'exposition nette du Groupe au risque de variation de taux d'intérêt est réduite par l'utilisation d'instruments financiers constitués de swaps, de FRA et d'options de taux d'intérêt. La nature des couvertures au 31 décembre 2003 et le montant des capitaux couverts s'analysent comme suit :

Encours moyen par année des instruments dérivés au 31/12/2003 :

En millions d'euros	2004	2005	2006	2007	2008	> 5 ans
Carrefour paie fixe (swap de taux d'intérêt)						
Euribor/taux fixe trimestriel (E/360)	5 347	5 398	2 910	691	4	4
Taux moyen pondéré	4,13 %	3,71 %	3,67 %	3,86 %	0,62 %	0,62 %
Libor JPY/taux fixe trimestriel (E/360)	12					
Taux moyen pondéré	0,29 %					
Carrefour paie fixe (forward rate agreement)						
Euribor/taux fixe trimestriel (E/360)	3 430					
Taux moyen pondéré	2,32 %					
Carrefour paie variable (swap d'émission) ⁽¹⁾						
Euribor/taux fixe	5 977	4 917	4 388	3 727	3 644	1 723
Libor USD/taux fixe	58	58	58			
Variable/variable (swap d'émission) ⁽¹⁾						
Euribor/Euribor	231	20	20	20	20	20
Swaps de devises (swap d'émission) ⁽¹⁾						
Carrefour paie Euribor/taux fixe CHF	323	269	162	40		
Carrefour paie Euribor/taux fixe GBP	796	796	796	796	796	796
Carrefour paie Euribor/taux fixe NOK	61	41				
Carrefour paie Euribor/taux fixe JPY	50	50	50	50	49	
Achats de caps						
Encours moyen	5 349	3 027				
Prix d'exercice	4,29 %	3,35 %				
Prime moyenne pondérée	0,25 %	0,29 %				

Encours notionnel d'instruments dérivés à la clôture classés par maturité :

En millions d'euros	31/12/03	- d'un an	1 à 5 ans	+ de 5 ans	31/12/02	- d'un an	1 à 5 ans	+ de 5 ans
Carrefour paie fixe (swap de taux d'intérêt)								
Euribor/taux fixe trimestriel (E/360)	12 180	1 812	10 364	4	6 256	2 239	4 013	4
Libor JPY/taux fixe trimestriel (E/360)	11	11			24	13	11	
Carrefour paie fixe (forward rate agreement)								
Euribor/taux fixe trimestriel (E/360)	14 974	14 974			16 503	16 503		
Carrefour paie variable (swap d'émission) ⁽¹⁾								
Euribor/taux fixe	6 775		3 181	3 594	5 921	762	2 771	2 388
Libor USD/taux fixe	58		58		70		70	
Variable/variable (swap d'émission) ⁽¹⁾								
Euribor/Euribor	442	422		20	442		422	20
Swaps de devises (swap d'émission) ⁽¹⁾								
Carrefour paie Euribor/taux fixe CHF	323		323		323		323	
Carrefour paie Euribor/taux fixe GBP	796			796	796			796
Carrefour paie Euribor/taux fixe NOK	61		61		61		61	
Carrefour paie Euribor/taux fixe JPY	50		50		189	189		
Achats de caps								
Encours	9 773	5 371	4 402		11 050	4 679	6 371	

⁽¹⁾ Ces instruments sont des swaps négociés à la date d'émission des emprunts. Ils sont adossés aux sous-jacents et leur objectif est de transformer le taux fixe de la dette en taux variable. Les autres instruments dérivés (swaps et options) sont négociés et affectés à cette dette (désormais en taux variable) afin de maîtriser les charges financières.

Notons par ailleurs que le Groupe a des achats et des ventes de floors (garantie de taux plancher). Cette position n'est pas ouverte sur l'exercice 2003. Par conséquent, ces opérations ne sont pas détaillées.

Taux d'intérêt effectif sur la dette brute moyenne

	2003	2002	2001
Taux de la dette avant impact des produits de taux	3,09 %	3,98 %	5,10 %
Taux de la dette après impact des produits de taux	3,58 %	4,39 %	5,42 %

Note 26 : Engagements hors bilan

Les engagements donnés et reçus par le Groupe et non comptabilisés au bilan correspondent à des obligations contractuelles non encore réalisées et subordonnées à la réalisation de conditions ou d'opérations ultérieures à l'exercice en cours. Ces engagements sont de trois ordres : ceux liés à la trésorerie, ceux liés à l'exploitation des points de ventes et ceux liés aux acquisitions de titres. En outre, le Groupe a des contrats de location (loyers payables principalement sur les points de vente loués, et loyers recevables principalement sur les boutiques de galeries marchandes) qui représentent également des engagements futurs, donnés ou reçus.

1. Les engagements hors bilan liés à la trésorerie sont composés :

- de lignes de crédits mobilisables représentant les lignes de crédit confirmées mises à la disposition du Groupe et non utilisées à la date de clôture ;
- de cautions et hypothèques données ou reçues principalement dans le cadre de l'activité immobilière du Groupe ;
- d'instruments financiers de couverture de l'exposition au risque de change et au risque de taux d'intérêt. Ces instruments sont exclusivement présentés en note 25 ;
- d'engagements de crédit donnés par les sociétés financières du Groupe à leur clientèle dans le cadre de leurs activités opérationnelles, ainsi que d'engagements bancaires reçus.

2. Les engagements hors-bilan liés à l'exploitation sont composés :

- d'engagements d'achats de terrains dans le cadre des programmes d'expansion du Groupe ;
- de dépendances diverses issues de contrats commerciaux ;

Engagements donnés

En millions d'euros	2003	Détail par échéances			2002
		- d'un an	1 à 5 ans	+ de 5 ans	
Liés à la trésorerie	5 186	760	229	4 198	5 263
relatifs aux sociétés financières	4 025	0	0	4 025	4 375
relatifs aux autres sociétés	1 161	760	229	173	888
Liés à l'exploitation/immobilier/expansion...	1 202	901	101	200	1 073
Liés aux acquisitions de titres	161	0	0	161	192
Liés aux locations ⁽¹⁾	6 867	582	1 525	4 760	6 882 ⁽¹⁾
Total	13 416	2 243	1 854	9 319	13 409

⁽¹⁾ Dans le cadre du chantier de passage aux normes IFRS, les contrats de locations immobilières ont été revus de manière exhaustive et la valorisation des loyers minimums à payer au 31 décembre 2002 a été affinée.

- d'engagements donnés pour l'accomplissement de travaux dans le cadre des programmes d'expansion du Groupe ;
- de garanties locatives et de garanties sur opérateurs de galeries marchandes ;
- de créances garanties ;
- ainsi que d'autres engagements donnés ou reçus.

3. Les engagements liés aux acquisitions de titres sont composés d'engagements fermes reçus d'achat et de vente de titres - majoritairement en France, dans le cadre de l'activité de Franchise du Groupe - ainsi que d'options d'achat de titres et de garanties de passifs. Les garanties de passif reçues ne sont pas valorisées.

4. Les engagements liés aux contrats de location

À fin 2003, le Groupe détenait en pleine propriété 548 hypermarchés sur 750 intégrés, 845 supermarchés sur 1 471 intégrés et 332 maxidiscomptes sur 3 510 intégrés. Les magasins non détenus en pleine propriété font l'objet de contrats de location ayant représenté une charge de 541 millions d'euros sur l'exercice 2003 (cf. note 5). 30 % de ces contrats sont à échéance de moins de 5 ans, 38 % à échéance de 5 à 10 ans et 32 % à échéance de plus de 10 ans. Le montant brut des loyers futurs, déterminé en fonction de l'engagement maximal futur pris par le Groupe, aussi bien en termes de durée que de montant pour chacun des contrats de location immobilière existant à ce jour, s'élève à 6 867 millions d'euros. L'actualisation de ces loyers futurs correspond à un engagement de 4 031 millions d'euros.

Le Groupe détient par ailleurs des galeries commerciales, principalement autour des hypermarchés et supermarchés, données en location et ayant représenté en 2003 un produit de 233 millions d'euros (cf note 6). Le montant brut des loyers futurs à recevoir, déterminé en fonction de l'engagement futur pris par les locataires, aussi bien en termes de durée que de montant pour chacun des contrats de location immobilière existant à ce jour, s'élève à 661 millions d'euros. L'actualisation de ces loyers futurs correspond à un engagement reçu de 245 millions d'euros.

Engagements reçus

En millions d'euros	2003	Détail par échéances			2002
		- d'un an	1 à 5 ans	+ de 5 ans	
Liés à la trésorerie	6 907	2 094	3 161	1 652	6 680
relatifs aux sociétés financières	1 524	178	0	1 346	1 901
relatifs aux autres sociétés	5 383	1 916	3 161	306	4 778
Liés à l'exploitation/immobilier/expansion...	278	226	10	42	217
Liés aux acquisitions de titres	151	0	0	151	156
Liés aux locations	661	94	221	346	556
Total	7 997	2 414	3 392	2 191	7 609

Note 27 : Données financières consolidées au 31 décembre incluant les activités de service en intégration globale

Les activités de services, intégrées par mise en équivalence, sont les sociétés financières S2P en France, Servicios Financieros Carrefour (ex. Financiera Pryca) et Finandia en Espagne, Fimaser en Belgique, Banco de Servicios Financieros en Argentine, et Carrefour Administradora de Cartoes de Credito au Brésil. Les données ci-dessous incluent ces sociétés en intégration globale dans les comptes du groupe Carrefour. Les postes d'actif et de passif ont été affectés selon leur nature au bilan, en distinguant les concours à la clientèle à l'actif et leur refinancement au passif.

Les intérêts et commissions de l'activité financière sont intégrés dans la marge, les autres éléments du compte de résultat ont été classés par nature.

Bilan consolidé avant répartition

En millions d'euros	2003	2002
Actif immobilisé	24 275,2	24 503,2
Concours à la clientèle	2 914,2	2 682,4
Autres actifs circulants	14 914,0	14 414,4
Total actif	42 103,4	41 600,0
Situation nette du Groupe	7 089,3	6 623,3
Intérêts hors Groupe dans les sociétés consolidées	1 090,0	1 107,2
Emprunts	11 322,5	12 069,6
Financement des concours à la clientèle	2 699,5	2 347,0
Autres dettes	19 902,1	19 452,9
Total passif	42 103,4	41 600,0

Compte de résultat consolidé

En millions d'euros	2003	2002
Ventes hors taxes	70 486,2	68 728,2
Marge commerciale	22,9 %	23,0 %
Résultat d'exploitation	3 385,3	3 134,1
Résultat net courant, part du Groupe	1 620,0	1 389,0

Note 28 : Effectifs

	2003	2002	2001
Effectif moyen du Groupe	402 256	386 762	358 501
Effectif fin d'année Groupe	419 040	396 662	382 821

SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES PAR INTÉGRATION GLOBALE AU 31 DÉCEMBRE 2003

	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation	Numéro de Registre du Commerce
FRANCE		
@ CARREFOUR B2C MANAGEMENT	100,0	430 472 092
ACTIS	100,0	345 274 310
ALODIS	100,0	345 130 306
AMANDIS	100,0	394 540 348
ANDELYSIENNE DE DISTRIBUTION	100,0	384 418 331
ANDRENA	100,0	339 363 095
ANNONAY DISTRIBUTION	100,0	310 380 621
ARBADIS	100,0	395 346 406
ARDAN	100,0	408 857 142
AUCEMA	99,9	398 656 660
AULDIS	100,0	333 867 901
BEAURAINS DISTRIBUTION	100,0	400 416 251
BOEDIM	100,0	379 874 571
CARAUROUTE	100,0	433 970 944
CARCOOP	50,0	317 599 231
CARCOOP France	50,0	333 955 912
CARFUEL	100,0	306 094 194
CARREFOUR	100,0	652 014 051
CARREFOUR ADMINISTRATIF FRANCE	100,0	428 240 352
CARREFOUR EUROPE	100,0	420 265 845
CARREFOUR FORMATION HYPER FRANCE	100,0	433 970 811
CARREFOUR FRANCE	100,0	672 050 085
CARREFOUR HYPERMARCHÉS FRANCE	100,0	428 767 859
CARREFOUR IMPORT SAS (Ex-CRFP2)	100,0	434 212 130
CARREFOUR MANAGEMENT	100,0	403 245 061
CARREFOUR MARCHANDISES INTERNATIONALES	100,0	385 171 582
CARREFOUR MOBILIER HYPERMARCHÉS FRANCE	100,0	433 970 886
CARREFOUR MONACO	100,0	92 502 820
CARREFOUR SERVICES CLIENTS	100,0	423 697 523
CARREFOUR SYSTEME INFORMATION FRANCE	100,0	433 929 114
CARREFOUR TRESO (Ex-PROMODES TRESO)	100,0	428 240 337
CARREFOUR VACANCES	100,0	379 601 974
CASCH	100,0	444 531 180
CASMF	100,0	444 531 388
CENTRALE INTERNATIONALE DE MARCHANDISES – CIM	100,0	784 380 586
CHAINDIS SA	100,0	341 583 201
CHAMNORD	63,6	303 543 128
CHAMPION DOMINIQUE	100,0	327 202 677
CHAMPION SUPERMARCHÉS FRANCE (C.S.F)	100,0	440 283 752
CHESHUNT FRANCE	100,0	391 027 448
CHRISTING	100,0	330 305 558
CLAB	100,0	399 847 003
CLAMARDIS	100,0	349 970 939
CM LOGISTIQUE SUD EST	100,0	546 820 143

CM SUPERMARCHÉ OUEST – CMSO	100,0	421 063 348
CM SUPERMARCHÉS CENTRE – CMSC	100,0	421 063 439
CM SUPERMARCHÉS NORD OUEST CMSNO	100,0	421 063 306
CM SUPERMARCHÉS SUD EST CMSSE	100,0	421 063 256
CMEN	100,0	780 130 126
CMER	100,0	383 836 525
CMMU	100,0	310 226 071
CMUC	100,0	383 774 684
COFADIS	100,0	353 795 552
COMMUNAUTÉ BOULONNAISE DE DISTRIBUTION	100,0	775 632 169
COMPAGNIE D'ACTIVITÉ ET DE COMMERCE INTERNATIONAL – CACI	100,0	352 860 084
COMPTOIRS MODERNES (CMSA)	100,0	575 450 317
CONTINENT 2001	100,0	430 209 650
CONTINENT FRANCE	100,0	430 209 288
COVIAM 3	100,0	433 928 363
CRFP1	100,0	434 210 985
CRFP12	100,0	444 531 750
CRFP4	75,0	440 160 570
CROIX DAMPIERRE	91,6	780 680 781
CSD	74,0	326 220 654
CSD TRANSPORTS	74,0	433 859 154
CV LOGISTIQUE	100,0	379 956 915
DALCINE	100,0	384 776 902
DARTAGNAN	99,9	339 211 450
DAUPHINOISE DE PARTICIPATIONS	100,0	337 748 552
DAVECHRIS	100,0	384 804 134
DELSODIS	100,0	392 360 988
DIROB	100,0	324 815 273
DISTRIBUTION AUX COLLECTIVITÉS – DISCOL	100,0	788 261 659
DOP 4	100,0	345 130 520
DUO CONTI	100,0	433805124
ED FONCIÈRE REGION NORD	100,0	444 525 992
ED FRANCHISE SAS	100,0	434 193 454
EPAGAM	100,0	420 225 104
ERTECO	100,0	303 477 038
ERTECO DEUTSCHLAND GMBH	100,0	HRB 649
ETS CATTEAU	100,0	576 280 101
EUROMARCHÉ	100,0	780 060 414
FORGES LES EAUX	100,0	419 532 916
FORUM DÉVELOPPEMENT	100,0	381 485 176
FRADIS	100,0	414 115 733
GEDEL	100,0	395 104 243
GENEDIS	100,0	345 130 512
GML – GRANDS MAGASINS LABRUYERE	50,0	314 832 387

SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES PAR INTÉGRATION GLOBALE AU 31 DÉCEMBRE 2003

	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation	Numéro de Registre du Commerce
FRANCE (suite)		
GML FRANCE	50,0	397 894 296
GONINET	100,0	315 770 123
GOUDY	100,0	353 898 125
GRIDIANE	100,0	383 331 055
GUIROVI	100,0	381 618 461
HAUTS DE ROYA	100,0	428 470 900
HERVAU	100,0	353 869 662
IMMOBILIÈRE CARREFOUR	100,0	323 439 786
IMMOBILIÈRE ERTECO SNC	100,0	389 526 617
INTERDIS	100,0	421 437 591
JAFI	100,0	329 058 614
JAPIERRE	100,0	325 774 338
JULIEME	100,0	392 746 194
LALAUDIS	99,0	339 176 885
LAPALUS & FILS (ETABS)	100,0	795 920 172
LEBERT	100,0	342 269 719
LEDAYE	99,9	333 585 354
LOGIDIS	100,0	303 010 789
LOGIMA	100,0	418 048 567
LORIC	100,0	409 780 491
MAISON JOHANÈS BOUBEE	100,0	775 583 248
MANDY	100,0	319 449 708
MANOLY	100,0	331 171 223
MAPILO	100,0	327 788 105
MARJORIE	99,9	347 619 645
MATEDIS	100,0	383 230 703
MONTESUD	100,0	334 299 336
MONTVERT	100,0	379 843 139
OOSHOP	95,0	420 153 538
ORMEAUX	100,0	391 136 769
P.R.M.	100,0	352 442 826
PAG (ex-Promodès France)	100,0	348 593 575
PHILEVE	100,0	347 970 592
PLOUHADIS	100,0	385 254 370
PRIMO	100,0	320 708 050
PRODIM	100,0	345 130 488
PRODIREST	100,0	342 418 530
PROFIDIS	100,0	323 514 406
PROFIDIS & Cie	99,0	327 753 372
PROPO	100,0	410 690 101
PROVIDANGE	100,0	352 367 239
ROCHEDIS	100,0	352 057 046
S 2M I	100,0	440 272 789
S.T.D.	100,0	417 597 549

S.T.J	100,0	378 122 519
SADIM	100,0	303 083 034
SARCA	100,0	321 484 131
SARL DE SAINT-HERMENTAIRE	100,0	384 235 602
SARL ERTECO EST	100,0	401 636 550
SAS BELL R	100,0	327 866 828
SCI POUR LE COMMERCE	100,0	378 384 002
SCI SOGARA MÉRIGNAC	50,0	307 048 975
SEDIS	100,0	424.120.095
SELIMA	100,0	411 495 369
SEPG	100,0	997 848 312
SERDIS	100,0	339 954 315
SET	100,0	433964202
SISP	100,0	349 146 878
SNC ED	100,0	381 548 791
SNC ED EST	100,0	402 682 283
SNE & CIE – SOCIÉTÉ NOUVELLE D'EXPLOITATION	100,0	388 182 388
SNEC – SOCIÉTÉ NIORTAISE D'EXPLOITATION COMMERCIALE	50,0	393 600 028
SNM – STÉ NOUVELLE MONTESSON	100,0	404 703 522
SOCIÉTÉ DE DISTRIBUTION PLOEUCOISE – SODIP	100,0	325 517 464
SOCIÉTÉ DES ÉTABLISSEMENTS J. CONSTANS	100,0	784 144 354
SOCIÉTÉ DES HYPERMARCHÉS DE LA VEZERE	50,0	382 824 761
SOCIÉTÉ D'EXPLOITATION AMIDIS & Cie	100,0	319 730 339
SOCIÉTÉ FECAMPOISE DE SUPERMARCHÉS	100,0	305 490 039
SOCIÉTÉ NOUVELLE SOGARA	50,0	441 037 405
SOCODIS	100,0	405 005 307
SODIGIR	100,0	389 504 291
SODIPAR 92	100,0	344 161 435
SODISOR	100,0	788 358 588
SODISPO	100,0	403 198 062
SOFRED	100,0	342 213 253
SOGADIS	100,0	321 357 543
SOGARA	50,0	662 720 341
SOGARA FRANCE	50,0	397 509 647
SOPLODIS	100,0	379 978 034
SOCIÉTÉ D'EXPLOITATION CARCOOP	50,0	408 505 824
STOC SUD EST – STOC S.E.	100,0	398 155 606
SUCA	99,9	607 280 039
SUESCUN	100,0	340 023 936
SUPERMARCHÉ ARMAGNACAIS (SASMA)	100,0	304 900 640
TERRADIS	100,0	331 015 958
TILLY DISTRIBUTION	100,0	350 553 517
TOURANGELLE DE PARTICIPATIONS	100,0	339 487 787
VLS DISTRIBUTION (SUPERMARCHÉ SCHALLER)	100,0	340 468 321

SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES PAR INTÉGRATION GLOBALE AU 31 DÉCEMBRE 2003

Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation

ALLEMAGNE

PROMOHYPERMARKT AG & CO. KG	100,0
PROMOHYPERMARKT INTERNATIONAL	100,0

ARGENTINE

CARREFOUR ARGENTINA SA	100,0
DIA ARGENTINA SA	100,0
SUPERMERCADOS NORTE	100,0
CARREFOUR AMERICAS	100,0

BELGIQUE

BIGG'S CONTINENT NOORD SA	100,0
BIGG'S SA	100,0
CARGOVIL (ex OUTEX)	100,0
CARREFOUR BELGIUM	100,0
CENTRE DE COORDINATION CARREFOUR	100,0
COTRADIS	100,0
CUSTOMER LOYALTY PROGRAM BELGIUM - CLPB	97,1
ÉCLAIR	100,0
EXTENSION BEL-TEX	100,0
FILMAR	100,0
FILUNIC	100,0
FOURCAR BELGIUM SA	100,0
FRESHFOOD	100,0
GB RETAIL ASSOCIATES SA	100,0
GIB MANAGEMENT SERVICES	100,0
GMR	100,0
KEY SYSTEM	100,0
MABE	100,0
R&D FOOD	100,0
ROB	100,0
SOCIÉTÉ RELAIS	100,0
SOUTH MED INVESTMENTS	100,0
STIGAM	100,0
SUPERTRANSPORT	100,0
TECHNICAL MAINTENANCE SERVICE - TMS	100,0
SERCAR	100,0

Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation

BRÉSIL

BREPA COMERCIO PARTICIPACAO LTDA	99,8
CARREFOUR AMERICAS	100,0
CARREFOUR COMMERCIO E INDUSTRIA LTDA	99,8
CARREFOUR GALERIAS COMERCIAIS LTDA	99,8
CARREFOUR PARTICIPACOES E ADMINISTRACAO SA	99,8
CARREFOUR PARTICIPACOES SA	99,8
CARREFOUR REVENDEDORA DE COMBUSTIVEL LTDA	99,8
CARREFOUR VIAGENS E TURISMO LTDA	99,8
CFR PARTICIPACOES LTDA	99,9
CHAMP PARTICIPACOES LTDA	99,8
CONTPAR PARTICIPACOES LTDA	99,8
DIA BRASIL	100,0
ELDORADO	99,8
FARO TRADING SA	99,8
IMOPAR PARTICIPACOES E ADMINISTRACAO	
IMOBILIARIA LTDA	99,8
JUNPAR PARTICIPACOES LTDA	99,8
LOJIPART PARTICIPACOES SA	99,8
LOPAR PARTICIPACOES LTDA	99,8
MAPAR PARTICIPACOES LTDA	99,8
MAUA PARTICIPACOES	99,8
NOVA FOCCAR FACTORING FOMENTO COMERCIAL LTDA	99,8
NOVA GAULE COMERCIO E PARTICIPACOES SA	99,8
NTC TRADING SA	99,8
RDC FACTORING LTDA	99,8

CHINE

BEIJING DIA-SHOULIAN COMMERCIAL	
RETAIL CO. LTD	65,0
BEIJING JIACHUANG COMMERCIAL	
MNGT ADV SVCE CRP	60,0
BEIJING LEYI COMMERCIAL AMD TRADE	
DEV CORP LTD	83,6
CARREFOUR (CHINA) MANAGEMENT	
& CONSULTING SERVICES CO.	100,0
CHANGSHA CARREFOUR HYPERMARKET	65,0
CHENGDU CARREFOUR HYPERMARKET	
CHAINSTORE COMPANY	65,0

**Pourcentage d'intérêts
retenus en consolidation**

CHINE (suite)

CHENGDU YUSHENG INDUSTRIAL DEVELOPMENT CO. LTD	93,0
CHONGQING CARREFOUR HYPERMARKET CHAIN STORE	55,0
DALIAN JIA FU SHOPPING MALL CO. LTD	100,0
DALIAN JIA FU SUPERMARKET CO. LTD	100,0
DIA TIAN TIAN (SHANGHAI) MANAGEMENT CONSULTING SERVICE CO. LTD	100,0
DONGGUAN DONESHENG SUPERMARKET CO.	83,7
GUANGZHOU PRESIDENT SUPERMARKET CO.	55,0
HARBIN CARREFOUR HYPERMARKET CO. LTD	65,0
HANGZHOU CARREFOUR HYPERMARKET CO. LTD	65,0
JIAFU TIANJIN INTERNATIONAL TRADING CO. LTD	55,0
KUNMING CARREFOUR HYPERMARKET CO. LTD	65,0
NANJING YUEJIA SUPERMARKET CO. LTD	75,0
NINGBO LEFU INDUSTRIAL MANAGEMENT CO. LTD	92,5
NINGBO LEHAI ENTERPRISE MANAGEMENT & CONSULTANT CO. LTD	100,0
NINGBO NINGJIA SUPERMARKET CO. LTD	94,4
PROMODES FOODSTUFF (BEIJING) CO. LTD	100,0
PROMODES PROPERTY MANAGEMENT CO.	95,0
QINGDAO CONTINENT REAL ESTATE DEVELOPMENT CO.	100,0
QINGDAO JIAKANG ENTERPRISE MANAGEMENT & CONSULTANT CO. LTD	100,0
QINGDAO MINGDA SUPERMARKET CO. LTD	95,0
SHANGAI CARHUA SUPERMARKET LTD	55,0
SHANGHAI DIA-LIAN HUA RETAIL CO. LTD	55,0
SHENYANG CARREFOUR HYPERMARKET CO. LTD	100,0
SHENZHEN LERONG SUPERMARKET CO. LTD	75,0
SUZHOU YUEJIA HYPERMARKET CO. LTD	65,0
TIANJIN QUANYE CARREFOUR HYPERMARKETL CO. LTD	65,0
VICOUR LIMITED	100,0
WUHAN HANFU CHAIN SUPERMARKET CO. LTD	100,0
WUXI YUEFU SUPERMARKET CO.	70,8
ZUHAI LETIN HYPERMARKET CO. LTD	100,0

**Pourcentage d'intérêts
retenus en consolidation**

COLOMBIE

GSC SA - GRANDES SUPERFICIES DE COLOMBIA	100,0
--	-------

CORÉE

CARREFOUR KOREA LTD	100,0
---------------------	-------

ESPAGNE

CARREFOUR CANARIAS SA	93,2
CARREFOUR NAVARRA SL	93,2
CARREFOUR NORTE SL	93,2
CARREFOUR ONLINE SL (SUBMARINO HISPANIA)	93,2
CENTROS COMERCIALES CARREFOUR SA	93,2
DISTRIBUIDORA INTERNACIONAL DE ALIMENTACION (DIASA)	100,0
E-Carrefour SA	93,2
GROUP SUPECO MAXOR	93,2
INMOBILIARIA CARREFOUR	65,2
INVERSIONES PRYCA SA	100,0
NORFIN HOLDER SL	100,0
PUNTOCASH SA	100,0
SIDAMSA CONTINENTE HIPERMERCADOS SA	100,0
SOCIEDAD DE COMPRAS MODERNAS SA (SOCOMO)	93,2
SUPERMERCADOS CHAMPION SA	93,2
VIAJES CARREFOUR S.L. UNIPERSONAL	93,2

GRÈCE

CARREFOUR MARINOPOULOS	50,0
CITYGATE	50,0
DIA HELLAS	80,0

HONG KONG

CARREFOUR ASIA LTD	100,0
CARREFOUR GLOBAL SOURCING ASIA	100,0
CARREFOUR TRADING ASIA LTD	100,0

INDONÉSIE

PT CARREFOUR INDONESIA (Ex-Contimas)	100,0
--------------------------------------	-------

SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES PAR INTÉGRATION GLOBALE AU 31 DÉCEMBRE 2003

Pourcentage d'intérêts
retenus en consolidation**ITALIE**

BETA 2003 SRL	98,2
CARREFOUR ITALIA	100,0
CARREFOUR ITALIA COMMERCIALE	100,0
CARREFOUR ITALIA FINANZIARIA	100,0
CARREFOUR ITALIA IMMOBILIARE	100,0
CONSORZIO CARREFOUR	100,0
DI x DI SRL	98,2
FINCOMER SRL	100,0
FINMAR SPA	98,2
GCA SRL (Galleria Commerciale Assago)	80,0
GS (ex-ATENA)	98,2
HYPERMARKET HOLDING	100,0
IMMOBILIARE STELLARE	98,2
MIRTO 92	98,2
SEROMA	98,2
SOCIETA COMERCIO MERIDIONALE	100,0
SOCIETA SVILUPPO COMMERCIALE	100,0
SUMAR SPA	100,0

JAPON

CARREFOUR JAPAN	100,0
-----------------	-------

LUXEMBOURG

CARIGES SA	100,0
------------	-------

MALAISIE

CARREFOUR MALAYSIA SDN BHD	100,0
MAGNIFICENT DIAGRAPH SDN BHD	100,0

MEXIQUE

CARREFOUR DE MEXICO	100,0
GRANDES SUPERFICIES DE MEXICO SA de CV	100,0
GRUPO CARREFOUR	100,0
HIPERMERCADOS CARREFOUR SA de CV	100,0
HIPERSERVICIOS CARREFOUR SA de CV	100,0
OPERADORA DE SERVICIOS CARREFOUR SA de CV	100,0

Pourcentage d'intérêts
retenus en consolidation**PAYS-BAS**

ALCYON BV	93,2
CARREFOUR CHINA HOLDINGS BV	100,0
CARREFOUR NEDERLAND BV	100,0
FOURCAR BV	100,0
FRANCOFIN BV	100,0
HYPER GERMANY BV	100,0
CARREFOUR INTERNATIONAL SERVICES BV (ex HYPER GERMANY HOLDING BV)	100,0
HYPER INVEST BV	100,0
INTERCROSS ROADS BV	100,0
MILDEW BV	100,0
ONESIA BV	100,0
SOCA BV	100,0

POLOGNE

CARREFOUR POLSKA	100,0
------------------	-------

PORTUGAL

CARREFOUR (PORTUGAL)	99,8
DIA PORTUGAL SUPERMERCADOS	100,0
LISPETROLEOS	99,8

RÉPUBLIQUE TCHÈQUE

ALFA SHOPPING CENTER	100,0
CARREFOUR CESKA REPUBLIKA	100,0
EDEN DEVELOPMENT	100,0
L'OPTIQUE CARREFOUR	100,0
USTI NAD LABEM SHOPPING CENTER	100,0

ROYAUME-UNI

DEMOT UK	100,0
----------	-------

**Pourcentage d'intérêts
retenus en consolidation**

SINGAPOUR

CARREFOUR SINGAPOUR PTE LTD	100,0
CARREFOUR SOUTH EAST ASIA	100,0

SLOVAQUIE

ATERAITA	100,0
CARREFOUR SLOVENSKO	100,0

SUISSE

DISTRIBUTIS SA	40,0
CARREFOUR SUISSE	100,0
CARREFOUR WORLD TRADE	100,0
HYPERDEMA	100,0
PROMOHYPERMARKT AG	100,0

**Pourcentage d'intérêts
retenus en consolidation**

TAIWAN

PRESICARRE	60,0
------------	------

THAILANDE

CENCAR LTD	100,0
NAVA NAKARINTR LTD	100,0
SSCP THAÏLAND LTD	100,0

TURQUIE

CARREFOUR SABANCI TICARET	
MERKEZI AS CARREFOURSA	60,0
INTEM TICARET MERKEZLERI AS	59,6
DIA SABANCI SUPERMARKETLERI TICARET	
ANONIM SIRKETI	60,0

SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES PAR MISE EN EQUIVALENCE AU 31 DÉCEMBRE 2003

France	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation	Numéro de Registre du Commerce
FRANCE		
ALTIS	50,0	310 710 223
BEARBULL	50,0	423 143 718
CARMA	50,0	330 598 616
CARMA VIE	50,0	428 798 136
DÉEFENSE ORLÉANAISE	50,0	085 580 728
DISTRIMAG	50,0	301 970 471
HAMON INVEST	50,0	431.586.502
HYPARLO	20,0	779 636 174
HYPERMARCHÉS DES 2 MERS - H2M	50,0	393 248 554
PROVENCIA SA	50,0	326 521 002
S2P - SOCIÉTÉ DES PAIEMENTS PASS	60,0	313 811 515
SA BLADIS	33,3	401 298 583
SCI LATOUR	60,0	333 337 053
SOCIÉTÉ RÉSEAU FRANCE BILLET	45,0	414 948 638
SOCIÉTÉ SUPERMARCHÉ DU BASSIN - SSB	50,0	324 754 894

Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation	
---	--

ARGENTINE

BANCO CETELEM ARGENTINA SA	40,0
BANCO DE SERVICIOS FINANCIEROS SA	60,0
HIPERBROKER	65,0

BELGIQUE

FIMASER	60,0
---------	------

BRÉSIL

AGROPECUARIA LABRUNIER LTDA	99,8
AGROPECUARIA ORGANICA DO VALE	76,7
AGROPECUARIA VALE DAS UVAS SARL	99,8
CARREFOUR ADMINISTRADORA DE CARTOES DE CREDITO, COMERCIO E PARTICIPACOES LTDA	59,9
FAZENDA SAO MARCELO SA	99,8

ESPAGNE

CENTROS SHOPPING GESTION SL	46,6
COSTASOL DE HIPERMERCADOS SL	31,7
DIAGONAL PARKING SC	53,6
FEU VERT IBÉRICA SA	46,6
FINANDIA E.F.C.	100,0
GLORIAS PARKING SA	46,6

Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation	
---	--

ESPAGNE (suite)

ILITURGITANA DE HIPERMERCADOS SL	31,7
INTERING SA	46,6
SEGUROS CARREFOUR SA	69,9
SICIONE SA	32,2
SERVICIOS FINANCIEROS CARREFOUR EF.C. (Financiera Pryca)	56,2

ITALIE

IPER ORIO SPA	50,0
IPER PESCARA SPA	50,0

PORTUGAL

MODELO CONTINENTE HIPERMERCADOS SA	22,4
------------------------------------	------

ROUMANIE

HIPROMA	50,0
---------	------

SUISSE

DISTRIBUTIS MONCOR SA	20,0
-----------------------	------

TAIWAN

CARREFOUR FINANCIAL CONSULTING	50,4
--------------------------------	------

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2003

Mesdames, Messieurs,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée Générale, nous avons procédé au contrôle des comptes consolidés de la société Carrefour S.A. relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2003, tels qu'ils sont joints au présent rapport. 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.

OPINION SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

Nous avons effectué notre audit selon les normes professionnelles applicables en France ; ces normes requièrent la mise en oeuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à examiner, par sondages, les éléments probants justifiant les données contenues dans ces comptes. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis et les estimations significatives retenues pour l'arrêté des comptes et à apprécier leur présentation d'ensemble. Nous estimons que nos contrôles fournissent une base raisonnable à l'opinion exprimée ci-après.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière, ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les entreprises comprises dans la consolidation.

JUSTIFICATION DE NOS APPRÉCIATIONS

En application des dispositions de l'article L. 225-235 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, qui s'appliquent pour la première fois à cet exercice, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

Comme indiqué dans la note 1 de l'annexe, les actifs corporels et incorporels, principalement les survaleurs, dont les perspectives de rentabilité future ne permettent plus de recouvrer leur valeur nette comptable font l'objet d'un amortissement exceptionnel, déterminé par comparaison de la valeur nette comptable de l'actif avec sa valeur d'utilité et sa valeur de marché. La valeur d'utilité est estimée par actualisation de flux de trésorerie futurs. Des tests de valorisation sont réalisés lorsqu'il existe des signes tangibles de perte de valeur.

Nous avons vérifié le caractère approprié des méthodes comptables précisées ci-dessus et des informations fournies dans les notes de l'annexe.

Par ailleurs, sur la base des éléments disponibles à ce jour, nous avons apprécié les données et les hypothèses sur lesquelles se fondent ces tests de valorisation, en particulier les prévisions de flux de trésorerie établies par la société, examiné la documentation fournie, revu les calculs effectués par la société et la procédure d'approbation de ces estimations par la Direction. Nous avons procédé à l'appréciation du caractère raisonnable de ces estimations.

Les appréciations que nous avons portées sur ces éléments s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit qui porte sur les comptes consolidés pris dans leur ensemble et contribuent à la formation de l'opinion sans réserve exprimée dans la première partie de ce rapport.

VÉRIFICATION SPÉCIFIQUE

Par ailleurs, nous avons également procédé à la vérification des informations données dans le rapport sur la gestion du groupe. Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Paris La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 12 mars 2004

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.

Jean-Luc Decornoy
Associé

Deloitte Touche Tohmatsu

Jean-Paul Picard
Associé

Frédéric Moulin
Associé

Comptes Sociaux

Rapport de gestion arrêté par le Conseil d'Administration du 3 mars 2004

Mesdames et Messieurs,

Nous vous avons réunis en Assemblée Générale Mixte (Ordinaire et Extraordinaire) à l'effet de vous rendre compte de l'activité de votre Société au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2003 et de soumettre à votre approbation les comptes sociaux et consolidés dudit exercice.

Nous vous proposerons en outre :

- de vous prononcer sur la fusion de la Société avec la Société Financière Labryère Eberlé par voie d'absorption de cette dernière ;
- de ratifier la nomination d'un administrateur faite à titre provisoire par votre Conseil ;
- de renouveler les mandats de cinq administrateurs ;
- de nommer un administrateur ;
- d'autoriser votre Conseil à racheter des actions propres de la Société en vue, notamment, de régulariser le cours de Bourse de l'action ou de consentir des options d'achat d'actions ainsi que d'attribuer des actions gratuites sous conditions, notamment, de performance ;
- d'autoriser votre Conseil à réduire le capital social, afin de pouvoir annuler, le moment venu, les actions auto-détenues par la Société ;
- d'autoriser votre Conseil à consentir des options d'achat d'actions de la Société au profit des salariés et dirigeants de la Société ou de ses filiales ;
- de modifier les statuts de la Société afin de les adapter aux dernières dispositions législatives et réglementaires.

I – ACTIVITÉS ET RÉSULTATS

La société Carrefour assume un rôle de holding, gère à ce titre des participations en France et à l'étranger.

Les produits d'exploitation s'élèvent à 245 millions d'euros et correspondent essentiellement aux refacturations intra-groupe.

Le résultat financier passe de 965 millions d'euros en 2002 à 559 millions d'euros en 2003.

Le résultat exceptionnel (1 029 millions d'euros) est constitué essentiellement des résultats dégagés par les opérations de réorganisation interne de certaines sociétés du Groupe.

Le résultat bénéficiaire s'établit à 2 073 415 918,80 euros.

II – PARTICIPATIONS

Au cours de l'exercice 2003, Carrefour a souscrit à des augmentations de capital de filiales pour 23 millions d'euros et a acquis des titres de participations pour 226 millions d'euros, dont des titres Centros Comerciales Carrefour pour 225 millions d'euros.

Par ailleurs, les créances rattachées aux participations ont diminué de 930 millions d'euros.

III – AFFECTATION DU RÉSULTAT

Nous vous proposons d'affecter et de répartir le résultat de l'exercice de la manière suivante :

Le bénéfice de l'exercice :	2 073 415 918,80 €
- diminué de la dotation à la réserve légale	59 041 836,88 €
- majoré du report antérieur bénéficiaire de :	55 228 432,84 €
- soit :	2 069 602 514,76 €
Recevrait l'affectation suivante :	
- paiement du dividende ainsi que prévu ci-après :	529 945 363,42 €
- report à nouveau du solde	1 539 657 151,34 €

Nous vous proposons de fixer à 529 945 363,42 euros le montant du dividende de l'exercice 2003, montant qui serait prélevé sur le bénéfice distribuable de l'exercice.

Chaque action recevrait ainsi un dividende de 0,74 euro donnant droit à un avoir fiscal de 10 % ou 50 %, utilisable par les actionnaires, dans les conditions légales, sous leur propre responsabilité.

En application de la loi, nous rappelons que le revenu global distribué à chaque action, au titre des trois exercices précédents, a été le suivant :

Exercice	Dividende distribué	Revenu global	Impôt déjà payé au Trésor (avoir fiscal)
2000	0,50 €	0,75 €	0,25 € *
2001	0,56 €	0,84 €	0,28 € *
2002	0,64 €	0,96 €	0,32 € *

(*) Les dernières lois de Finances ont prévu que, dans certains cas, l'avoir fiscal n'est pas égal à 50 % du dividende versé. Le dividende de l'exercice 2003 sera mis en paiement à compter du 30 avril 2004.

IV – MANDATS DES ADMINISTRATEURS

Nous vous proposons de modifier l'article 15 des statuts afin de ramener la durée du mandat des administrateurs de 6 ans à 4 ans. Cette nouvelle durée serait immédiatement applicable à tout mandat nouveau ou renouvelé au cours de la présente Assemblée et des Assemblées ultérieures sans toutefois remettre en cause la durée des mandats en cours.

A la suite du décès de Monsieur Paul-Louis Halley, votre Conseil a jugé utile de compléter le nombre de ses membres et a coopté Monsieur Luc Vandeveld en qualité d'administrateur, pour la durée restant à courir du mandat de son prédécesseur. Nous soumettons donc cette cooptation à votre ratification.

Les mandats d'administrateur de Messieurs Jacques Badin, Daniel Bernard, Christian Blanc, François Henrot et Carlos March arrivant à expiration lors de la présente Assemblée, nous vous proposons de renouveler chacun desdits mandats.

Enfin, afin de maintenir la proportion d'administrateurs indépendants au sein de votre Conseil, nous soumettons à votre approbation la nomination de Monsieur José-Luis Leal-Maldonado, qui est, notamment, président de l'Association espagnole des Banques. En effet, nous vous rappelons que Monsieur Philippe Foriel-Destezet a présenté à votre Conseil sa démission de son mandat d'administrateur avec effet de l'issue de la présente Assemblée.

V – ÉVOLUTION DU CAPITAL

Options sur actions Carrefour

Carrefour associe pleinement les cadres et les dirigeants du Groupe à son développement en leur offrant des options d'achat et/ou de souscription d'actions de la Société dont l'émission est réalisée conformément aux dispositions des articles L 225-177 à L 225-184 du Code de Commerce et dans le cadre des autorisations conférées au Conseil d'Administration par l'Assemblée Générale Extraordinaire.

Lors de sa séance du 21 mars 2003, votre Conseil a fait usage de l'autorisation que vous lui aviez consentie lors de l'Assemblée du 23 avril 1998. Dans ce cadre, votre Conseil a décidé de la mise en place d'un plan d'options sur actions de la société Carrefour portant sur un total de 8 678 200 options (1 563 500 options de souscription – 7 114 700 options d'achat).

Au cours de l'exercice 2003, 401 350 actions ont été acquises par les bénéficiaires des plans d'options d'achat d'actions en vigueur.

Acquisitions d'actions Carrefour

Au cours de l'exercice 2003, Carrefour a fait usage de votre autorisation, en date du 23 avril 2002, d'acheter des actions dans le cadre de la régularisation des cours.

À ce titre, votre Société a acquis 3 350 000 de ses propres actions afin de couvrir les plans d'options d'achat d'actions mentionnés ci-avant. Par ailleurs, Carrefour a également acheté 3 680 740 call sur actions (dont 30 000 ont été exercés) afin d'être en mesure de faire face à ses engagements de livraison des titres en cas d'exercice d'options, sans pour autant que la variation du cours vienne impacter les comptes de la Société.

Votre Conseil vous demande, pour faire face à toute éventualité, de renouveler cette autorisation, conformément aux dispositions de l'article L 225-209 du Code de Commerce.

Le prix maximum d'achat pour les actions serait fixé à 75 euros et le prix minimum de vente à 25 euros.

L'autorisation dont nous sollicitons le renouvellement prendrait effet à compter de ce jour et prendrait fin le 27 octobre 2005.

Votre Conseil vous demande également de l'autoriser à consentir, dans la limite de 0,12 % du capital, des attributions d'actions gratuites, sous conditions, à fixer par le Conseil d'Administration, d'acquisition d'actions Carrefour par les bénéficiaires et de réalisation d'objectifs de performance.

Augmentation du capital

À la suite de l'exercice de 51 bons de souscription d'action, le capital de votre Société a été augmenté de 1 530 euros par la création de 612 actions nouvelles de 2,50 euros de nominal chacune.

Actionnariat des salariés

Nous vous informons que les salariés du Groupe, par l'intermédiaire des Fonds Communs de Placements d'entreprises, détenaient 2,87 % du capital de la Société à la clôture de l'exercice.

VI – INFORMATIONS VISÉES À L'ARTICLE 233-13 DU CODE DE COMMERCE

Nous vous avisons qu'à la clôture de l'exercice 2003, la société Paroma – société ayant son siège à Paris (75008) 174, Bd Haussmann – détenait plus du vingtième du capital social et plus du dixième des droits de vote.

VII – FUSION AVEC LA SOCIÉTÉ FINANCIÈRE LABRUYÈRE EBERLE

Nous vous invitons à décider la fusion de la Société avec la Société Financière Labryère Eberlé par voie d'absorption de cette dernière.

La Société Financière Labryère Eberlé est propriétaire d'environ 0,90 % du capital de la société Carrefour. Elle détient, outre 6 455 368 actions Carrefour, une trésorerie positive de près de 30 millions d'euros et n'a pas d'endettement.

La parité d'échange – une action Société Financière Labryère Eberlé pour 15,7448 actions Carrefour – a été établie en prenant en compte un cours moyen du titre Carrefour pendant les deux mois précédant le 26 février 2004, soit 41,82 euros et une décote de 10,044 % sur l'actif net apporté de Société Financière Labryère Eberlé eu égard à ses caractéristiques de société holding fermée non cotée et non liquide.

Carrefour augmenterait son capital par l'émission de 6 455 368 actions nouvelles et le réduirait par annulation du même nombre d'actions correspondant aux actions apportées par la Société Financière Labryère Eberlé. La prime de fusion au titre de cette opération ressortirait à 29 460 974,28 euros.

Cette fusion permettra à Carrefour de simplifier la structure de détention d'une partie de son actionnariat, de renforcer ses fonds propres par l'augmentation du poste prime de fusion et de disposer d'une trésorerie additionnelle de l'ordre de 30 millions d'euros.

VIII – OCTROI D'OPTIONS D'ACHAT

La Société ayant pour politique d'associer les salariés et dirigeants du Groupe au capital social, il vous est demandé d'autoriser votre Conseil à consentir des options d'achat d'actions de la Société.

Le prix d'achat des actions sera fixé par le Conseil d'Administration sans pouvoir être inférieur à la valeur minimale prévue par la loi. La durée de la présente autorisation serait de 38 mois. Les bénéficiaires pourront exercer les options pendant un délai maximal de 10 ans à compter du jour où lesdites options seront consenties par le Conseil d'Administration.

IX – RÉDUCTION DU CAPITAL SOCIAL

Nous vous demandons également d'autoriser votre Conseil, en application des dispositions de l'article L 225-209 du Code de Commerce, à réduire le capital social, en une ou plusieurs fois, sur ses seules délibérations et aux époques qu'il appréciera, par annulation d'actions déjà détenues par la Société (correspondant, par exemple, à des options d'achat d'actions qui n'auraient pas été exercées) et/ou qu'elle pourrait acheter dans le cadre du renouvellement de l'autorisation visé plus haut.

Conformément à la loi, la réduction ne pourra porter sur plus de 10 % du capital social.

Cette réduction de capital aurait un effet relatif et permettrait

corrélativement d'augmenter le bénéfice par action.

X – MODIFICATION DES STATUTS

Nous vous proposons de mettre les statuts de la Société en harmonie avec les dispositions législatives et réglementaires récentes, en modifiant notamment les articles suivants : articles 17 II (suppression de la représentation du Conseil par le président), 20 II (convocation des Commissaires aux Comptes aux séances du Conseil qui examinent ou arrêtent des comptes annuels ou intermédiaires) 25 II et III (vote par voie électronique en Assemblée ou à distance).

Nous vous proposons en conséquence d'approuver ces aménagements. Un exemplaire certifié "ne varietur" par les membres du bureau, du texte des statuts ainsi modifiés, restera déposé au siège social.

XI – DISPOSITIONS DE LA LOI DITE NRE (NOUVELLES RÉGULATIONS ÉCONOMIQUES)

Présidence et Direction Générale

Nous vous rappelons qu'au cours de sa séance du 23 avril 2002, le Conseil d'Administration s'est prononcé en faveur du cumul des fonctions de président du Conseil d'Administration et de directeur général, exercées par Monsieur Daniel Bernard, assisté de Monsieur Joël Saveuse, directeur général délégué.

Liste des fonctions des administrateurs

Conformément aux dispositions de l'article L 225-102-1 (3^e linéa) du Code de Commerce, vous trouverez ci-après la liste de l'ensemble des mandats et fonctions exercées dans toute société par chacun des mandataires sociaux au cours de l'exercice :

Jacques Badin

Membre du Conseil de Surveillance de HSBC Private Bank.

Daniel Bernard

Président de GS, Vice-Président de DIASA, Administrateur de ALCATEL, de SAINT-GOBAIN, de ERTECO, de GRANDES SUPERFICIES DE COLOMBIA, de PRESICARRE, de CENTROS COMERCIALES CARREFOUR, de CARREFOUR ARGENTINA et de FINIPER, Gérant de SISP et Directeur de VICOUR.

Christian Blanc

Administrateur de CAP GEMINI, de JC DECAUX, de THOMSON et de la COFACE.

Philippe Foriel-Destezet

Président de AKILA FINANCE SA (Luxembourg), Administrateur de ADECCO SA (Suisse) et de SECURITAS AB (Suède).

Robert Halley

Président et Directeur Général de PAROMA, Président de IVALDES et de EVALDES.

François Henrot

Membre du Conseil de Surveillance de COGEDIM, de PINAULT-PRINTEMPS-REDOUTE et de VALLOUREC, Administrateur de ERAMET, Associé gérant de ROTHSCHILD & CIE BANQUE.

Sylvia Jay

Administrateur de SAINT-GOBAIN.

Carlos March

Président de BANCA MARCH et de CORPORACION FINANCIERA ALBA, Vice-Président de la FONDATION MARCH.

Pierre Rodocanachi

Administrateur de COMMENTAIRE et censeur de DMC (Dollfus Mieg & Cie).

Joël Saveuse

Directeur Général Délégué de la société CARREFOUR, Président de CARREFOUR EUROPE, Président Administrateur de CARIGES, Vice-Président de CENTROS COMERCIALES CARREFOUR, Administrateur de CARREFOUR ARGENTINA, de CARREFOUR BELGIUM, de CARREFOUR COMERCIO E INDUSTRIA, de DISTRIBUTIS, de GS et de CARREFOUR SABANCI TICARET MERKEZI AS CARREFOUR.

Rémunération des mandataires sociaux

Conformément aux dispositions de l'article L 225-102-1 du Code de Commerce, sont indiquées ci-après les rémunérations totales, y compris les avantages de toute nature, versées durant l'exercice 2003 par la Société et les sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L233-16 du Code de Commerce à chaque mandataire, savoir :

Daniel Bernard, Président et Directeur Général : 2 969 025,00 €

Joël Saveuse, Directeur Général Délégué : 1 411 186,01 €

Jetons de présence versés aux administrateurs de la Société

Les jetons de présence versés aux administrateurs ont été répartis de la manière suivante : 80 000 euros pour le président du Conseil d'Administration, 60 000 euros pour chaque président de Comité et 40 000 euros pour chacun des autres administrateurs.

Honoraires perçus par les Commissaires aux Comptes au titre de l'exercice

	Deloitte Touche Tohmatsu		KPMG	
	Montant en €	%	Montant en €	%
Audit				
Commissariat aux Comptes, certification et examen des comptes individuels et consolidés	3 580 645	75	4 823 750	85
Missions accessoires	206 257	4	494 738	9
Sous-total	3 786 902	79	5 318 488	94
Autres Prestations				
Juridique, fiscal, social	831 069	18	174 102	3
Autres	168 759	3	162 000	3
Total	4 786 731	100	5 654 590	100

XII – ÉVOLUTION RÉCENTE

Les perspectives des premiers mois de l'année en cours sont évoquées dans le rapport sur la gestion du Groupe.

Le Conseil d'Administration

BILAN AU 31 DÉCEMBRE 2003

ACTIF

En millions d'euros	Notes	Brut	2003 Amortissements et provisions	Net	2002 Net	2001 Net
Immobilisations incorporelles		16 747	1 775	14 972	14 626	15 028
Immobilisations corporelles						
Terrains		6	1	5	3	3
Constructions		21	12	9	7	7
Autres immobilisations corporelles		12	7	5	5	8
Immobilisations financières						
Participations et créances rattachées		16 986	247	16 739	15 205	14 888
Prêts et autres immobilisations financières		1 077	-	1 077	462	498
Actif immobilisé	3	34 849	2 042	32 807	30 308	30 433
Créances		2 625	2	2 623	1 963	2 012
Valeurs mobilières de placement	5	1 703	116	1 587	355	655
Disponibilités		2	-	2	569	268
Comptes de régularisation		5	-	5	105	28
Actif circulant	4	4 335	118	4 217	2 992	2 963
Total actif		39 184	2 160	37 024	33 300	33 396

PASSIF

En millions d'euros	Notes	Avant répartition			Après répartition		
		2003	2002	2001	2003	2002	2001
Capital social	6	1 790	1 790	1 778	1 790	1 790	1 778
Primes d'émission et de fusion		16 254	16 254	16 322	16 254	16 254	16 070
Écart de réévaluation		-	-	-	-	-	-
Réserve légale		120	93	36	179	119	61
Réserves réglementées		578	578	228	578	578	569
Autres réserves		-	-	-	-	-	-
Report à nouveau		55	7	4	1 539	51	-
Résultat de l'exercice		2 073	528	508	Affecté	Affecté	Affecté
Provisions réglementées	7	4	3	7	4	3	7
Capitaux propres		20 874	19 253	18 883	20 344	18 795	18 485
Provisions pour risques et charges	7	172	184	86	172	184	86
Dettes financières							
Emprunts obligataires		8 327	7 607	6 668	8 327	7 607	6 668
Emprunts auprès des établissements de crédits		2 279	2 139	3 626	2 279	2 139	3 626
Emprunts et dettes financières divers		2	1	1	2	1	1
Dettes d'exploitation							
Dettes fournisseurs et comptes rattachés		88	78	120	88	78	120
Dettes fiscales et sociales		606	585	583	606	585	583
Autres dettes d'exploitation		1	35	2	1	35	2
Dettes diverses							
Autres dettes diverses		4 673	3 418	3 426	5 203	3 876	3 824
Comptes de régularisation		2	-	-	2	-	-
Dettes	8	15 978	13 863	14 426	16 508	14 321	14 824
Total Passif		37 024	33 300	33 396	37 024	33 300	33 396

COMPTE DE RÉSULTAT

En millions d'euros	2003	2002	2001
Reprises sur amortissements et transferts de charges	1	1	4
Autres produits	244	230	271
Total produits d'exploitation	245	231	275
Autres achats et charges externes	(179)	(157)	(193)
Traitements et salaires, charges sociales	(40)	(40)	(37)
Dotations d'exploitation aux amortissements et provisions	(53)	(64)	(70)
Impôts, taxes et autres charges d'exploitation	1	(12)	(5)
Total charges d'exploitation	(271)	(273)	(305)
Résultat d'exploitation	(26)	(42)	(30)
Quote-part sur opérations faites en commun	115	2	(1)
Produits financiers de participations	997	1 612	855
Autres intérêts et produits assimilés, produits de cession de VMP	254	385	432
Reprises sur provisions	236	259	3
Total produits financiers	1 487	2 256	1 291
Dotations aux amortissements et provisions sur immobilisations	(146)	(341)	(75)
Intérêts et charges assimilées	(782)	(950)	(917)
Total charges financières	(928)	(1 291)	(992)
Résultat financier	559	965	299
Résultat courant avant impôts	648	925	269
Résultat exceptionnel sur opérations de gestion	13	(1)	(14)
Résultat exceptionnel sur opérations en capital	1 473	(325)	484
Dotations et reprises d'amortissements et de provisions	(457)	(346)	(453)
Résultat exceptionnel	1 029	(672)	17
Participation des salariés aux fruits de l'expansion	-	-	-
Impôts sur les bénéfices	396	275	222
Résultat net	2 073	528	508

TABLEAU DE TRÉSORERIE

En millions d'euros	2003	2002	2001
Résultat net	2 073	528	508
Dotation aux amortissements	441	444	543
Dotation (nette) aux provisions	(18)	155	1
Plus et moins-values sur cessions d'immobilisations ⁽¹⁾	(1 451)	27	(392)
Autres variations	(129)	(10)	
Trésorerie brute issue des opérations	916	1 144	660
Variation des autres créances et dettes	(49)	352	2 637
Autres mouvements			
Variation de la trésorerie issue des opérations d'exploitation	867	1 496	3 297
Acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles	(16)	-	(33)
Acquisitions des titres de participation	(256)	(20)	(7 067)
Cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles	-	-	-
Cessions de titres de participations	200	23	2 825
Variation des autres immobilisations financières	(586)	221	2
Autres	-	(623)	
Variation de la trésorerie issue des opérations d'investissement	(658)	(399)	(4 273)
Augmentation de capital	-	238	-
Dividendes versés	(454)	(391)	(351)
Augmentation nette de l'endettement	861	(548)	922
Variation des créances et dettes intragroupes	48	(395)	786
Variation de la trésorerie issue des opérations de financement	455	(1 096)	1 357
Variation nette de la trésorerie	664	1	380
Trésorerie à l'ouverture de l'exercice	925	924	543
Trésorerie à la clôture de l'exercice	1 589	925	923
Variation nette de la trésorerie au bilan	664	1	380

⁽¹⁾ En 2003, ce poste correspond pour l'essentiel au résultat dégagé sur des restructurations internes au Groupe Carrefour.

NOTES SUR LES COMPTES SOCIAUX

Note 1 : Principes comptables

Les comptes annuels ont été élaborés et présentés conformément aux principes et méthodes définis par le règlement 99-03 du Comité de Réglementation Comptable, homologué par l'arrêté du 22 juin 1999.

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

et conformément aux règles générales d'établissement et de présentation des comptes annuels.

La règle d'évaluation utilisée pour établir ces comptes est celle des coûts historiques.

Les méthodes d'évaluation n'ont pas été modifiées par rapport à l'exercice précédent.

Immobilisations

Les immobilisations corporelles sont évaluées à leur coût d'acquisition (prix d'achat et frais accessoires).

Les amortissements sont calculés suivant le mode linéaire en fonction de la durée de vie économique prévue du bien :

Constructions	
- Bâtiments	20 ans
- Sols	10 ans
- Agencements et aménagements des constructions	8 ans
Mali de fusion	40 ans
Autres	4 à 10 ans

Les actifs dont les perspectives de rentabilité future ne permettent plus de recouvrer leur valeur nette comptable font l'objet d'un amortissement exceptionnel. Cet amortissement est déterminé par comparaison entre la valeur nette comptable de l'actif et sa valeur d'utilité, estimée par l'actualisation des flux de trésorerie futurs sur la durée d'utilité.

Participations et créances rattachées

Leurs valeurs brutes sont enregistrées à leur coût d'acquisition. Ces actifs sont dépréciés au regard de leur valeur de marché ou de leur valeur d'utilité. La valeur d'utilité est estimée sur la base de prévisions raisonnables d'exploitation.

Opérations en devises

Les charges et produits en devises sont enregistrés pour leur contre-valeur à la date de l'opération. Les dettes, créances et disponibilités en devises figurent au bilan pour leur contre-

valeur au cours de fin d'exercice, à l'exception de celles ayant fait l'objet de couverture.

La différence résultant de l'actualisation des dettes et créances en devises à ce dernier cours est, le cas échéant, portée au bilan en "Comptes de régularisation".

Indemnités de départ à la retraite

Une indemnité de départ est versée aux personnes travaillant dans la société jusqu'à leur retraite. La totalité des droits acquis par les personnes concernées est prise en charge.

Impôt sur les bénéfices

Carrefour est la société tête du Groupe du périmètre d'intégration fiscale définie dans la note 11.

Chaque société intégrée fiscalement est replacée dans la situation qui aurait été la sienne si elle avait été imposée séparément.

L'économie ou la charge d'impôt complémentaire résultant de la différence entre l'impôt dû par les filiales intégrées et l'impôt résultant de la détermination du résultat d'ensemble est enregistrée par Carrefour.

Instruments financiers

Les couvertures de risque de taux d'intérêt utilisées par Carrefour visent à limiter les effets des fluctuations des taux d'intérêt sur l'endettement à taux variable.

Ces couvertures sont réalisées au moyen d'instruments financiers de gré à gré avec des contreparties bancaires de premier rang.

Les instruments financiers utilisés sont principalement des Swaps et des options de taux, ainsi que des achats et ventes à terme de devises.

Les résultats dégagés sur ces instruments sont comptabilisés de manière symétrique aux résultats sur les éléments couverts. Dans le cas d'opérations non adossées à des transactions certaines, les pertes latentes lors de l'arrêté des comptes sont provisionnées.

Les instruments utilisés au 31 décembre sont présentés en note 9.

Provisions pour risques et charges

Conformément au règlement 2000-6 du Comité de Réglementation Comptable relatif aux passifs, toute obligation de la société à l'égard d'un tiers susceptible d'être estimée avec une fiabilité suffisante et donnant lieu à sortie probable de ressource sans contrepartie fait l'objet d'une comptabilisation au titre de provision.

Note 2 : Faits marquants

Fusion par voie de confusion de patrimoine

La société Carrefour a absorbé par voie de confusion de patrimoine plusieurs filiales permettant ainsi de rationaliser son portefeuille de holdings.

Résultat Exceptionnel

Le résultat exceptionnel correspond pour l'essentiel au résultat dégagé sur les opérations de réorganisations internes de certaines sociétés du Groupe.

Ainsi après fusion absorption avec la société Continent Hypermarchés, la société Crfp6 a été fusionnée par voie de confusion de patrimoine dans Carrefour, générant ainsi un résultat net sur opération en capital de 1 513 millions d'euros.

Note 3

Actif immobilisé (hors provisions détaillées dans la note 7)

En millions d'euros	Immobilisations incorporelles	Immobilisations corporelles	Immobilisations financières	Total
Immobilisations brutes				
Au 1 ^{er} janvier	15 986	29	15 894	31 909
Acquisitions	12	1	913	926
Autres mouvements (fusions)	750	9	1 971	2 730
Sorties de l'actif	(1)	-	(715)	(716)
Total au 31 décembre	A	16 747	39	18 063
Amortissements				
Au 1 ^{er} janvier	1 303	14	-	1 317
Dotations de l'exercice	440	2	-	442
Autres mouvements (fusions)	-	4	-	4
Diminutions sur sorties de l'actif	(1)	-	-	(1)
TOTAL au 31 décembre	B	1 742	20	1 762
TOTAL NET	A - B	15 005	19	18 063

Entreprises liées (sociétés consolidées par intégration globale)

En millions d'euros	
Immobilisations financières	16 761
Dettes financières	1 073
Créances	2 405
Dettes	5 266
Charges financières	373
Produits financiers	155

Note 4

Actif circulant

État des échéances des créances

En millions d'euros	Montant brut	Moins d'un an
Créances de l'actif circulant	2 625	2 625
Comptes de régularisation	5	5
Total	2 630	2 630

Note 5

Valeurs mobilières de placement

Ce poste comprend :

- des actions Carrefour et des Calls sur actions Carrefour pour 388 millions d'euros acquis dans le cadre de plans d'options d'achats d'actions non levées au 31 décembre 2003. La moins-value latente sur les titres et les Calls est provisionnée au 31 décembre 2003 pour 116 millions d'euros ;
- des fonds communs de placement monétaires pour 770 millions d'euros ;
- des billets de trésorerie pour 342 millions d'euros ;
- des bons de capitalisation pour 152 millions d'euros ;
- des obligations pour 40 millions d'euros ;
- d'autres éléments pour 11 millions d'euros.

Disponibilités

Ce poste comprend :

- des comptes bancaires pour 2 millions d'euros.

Note 6

Capitaux propres**Capital social**

Le capital social est constitué par 716 142 383 actions d'une valeur nominale de 2,50 euros.

Participation de l'émetteur à un groupe d'entreprises

L'émetteur ne participe pas à un groupe d'entreprises. Par ailleurs, l'émetteur ne subit aucune dépendance à l'égard de brevets et licences ou de contrats quelle qu'en soit la nature (commerciale, industrielle...).

Proposition d'affectation du résultat (les dividendes sont prescrits dans les conditions légales).

En millions d'euros	
Origine	
Report à nouveau	55
Résultat de l'exercice	2 073
Total	2 128
Affectation	
Dividendes	530
Réserve légale	59
Report à nouveau	1 539
Total	2 128

Répartition des bénéfices (article 32 des statuts)

Sur les bénéfices nets établis à chaque inventaire, diminués le cas échéant des pertes antérieures, il est d'abord prélevé :

- 5 % au moins pour constituer le fonds de réserve légale, prélevement qui cessera d'être obligatoire lorsque ledit fonds aura atteint le dixième du capital, mais reprendra son cours si, pour une cause quelconque, cette quotité n'est plus atteinte ;
- et toutes sommes à porter en réserve en application de la loi.

Le solde, augmenté des reports bénéficiaires, constitue le bénéfice distribuable sur lequel sont prélevées :

- la somme nécessaire pour servir aux actionnaires, à titre de premier dividende, un intérêt de 6 % l'an sur le montant libéré et non remboursé de leurs actions, sans qu'en cas d'insuffisance des bénéfices d'un exercice pour effectuer ce paiement, il puisse être fait un prélèvement sur les résultats des exercices ultérieurs ;
- les sommes que l'assemblée, sur la proposition du Conseil d'Administration, décide d'affecter à tous comptes de réserve ou de prévoyance et même à un compte d'amortissement du capital ou de reporter à nouveau.

L'excédent est réparti entre toutes les actions.

Les réserves dont l'assemblée a la disposition pourront être employées, sur sa décision, pour payer un dividende aux actions. En ce cas, la décision indiquera expressément les postes sur lesquels les prélèvements sont effectués.

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

L'Assemblée Générale Extraordinaire peut, au moyen de bénéfices ou de réserves autres que la réserve légale, décider l'amortissement intégral ou partiel des actions qui perdront, à due concurrence, le droit au premier dividende et au remboursement de leur valeur nominale.

Les actions intégralement amorties sont dites actions de jouissance.

L'Assemblée Générale des actionnaires peut aussi, dans les conditions fixées par la loi, décider la conversion en actions de capital des actions intégralement ou partiellement amorties.

Les comptes de réserve et d'amortissement ne produisent aucun intérêt, sauf décision contraire de l'Assemblée Annuelle.

Note 7

Provisions

En millions d'euros	Au 1 ^{er} janvier	Dotations de l'exercice	Reprises de l'exercice	Autres mouvements (fusion)	Au 31 décembre
Provisions réglementées					
Provision pour investissement et amortissement dérogatoires	3	7	(6)	-	4
Provisions pour risques et charges	184	106	(125)	7	172
Provisions pour dépréciation					
Sur immobilisations incorporelles et financières	284	26	(36)	5	280
Autres (VMP)	104	116	(114)	10	116
Total	575	256	(281)	22	572
Analyse					
Exploitation	25	2	(1)	5	31
Financier	441	146	(236)	15	366
Exceptionnel	109	108	(44)	2	175
Total	575	256	(281)	22	572

L'engagement total au titre de l'indemnité de départ en retraite s'élève à 23 millions d'euros et figure en provisions pour risques et charges au 31 décembre 2003.

Note 8

État des échéances des dettes à la clôture de l'exercice avant répartition

Nature des dettes (en millions d'euros)	Montant	Moins de 1 an	De 1 à 5 ans	Plus de 5 ans
Emprunts obligataires convertibles	504	504	-	-
Autres emprunts obligataires	7 823	1 777	2 131	3 916
Emprunts auprès des établissements de crédits	2 279	1 755	524	-
Emprunts et dettes financières diverses	2	2	-	-
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	88	88	-	-
Dettes fiscales et sociales	45	45	-	-
Autres dettes d'exploitation	562	562	-	-
Autres dettes diverses	4 673	4 673	-	-
Total	15 976	9 406	2 655	3 916

Note 9

Engagements financiers

En millions d'euros	
Engagements donnés :	
Avals, cautions et garanties	463
Reversement des déficits fiscaux liés à l'intégration fiscale	137
Engagements reçus :	
Facilités à options multiples	4 392
Autres	

Encours moyen par année des instruments dérivés au 31/12/2003 :

En millions d'euros	2004	2005	2006	2007	2008	> 5 ans
Carrefour paie fixe (swap de taux d'intérêt)						
Euribor/taux fixe trimestriel (E/360)	5 559	5 610	3 189	691	4	4
Taux moyen pondéré	4,22 %	3,81 %	3,86 %	3,86 %	0,62 %	0,62 %
Carrefour paie fixe (forward rate agreement)						
Euribor/taux fixe trimestriel (E/360)	3 430					
Taux moyen pondéré	2,32 %					
Carrefour paie variable (swap d'émission) ⁽¹⁾						
Euribor/taux fixe	6 379	5 319	4 790	4 129	4 046	2 125
Variable/variable (swap d'émission) ⁽¹⁾						
Euribor/Euribor	231	20	20	20	20	20
Swaps de devises (swap d'émission) ⁽¹⁾						
Carrefour paie Euribor/taux fixe CHF	323	269	162	40		
Carrefour paie Euribor/taux fixe GBP	796	796	796	796	796	796
Carrefour paie Euribor/taux fixe NOK	61	41				
Carrefour paie Euribor/taux fixe JPY	50	50	50	50	49	
Achats de caps						
Encours moyen	5 349	3 027				
Prix d'exercice	4,29 %	3,35 %				
Prime moyenne pondérée	0,25 %	0,29 %				

Encours notionnel d'instruments dérivés à la clôture classés par maturité :

En millions d'euros	31/12/03	- d'un an	1 à 5 ans	+ de 5 ans	31/12/02	- d'un an	1 à 5 ans	+ de 5 ans
Carrefour paie fixe (swap de taux d'intérêt)								
Euribor/taux fixe trimestriel (E/360)	12 549	1 823	10 710	16	6 712	2 252	4 441	19
Euribor/taux fixe trimestriel (E/360)								
Taux moyen pondéré	14 974	14 974			16 503	16 503		
Carrefour paie variable (swap d'émission) ⁽¹⁾								
Euribor/taux fixe	7 177		3 181	3 996	5 921	762	2 771	2 388
Variable/variable (swap d'émission) ⁽¹⁾								
Euribor/Euribor	442	422		20	442		422	20
Swaps de devises (swap d'émission) ⁽¹⁾								
Carrefour paie Euribor/taux fixe CHF	323		323		323		323	
Carrefour paie Euribor/taux fixe GBP	796			796	796			796
Carrefour paie Euribor/taux fixe NOK	61		61		61		61	
Carrefour paie Euribor/taux fixe JPY	50		50		189	189		
Achats de caps								
Encours	9 773	5 371	4 402		11 050	4 679	6 371	

⁽¹⁾ Ces instruments sont des swaps négociés à la date d'émission des emprunts. Ils sont adossés aux sous-jacents et leur objectif est de transformer le taux fixe de la dette en taux variable. Les autres instruments dérivés (swaps et options) sont négociés et affectés à cette dette (désormais en taux variable) afin de maîtriser les charges financières.

Notons par ailleurs que la société Carrefour a des achats et des ventes de floors (garantie de taux plancher). Cette position n'est pas ouverte sur l'exercice 2003. Par conséquent, ces opérations ne sont pas détaillées.

Note 10

Effectif

Effectif moyen	
Cadres	15
Agents de maîtrise et techniciens	1
Employés	0
Total	16

Les membres du personnel de Carrefour bénéficient d'un accord de participation ainsi que d'un accord d'intéressement.

En ce qui concerne Carrefour, les montants d'intéressement et de participation sont les suivants

(en euros)	2003	2002	2001	2000	1999
Intéressement payé et placé au titre de l'année N -1	120 376	49 359	76 094	58 327	186 574
Participation placée au titre de l'année N -1	122 838	209 983	232 592	309 018	450 796

Note 11

Ventilation de l'impôt sur les bénéfices

Carrefour a opté pour le régime d'intégration fiscale avec ses filiales :

ACTIS, ALODIS, AMIDIS et Cie, B2C MANAGEMENT, BATKIDIS, BOEDIM, CACI, CARAUTOROUTE, CARFUEL, CARREFOUR ADMINISTRATIF FRANCE, CARREFOUR EUROPE, CARREFOUR FORMATION HYPERMARCHÉS FRANCE, CARREFOUR FRANCE, CARREFOUR HYPERMARCHÉS FRANCE, CARREFOUR IMPORT, CARREFOUR MANAGEMENT, CARREFOUR MARCHANDISES INTERNATIONALES, CARREFOUR MOBILIER HYPERMARCHÉS FRANCE, CARREFOUR SERVICE CLIENT, CARREFOUR SYSTÈMES D'INFORMATIONS FRANCE, CARREFOUR TRESO, CARREFOUR VACANCES, CASH, CATTEAU, CHESHUNT FRANCE, CHRISTING, CIM, CM LOGISTIQUE SUD EST, CM SUPERMARCHÉS CENTRE, CM SUPERMARCHÉS NORD OUEST, CM SUPERMARCHÉS OUEST,

L'accord de participation s'adresse à tous les salariés dont l'ancienneté est de, soit au moins trois mois de présence au cours de l'exercice dans la société, soit au moins six mois de présence au sein du Groupe Carrefour.

L'accord d'intéressement bénéficie à l'ensemble des salariés des établissements l'ayant signé.

CM SUPERMARCHÉS SUD EST, COMPTOIRS MODERNES ÉCONOMIQUES DE NORMANDIE, COMPTOIRS MODERNES ÉCONOMIQUES DE RENNES, COMPTOIRS MODERNES MAJOR UNIDIS, COMPTOIRS MODERNES, COMPTOIRS MODERNES UNION COMMERCIALE, COVIAM 3, COVIAM 5, COVICAR 2, CSF, COVILOG 2, COVILOG, COVIMMO, COVIPRODIM 2, COVIRO 3, COVIRO 4, COVOBA, CRFP 5, CRFP 9, CRFP 10, CRFP 11, CRFP 12, CV LOGISTIQUES, DAUPHINOISE DE PARTICIPATIONS, DISCRUISE, ED FONCIÈRE RÉGION NORD, ED FRANCHISE, EPAGAM, ERTECO, EUROMARCHÉ, EUROPARTICIPATION, FORUM DÉVELOPPEMENT, GENEDIS, IMMOBILIÈRE CARREFOUR, IMMOBILIÈRE ERTECO, IMMO-INVEST, INTERDIS, LOGIDIS, OOSHOP, PAG, PRM, PRODIM, PRODIREST, PROFIDIS, PROVIDANGE, SET, SISP, SND PARTICIPATION, SNE, SNP, SODISOR, STOC SUD EST, S2MI, TOURANGELLE DE PARTICIPATIONS.

En millions d'euros	Avant impôt	Impôt correspondant	Après impôt
Résultat avant éléments exceptionnels et participations	648	97	745
Résultat exceptionnel	1 029	214	1 243
Participation des salariés	-	-	-
Economie d'impôt liée à l'intégration fiscale	-	85	85
Résultat comptable	1 678	396	2 073

Note 12

Résultat de la société au cours des cinq derniers exercices

En millions d'euros	2003	2002	2001	2000	1999
I - Capital en fin d'exercice					
Capital social	1 790	1 790	1 778	1 778	856
Primes d'émission et de fusion	16 254	16 254	16 322	16 677	16 731
Nombre d'actions ordinaires existantes - 1 -	716 142 383	716 141 771	711 155 854	711 143 440	342 502 350
II - Opérations et résultats de l'exercice					
Résultat avant impôt, participation des salariés et dotation nette aux amortissements et provisions	2 096	746	875	191	39
Impôt sur les bénéfices	396	274	222	144	106
Participation des salariés due au titre de l'exercice	0	0	0	0	0
Résultat après impôt, participation des salariés et dotation nette aux amortissements et provisions	2 073	528	508	29	162
Résultat distribué - 2 -	530	458	398	356	315
III - Résultat par action					
Résultat après impôt, participation des salariés, mais avant dotation nette aux amortissements et provisions - 3 -	3,48	1,42	1,54	0,47	0,43
Résultat après impôt, participation des salariés, et dotation nette aux amortissements et provisions	2,89	0,74	0,71	0,04	0,47
Dividende net attribué à chaque action - 2 -	0,74	0,64	0,56	0,50	0,90
IV - Personnel					
Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice - 4 -	16	16	20	24	39
Montant de la masse salariale de l'exercice	22	22	23	19	17
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (Sécurité sociale, œuvres sociales)	19	18	16	15	12

- 1 - En 1999, division du nominal par 6.

En 2000, attribution d'une action nouvelle pour une ancienne.

- 2 - Sous réserve de l'approbation de l'Assemblée Générale Ordinaire.

- 3 - Ajusté pour tenir compte des attributions d'actions.

- 4 - En 1999, transfert d'une partie des effectifs de Carrefour sur la société Carrefour Management.

Note 13

Filiales et participations

En millions d'euros	Valeur comptable des titres détenus		Prêts et avances consentis	Dividendes encaissés au cours de l'exercice ⁽¹⁾	Montant des cautions et avals donnés
	Brute	Nette			
Filiales françaises	4 917,26	4 751,54	354,00	938,30	
Filiales étrangères	10 864,54	10 839,47	81,00		
Participations	1 190,99	1 135,35		85,39	
TOTAL	16 972,79	16 726,35	435	1 023,69	200

⁽¹⁾ Y compris les dividendes reçus par les sociétés fusionnées.

	Valeur comptable des titres Brute	Valeur comptable des titres Nette	Capitaux propres résultat inclus	Bénéfices ou pertes du dernier exercice clos	Capitaux propres hors résultat	Chiffre d'affaires HT	% de détention au 31.12.03	Dividendes reçus
ACTIS	6,91	6,91	9	13	- 4		100,00	13,76
ALODIS	17,69	17,69	43	4	39	14	100,00	17,05
AMIDIS & Cie	3,81	3,81	176	127	48	21	51,99	41,26
BATKIDIS	4,29	0,00					10,00	
BEARBULL SAS	34,94	34,94					50,00	
BEIJING CARREFOUR COMMERCIAL CO. LTD	9,56	9,56					NR	
BERNARD TAILLAN VINS	0,64	0,64					2,39	
BIBLI ET LUDO	0,23	0,00					25,00	
BOEDIM	62,05	20,20	20				100,00	
BRED	0,08	0,08					1,00	
BREPA COMERCIO E PARTICIPACAO LTDA.	53,58	2,47					0,42	
CADS	4,56	4,56					50,00	
CARLUX	1,48	1,48					3,71	
CARMA	13,10	11,18	22	2	20	80	50,01	
CARREFOUR AMERICAS LTDA.	0,77	0,24					100,00	
CARREFOUR ASIA	22,95	0,00					100,00	
CARREFOUR B2B	16,82	16,82					100,00	
CARREFOUR B2C MANAGEMENT	0,01	0,00	1	1	1		99,99	
CARREFOUR NEDERLAND BV	5 347,80	5 347,80					100,00	
CARREFOUR EUROPE	0,04	0,04	19	9	10	19	100,00	
CARREFOUR FRANCE	1 160,73	1 160,73	1 471	822	649	470	99,82	694,44
CARREFOUR IMPORT	0,04	0,04	2	2		583	100,00	
CARREFOUR ITALIA	1 274,37	1 274,37					95,00	
CARREFOUR JAPAN	4,47	4,47					100,00	
CARREFOUR KOREA CO.	156,68	156,68					20,56	
CARREFOUR MALAYSIA SDN-BHD	14,95	14,88					100,00	
CARREFOUR MANAGEMENT	0,04	0,04	4	2	2		99,96	
CARREFOUR MARCHANDISES INTERNATIONALES	0,04	0,04	4	1	3		99,96	
CARREFOUR MARINOPOULOS	34,58	34,58					21,44	
CARREFOUR MONACO	0,15	0,15	101	18	83	132	99,99	
CARREFOUR PORTUGAL	0,00	0,00					0,00	
CARREFOUR SOUTH EAST ASIA	1,87	0,35					100,00	
CARREFOUR TAIWAN (PRESICARRE)	0,68	0,68					0,69	0,23
CARREFOUR TRESORERIE	0,04	0,04	17	99	- 83		100,00	
CIM	0,05	0,05		- 1	1		100,00	2,73

Note 13 (suite)

	Valeur comptable des titres Brute	Valeur comptable des titres Nette	Capitaux propres résultat inclus	Bénéfices ou pertes du dernier exercice clos	Capitaux propres hors résultat	Chiffre d'affaires HT	% de détention au 31.12.03	Dividendes reçus
CITES CHERBOURGEOISES	0,00	0,00					NR	
COMPANIA DOMINICANA DE HIPERMERCADOS	1,20	1,20					NR	
COMPTOIRS MODERNES	2 990,08	2 990,08	1 041	334	707		99,77	
CONTIHYPERMARKETS LIMITED	0,00	0,00					NR	
PT CARREFOUR INDONESIA (EX-CONTIMAS)	100,40	100,40	4				66,71	
CONTINENT 2001	27,90	27,90	14	13	1	921	100,00	
CONTINENT FRANCE	150,69	150,69	97	93	4	3 240	100,00	
CREDIT MUTUEL DE BRETAGNE	0,00	0,00					1,00	
CRFP10	0,04	0,04					100,00	
CRFP11	0,04	0,04					100,00	
CRFP12	0,04	0,04					100,00	
CRFP4	15,13	15,13					75,00	
CRFP5	0,04	0,04					100,00	
CRFP7	0,00	0,00					99,90	
CRFP8	0,00	0,00					99,90	
CRFP9	0,04	0,04					100,00	
CSF	0,18	0,18	638	311	327	13 898	0,32	1,55
DAUPHINOISE DE PARTICIPATION	0,15	0,15					100,00	
DES PRES SC	1,25	1,25					25,50	
DIA SUPERMARKETLERI TICARET	0,10	0,10					0,11	
DISCRUISE	27,79	0,28					100,00	
DISTRIFI	0,96	0,96					100,00	
DISTRIMAG	5,34	5,34	4	1	4	47	50,00	0,33
DOP 4	0,02	0,02					99,90	
DUOCONTI	48,16	48,16	59	3	56	7	100,00	2,02
ECO EMBALLAGES	0,01	0,00					0,42	
EPAGAM	0,63	0,63				2	100,00	0,09
ERTECO	87,69	87,69	98	17	81	11	100,00	
FILCO	0,02	0,02					6,67	
FINAN GERIC	11,99	11,99					34,92	
FINICARTE	2,19	2,19	2		2		100,00	
FRAYSSINET	0,00	0,00	4	-1	5		45,00	
GIE CHAMNORD	3,56	2,79					63,58	
GMR	2 154,94	2 154,94					77,32	
GROUPEMENT FRANCAIS D'ENTREPRISE	0,00	0,00					1,00	
HBLP	0,04	0,04					25,04	
HOUBLONS D'OR	0,06	0,06					100,00	
HYPER DES 2 MERS	6,53	6,53	5	1	3	55	49,99	0,45
HYPER DE LA VEZERE	15,46	15,46	6	2	4	75	50,00	1,13
HYPARLO	27,57	27,57	149	8	141	772	20,00	0,85
HYPERDEMA	1,48	1,48					99,88	
IMMOBILIERE CARREFOUR	582,11	582,11	960	127	833	280	20,08	40,84
IMMODIS	0,69	0,69					27,60	
INTERCROSSROADS UK LIMITED	0,00	0,00					100,00	

	Valeur comptable des titres Brute	Valeur comptable des titres Nette	Capitaux propres résultat inclus	Bénéfices ou pertes du dernier exercice clos	Capitaux propres hors résultat	Chiffre d'affaires HT	% de détention au 31.12.03	Dividendes reçus
INTERDIS	0,05	0,05	16	53	-38	169	28,57	28,87
LA KLEBERIENNE	0,14	0,14					100,00	
LALAUDIS	26,08	26,08	2		2	2	98,90	
LES HAUTS DE ROYA	0,01	0,01					99,80	
LOGIDIS	5,02	5,02					6,79	6,24
LV DIS	1,54	1,54					49,99	
MAJID AL FUTTAIM HYPERMARKETS	8,53	8,53					19,06	
MATEDIS	0,00	0,00	5	3	2	16	99,00	
MODELO CONTINENTE	204,87	204,87					22,37	
NORFIN HOLDER	1 904,50	1 904,50	2 290				83,16	
ONESIA BV	0,01	0,01	2	2			0,25	0,01
PELODIS	0,03	0,03					99,80	
PRM	137,81	45,63	46		46		100,00	
PRODIM	31,88	31,88	138	187	-50	418	78,54	151,23
PROFIDIS	15,24	15,24	28	8	20		100,00	2,45
PAG	0,02	0,02	-3	-3			100,00	0,40
PROMOHYPERMARKT	7,41	7,41					4,00	2,22
PROMOPIERRE	0,02	0,02					5,00	
PROMOPIERRE 2	0,18	0,18					21,09	
PROVENCIA	6,86	6,86					50,00	1,78
QINGDAO CONTINENT REAL ESTATE DEVPT	9,76	9,76					NR	
S2P	50,65	50,65	238	47	191		59,99	12,88
SADIM	6,68	6,68	2	2		11	100,00	
SAINT HERMENTA	0,30	0,30	5		4	5	4,00	
SALGEMM	0,00	0,00					10,67	
SATO	1,36	1,36					100,00	
SCHRODERS	1,52	0,05					NR	
SDAG	0,00	0,00					NR	
SDR BRETAGNE	0,00	0,00					1,00	
SDR SUD EST	0,00	0,00					1,00	
SET	0,04	0,04				8	100,00	
SIDAMSA CONTINENTE HIPERMERCADOS S.A.	0,18	0,18					99,98	
SISP	0,76	0,76				217	100,00	
SODISPO	19,21	19,21	8		8	3	80,00	
SOFINEDIS	3,53	3,53					70,75	
SOFROI	0,43	0,43					3,70	
SOURCING LINK	0,65	0,65					NR	
SSBASSIN	11,68	11,68	10	2	8	64	50,00	0,90
VALIMO	0,91	0,91					20,0	
VCGACAP RISQUE B	0,00	0,00					0,19	
VIGEO	0,13	0,13					4,77	
	16 972,79	16 726,35						1023,69

RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

RAPPORT GÉNÉRAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Mesdames, Messieurs,

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 2003, sur :

- le contrôle des comptes annuels de la société Carrefour S.A., tels qu'ils sont joints au présent rapport,
- la justification de nos appréciations,
- les vérifications spécifiques et les informations 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.

Opinion sur les comptes annuels

Nous avons effectué notre audit selon les normes professionnelles 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 examiner, par sondages, les éléments probants justifiant les données contenues dans ces comptes. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis et les estimations significatives retenues pour l'arrêté des comptes et à apprécier leur présentation d'ensemble. Nous estimons que nos contrôles fournissent une base raisonnable à l'opinion exprimée ci-après.

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.

Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L. 225-235 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, qui s'appliquent pour la première fois à cet exercice, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

Comme indiqué dans la note 1 de l'annexe, les titres de participation sont dépréciés au regard de leur valeur de marché ou de

leur valeur d'utilité, celle-ci étant estimée par la société sur la base de prévisions raisonnables d'exploitation.

Nous avons vérifié le caractère approprié des méthodes comptables précisées ci-dessus et des informations fournies dans les notes de l'annexe.

Par ailleurs, sur la base des éléments disponibles à ce jour, nous avons apprécié les données et les hypothèses sur lesquelles se fondent les calculs des valeurs retenues, en particulier les prévisions raisonnables d'exploitation établies par la société, examiné la documentation fournie, revu les calculs effectués par la société et la procédure d'approbation de ces estimations par la Direction. Nous avons procédé, sur ces bases, à l'appréciation du caractère raisonnable de ces estimations.

Les appréciations que nous avons portées sur ces éléments s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit qui porte sur les comptes annuels pris dans leur ensemble et contribuent à la formation de l'opinion sans réserve exprimée dans la première partie de ce rapport.

Vérifications et informations spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes professionnelles 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 aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Paris La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 12 mars 2004

KPMG Audit Deloitte Touche Tohmatsu
Département de KPMG S.A.

Jean-Luc Decornoy Jean-Paul Picard Frédéric Moulin
Associé Associé Associé

RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES Exercice clos le 31 décembre 2003

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société, nous devons vous présenter un rapport sur les conventions réglementées dont nous avons été avisés. Il n'entre pas dans notre mission de rechercher l'existence éventuelle de telles conventions.

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention visée à l'article L.225-38 du code de commerce.

Paris La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 12 mars 2004

KPMG Audit Deloitte Touche Tohmatsu
Département de KPMG S.A.

Jean-Luc Decornoy Jean-Paul Picard Frédéric Moulin
Associé Associé Associé

RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LA RÉDUCTION DU CAPITAL PAR ANNULATION D' ACTIONS

Mesdames, Messieurs,

En notre qualité de commissaires aux comptes de la société Carrefour S.A. et en exécution de la mission prévue à l'article L. 225-209, al. 4 du Code de commerce, en cas de réduction du capital par annulation d'actions achetées, nous avons établi le présent rapport destiné à vous faire connaître notre appréciation sur les causes et conditions de la réduction du capital envisagée.

Nous avons effectué nos travaux selon les normes professionnelles applicables en France. Ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences conduisant à examiner si les causes et conditions de la réduction du capital envisagée sont régulières.

Cette opération s'inscrit dans le cadre de l'achat par votre société, dans la limite de 10 % de son capital, de ses propres actions, dans les conditions prévues à l'article L. 225-209, al. 4, du Code de commerce. Cette autorisation d'achat d'actions de la société consentie au Conseil d'Administration dans la limite de 71 614 230 actions, avec un prix maximal d'achat fixé à 75 euros et un prix minimal de vente à 25 euros, est proposée par ailleurs à l'approbation de votre assemblée générale et serait donnée pour une période de dix-huit mois. Elle annule et remplace, pour sa durée restant à courir et à concurrence de sa fraction non utilisée, celle donnée par l'Assemblée Générale Ordinaire du 15 avril 2003.

Votre conseil vous demande de lui déléguer, pour une période de dix-huit mois, au titre de la mise en œuvre de l'autorisation d'achat par votre société de ses propres actions, les pouvoirs les plus larges pour annuler, dans la limite de 10 % de son capital, par période de vingt-quatre mois, les actions déjà détenues par la société et/ou qu'elle pourrait acheter dans le cadre de l'autorisation donnée.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les causes et conditions de la réduction du capital envisagée, étant rappelé que celle-ci ne peut être réalisée que dans la mesure où votre assemblée approuve au préalable l'opération d'achat, par votre société, de ses propres actions.

Paris La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 12 mars 2004

KPMG Audit Deloitte Touche Tohmatsu
Département de KPMG S.A.

Jean-Luc Decornoy Jean-Paul Picard Frédéric Moulin
Associé Associé Associé

**RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES
SUR L'OUVERTURE D'OPTIONS D'ACHAT D' ACTIONS
AU BÉNÉFICE DES MEMBRES DU PERSONNEL**

Mesdames, Messieurs,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société et en exécution de la mission prévue par l'article L. 225-177 du Code de commerce et par l'article 174-19 du décret du 23 mars 1967, nous avons établi le présent rapport sur le projet d'autorisation du conseil d'administration à consentir, en une ou plusieurs fois et pendant un délai de trente-huit mois des options d'achat d'actions de la société, au bénéfice de salariés de la société ou de mandataires sociaux, et de salariés et mandataires sociaux des sociétés et groupements d'intérêt économique dont 10 % au moins du capital ou des droits sont détenus par la société. Par ce projet, tous pouvoirs sont conférés au conseil d'administration pour arrêter toutes les conditions et modalités de l'attribution des options et de leur levée.

Il appartient au conseil d'administration d'établir un rapport sur les motifs de l'ouverture des options d'achat d'actions ainsi que sur les modalités proposées pour la fixation du prix d'achat. Il nous appartient de donner notre avis sur les modalités proposées pour la fixation du prix d'achat.

Nous avons effectué nos travaux selon les normes professionnelles applicables en France. Ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à vérifier que les modalités proposées pour la fixation du prix d'achat sont mentionnées dans le rapport du conseil d'administration, qu'elles sont conformes aux dispositions prévues par les textes, de nature à éclairer les actionnaires et qu'elles n'apparaissent pas manifestement inappropriées.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les modalités proposées.

Paris La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 12 mars 2004

KPMG Audit Deloitte Touche Tohmatsu
Département de KPMG S.A.

Jean-Luc Decornoy Jean-Paul Picard Frédéric Moulin
Associé Associé Associé

**RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LA
RÉDUCTION DU CAPITAL RÉSULTANT DE L'ANNULATION
D' ACTIONS**

Mesdames, Messieurs,

En notre qualité de commissaires aux comptes de la société Carrefour S.A. et en exécution de la mission prévue à l'article L. 225-204 du Code de commerce en cas de réduction du capital, nous avons établi le présent rapport destiné à vous faire connaître notre appréciation sur les causes et conditions de la réduction du capital envisagée.

Nous avons effectué nos travaux selon les normes professionnelles applicables en France. Ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences conduisant à examiner si les causes et conditions de la réduction du capital envisagée sont régulières.

Votre assemblée est amenée à se prononcer sur le projet de fusion-absorption de la société Financière Labryère Eberlé S.A. par la société Carrefour S.A.. La société Financière Labryère Eberlé S.A. par cette opération fait apport à la société Carrefour S.A. de la totalité des éléments constituant son actif, dont 6 455 368 actions Carrefour qu'elle détient. Ces 6 455 368

actions sont ensuite annulées par confusion, et le capital social est réduit en conséquence de 16 138 420 euros en sorte que le montant du capital social de la société Carrefour S.A. ne sera pas modifié du fait de la réalisation de l'ensemble de l'opération de fusion.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les causes et conditions de cette opération qui n'est pas de nature à porter atteinte à l'égalité des actionnaires et qui réduira le capital de votre société de 1 806 494 377,50 euros à 1 790 355 957,50 euros, qui aura préalablement été augmenté de 1 790 355 957,50 euros à 1 806 494 377,50 euros en rémunération des apports de la société Financière Labryère Eberlé S.A..

Paris La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 12 mars 2004

KPMG Audit Deloitte Touche Tohmatsu
Département de KPMG S.A.

Jean-Luc Decornoy Jean-Paul Picard Frédéric Moulin
Associé Associé Associé

Résolutions – Assemblée Générale Mixte (Ordinaire et Extraordinaire)

ORDRE DU JOUR

- Rapports du Conseil d'Administration, des Commissaires aux Comptes et des commissaires à la fusion,
- Approbation des comptes sociaux et consolidés de l'exercice 2003.
- Fusion de la société avec la Société Financière Labruyère Eberlé par voie d'absorption de cette dernière ; pouvoirs au Conseil d'Administration pour opérer tous prélèvements sur la prime de fusion.
- Affectation du résultat ; fixation du dividende.
- Modification de la durée du mandat des administrateurs. modification corrélative de l'article 15 des statuts.
- Ratification de la nomination d'un administrateur.
- Renouvellement de mandats d'administrateurs.
- Nomination d'un administrateur.
- Autorisation au Conseil d'Administration d'acheter des actions de la société en application de l'article L.225-209 du Code de Commerce.
- Autorisation au Conseil d'Administration de réduire le capital par voie d'annulation d'actions.
- Autorisation au Conseil d'Administration de consentir des options d'achat d'actions de la société réservées au personnel ou aux dirigeants de la société et de ses filiales.
- Modification du texte des articles 17, 20 et 25 des statuts pour les adapter aux dispositions législatives et réglementaires récentes.

RÉSOLUTIONS

PREMIÈRE RÉSOLUTION

(Approbation des comptes sociaux)

L'Assemblée Générale, connaissance prise des rapports du Conseil d'Administration et des Commissaires aux Comptes, approuve les comptes sociaux de l'exercice 2003, tels qu'ils lui sont présentés, avec toutes les opérations qu'ils traduisent ou qui sont mentionnées dans ces rapports.

Elle donne au Conseil d'Administration quitus de sa gestion pour l'exercice 2003.

DEUXIÈME RÉSOLUTION

(Approbation des comptes consolidés)

L'Assemblée Générale, connaissance prise du rapport présenté par le Conseil d'Administration et du rapport des Commissaires aux Comptes, approuve les comptes consolidés de l'exercice 2003, tels qu'ils lui sont présentés, avec toutes les opérations qu'ils traduisent ou qui sont mentionnées dans ces rapports.

TROISIÈME RÉSOLUTION

(Fusion avec la Société Financière Labruyère Eberlé)

L'Assemblée Générale, lecture entendue des rapports du Conseil d'Administration, des Commissaires à la fusion et des Commissaires aux Comptes, connaissance prise du projet de contrat de fusion établi suivant acte sous seings privés en date du 11 mars 2004 et réglant l'absorption par la société Carrefour de la Société Financière Labruyère Eberlé, société anonyme à Directoire et Conseil de Surveillance au capital de 6 355 000 euros, dont le siège social est à Mâcon (71000) - 70 - avenue Edouard Herriot et immatriculée sous le numéro 334557121 RCS Mâcon, cette dernière faisant apport de la totalité des éléments constituant son actif évalué à 307 602 839,02 euros contre la prise en charge de son passif évalué à 7 525 736,43 euros, en sorte que l'actif net apporté s'élève à 300 077 102,59 euros,

approuve ce projet ainsi que la valeur des apports et décide la fusion de la société avec la Société Financière Labruyère Eberlé et, en conséquence, l'augmentation de 16 138 420 euros du capital devant en résulter par la création, avec une prime globale de fusion de 283 938 682,59 euros, de 6 455 368 actions de la société de 2,50 euros nominal chacune, entièrement libérées et portant jouissance du 1^{er} janvier 2003, à attribuer à la Société Financière Labruyère Eberlé en rémunération de ses apports et à répartir entre ses actionnaires à raison de 15,7448 actions Carrefour pour une action Société Financière Labruyère Eberlé,

et, prenant acte tant de la réalisation des conditions suspensives visées dans le projet de contrat du 11 mars 2004 que de l'approbation donnée à la fusion par l'Assemblée Générale extraordinaire des actionnaires de la Société Financière Labruyère Eberlé réunie le 19 avril 2004, constate que par l'approbation de la présente résolution, la fusion de la société avec la Société Financière Labruyère Eberlé se trouve réalisée.

Considérant que la Société Financière Labruyère Eberlé était propriétaire de 6 455 368 actions Carrefour, l'Assemblée Générale décide que ces 6 455 368 actions sont annulées par confusion et que le capital social est réduit en conséquence de 16 138 420 euros, en sorte que le montant du capital social de la société Carrefour ne sera pas modifié du fait de la réalisation de la fusion objet de la présente résolution.

L'Assemblée Générale décide en conséquence d'imputer le montant de 254 477 708,31 euros correspondant à la différence entre la valeur d'apport et la valeur nominale des 6 455 368 actions Carrefour apportées par la Société Financière Labruyère

Eberlé et résultant de leur annulation, sur la prime de fusion de 283 938 682,59 euros, qui se trouve ainsi ramenée à 29 460 974,28 euros.

Elle donne en outre au Conseil d'Administration tous pouvoirs avec faculté de délégation pour effectuer sur la prime de fusion tels prélèvements qu'il appréciera notamment pour la dotation de toutes provisions ou réserves et pour la couverture de tous frais et charges en relation directe avec cette opération.

QUATRIÈME RÉSOLUTION

(Affectation du résultat – Fixation du dividende)

L'Assemblée Générale, prenant acte de l'approbation des résolutions précédentes, approuvant la proposition du Conseil d'Administration, décide d'affecter et de répartir le bénéfice de l'exercice 2003 de la manière suivante :

Bénéfice de l'exercice de :	2 073 415 918,80 €
Diminué de la dotation à la réserve légale	59 041 836,88 €
Majoré du report à nouveau antérieur	55 228 432,84 €
Total	2 069 602 514,76 €
Affectation	
Distribution d'un dividende	529 945 363,42 €
Report à nouveau	1 539 657 151,34 €
Total affecté	2 069 602 514,76 €

Le dividende de 0,74 euro net par action, donnant droit à un avoir fiscal de 10 % ou 50 %, utilisable par les actionnaires, dans les conditions légales, sous leur propre responsabilité, sera mis en paiement à compter du 30 avril 2004.

L'Assemblée Générale donne acte au Conseil d'Administration de ce qu'il lui a été rappelé que les dividendes distribués au titre des trois exercices précédents et les avoirs fiscaux correspondants ont été, par action, les suivants :

Exercice	Dividende distribué	Revenu global	Impôt déjà payé au Trésor (avoir fiscal)
2000	0,50 €	0,75 €	0,25 € *
2001	0,56 €	0,84 €	0,28 € *
2002	0,64 €	0,96 €	0,32 € *

(*) Les dernières lois de finances ont prévu que, dans certains cas, l'avoir fiscal n'est pas égal à 50 % du dividende versé.

CINQUIÈME RÉSOLUTION

(Modification de la durée du mandat des administrateurs)

L'Assemblée Générale, sur la proposition du Conseil d'Administration, décide de réduire de six ans à quatre ans la durée du mandat des administrateurs ; cette nouvelle durée est immédiatement applicable à tout mandat nouveau ou renouvelé au cours de la présente Assemblée et des Assemblées ultérieures, mais n'affecte pas la durée des autres mandats en cours.

En conséquence, l'article 15 I des statuts est ainsi rédigé :

“ Article 15 – Durée des Fonctions – Remplacement

I – La durée des fonctions des administrateurs est de quatre années.....(la suite sans changement)..... ”.

SIXIÈME RÉSOLUTION

(Ratification de la nomination d'un administrateur)

L'Assemblée Générale ratifie la cooptation, par le Conseil d'Administration de Monsieur Luc Vandeveld en qualité d'administrateur en remplacement de Monsieur Paul-Louis Halley, et pour la durée restant à courir sur le mandat de ce dernier, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2004.

SEPTIÈME RÉSOLUTION

(Renouvellement du mandat d'un administrateur)

L'Assemblée Générale, approuvant la proposition du Conseil d'Administration, renouvelle le mandat d'administrateur de Monsieur Daniel Bernard pour une durée de quatre ans, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2007.

HUITIÈME RÉSOLUTION

(Renouvellement du mandat d'un administrateur)

L'Assemblée Générale, approuvant la proposition du Conseil d'Administration, renouvelle le mandat d'administrateur de Monsieur Carlos March pour une durée de quatre ans, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2007.

NEUVIÈME RÉSOLUTION

(Renouvellement du mandat d'un administrateur)

L'Assemblée Générale, approuvant la proposition du Conseil d'Administration, renouvelle le mandat d'administrateur de Monsieur Jacques Badin pour une durée de quatre ans, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2007.

DIXIÈME RÉOLUTION**(Renouvellement du mandat d'un administrateur)**

L'Assemblée Générale, approuvant la proposition du Conseil d'Administration, renouvelle le mandat d'administrateur de Monsieur François Henrot pour une durée de quatre ans, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2007.

ONZIÈME RÉOLUTION**(Renouvellement du mandat d'un administrateur)**

L'Assemblée Générale, approuvant la proposition du Conseil d'Administration, renouvelle le mandat d'administrateur de Monsieur Christian Blanc pour une durée de quatre ans, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2007.

DOUZIÈME RÉOLUTION**(Nomination d'un administrateur)**

L'Assemblée Générale, approuvant la proposition du Conseil d'Administration, nomme Monsieur José-Luis Leal-Maldonado en qualité d'administrateur pour une durée de quatre ans, soit jusqu'à l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2007.

TREIZIÈME RÉOLUTION**(Autorisation au Conseil d'Administration d'acheter des actions de la société)**

L'Assemblée Générale, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration, faisant usage de la faculté prévue par l'article L.225-209 du Code de Commerce, autorise le Conseil d'Administration à acheter des actions de la société, dans la limite de 71 614 230 actions.

Le prix maximal d'achat est fixé à 75 euros et le prix minimal de vente à 25 euros.

En cas d'opération sur le capital notamment par incorporation de réserves et attribution d'actions gratuites, division ou regroupement des titres, les prix indiqués ci-dessus seront ajustés en conséquence.

Ces rachats d'actions seront opérés par tous moyens (y compris par cession hors bourse ou par utilisation de produits dérivés) et aux époques que le Conseil appréciera ; ils pourront être effectués en vue :

- de la régularisation du cours de bourse de l'action de la société ;
- de consentir des options d'achat d'actions à des salariés ou des dirigeants du groupe Carrefour ;
- de consentir à un nombre restreint de salariés ou des dirigeants du groupe Carrefour dans la limite de 0,12 % du

capital, des attributions d'actions gratuites, sous conditions, à fixer par le Conseil d'Administration, d'acquisition d'actions Carrefour par les bénéficiaires aux conditions de marché et de réalisation d'objectifs de performance ;

- de procéder à des échanges de titres ;
- de leur conservation et, le cas échéant, de leur transfert ;
- de leur annulation.

La présente autorisation est donnée pour une durée de dix huit mois ; elle annule et remplace, pour sa durée restant à courir et à concurrence de sa fraction non utilisée, celle donnée par l'Assemblée Générale ordinaire du 15 avril 2003.

QUATORZIÈME RÉOLUTION**(Autorisation au Conseil d'Administration de réduire le capital social)**

L'Assemblée Générale, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes,

autorise le Conseil d'Administration, en application des dispositions de l'article L 225-209 du Code de Commerce, à réduire le capital social, en une ou plusieurs fois, sur ses seules délibérations et aux époques qu'il appréciera, par annulation d'actions déjà détenues par la Société et/ou qu'elle pourrait acheter dans le cadre de l'autorisation donnée sous la treizième résolution.

Conformément à la loi, la réduction ne pourra porter sur plus de 10 % du capital social par périodes de vingt-quatre mois.

L'Assemblée Générale donne les pouvoirs les plus larges au Conseil d'Administration pour arrêter les modalités des annulations d'actions, imputer la différence entre la valeur comptable des actions annulées et leur valeur nominale sur tous comptes de réserves ou primes, pour apporter aux statuts les modifications découlant de la présente autorisation et pour accomplir toutes formalités nécessaires.

L'autorisation objet de la présente résolution est donnée pour une durée de dix-huit mois.

QUINZIÈME RÉOLUTION**(Options d'achat d'actions)**

L'Assemblée Générale, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes,

autorise le Conseil d'Administration à consentir, en une ou plusieurs fois et pendant un délai de trente-huit mois à compter de la présente Assemblée, des options d'achat d'actions de la société, au profit de salariés de la société ou de mandataires sociaux ; pourront également bénéficier des options les salariés et mandataires sociaux des sociétés et groupements d'intérêt économique dont 10 % au moins du capital ou des droits sont détenus par la société.

Le prix d'achat des actions fixé par le Conseil d'Administration le jour où l'option sera consentie ne pourra être inférieur à la valeur minimale fixée par la législation alors en vigueur.

Les bénéficiaires pourront exercer les options pendant un délai de dix ans au maximum à compter du jour où elles seront consenties par le Conseil d'Administration.

Tous pouvoirs sont conférés au Conseil d'Administration pour arrêter toutes les conditions et modalités de l'attribution des options et de leur levée et, notamment, pour :

- suspendre temporairement l'exercice des options en cas de réalisation d'opérations impliquant le détachement d'un droit ;
- stipuler, le cas échéant, un délai pendant lequel les options ne pourront pas être exercées et, dans la limite de trois ans à compter de la levée de l'option, un délai d'interdiction de vente des actions souscrites ou acquises.

SEIZIÈME RÉOLUTION**(modifications statutaires)**

L'Assemblée Générale, sur la proposition du Conseil d'Administration, décide d'adapter les statuts aux dernières dispositions législatives ou réglementaires qui ont modifié le droit des sociétés commerciales.

Sont ainsi modifiés les articles 17 II (suppression de la représentation du Conseil par le président), 20 II (convocation des Commissaires aux Comptes aux séances du Conseil qui examinent ou arrêtent des comptes annuels ou intermédiaires) 25 II et III (vote par voie électronique en assemblée ou à distance).

L'Assemblée Générale, connaissance prise du nouveau texte de ces articles, adopte les statuts modifiés, dont un exemplaire original, certifié "ne varietur" par les membres du bureau, demeurera déposé au siège social.

Renseignements de caractère général

Informations juridiques

L'activité de la société mère est uniquement une activité de holding. Elle assure une assistance technique auprès de ses filiales. Elle n'assure aucune exploitation directe.

Tant au titre de cette assistance technique qu'au titre de l'exploitation de la marque, les filiales versent une redevance à la société mère.

DÉNOMINATION ET SIÈGE SOCIAL

Carrefour - 6, avenue Raymond Poincaré – 75016 Paris

FORME JURIDIQUE

Société anonyme de droit français régie par les dispositions du Code de Commerce.

La Société a été transformée en société anonyme à Conseil d'Administration à la suite de la décision de l'Assemblée Générale du 23 avril 1998.

LÉGISLATION

Législation française.

CONSTITUTION ET DURÉE

La durée de la Société, qui a pris cours le 11 juillet 1959, expirera le 10 juillet 2058, sauf cas de dissolution anticipée ou de prorogation.

OBJET SOCIAL (ARTICLE 2 DES STATUTS)

La Société a pour objet :

- la création, l'acquisition et l'exploitation, en France et à l'étranger, de magasins pour la vente de tous articles, produits, denrées ou marchandises et, accessoirement, la prestation, dans le cadre de ces magasins, de tous services susceptibles d'intéresser la clientèle ;
- l'achat, la fabrication, la vente, la représentation, le conditionnement et l'emballage de ces produits, denrées et marchandises ;
- et, généralement, toutes opérations industrielles, commerciales et financières, mobilières et immobilières se rattachant directement ou indirectement à cet objet ou susceptibles d'en faciliter la réalisation ou d'en assurer le développement.

La Société pourra agir, directement ou indirectement et faire toutes ces opérations en tous pays, pour son compte propre ou pour le compte de tiers et soit seule, soit en participation, association, groupement ou société, avec toutes autres personnes ou sociétés, et les réaliser et exécuter sous quelque forme que ce soit.

La Société pourra également prendre tous intérêts et participations dans toutes sociétés ou entreprises françaises et étrangères, quel qu'en soit l'objet.

REGISTRE DU COMMERCE ET DES SOCIÉTÉS - CODE A.P.E.

- RCS : 652 014 051 RCS Paris

- APE : 741J

LIEU OÙ PEUVENT ÊTRE CONSULTÉS LES DOCUMENTS RELATIFS À LA SOCIÉTÉ

Les documents relatifs à la Société et en particulier ses statuts, ses comptes, les rapports présentés à ses Assemblées par le Conseil d'Administration et les Commissaires aux Comptes peuvent être consultés au siège social, dont l'adresse figure ci-dessus.

EXERCICE SOCIAL

L'exercice social commence le 1^{er} janvier et finit le 31 décembre.

ASSEMBLÉES GÉNÉRALES (STATUTS ARTICLES 21 À 27)

L'Assemblée se compose de tous les actionnaires, quel que soit le nombre de leurs actions, sous réserve de la déchéance encourue pour défaut de libération des versements exigibles dans le délai prescrit. L'Assemblée Générale, régulièrement convoquée et constituée, représente l'universalité des actionnaires ; ses décisions sont obligatoires pour tous les actionnaires.

Tout actionnaire peut voter par correspondance dans les conditions légales et réglementaires ou se faire représenter par son conjoint ou par un autre actionnaire en vertu d'un pouvoir dont la forme est déterminée par le Conseil d'Administration dans les conditions prescrites par la réglementation en vigueur. Les mineurs et les incapables seront représentés par leurs tuteurs et administrateurs, sans que ces derniers aient besoin d'être personnellement actionnaires. Une personne morale est valablement représentée par une personne ayant qualité ou valablement déléguée à cet effet.

Le droit de participer aux Assemblées pourra être subordonné : pour les titulaires d'actions nominatives à leur inscription aux comptes de leurs propriétaires tenus par la société ou par mandataire désigné par la société et, pour les titulaires d'actions au porteur, au dépôt, au siège social ou en tout autre lieu désigné par la convocation, des certificats constatant l'inscription en compte et l'immobilisation des actions par tout intermédiaire financier agréé. Ces formalités doivent être accomplies avant une date fixée par la convocation et qui ne peut être antérieure de plus de cinq jours à celle de la réunion de l'Assemblée.

Sous réserve des pouvoirs attribués par la loi au Conseil d'Administration, spécialement dans le cas d'augmentation de capital intervenant à la suite du paiement du dividende en

actions, de la levée d'options de souscription ou de la conversion des valeurs mobilières en actions, l'Assemblée Générale Extraordinaire sera seule habilitée à modifier les statuts dans toutes leurs dispositions.

Toutes les décisions autres que celles visées à l'alinéa précédent seront prises par l'Assemblée Générale ordinaire.

Sauf exception prévue par la loi, l'Assemblée Générale est convoquée par le Conseil d'Administration. La convocation est faite au moyen d'un avis inséré dans un journal habilité à recevoir les annonces légales dans le département du siège social, quinze jours au moins à l'avance sur première convocation et six jours au moins à l'avance sur convocations suivantes ; en outre, les actionnaires titulaires de titres nominatifs depuis un mois au moins à la date de cet avis sont convoqués à toute Assemblée par lettre ordinaire. Toutefois, s'il n'y a pas d'actions au porteur en circulation, la convocation pourra être faite par lettre recommandée adressée au dernier domicile connu de chaque actionnaire. Les Assemblées sont tenues dans la ville du siège social ou dans toute autre ville ou localité en France, suivant la décision prise à ce sujet par le convoquant et au lieu indiqué dans les convocations.

L'ordre du jour de chaque Assemblée Générale est arrêté par le convoquant ; sauf exceptions légales, il n'y est porté que les propositions émanant soit du Conseil d'Administration, soit des Commissaires aux Comptes si ceux-ci ont pris l'initiative de la convocation, soit d'un ou plusieurs actionnaires dans les conditions et délais fixés par la loi. L'Assemblée Générale est présidée par le président du Conseil d'Administration. En cas d'absence simultanée du président, l'Assemblée est présidée par un membre du Conseil d'Administration désigné par ce dernier ou par une personne choisie par l'Assemblée. En cas de convocation par les Commissaires ou par un mandataire désigné en justice, l'Assemblée est présidée par celui qui l'a convoquée ou par l'un de ceux qui l'ont convoquée. Les fonctions de scrutateurs sont remplies par les deux membres présents disposant du plus grand nombre de voix et, sur leur refus, par ceux qui viennent après eux jusqu'à acceptation. Le bureau ainsi composé désigne le secrétaire qui peut être choisi en dehors des actionnaires.

Il est tenu une feuille de présence établie dans les formes légales, dûment émargée par les actionnaires présents et les mandataires des actionnaires représentés, mentionnant les actionnaires votant par correspondance et certifiée exacte par le bureau de l'Assemblée. Tout actionnaire a autant de voix qu'il possède d'actions ou en représente, sans aucune limitation, à la seule exception des cas prévus par la loi. Toutefois, un droit de vote double est conféré dans les conditions légales aux actions justifiant d'une inscription nominative depuis deux années au moins au nom du même actionnaire. Il est égale-

ment conféré dès leur émission aux actions nominatives attribuées gratuitement à un actionnaire à raison d'actions anciennes pour lesquelles ce dernier bénéficiait déjà de ce droit.

Pour toute procuration d'un actionnaire sans indication du mandataire, le président de l'Assemblée Générale émet un vote favorable à l'adoption des projets de résolutions présentés ou agréés par le Conseil d'Administration, et un vote défavorable à l'adoption de tous les autres projets de résolutions. Pour émettre tout autre vote, l'actionnaire doit faire choix d'un mandataire qui accepte de voter dans le sens indiqué par le mandant. Les votes sont exprimés à mains levées, à moins que le scrutin secret ne soit demandé par un ou plusieurs actionnaires représentant ensemble le dixième du capital représenté à l'Assemblée. Il est tenu compte, dans les conditions légales, des formulaires retournés par les actionnaires désirant faire usage du droit de vote par correspondance.

L'Assemblée Ordinaire est régulièrement constituée et délibère valablement lorsqu'elle réunit le quart au moins des actions ayant le droit de vote. Si ce quorum n'est pas atteint, il est procédé à une nouvelle Assemblée qui délibère valablement quelle que soit la fraction du capital représentée, mais qui ne peut statuer que sur l'ordre du jour de la première réunion.

Les délibérations de l'Assemblée ordinaire sont prises à la majorité des voix des actionnaires présents, représentés ou votant par correspondance.

L'Assemblée Extraordinaire est régulièrement constituée et délibère valablement si les actionnaires présents ou représentés possèdent au moins, sur première convocation, le tiers, et sur deuxième convocation, le quart des actions ayant le droit de vote ; à défaut de ce dernier quorum, l'Assemblée réunie sur deuxième convocation peut être prorogée à une date postérieure de deux mois au plus à celle de sa réunion. L'Assemblée Extraordinaire statue à la majorité des deux tiers des voix dont disposent les actionnaires présents, représentés ou votant par correspondance.

Les délibérations sont constatées par des procès-verbaux qui sont, ainsi que les copies ou extraits à produire en justice ou ailleurs, établis et signés conformément à la loi.

FAITS EXCEPTIONNELS ET LITIGES

À la connaissance de la Société, il n'existe aucun litige ou arbitrage susceptible d'avoir une incidence sensible sur sa situation financière, son activité, son résultat, son patrimoine ou encore sur son groupe non pris en compte dans les états financiers de la Société.

Renseignements sur le capital

MONTANT DU CAPITAL

Le capital social au 31 décembre 2003 s'élève à 1 790 355 957,50 euros divisé en 716 142 383 actions de nominal de 2,50 euros entièrement libérées et toutes de même catégorie. Les actions sont nominatives ou au porteur au choix de l'actionnaire. La Société est autorisée à procéder à l'identification des titres au porteur.

CAPITAL AUTORISÉ MAIS NON ÉMIS**Augmentation de capital en numéraire**

(avec DPS)	
Date de l'autorisation :	30 mars 2000
Date d'expiration :	29 mars 2005
Montant de l'autorisation (nominal) :	1 000 000 000 €
Montant utilisé :	Néant

Augmentation de capital par incorporation de réserves

Date de l'autorisation :	30 mars 2000
Date d'expiration :	29 mars 2005
Montant de l'autorisation :	1 000 000 000 €
Montant utilisé :	Néant

Obligations convertibles en actions

(avec DPS)	
Date de l'autorisation :	30 mars 2000
Date d'expiration :	29 mars 2005
Montant de l'autorisation (nominal)	6 000 000 000 €
Augmentation de capital pouvant en résulter (nominal)	1 000 000 000 €
Montant utilisé :	Néant

Bons de souscription d'actions

(avec DPS)	
Date de l'autorisation :	30 mars 2000
Date d'expiration :	29 mars 2005
Augmentation de capital pouvant en résulter (nominal)	1 000 000 000 €
Montant utilisé :	Néant

Valeurs mobilières composées

(avec DPS)	
Date de l'autorisation :	30 mars 2000
Date d'expiration :	29 mars 2005
Montant de l'autorisation (nominal)	6 000 000 000 €
Augmentation de capital pouvant en résulter (nominal)	1 000 000 000 €
Montant utilisé :	Néant

Évolution du capital durant les cinq dernières années

Évènement	Variation du nombre d'actions	Montant du capital en euros
Situation au 30 juin 1999	233 069 544	582 673 860,00
Augmentation de capital en rémunération de l'OPE initiée sur les titres de Promodès	109 427 940	
Augmentations de capital à la suite de l'exercice d'options de souscription d'actions	4 866	
Situation au 31 décembre 1999	342 502 350	856 255 875,00
Augmentation de capital en rémunération de la fusion par absorption de Promodès	6 387 126	
Annulation de 15 000 CDV reçus dans le cadre de la fusion précitée	- 15 000	
Attribution d'actions gratuites (à raison de une action nouvelle pour une action ancienne)	348 874 476	
Augmentations de capital à la suite de l'exercice d'options de souscription d'actions	6 600	
Augmentations de capital à la suite de l'exercice de bons de souscription d'actions	8 412	
Augmentations de capital à la suite de la conversion d'obligations	1 062 032	
Augmentation de capital réservée aux salariés	12 317 444	
Situation au 31 décembre 2000	711 143 440	1 777 858 600,00
Augmentations de capital à la suite de l'exercice d'options de souscription d'actions	12 300	
Augmentation de capital à la suite de l'exercice de bons de souscription d'actions	84	
Augmentation de capital à la suite de la conversion d'obligations	30	
Situation au 31 décembre 2001	711 155 854	1 777 889 635,00
Augmentations de capital à la suite de l'exercice d'options de souscription d'actions	9 000	
Augmentation de capital à la suite de la conversion d'obligations	72	
Augmentation de capital en rémunération de la fusion par absorption de Bontemps	4 535 604	
Annulation des actions reçues dans le cadre de la fusion précitée	- 4 535 604	
Augmentation de capital en rémunération de l'OPE initiée sur les titres de Centros Comerciales Carrefour (Espagne)	4 976 845	
Situation au 31 décembre 2002	716 141 771	1 790 354 427,50
Augmentation de capital à la suite de l'exercice de bons de souscription d'actions	612	
Situation au 31 décembre 2003	716 142 383	1 790 355 957,50

Lors du dernier relevé TPI effectué au mois de décembre 2003, le nombre d'actionnaires répertoriés s'élevait à près de 461 000 actionnaires (dont 2 707 inscrits au nominatif et près de 459 000 inscrits au porteur).

DROITS DE VOTE DOUBLE (ARTICLE 25 DES STATUTS)

Un droit de vote double est conféré dans les conditions légales aux actions justifiant d'une inscription nominative depuis deux années au moins au nom du même actionnaire.
(Assemblée Générale du 30 octobre 1969)

SEUILS STATUTAIRES

Outre le respect de l'obligation légale d'informer la Société de la détention de certaines fractions du capital et des droits de vote qui y sont attachés, toute personne, physique ou morale, qui, seule ou indirectement au sens de l'article 233-7 du Code de Commerce ou encore de concert avec d'autres personnes physiques ou morales au sens de l'article 233-10 du Code de Commerce, vient à détenir ou cesse de détenir, de quelque manière que ce soit, une fraction égale à un pour cent (1 %) des droits de vote ou tout multiple de ce pourcentage doit, au

moyen d'une lettre recommandée avec demande d'avis de réception adressée au siège social dans un délai de quinze jours à compter du franchissement de l'un de ces seuils, informer la Société du nombre total d'actions et de droits de vote qu'elle détient, seule ou indirectement ou encore de concert, du nombre de titres qu'elle détient de la même manière et qui donnent accès à terme au capital, ainsi que du nombre de droits de vote qui y sont attachés. À l'appui de cette information, l'actionnaire doit communiquer à la Société toutes pièces utiles justifiant du franchissement de chaque seuil de 1 %. En cas de non-respect de cette obligation et à la demande, consignée dans le procès-verbal de ladite Assemblée et pour toute Assemblée qui se réunirait jusqu'à l'expiration d'un délai de deux ans suivant la date de régularisation de la notification.
(Assemblée Générale du 9 novembre 1998)

EXISTENCE DE PACTES

Le groupe familial Halley, les familles Badin-Defforey-Fournier, le groupe March, ont signé un pacte prévoyant un droit de préemption sur tout ou partie des titres Carrefour détenus ainsi qu'un engagement de concertation avant les Assemblées Générales ou en cas d'annonce d'une offre publique initiée sur les titres de la Société.

Le pacte publié le 9 mars 1999 a été révoqué du fait de la signature du pacte sus visé.

Levées d'options survenues au cours de l'exercice**Options levées par chaque mandataire social**

Néant

Options levées par les dix bénéficiaires dont le nombre d'options ainsi souscrites ou levées est le plus élevé

Nombre total d'options souscrites ou levées : 215 550 options, au prix moyen pondéré de 24,68 euros.

AUTRES TITRES DONNANT ACCÈS AU CAPITAL

Néant.

CAPITAL POTENTIEL

Le nombre d'options susceptibles d'être souscrites au titre des plans d'options en cours au 31 décembre 2003 s'élève à 11 927 700 options correspondant à un nombre égal d'actions.

Les prix d'acquisition ou de souscription correspondent à la moyenne des premiers cours cotés des vingt séances de bourse précédant la décision du Conseil d'Administration, assortis ou non d'une décote.

Plans d'options en cours au 31 décembre 2003

Origine du plan	Date du plan	Type de plan	Prix ajusté en €	Durée du plan	Date de levée possible	Date ultime de levée	Nombre de bénéficiaires	Mouvements 2003	Options à lever au 31/12/2003
Promodès	6/03/97	Achat	21,09	6 ans	6/03/02	6/03/03	12	- 63 600	
Promodès	21/05/97	Achat	23,76	7 ans	21/05/02	21/05/04	148	- 307 750	258 250
Carrefour	21/04/97	Achat	41,76	7 ans	21/04/02	20/04/04	127	- 30 000	1 337 080
Carrefour	4/11/97	Achat	41,76	6 ans 5 mois 1/2	4/11/02	20/04/04	7		217 200
Carrefour	26/03/98	Achat	43,84	7 ans	26/03/03	26/03/05	1		360 000
Carrefour	2/07/98	Souscription	46,81	7 ans	2/07/03	1/07/05	676		2 426 700
Promodès	24/11/98	Achat	43,86	7 ans	24/11/03	24/11/05	1		12 000
Carrefour	16/04/99	Souscription	57,90	7 ans	16/04/04	15/04/06	1		120 000
Promodès	19/05/99	Achat	50,00	6 ans	20/05/04	19/05/05	262		1 124 460
Carrefour	1/10/99	Souscription	71,86	7 ans	1/10/04	30/09/06	251		2 326 300
Promodès	12/10/99	Achat	69,25	6 ans	12/10/04	12/10/05	9		600 000
Carrefour	2/12/99	Souscription	85,28	7 ans	2/12/04	1/12/06	43		142 340
Carrefour	26/04/01	Souscription	62,00	7 ans	26/04/05	25/04/08	1 851		5 348 860
Carrefour	21/03/03	Achat	37,55	7 ans	21/03/07	20/03/10	2 144		7 114 700
Carrefour	21/03/03	Souscription	37,55	7 ans	21/03/07	20/03/10	51		1 563 500

					% du capital
15	Plans en cours	-	- 401 350	22 951 390	3,20 %
9	Plans d'options d'ACHAT	-	- 401 350	11 023 690	1,54 %
6	Plans d'options de SOUSCRIPTION			11 927 700	1,67 %

Informations boursières

2003	+ haut (en €) *	+ bas (en €) *	Montant transactions (en €)	Nombre de titres échangés dans le mois
Janvier	43,9	32,99	3 088 944 796	80 933 694
Février	37,29	33,94	1 809 717 731	50 598 122
Mars	38,36	29,35	2 453 932 398	70 705 899
Avril	39,1	35,01	3 206 047 437	84 615 723
Mai	40,59	36,93	2 488 041 845	64 818 478
Juin	43,6	37,98	2 929 029 042	71 240 326
Juillet	43,01	40,74	2 509 237 837	59 766 650
Août	45,4	39,8	2 154 903 055	51 456 568
Septembre	46,34	43,2	2 223 328 286	49 676 754
Octobre	45,37	43,79	2 291 910 682	51 292 627
Novembre	46,23	44,15	1 812 142 912	39 972 712
Décembre	45,35	42,1	2 518 775 622	58 421 551

Source Euronext

2002	+ haut (en €)*	+ bas (en €)*	Montant transactions (en €)	Nombre de titres échangés dans le mois
Janvier	58,15	54,8	2 917 620 917	51 290 631
Février	57,55	50,9	2 305 128 899	43 165 187
Mars	55,25	50,8	3 021 482 177	57 456 281
Avril	54,65	48,45	2 406 448 797	46 923 707
Mai	53,95	46,82	2 933 786 476	58 541 616
Juin	55,9	51,65	3 240 420 491	60 225 267
Juillet	55,25	39,9	3 524 299 875	75 449 948
Août	46	38,07	2 295 308 566	53 684 008
Septembre	48,2	39,98	2 658 046 279	60 081 127
Octobre	46,88	38,69	2 347 918 012	54 245 504
Novembre	47,25	42,77	2 177 456 302	48 010 943
Décembre	43,32	40,56	1 893 901 227	45 527 019

Source Bloomberg

(*) Cours de clôture.

NB : Montant des transactions calculé avec le prix moyen des cours de clôture multiplié par le nombre de titres échangés dans le mois.

Rapport du Président sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'Administration et sur les procédures de contrôle interne

En application des dispositions de l'article L225-37 du Code de commerce, le présent rapport rend compte des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'Administration ainsi que des procédures de contrôle interne mises en place dans le Groupe Carrefour.

1 LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

La composition du Conseil d'Administration et des Comités du Conseil figure en page 6 à 9 de la partie magazine du présent document de référence.

1.1 LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le rôle du Conseil d'Administration est essentiellement :

- de fixer les politiques du Groupe en matière de métiers, de gestion des risques et d'objectifs globaux ;
- d'approuver la stratégie et de prendre en compte ses inflexions majeures ;
- d'approuver toutes acquisitions ou cessions d'actif susceptibles d'avoir un impact significatif sur les comptes du Groupe.

Le Conseil d'Administration s'est doté d'un règlement intérieur et d'une charte de l'administrateur en 1998. Leurs modifications et adaptations ont été approuvées par le Conseil d'Administration dans sa séance du 27 août 2002.

Chaque administrateur doit se considérer comme le représentant de l'ensemble des actionnaires, tout en veillant en toutes circonstances à l'intérêt social de l'entreprise, et doit œuvrer pour la protection et le développement du patrimoine social.

L'administrateur s'assure que les décisions prises en Conseil ne favorisent pas une partie ou une catégorie d'actionnaires au détriment d'une autre. Il garde à l'esprit que les décisions du Conseil d'Administration sont prises collégalement, dans l'intérêt de tous les actionnaires.

L'administrateur doit être attentif à la définition et à l'exercice des pouvoirs et responsabilités respectifs des organes de la société.

En particulier, il lui appartient de s'assurer :

- du bon fonctionnement des Comités créés par le Conseil ;
- de l'efficacité des organes internes de contrôle et des Commissaires aux comptes ;
- que nul ne peut exercer dans la société un pouvoir discrétionnaire sans contrôle.

Le Conseil d'Administration s'est réuni 6 fois au cours de l'exercice 2003, le taux de présence moyen ressortant à 87 % :

- la première réunion a été consacrée à l'arrêté des comptes sociaux et consolidés concernant l'exercice 2002, ainsi qu'à la préparation de l'Assemblée Générale ;
- la seconde réunion, tenue à l'issue de la convention mondiale des directeurs a eu pour objet d'arrêter les modalités d'un plan d'octroi d'options, conformément aux recommandations faites par le Comité des Rémunérations ;
- les deux réunions suivantes (dont l'une a été tenue sous forme d'un séminaire de trois jours) ont été consacrées à l'analyse de l'activité de la société ainsi qu'à la présentation par le Comité d'Orientation stratégique de la conclusion de ses travaux ;
- l'examen des comptes semestriels au 30 juin, a fait l'objet de la cinquième réunion, au cours de laquelle ont également été présentées les conclusions du séminaire du Comité Exécutif du Groupe réuni au cours du mois d'août ;
- enfin, les débats de la dernière réunion ont été centrés sur la présentation par le Comité d'Audit de la synthèse de son activité.

Le président du Conseil d'Administration organise et dirige les travaux de celui-ci. Afin de l'aider dans lesdits travaux, le Conseil peut faire appel à toute personne (interne à la société ou externe) dont l'expertise et la compétence peuvent lui être utiles. Les membres du Comité Exécutif peuvent être appelés à participer aux réunions au cours desquelles les sujets les concernant sont traités. Ils peuvent éventuellement, sur invitation du président, assister aux travaux concernant la stratégie du Groupe.

1.2 LES COMITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

1.2.1 Le Comité d'Orientation Stratégique

1.2.1.1 Il a pour mission d'aider le Conseil d'Administration à orienter et fixer la stratégie du Groupe et non de se substituer à lui en ce domaine.

Il a pour objet de préparer les décisions les plus importantes pour l'avenir du Groupe et d'orienter les travaux préparatoires en vue d'organiser le séminaire annuel du Conseil d'Administration.

Il constitue une cellule de réflexion et peut conduire ses travaux avec l'aide d'invités choisis en fonction de leurs domaines d'expertise et d'expérience.

Le président du Comité rend compte périodiquement au Conseil d'Administration de ses travaux (analyses, études, réflexions, conclusions).

1.2.1.2 Au cours de l'exercice 2003, le Comité a fait des propositions au Conseil en matière d'objectif de croissance du chiffre d'affaires, de mode de détermination d'opportunités d'acquisitions tactiques, de cessions d'actifs et d'appréhension des équilibres financiers.

1.2.1.3 Le Comité des Rémunérations, réuni le 30 janvier 2004, a proposé au Conseil d'Administration de dissoudre le Comité d'Orientation Stratégique. En effet, ce Comité a été instauré dans le cadre de la fusion avec Promodès. Il pouvait se réunir de manière plus souple et plus régulière que le Conseil. Il était prévu pour garantir les grands équilibres et rendre des arbitrages essentiels de la fusion Carrefour/Promodès (investissements, synergies...). Il n'a en conséquence plus de raison d'exister. De plus, il ne s'agit pas d'un des Comités recommandés dans le cadre des dispositions concernant le gouvernement d'entreprise (contrairement au Comité d'Audit et au Comité de Rémunérations)

1.2.2 Le Comité d'Audit

1.2.2.1 Les attributions du Comité d'Audit concernent :

Les comptes annuels et semestriels pour lesquels :

- il examine les comptes sociaux et consolidés avant leur présentation au Conseil d'Administration ;
- il s'assure de la pertinence et de permanence des méthodes comptables adoptées pour l'établissement des comptes sociaux et consolidés ;
- il analyse les résultats intermédiaires et préliminaires, ainsi que les commentaires y afférents avant leur annonce publique ;
- il vérifie que les procédures internes de collecte et de contrôle des informations garantissent l'application des méthodes comptables susvisées ;
- il étudie les changements et adaptations des principes et règles comptables retenus pour l'établissement des comptes.

La réglementation boursière pour laquelle :

- il veille à la qualité des procédures et des informations afférentes à la réglementation boursière (document de référence).

Le contrôle interne et externe de la société et de ses principales filiales pour lesquels :

- il évalue les propositions de nomination ou de renouvellement des Commissaires aux Comptes de la société et leur rémunération ;
- il évalue, avec les responsables du contrôle interne, les systèmes de contrôle interne du Groupe.

Les risques au sujet desquels :

- il examine régulièrement avec le Conseil d'Administration les principaux risques financiers, stratégiques et opérationnels de l'entreprise.

Le Comité peut bénéficier des informations disponibles auprès du directeur finances et gestion du Groupe et du directeur de l'audit interne du Groupe. Il entend, à sa demande, les Commissaires aux comptes dans les conditions qu'il détermine. Il s'est doté d'une charte approuvée par le Conseil d'Administration en 2003.

1.2.2.2 Le Comité est composé de quatre membres désignés par le Conseil d'Administration parmi ses membres, dont un administrateur indépendant. Le président du Comité est désigné par le Conseil d'Administration sur proposition du Comité des Rémunérations. Le Comité des Rémunérations du 30 janvier 2004 a proposé au Conseil de nommer un nouveau membre en la personne de Monsieur Pierre Rodocanachi et de lui confier la présidence dont le mandat arrive à échéance.

1.2.2.3 Le Comité se réunit au moins trois fois par an. Deux réunions sont programmées avant la présentation des comptes annuels et semestriels. Pour délibérer valablement la moitié au moins de ses membres doit être présente. Un membre du Comité ne peut pas se faire représenter.

1.2.2.4 Au cours de l'exercice 2003, le Comité a procédé, entre autres, à l'examen de la gestion des risques de taux, des méthodes de consolidation et du bilan du Groupe, du respect des normes IFRS en matière de cessions immobilières et a prêté une attention particulière aux engagements hors-bilan.

Le Comité d'Audit lors de chacune de ses réunions se livre à l'analyse de la synthèse des travaux effectués par l'audit interne. Le Comité veille au respect de l'indépendance de l'audit interne et s'assure de l'adéquation des moyens qui lui sont alloués avec la mission qui lui est dévolue.

Par ailleurs, le Comité a présenté au Conseil d'Administration ses recommandations liées au choix des Commissaires aux comptes lors de l'échéance des mandats de ceux-ci.

Enfin, le Comité a procédé à l'étude des évolutions de l'environnement normatif de la société – normes IFRS et promulgation de la loi de sécurité financière – et a défini le calendrier de mise en oeuvre de ces nouvelles normes par la société, tout en appréciant l'impact pour le Groupe.

1.2.3 Le Comité des Rémunérations

1.2.3.1 Le Comité intervient dans les domaines suivants :

- propositions au Conseil d'Administration pour la nomination des administrateurs ;
- propositions de rémunération des mandataires sociaux et de répartition des jetons de présence ;
- évaluation de l'enveloppe globale de stock-options ;
- information sur la nomination et la rémunération des membres du Comité Exécutif et des principaux dirigeants du Groupe ;
- évaluation de la qualité des travaux du Conseil d'Administration.

1.2.3.2 Le Comité qui s'est réuni le 30 janvier 2004 a proposé au Conseil d'Administration - afin de mieux refléter l'étendue de ses missions - de désormais adopter la dénomination "Comité des Rémunérations, des nominations et de la gouvernance d'entreprise".

Le Comité est composé de quatre membres désignés par le Conseil d'Administration parmi ses membres, dont deux administrateurs indépendants. Le président du Conseil d'Administration ne siège pas au Comité lorsqu'il est personnellement concerné par ses travaux. Le président du Comité est désigné par le Conseil d'Administration. Daniel Bernard, dont le mandat de membre du Comité arrive à expiration, a indiqué au Conseil qu'il n'en solliciterait pas le renouvellement.

Le Comité se réunit au moins une fois par an. Il peut se réunir à la demande du président du Conseil d'Administration ou de deux membres du Comité. Pour délibérer valablement la moitié au moins de ses membres doit être présente. Un membre du Comité ne peut se faire représenter.

1.2.3.3 Au cours de l'exercice 2003, le Comité a défini et proposé au Conseil d'Administration les conditions dans lesquelles pourrait être octroyé un plan d'options sur actions, a déterminé le montant de la rémunération des mandataires sociaux ainsi que la quotité variable de ladite rémunération et a identifié des personnalités qui, eu égard à leur indépendance, leurs compétences, leur motivation et leur disponibilité, étaient susceptibles d'occuper les fonctions d'administrateur.

1.3 L'ORGANISATION DES POUVOIRS ET DÉLÉGATIONS

Le président du Conseil d'Administration assume la direction générale de la société. Bien que disposant de l'intégralité des pouvoirs qui leur sont conférés par la loi pour représenter la société, il est stipulé à titre de règle interne que tant le président et directeur général que le directeur général délégué doivent obtenir l'autorisation préalable du Conseil d'Administration pour :

- toutes acquisitions ou cessions d'actifs susceptibles d'avoir un impact majeur sur les comptes ;

- les opérations significatives susceptibles de modifier le périmètre d'activité du Groupe, sa stratégie et sa structure financière.

Ce n'est qu'une fois l'autorisation préalable du Conseil d'Administration obtenue que le président et directeur général peut souscrire un engagement pour le compte de la société ou, selon les cas, autoriser le dirigeant de la filiale ou de la "business unit" (cf. infra 3.2.1) intéressée à souscrire cet engagement.

Le président et directeur général a délégué des pouvoirs à chacun des membres du Comité Exécutif du Groupe (Comex) selon leurs responsabilités respectives et à hauteur d'un maximum de 50 millions d'euros. Chaque membre du Comex doit systématiquement rendre compte de sa gestion à l'occasion de ses réunions mensuelles.

Pour la réalisation des opérations courantes, c'est-à-dire celles prévues dans le budget approuvé par le Comex pour chaque filiale ou "business unit", chaque dirigeant de filiale ou de "business unit" agit dans le cadre de la délégation de pouvoirs et de responsabilités qui lui a été consentie par le membre du Comex concerné (celle-ci étant plafonnée à 15 millions d'euros).

Chaque dirigeant de filiale ou de "business unit" à son tour établit et met en place un système de délégations de pouvoirs et de responsabilités au sein de son organisation sur la base des lignes directrices qui lui sont données par le Groupe.

En 2004, il est prévu de compléter les délégations de pouvoirs et de responsabilités existantes par une chaîne de sub-délégations formalisées, tant vis-à-vis de l'interne que des tiers, et ce, tout en préservant la nécessaire rapidité dans la prise de décision.

2. LES PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE

2.1 LA DÉFINITION DU CONTRÔLE INTERNE

Le cadre de référence du processus de contrôle interne mis en œuvre dans le Groupe Carrefour, formalisé à l'occasion de cette première application de la loi de sécurité financière, est celui du référentiel international COSO Report. Ce dernier a été publié en France en 1994.

Le contrôle interne se définit comme un processus conduit par la direction générale sous le contrôle du Conseil d'Administration. Il est mis en œuvre par les dirigeants et le personnel de l'entreprise et destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants :

- la réalisation et l'optimisation des opérations ;
- la fiabilité des informations financières ;

- et la conformité aux lois et aux réglementations en vigueur. L'un des objectifs du système de contrôle interne est de prévenir et maîtriser les risques résultant de l'activité de l'entreprise et les risques d'erreurs ou de fraudes, en particulier dans les domaines comptable et financier. Comme tout système de contrôle, il ne peut cependant fournir une garantie absolue que ces risques sont totalement éliminés. La partie du rapport qui suit s'attache à décrire le processus de contrôle interne, notamment celui relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

2.2 L'ENVIRONNEMENT DE CONTRÔLE INTERNE

2.2.1 L'organisation du Groupe

L'organisation du Groupe est d'abord territoriale de manière à permettre la prise en compte des spécificités locales. Les pays sont alors regroupés en zones et sont représentés au sein du Comité Exécutif du Groupe (Comex) par des dirigeants de zones (Amérique latine, Asie et Europe). A cela deux exceptions, la première est la France qui compte tenu de sa taille voit son dirigeant participer au Comex ; la seconde concerne l'activité maxidiscompte dont l'organisation verticale est plus adaptée à son activité. L'expertise spécifique nécessaire à l'activité supermarché est assurée par un directeur des supermarchés également membre du Comex. Les directions fonctionnelles comprennent les ressources humaines, les marchandises et la finance et gestion, qui s'est vu confié, en plus, depuis fin 2003 l'organisation et les systèmes d'information.

Le Comex définit la stratégie et en assure le pilotage. Il définit les priorités avec des objectifs par pays et les grands projets fonctionnels. Il développe les synergies mondiales, les visions et l'expertise du futur. Il propose les acquisitions et les cessions au Conseil d'Administration.

Le président directeur général est assisté par un secrétaire général et un directeur de l'audit interne.

Le Groupe est décentralisé dans la mesure où chaque direction de pays gère directement les aspects opérationnels liés à son activité. Celle-ci est répartie entre "business units" qui correspondent à l'ensemble des magasins d'un format donné (par exemple hypermarché, supermarché, ...) dans un pays donné. Chaque "business unit" est dirigé par une équipe de direction qui comprend des responsables opérationnels, le plus souvent les responsables régionaux, et des responsables fonctionnels nécessaires à l'exercice de l'activité.

Le Groupe privilégie la ligne hiérarchique opérationnelle qui est pleinement responsable du développement rentable des "business units". De plus, la ligne hiérarchique opérationnelle est maître d'œuvre des interventions des lignes fonctionnelles.

Les lignes fonctionnelles sont garantes et moteur du progrès. Leur mission consiste à produire des outils et rapports prêts à l'emploi pour les opérationnels, à identifier des synergies et proposer des innovations. Elles ont un rôle de garant et d'alerte sur les méthodes et les pratiques. Si elles identifient des risques, elles proposent un plan d'action à la ligne hiérarchique en vue de les maîtriser. Elles sont organisées en réseaux fonctionnels (ou "files"), c'est-à-dire qu'au sein d'une même direction fonctionnelle, les pays désignent des interlocuteurs pour fonctionner en réseau avec d'autres pays ou au niveau Groupe, pour travailler sur des projets, échanger sur de bonnes pratiques ou proposer des actions dans leur domaine d'expertise. À titre d'exemple, les directeurs finances et gestion des pays se réunissent plusieurs fois par an, soit avec l'ensemble des directeurs finances et gestion des autres pays pour échanger sur des projets ou des thèmes communs, soit avec les directeurs finances et gestion des pays de leur zone pour faire un point d'avancement.

Le suivi de l'activité et des projets est assuré dans le cadre de revues de performance mensuelles qui ont lieu systématiquement tant pour la ligne opérationnelle que pour les lignes fonctionnelles.

2.2.2 Le système de valeurs

Afin de développer une culture commune, Carrefour a défini un cadre permettant à chaque collaborateur de remplir sa mission et contribuer à la pérennité et à la croissance du Groupe. Ce cadre, fondement de l'action individuelle et collective, comprend les valeurs, une ambition et des politiques.

Les valeurs sont : la liberté, la responsabilité, le partage, le respect, l'intégrité, la solidarité et le progrès. L'ambition fait état des objectifs vis-à-vis des différentes parties prenantes à la vie de l'entreprise. Les politiques définissent les conditions de mise en œuvre de la stratégie et fournissent des règles de comportement et de gestion opérationnelle. Elles servent de repère aux décisions décentralisées.

La diffusion de ce cadre et sa mise en œuvre passe dans un premier temps par des formations, mais aussi par son imbrication dans les rouages de l'entreprise. Par exemple, les valeurs ont été intégrées dans le système d'évaluation des cadres dirigeants. Il définit un environnement de travail qui sert également de cadre de référence en matière de contrôle interne. Par exemple, l'objectif de la règle de décision à deux niveaux est d'assurer que les actions inhabituelles font l'objet d'approbation par la hiérarchie.

2.2.3 La politique de ressources humaines

La politique de ressources humaines contribue à enrichir l'environnement du contrôle interne notamment par l'existence de description de fonction, d'un système d'évaluation des collaborateurs et des investissements en formation.

Des descriptions de fonctions, qu'il s'agisse d'employés ou de managers, d'opérationnels ou de fonctionnels, existent dans les principales "business units". Ces descriptions font référence aux contrôles nécessaires à la supervision de l'activité et servent de cadre au système d'évaluation individuelle.

Les formations, inscrites dans les plans annuels, sont orientées vers une maîtrise progressive des métiers alliant le savoir-faire spécifique et le management. Elles sont dispensées successivement à la prise de poste, pour améliorer la maîtrise du poste ou pour assurer le développement.

2.3 LE MANAGEMENT DES RISQUES

2.3.1 L'établissement d'une cartographie des risques

L'établissement d'une cartographie a été réalisé courant 2003. Elle s'est attachée à identifier les risques potentiels, internes et externes, en mesurer l'importance relative et la probabilité de survenance. L'appréciation de ces risques par les dirigeants des pays et du Groupe et l'appréciation de leur impact sur les comptes ont permis de sélectionner les processus prioritaires pour mener une revue du contrôle interne sur la base de questionnaires d'autoévaluation.

2.3.2 L'affectation de propriété : les délégations

Les cadres du Groupe, à tous les niveaux, exercent leurs responsabilités dans les limites de fonctions définies. Chaque responsable est juge de ce qu'il doit faire pour atteindre les objectifs convenus en s'adaptant aux circonstances. La liberté d'initiative que suppose cette conception de la responsabilité requiert l'observation de règles de délégations de pouvoirs, notamment concernant les engagements vis-à-vis des tiers. Ces délégations sont en place, aujourd'hui, pour les principaux managers opérationnels et fonctionnels. Elles seront déclinées avec des sub-délégations formalisées auprès de leurs collaborateurs en 2004, comme il est dit ci-dessus (cf. supra 1.3).

2.3.3 La maîtrise de l'exposition aux risques

Dans la pratique, la maîtrise de l'exposition aux risques décentralisés suppose que les responsables soient conscients des risques liés aux activités qu'ils exercent ou supervisent. Le plan de remédiation résultant des questionnaires d'autoévaluation et la documentation des procédures de contrôle interne sont orientés en ce sens.

L'appréciation des risques par les dirigeants sera périodiquement actualisée.

2.4 LES AUTRES DOMAINES DE CONTRÔLE

2.4.1 La qualité

Dans le cadre de la gestion de la qualité et du développement durable, le Groupe a mis en place début 2003 une organisa-

tion entre les responsables de la qualité des différentes "business units" des pays, animée par la direction qualité de la direction générale. Celle-ci a développé :

- un kit de gestion de crise et s'est assurée de son appropriation dans tous les pays par la formation à tous les niveaux, des magasins au siège ;
- la mise au point d'un tableau de bord "qualité des produits contrôlés", c'est-à-dire des produits à nos marques et des produits d'entrée de gamme, homogène pour l'ensemble des pays du Groupe. Il permet d'anticiper les crises et de gérer les risques en suivant les produits à tous les stades de leur commercialisation. Son déploiement international est en cours ;
- un observatoire de la sécurité des produits afin d'uniformiser et d'optimiser les cahiers des charges établis dans le cadre de la politique d'achat. Un observatoire des relations fournisseurs a également été mis en place pour mettre en forme et déployer de bonnes pratiques dans le déroulement des appels d'offres en ligne, le lancement de nouveaux produits et l'évolution des assortiments.

Par ailleurs les engagements du Groupe dans le développement durable sont suivis par des indicateurs, dont la définition a été précisée et qui font l'objet d'un contrôle annuel par l'audit interne dans l'ensemble des pays.

En matière sociale, la charte élaborée sur la base des droits fondamentaux énoncés par l'OIT, renforcée en 2000 avec la création de l'association Infans en partenariat avec la FIDH, vise à s'assurer que les fournisseurs du Groupe appliquent ces principes. En 2003, 154 audits ont été réalisés avec nos fournisseurs.

Enfin, dix audits environnementaux ont été réalisés en Europe afin d'agrèer des sites de production de fournisseurs et une clause de "respect de l'environnement", en vue d'assurer la mise en conformité du fournisseur avec la réglementation en vigueur, a été introduite dans les contrats de fourniture de produits contrôlés en France.

Ces politiques d'audit, tant en matière sociale qu'environnementale, seront poursuivies au cours des exercices à venir.

2.4.2 Les conditions d'hygiène et sécurité

Les procédures de contrôle des conditions d'hygiène et de sécurité dans lesquels s'exerce le travail des collaborateurs respectent les lois et règlements en vigueur dans les pays où le Groupe est implanté. Les Comités ad hoc contribuent à la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles ainsi qu'à l'amélioration des conditions de travail.

Une démarche proactive est encouragée. À titre d'exemple, en France au cours de l'année 2003, un document permettant d'identifier et de quantifier la dangerosité des risques a été élaboré au cours de commissions paritaires rassemblant des

représentants de Carrefour, des organisations syndicales, des ingénieurs de la Caisse régionale d'assurance maladie, des inspecteurs du travail, des médecins du travail et des collaborateurs. Cet outil utilisable quel que soit le site (magasin, entrepôt ou siège) a été approuvé par la Caisse régionale d'assurance maladie qui l'a promu à l'extérieur du Groupe.

2.5 L'INFORMATION ET LA COMMUNICATION

Afin de permettre à chacun, dans le Groupe, de prendre la mesure de sa contribution chiffrée et de l'importance de sa responsabilité en matière de contrôle interne, le Groupe s'appuie sur deux leviers.

2.5.1 Le processus budgétaire

Les objectifs sont fixés annuellement dans le cadre du processus budgétaire. Ce processus est organisé autour de la remontée de données budgétaires à partir des niveaux de responsabilité appropriés : rayon en hypermarché et supermarchés et magasin pour le hard discount. Cette remontée s'effectue avec différentes étapes de validation dont une des principales se situe au niveau de la "business unit". La "business unit" se définit comme un format de magasin donné pour un pays donné. Le budget d'activité de la "business unit" s'inscrit dans le cadre de la planification stratégique pluri annuelle. La responsabilisation des managers jusqu'au niveau le plus fin (c'est-à-dire des responsables d'un compte de résultat d'activité ou de l'animation d'équipes), sur des objectifs budgétaires discutés et approuvés est une composante essentielle de l'efficacité du pilotage par le management.

Le budget est actualisé pour tenir compte des résultats définitifs de l'année précédente et mensualisé pour que chacun, à chaque niveau, puisse suivre sa performance tout au long de l'année. Il comprend des éléments commerciaux et financiers ainsi que des indicateurs de performance spécifiques. Au cours de l'année, les investissements prévus au budget font l'objet d'études de rentabilité actualisées et d'autorisations organisées. Chaque mois les performances réalisées sont comparées aux performances prévues dans le budget et à celles réalisées l'année précédente.

Le contrôle de gestion est présent pour assister les managers dans l'élaboration et le suivi des budgets, participer aux phases de validation, proposer les plans d'action rendus nécessaires par les écarts constatés dans son exécution et d'une manière générale être garant de la fiabilité de l'ensemble du processus et des données financières qui en sont issues.

2.5.2 Les questionnaires d'autoévaluation

Les questionnaires d'autoévaluation sur le contrôle interne, adressés aux responsables des processus sélectionnés, sur un périmètre géographique couvrant l'essentiel de l'activité du

Groupe, permettent de mesurer l'application du contrôle interne sur une base déclarative. En cas d'absence de formalisation ou d'inefficacité des contrôles, un plan de remédiation est mis en œuvre avec l'envoi d'un plan d'action à chaque responsable concerné afin de lui permettre de compléter le dispositif de contrôle interne. La documentation du contrôle interne issue de ces questionnaires, diffusées à tous les responsables de "business unit", permet d'homogénéiser le niveau de contrôle interne dans l'ensemble du Groupe et de faire bénéficier toutes les activités des meilleures pratiques.

En 2003, les questionnaires ont été adressés aux responsables de la supervision des activités stratégiques, opérationnelles ou de support, sélectionnés à partir de la cartographie, sur la base d'un échantillon de 15 "business units" dans 9 pays. Un plan de remédiation a été lancé pour formaliser les contrôles, là où ils le sont insuffisamment et pour compléter le dispositif de contrôle interne.

2.6 LE PILOTAGE DU CONTRÔLE INTERNE

2.6.1 L'audit interne

Le département d'audit interne évalue de manière indépendante la qualité des systèmes de contrôle interne mis en place par le management dans différents domaines et ce, sur l'ensemble du Groupe. Cette évaluation s'effectue selon un modèle de contrôle standardisé et examine tant l'efficacité des processus opérationnels que l'exactitude des différents reportings ou encore l'intégrité des systèmes d'information. Ces travaux se font en conformité avec les normes définies par la pratique professionnelle de l'audit interne. Outre cette mission première, c'est également un organe de conseil et d'alerte pour la direction sur des problématiques sensibles et stratégiques visant à améliorer le fonctionnement du Groupe.

Organisation

La fonction d'audit est exercée à plein temps dans les pays, ou dans les directions régionales ou générale par des auditeurs dont le professionnalisme est attesté par la formation ou l'expérience.

Les pays sont dotés d'auditeurs dès que leur taille et leur profil de risque le justifient. Les pays sans auditeurs sont audités par les auditeurs des pays proches ou le cas échéant par les équipes centrales.

Les responsables de l'audit dans les pays sont rattachés hiérarchiquement au directeur de l'audit Groupe. Ce dernier étant lui-même rattaché au président directeur général et reportant au Comité d'Audit du Groupe. Parallèlement, les responsables de l'audit sont placés au niveau local sous la responsabilité du directeur exécutif du pays.

Une telle organisation a pour but de garantir l'indépendance des auditeurs tout en facilitant d'une part leurs accès à l'information, et tout en dotant d'autre part les pays d'une capacité de réaction qui est le pendant de leur capacité de détection.

Concrètement une telle organisation signifie que, partout, le dimensionnement des équipes d'audit, leur recrutement et leur évaluation sont réalisés par la direction de l'audit Groupe après consultation des responsables locaux concernés. La définition des travaux à réaliser est établie de façon conjointe au travers du plan d'audit. Le budget du service dans son ensemble est à la charge du Groupe.

Le département est également composé d'une équipe d'auditeurs centraux dont la mission est : d'effectuer des missions spécifiques à la demande de la direction générale, d'intervenir en renfort des équipes d'audit des pays, d'intervenir dans les pays où il n'y a pas d'auditeur et enfin de développer les outils communs tels que l'approche d'audit, les programmes de travail ou encore les bases informatiques *ad hoc*.

Missions

Les missions que peut effectuer l'audit interne concernent l'ensemble du périmètre contrôlé par le Groupe Carrefour et sont, de quatre ordres :

- missions récurrentes ;
- missions de clôture ;
- missions de suivi ;
- autres missions.

Les missions récurrentes ont pour but la promotion du contrôle interne sur tous les processus de l'entreprise, qu'ils soient de nature opérationnelle ou financière, qu'ils concernent les magasins, les entrepôts ou les sièges, l'activité de distribution ou celle de service (services financiers, assurances...).

Les missions de clôture correspondent à tous les travaux pouvant être menés à l'occasion des arrêtés de comptes annuels ou semestriels.

Les missions de suivi sont celles au cours desquelles l'audit s'assurera que les recommandations antérieures ont bien été mises en place, ces suivis devant en priorité porter sur les risques majeurs.

Plan d'audit

Le plan d'audit interne est une prévision d'activité en face de laquelle sont budgétés des moyens avec les coûts correspondants. Sur la base d'une approche par les risques, les plans d'audit des pays sont bâtis par ces derniers en tenant compte des demandes des directions générale et régionale et de leurs propres besoins. Le plan d'audit une fois consolidé est entériné

par le Comité d'Audit.

Le plan d'audit des pays constitue un engagement vis-à-vis de la direction générale, et toute annulation d'une mission planifiée doit être préalablement avalisée par la direction générale. Sous cette réserve, il est bien entendu possible de réaliser des audits inopinés, que ce soit à la demande des pays ou de la direction générale.

Rapports et synthèses

À l'issue de chaque mission, l'auditeur présente aux responsables du ou des domaines audités les constats et recommandations. Les accords ou désaccords des audités sur les recommandations proposées seront inclus dans le rapport final qui, en cas d'accord, précise le plan d'action éventuel, les responsabilités et les délais de mise en œuvre.

La mise en place des recommandations relève de la responsabilité des opérationnels concernés. La vérification de leur mise en place est du ressort de l'audit.

Cette vérification est effectuée grâce à des audits spécifiques de suivi ou au cours d'audits portant sur le même sujet que celui sur lequel la recommandation a été émise. Un suivi exhaustif est, en outre, effectué grâce à des bases informatiques dans lesquelles les audités indiquent l'état d'avancement de la mise en œuvre du plan d'action.

Les synthèses, comprenant un point sur le respect du plan d'audit, les observations majeures du trimestre et le suivi des anciennes recommandations, sont établies de manière trimestrielle et présentées au directeur exécutif pays, pour ce qui le concerne. De même, le directeur de l'audit Groupe élabore une synthèse qui est présentée trimestriellement au président directeur général et au Comité d'Audit.

Fin décembre 2003, le Groupe Carrefour comptait 103 auditeurs ayant effectué 16 686 jours d'audit dans l'année dont 30 % au titre de missions récurrentes sur les magasins, 55 % au titre de missions récurrentes sur les processus hors magasins, et le reste aux autres missions.

2.6.2 Le pilotage managérial

Le pilotage du contrôle interne par le management s'effectue au quotidien dans la mesure où l'activité commerciale requiert une vigilance de tous les instants, notamment sur les surfaces de vente en magasin. Les employés et leur encadrement disposent, respectivement, de définition de tâches et de fonctions et de liste de points de contrôle permettant de maintenir un degré d'exigence compatible avec les engagements des enseignes. Ces standards, établis pour chaque métier, sont disponibles sur un support électronique en ligne.

Par ailleurs, des spécialistes métiers contribuent à orienter les équipes opérationnelles sur les préconisations en matière de concept de vente, d'organisation et de respect des assortiments. Ces spécialistes servent de support technique aux opérationnels en magasin, diffusent les bonnes pratiques, déploient les projets, vérifient les points de contrôle et procèdent à des audits périodiques avec des diagnostics et des plans d'actions.

3. LES PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE À FINALITÉ COMPTABLE ET FINANCIÈRE

3.1 L'ORGANISATION DE LA FONCTION COMPTABLE ET DE GESTION

La fonction comptable est assurée par des équipes centralisées au niveau de chaque pays. Pour les hypermarchés la mise en place d'un outil comptable unique au niveau mondial a été réalisée ces dernières années. Cet outil comptable est en voie de généralisation à l'activité supermarché. Il a notamment permis de mettre en place un modèle d'organisation avec la constitution de centres partagés spécialisés (traitement et paiement des factures de marchandises, immobilisations, frais généraux, paye) homogénéisant et documentant les procédures dans les différents pays et assurant une séparation des tâches appropriée. Le mode opératoire de l'outil comptable unique est communiqué par une aide en ligne permettant à chaque opérateur de se piloter.

La fonction de contrôle de gestion est garante de la fiabilisation des informations financières de gestion.

3.1.1 Unicité des chiffres comptables consolidés et de gestion

Les chiffres de gestion sont mensuellement transmis au Groupe par les pays. Ils portent sur des éléments commerciaux (chiffres d'affaires, débits, paniers moyens, surfaces de vente, ouvertures...) et financiers (compte de résultat, bilan, tableau de trésorerie...).

Le périmètre de ce reporting (entités, modes de consolidation, pourcentage d'intérêt...) est identique à celui retenu pour les arrêtés consolidés du Groupe.

De même, les données brutes issues des comptabilités statutaires des pays sont ajustées mensuellement pour intégrer l'impact d'éventuels retraitements de consolidation (par exemple, les survaleurs sont constatées et amorties par les pays dans leur reporting).

Ainsi, le Groupe utilise pour prendre ses décisions de gestion les mêmes résultats que ceux issus de sa comptabilité. Ces mêmes chiffres sont utilisés, lors des arrêtés semestriels, pour la communication financière.

Un contrôle de cette homogénéité est réalisé lors de chaque arrêté semestriel et les écarts éventuels sont analysés, notamment en matière de classification.

3.1.2 Arrêtés semestriel et annuel : consolidation, documentation des estimations et options comptables

La consolidation a lieu semestriellement. Les filiales ajustent les comptes statutaires, préparent les comptes consolidés de leur périmètre et convertissent ces états financiers en euros. Les directeurs financiers des pays disposent d'une liste de contrôles formalisés à effectuer sur ces comptes consolidés et ils sont revus par les équipes financières centrales et les Commissaires aux comptes.

Les principales options et estimations comptables font l'objet de revues systématiques par le Groupe et les directeurs financiers de pays, en coordination avec les auditeurs internes et externes locaux.

Deux cas de figure peuvent se présenter, selon que l'option ou l'estimation concernent un pays en particulier ou l'ensemble du Groupe.

Dans le premier cas, le chiffrage et l'argumentaire sont d'abord fournis par le directeur financier du pays, revus et validés par les auditeurs externes locaux avant d'être présentés au Groupe. La direction financière du Groupe prend connaissance de la proposition, l'entérine avec les Commissaires aux comptes de Carrefour et, selon le niveau de significativité, par le Comité d'audit. Une fois la décision prise, le pays est informé et le point fait l'objet d'un suivi particulier lors des arrêtés semestriels.

Dans le second cas, la proposition est faite par la direction financière du Groupe aux Commissaires aux Comptes de Carrefour et au Comité d'Audit, qui avalisent, le cas échéant, le traitement et le chiffrage retenus. L'information est, alors, relayée dans les pays concernés ainsi qu'aux auditeurs externes locaux dont la mission est de contrôler la bonne application du point dans les comptes des pays. Les impacts sont alors mesurés avec précision. Ces points font systématiquement l'objet d'un suivi particulier et une synthèse est présentée au Comité d'Audit, et, le cas échéant, au Conseil d'Administration lors des arrêtés comptables.

Dans les deux cas de figure, une documentation précise est préparée, qui est conservée dans les pays et à la direction financière du Groupe.

3.1.3 Mission de l'audit externe sur les arrêtés

L'audit externe a pour fonction de contrôler les comptes sociaux et consolidés de Carrefour et certifie la régularité, la sincérité et l'image fidèle de ces comptes dans un rapport destiné aux actionnaires du Groupe.

Les missions d'audit pays sont réparties entre les deux auditeurs statutaires de Carrefour, KPMG et Deloitte, afin de garantir un niveau de qualité le plus élevé possible.

Les points couverts par les auditeurs sont les suivants :

- identification des zones de risques et réalisation de tests par sondages permettant de valider la régularité, la sincérité et l'image fidèle des comptes ;
- validation des principaux traitements et options comptables tout au long de l'année, en coordination avec le management des pays et du Groupe ;
- application des normes comptables définies par Carrefour dans l'ensemble de ses entités ;
- rédaction d'un rapport d'audit en vue de la certification des comptes consolidés pour chacune des entités auditées et de leurs observations en matière de contrôle interne, puis rédaction d'une synthèse générale sur le Groupe, présentée au management et au Comité d'Audit ;
- préparation des rapports à l'attention des actionnaires du Groupe

À cet égard, au titre de l'exercice 2003, les Commissaires aux comptes à la suite de leurs travaux n'ont pas fait état de faiblesses significatives ou de déficiences majeures de contrôle interne.

3.2 LA MAÎTRISE DE LA COMMUNICATION FINANCIÈRE

3.2.1 Rôle et mission de la communication financière

La communication financière a pour but essentiel de promouvoir auprès de tout actionnaire existant ou potentiel, de tout acteur du marché financier et, plus généralement, du public l'image financière de l'entreprise.

Son objectif est d'informer :

- de manière continue : la régularité et la qualité du flux de l'information doivent se faire dans la durée. Elles sont fondamentales pour la crédibilité de l'entreprise et sont garantes de la fidélisation de ses actionnaires ;
- en véhiculant un message cohérent et clair : la communication doit permettre aux investisseurs d'acquiescer une compréhension exacte et précise de la valeur de la société et de la capacité de son management à la développer. Le choix de l'investisseur doit être éclairé ;
- en respectant le principe d'égalité des actionnaires devant l'information : toute information à caractère financier et pouvant avoir un impact sur son cours de bourse est rendue publique par une source unique et centralisée au niveau du Groupe.

3.2.2 Organisation de la communication financière

La communication financière s'adresse à un public diversifié essentiellement composé d'investisseurs institutionnels, de particuliers et de salariés à travers quatre canaux :

- le service des relations avec les actionnaires prend en charge l'information du grand public (actionnaires individuels) ;
- la direction finances et gestion est l'interlocuteur unique des analystes et des investisseurs institutionnels ;
- la direction des ressources humaines gère l'information auprès des salariés ;
- la direction de la communication gère les relations avec la presse.

Dans la pratique le message financier est élaboré en étroite collaboration entre la direction financière et la direction de la communication.

Il est délivré par les moyens édictés par la loi (Assemblée Générale) et les règlements de l'AMF (publications périodiques, communiqués). De plus, au-delà des obligations légales, la communication financière de Carrefour dispose d'un large éventail de supports. En fonction de l'importance de l'évènement Carrefour choisit entre la presse, les contacts téléphoniques directs, des réunions individuelles ou évènementielles à caractère exceptionnel.

3.2.3 Procédure de contrôle de la communication financière

La direction finances et gestion est la pourvoyeuse exclusive des informations chiffrées.

Le contrôle interne du processus de communication financière porte essentiellement sur le respect du principe d'égalité entre les actionnaires. Tout communiqué et toute communication significative sont élaborés d'un commun accord entre le service de la communication financière, qui relève de la direction finances et gestion, et la direction de la communication Groupe.

La répartition des rôles et des responsabilités permet d'assurer la stricte indépendance entre le Comex, les départements sensibles (par exemple le département fusions et acquisitions) et le service de la communication financière.

4. PLAN D'ACTION EN MATIÈRE DE CONTRÔLE INTERNE SUR LES EXERCICES SUIVANTS

4.1 DÉVELOPPEMENT DE LA DOCUMENTATION DES CONTRÔLES DES PROCESSUS

L'établissement d'un modèle d'entreprise dans le cadre de la cartographie a permis de modéliser l'activité du Groupe en processus majeurs de nature stratégique, opérationnel et fonctionnel.

Pour les processus sélectionnés en 2003 par les dirigeants, une documentation, pour chacun d'entre eux relevant d'un même responsable, lui indique les points de contrôle clés ou les meilleures pratiques permettant d'avoir une couverture efficace des risques. Elle met également l'accent sur les dysfonctionnements susceptibles de se produire si les contrôles ne sont pas efficaces et contribue de la sorte à la responsabilisation de l'intéressé. Cette documentation des points de contrôle des processus permettra d'établir un référentiel commun en matière de contrôle interne pour l'ensemble du Groupe. Il sera diffusé de manière sécurisée à toutes les "business unit" du Groupe.

4.2 PLAN DE REMÉDIATION DU CONTRÔLE INTERNE SUR LES PROCESSUS SÉLECTIONNÉS

L'exploitation des réponses aux questionnaires d'autoévaluation permet de s'assurer de la formalisation des procédures, d'apprécier leur efficacité et de détecter les meilleures pratiques en matière de contrôle interne. Sur le périmètre concerné en 2003 (cf. supra 2.5.2), suivant que les points de contrôle sont efficaces ou non, un plan de remédiation a été entrepris. Ce plan de remédiation prend la forme d'un plan d'action personnalisé adressé à chaque destinataire de questionnaire qui décrit les actions à mener pour mettre en œuvre et rendre les contrôles formalisés et efficaces. Il lui donne également une indication du délai nécessaire, généralement très bref, pour implémenter cette remédiation, et, par exceptions, des indications plus adaptées compte tenu de l'environnement spécifique dans lequel il exerce son activité. Cette approche permettra d'homogénéiser le contrôle interne dans les différents pays et "business units" du Groupe.

4.3 DÉVELOPPEMENT DE LA DÉMARCHÉ

L'élargissement de cette démarche d'autoévaluation conduisant à la détection des meilleures pratiques, à la formalisation des procédures de contrôle interne et à leur supervision par les responsables opérationnels ou fonctionnels dans un cadre cohérent qui reprend l'ensemble des activités du Groupe sera donc poursuivie.

Sur l'année 2004, l'identification des points de contrôles des processus, l'autoévaluation de leur application et leur documentation seront étendues à de nouveaux processus. Cette démarche s'accompagnera également de phases de tests. Le plan de remédiation qui est en cours de mise en œuvre sur les points de contrôle des processus sélectionnés en 2003 fera, également, l'objet de tests permettant d'évaluer l'efficacité de ces procédures de contrôle interne. L'objectif des travaux qui seront menés est de parvenir à une évaluation de l'adéquation et de l'efficacité des procédures.

Paris, le 3 mars 2004

Daniel Bernard
Président et Directeur Général

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LE RAPPORT ÉTABLI PAR LE PRÉSIDENT DE VOTRE SOCIÉTÉ CONFORMÉMENT AUX DISPOSITIONS DE L'ARTICLE L. 225-37 Exercice clos le 31 décembre 2003

Mesdames, Messieurs,

En notre qualité de commissaires aux comptes de la société Carrefour S.A. et en application des dispositions du dernier alinéa de l'article L. 225-235 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le Président de votre société conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2003.

Sous la responsabilité du conseil d'administration, il revient à la direction de définir et de mettre en œuvre des procédures de contrôle interne adéquates et efficaces. Il appartient au Président de rendre compte, dans son rapport, notamment des conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil d'administration et des procédures de contrôle interne mises en place au sein de la société.

Il nous appartient de vous communiquer, les observations qu'appellent de notre part les informations et déclarations contenues dans le rapport du Président concernant les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Nous avons, conformément à la doctrine professionnelle applicable en France, pris connaissance des objectifs et de l'organisation générale du contrôle interne, ainsi que des procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, présentés dans le rapport du Président. Nous avons pris connaissance, en particulier, de la mise en place, sur un périmètre géographique couvrant l'essentiel de l'activité du groupe, de questionnaires d'autoévaluation sur le contrôle interne, adressés aux responsables de processus sélectionnés, permettant de mesurer l'application du contrôle interne sur une base déclarative, et nous avons effectué, par sondages, des tests de fiabilité des réponses aux questionnaires d'autoévaluation apportées par les responsables de processus sur les contrôles relatifs à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur la description des procédures de contrôle interne de la société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, contenues dans le rapport du président du conseil d'administration, établi en application des dispositions du dernier alinéa de l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Paris La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 12 mars 2004

KPMG Audit	Deloitte Touche Tohmatsu
Département de KPMG S.A.	
Jean-Luc Decornoy	Jean-Paul Picard Frédéric Moulin
Associé	Associé Associé

Données financières

Parc de magasins

Données financières et ratios consolidés sur 10 ans

En millions d'euros	1994	1995	1996	1997	1998	1999*	2000	2001	2002	2003
RÉSULTATS										
Ventes TTC	23 524,1	25 050,9	26 776,8	29 173,4	31 179,3	58 548,5	73 067,2	78 037,1	76 777,0	78 848,0
Ventes hors taxes	20 778,6	22 046,0	23 615,1	25 804,9	27 408,7	51 948,1	64 802,0	69 486,1	68 728,8	70 486,0
Résultat opérationnel	1 015,9	1 148,1	1 344,3	1 569,6	1 801,2	3 227,8	4 409,9	4 527,6	4 675,0	4 871,0
Résultat d'exploitation	555,7	646,8	779,3	934,5	1 086,5	1 955,2	2 725,0	2 825,6	3 025,4	3 251,0
Résultat d'exploitation après amortissement des survaleurs des sociétés intégrées	507,4	599,6	731,5	885,4	1 030,7	1 798,6	2 422,1	2 472,7	2 723,3	2 940,5
Amortissements des survaleurs des sociétés intégrées	48,3	47,3	47,9	49,2	55,9	180,8	302,9	352,8	302,1	310,5
Taux d'impôt (en %)	26,0 %	30,0 %	29,4 %	31,8 %	33,2 %	34,0 %	32,2 %	26,9 %	29,5 %	30,4 %
Résultat net courant part du Groupe	383,6	463,1	544,5	631,6	690,4	1 087,3	1 376,6	1 575,1	1 698,7	1 938,0
Résultat net courant PDG après survaleurs	328,8	410,1	493,8	570,6	615,9	914,5	1 050,4	1 206,6	1 389,0	1 620,0
Résultat net PDG	323,8	539,1	476,1	546,2	646,7	898,2	1 065,8	1 265,8	1 374,1	1 629,0
SITUATION FINANCIÈRE										
Situation nette avant répartition	2 661,9	3 162,6	3 920,1	4 515,8	4 857,0	7 905,1	9 365,4	8 671,0	7 546,0	7 980,0
Total de l'actif	9 009,7	9 854,8	11 639,0	13 252,9	17 382,7	33 750,5	44 030,6	43 470,0	38 924,3	39 063,0
Dette (trésorerie) nette	(735,6)	(641,2)	(461,0)	338,7	4 108,0	7 597,3	11 007,7	8 674,3	9 020,7	7 892,0
RATIOS										
Résultat net courant après survaleurs/CA HT (en %)	2,0	2,3	2,5	2,6	2,6	2,0	1,8	2,0	2,3	2,5
Résultat opérationnel/CA HT (en %)	4,9	5,2	5,7	6,1	6,6	6,2	6,8	6,5	6,8	6,9
Résultat d'exploitation/CA HT (en %)	2,7	2,9	3,3	3,6	4,0	3,8	4,2	4,1	4,4	4,6
Rés Expl après amort des survaleurs des sociétés intégrées/CA HT (en %)	2,4	2,7	3,1	3,4	3,8	3,5	3,7	3,6	4,0	4,2
Résultat net courant PDG après survaleurs/Situation nette PDG ⁽¹⁾	16,7	17,4	17,0	17,2	15,8	14,2	13,2	17,3	22,5	24,7
Résultat net courant après survaleurs/Actif (en %)	4,5	5,1	5,1	5,1	4,1	3,1	2,6	3,1	4,0	4,4
Résultat opérationnel/Résultat financier	(128,2)	(22,7)	(20,0)	(26,7)	37,5	11,9	6,2	7,0	8,9	10,5
Actif/Situation nette ⁽¹⁾	3,6	3,3	3,1	3,1	3,8	4,5	4,9	5,3	5,5	5,3
CA HT / Actif	2,3	2,2	2,0	1,9	1,6	1,5	1,5	1,6	1,8	1,8
Dette (trésorerie nette)/Situation nette (en %) ⁽¹⁾	(29,2)	(21,5)	(12,4)	7,9	88,9	100,8	122,9	105,9	128,0	106,9
Rotation des stocks (jours d'achat)	31,0	33,0	35,0	41,0	41,0	39,0	42,0	40,0	39,0	38,0

(*) Chiffres pro forma en 1999.

⁽¹⁾ Après répartition du résultat.

Nombre de magasins intégrés (consolidés)

	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
FRANCE										
Hypermarchés	114	117	117	117	117	179	179	175	178	178
Supermarchés					398	530	539	534	547	566
Maxidiscomptes	481	465	356	367	384	418	424	459	487	578
Autres formats	233	258	288	321	357	576	584	127	126	126
Total	828	840	761	805	1 256	1 703	1 726	1 295	1 338	1 448
EUROPE (hors France)										
Hypermarchés	55	58	62	68	73	142	187	253	268	281
Supermarchés						181	480	548	650	651
Maxidiscomptes						1 965	2 099	2 210	2 325	2 464
Autres formats						76	263	173	130	210
Total	55	58	62	68	73	2 364	3 029	3 184	3 373	3 606
BELGIQUE										
Hypermarchés								57	57	56
Supermarchés								72	73	73
Autres formats								1	1	1
Total								130	131	130
ESPAGNE										
Hypermarchés	46	50	53	56	58	112	116	108	115	119
Supermarchés						175	187	167	174	200
Maxidiscomptes						1 541	1 609	1 649	1 700	1 778
Autres formats						30	27	28	31	32
Total	46	50	53	56	58	1 858	1 939	1 952	2 020	2 129
GRÈCE										
Hypermarchés						4	11	11	13	13
Supermarchés							85	82	142	101
Maxidiscomptes						142	181	199	212	221
Autres formats							46	46		47
Total						146	323	338	367	382
ITALIE										
Hypermarchés	6	5	6	6	6	6	31	34	34	39
Supermarchés							192	173	203	205
Autres formats						46	190	98	98	130
Total	6	5	6	6	6	52	413	305	335	374
POLOGNE										
Hypermarchés				1	3	7	8	9	13	15
Supermarchés						6	15	51	55	67
Total				1	3	13	23	60	68	82
PORTUGAL										
Hypermarchés	2	2	2	3	4	5	5	5	6	7
Maxidiscomptes						273	272	276	281	283
Total	2	2	2	3	4	278	277	281	287	290

	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
RÉPUBLIQUE TCHÈQUE										
Hypermarchés						3	6	7	8	9
Total						3	6	7	8	9
SLOVAQUIE										
Hypermarchés							2	4	4	4
Total							2	4	4	4
SUISSE										
Hypermarchés								8	8	8
Total								8	8	8
TURQUIE										
Hypermarchés	1	1	1	2	2	5	8	10	10	11
Supermarchés							1	3	3	5
Maxidiscomptes						9	37	86	132	182
Total	1	1	1	2	2	14	46	99	145	198
AMÉRIQUES										
Hypermarchés	44	57	72	84	101	112	120	124	135	147
Supermarchés						83	253	263	249	254
Maxidiscomptes						106	201	263	313	413
Total	44	57	72	84	101	301	574	650	697	814
ARGENTINE										
Hypermarchés	9	12	15	18	21	22	22	22	23	24
Supermarchés							138	132	141	141
Maxidiscomptes						106	201	246	246	285
Total	9	12	15	18	21	128	361	400	410	450
BRÉSIL										
Hypermarchés	33	38	44	49	59	69	74	74	79	85
Supermarchés						83	115	131	108	113
Maxidiscomptes								17	67	128
Total	33	38	44	49	59	152	189	222	254	326
CHILI										
Hypermarchés					1	2	3	4	4	
COLOMBIE										
Hypermarchés					1	2	3	5	8	11
MEXIQUE										
Hypermarchés	2	7	13	17	19	17	18	19	21	27

	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
ASIE										
Hypermarchés	9	13	24	39	59	80	94	105	123	144
Maxidiscomptes										55
Total	9	13	24	39	59	80	94	105	123	199
CHINE										
Hypermarchés		2	3	7	14	20	24	24	32	40
Maxidiscomptes										55
Total		2	3	7	14	20	24	24	32	95
CORÉE										
Hypermarchés			3	3	6	12	20	22	25	27
HONG-KONG										
Hypermarchés			1	2	4	4				
INDONÉSIE										
Hypermarchés					1	5	7	8	10	11
JAPON										
Hypermarchés							1	3	4	7
MALAISIE										
Hypermarchés	1	1	2	3	5	6	6	6	6	7
SINGAPOUR										
Hypermarchés				1	1	1	1	1	1	2
TAIWAN										
Hypermarchés	8	10	13	17	21	23	24	26	28	31
THAÏLANDE										
Hypermarchés			2	6	7	9	11	15	17	19
GROUPE *										
Hypermarchés	222	245	275	308	350	513	580	657	704	750
Supermarchés					398	794	1 272	1 345	1 446	1 471
Maxidiscomptes	481	465	356	367	384	2 489	2 724	2 932	3 125	3 510
Autres formats	233	258	288	321	357	652	847	300	256	336
Total	936	968	919	996	1 489	4 448	5 423	5 234	5 531	6 067

* La répartition entre Supermarchés et Autres formats a été remise à jour avec les informations concernant le parc de la Grèce.

SURFACE DE VENTE PAR FORMAT (magasins intégrés)

En milliers de m ²	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Hypermarchés	2 129	2 378	2 727	3 075	3 489	4 580	5 256	5 674	6 180	6 510
Supermarchés						1 195	1 968	2 117	2 132	2 277
Maxidiscomptes					232	794	906	997	1 093	1 255

SURFACE DE VENTE PAR PAYS (magasins intégrés)

En milliers de m ²	Hypermarchés	Supermarchés	Maxidiscomptes	Total
France	1 639	937	343	2 919
Europe (hors France)	2 343	891	761	3 994
Belgique	351	131		482
Suisse	46			46
République Tchèque	103			103
Espagne	1 175	292	567	2 034
Grèce	96	134	72	303
Italie	261	241		502
Pologne	139	82		222
Portugal	63		82	145
Turquie	108	10	40	159
Amériques	1 317	450	136	1 902
Argentine	235	244	95	574
Brésil	741	205	41	987
Chili				
Colombie	101			101
Mexique	240			240
Asie	1 212		15	1 228
Chine	321		15	337
Indonésie	73			73
Japon	65			65
Corée	253			253
Malaisie	69			69
Singapour	15			15
Thaïlande	172			172
Taiwan	243			243
Groupe	6 510	2 277	1 255	10 043

ACTIVITÉS DES HYPERMARCHÉS INTÉGRÉS

	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Ventes par m ² (CA annuel HT en euros)	9 800	9 270	8 660	7 930	7 410	7 410	8 110	7 214	6 594	6 319
Ventes par magasin (CA annuel HT en millions d'euros)	88	80	86	79	74	66	67	65	58	55
Nombre annuel de passage en caisse (en millions)	603	653	677	733	818	974	1 115	1 206	1 264	1 355

CA TTC CONSOLIDÉ 2003 PAR ZONE ET PAR FORMAT

En millions d'euros	Hypermarchés	Supermarchés	Maxidiscomptes	Autre formats	Total
France	21 360	7 976	2 013	8 610	39 959
Europe (hors France)	15 814	5 188	3 494	3 913	28 409
Amériques	4 059	1 139	238	5	5 441
Asie	5 033		4		5 037
Groupe	46 266	14 302	5 750	12 529	78 848

Responsables du document de référence et du contrôle des comptes

INFORMATIONS SUR LE PARC DE MAGASINS SOUS ENSEIGNES

	France	Europe (hors France)	Amériques*	Asie**	Groupe
Tous formats					
CA TTC commercial (en millions d'euros)	44 912	33 060	5 444	5 157	88 572
Variation 2003/2002 (en %)	2,3	8,5	(14,2)	(0,7)	3,1
% du CA TTC commercial total	50,7	37,3	6,1	5,8	100,0
Nombre de magasins	3575	5770	833	200	10378
Surface de vente (en m ²)	4 729 280	5 335 352	1 907 450	1 235 771	13 207 852
Hypermarchés					
CA TTC commercial (en millions d'euros)	23 948	17 900	4 059	5 152	51 060
Variation 2003/2002 (en %)	0,6	6,9	(14,9)	(0,8)	1,1
% du CA TTC commercial total	27,0	20,2	4,6	5,8	57,6
Nombre de magasins	216	315	147	145	823
Surface de vente (en m ²)	1 864 012	2 584 715	1 316 633	1 220 337	6 985 697
CA TTC/m ² (en euros)	12 847	6 925	3 083	4 222	7 309
Supermarchés					
CA TTC commercial (en millions d'euros)	13 151	8 302	1 139		22 592
Variation 2003/2002 (en %)	2,1	9,8	(18,0)		3,5
% du CA TTC commercial total	14,8	9,4	1,3		25,5
Nombre de magasins	1005	1121	254		2380
Surface de vente (en m ²)	1 576 904	1 367 470	449 557		3 393 931
CA TTC/m ² (en euros)	8 340	6 071	2 533		6 657
Maxidiscomptes					
CA TTC commercial (en millions d'euros)	2 037	4 405	245	4	6 692
Variation 2003/2002 (en %)	13,2	9,1	31,9		11,1
% du CA TTC commercial total	2,3	5,0	0,3		7,6
Nombre de magasins	588	3381	432	55	4456
Surface de vente (en m ²)	343 130	958 838	141 261	15 433	1 458 661
CA TTC/m ² (en euros)	5 937	4 594	1 738		4 588
Autres					
CA TTC commercial (en millions d'euros)	5 776	2 453			8 229
Variation 2003/2002 (en %)	6,3	15,7			9,0
% du CA TTC commercial total	6,5	2,8			9,3
Nombre de magasins	1766	953			2719

(*) Les données du Chili ont été totalement déconsolidées sur l'année 2003.

(**) Ouvertures des magasins Hard Discount en Chine lors du 4^e trimestre 2003.

PERSONNE ASSUMANT LA RESPONSABILITÉ DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

À notre connaissance, les données du présent document de référence sont conformes à la réalité ; elles comprennent toutes les informations financières nécessaires aux investisseurs pour fonder leur jugement sur le patrimoine, l'activité, la situation financière, les résultats et les perspectives de Carrefour ; elles ne comportent pas d'omissions de nature à en altérer la portée.

Daniel Bernard
Président et Directeur Général

PERSONNES ASSUMANT LA RESPONSABILITÉ DU CONTRÔLE DES COMPTES

Commissaires aux comptes titulaires

Deloitte Touche Tohmatsu

185, avenue Charles de Gaulle (92524) Neuilly sur Seine cedex
représenté par MM. Jean-Paul Picard et Frédéric Moulin
Date du premier mandat : AGO du 15/04/2003
Expiration du mandat actuel lors de l'Assemblée Générale
Ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2008

KPMG Audit

1, cours Valmy, 92923 Paris la Défense cedex
représenté par M. Jean-Luc Decornoy
Date du premier mandat : AGO du 05/09/1968
Expiration du mandat actuel lors de l'Assemblée Générale
Ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice clos le
31 décembre 2008

Commissaires aux comptes suppléants

BEAS

7-9, villa Houssay (92524) Neuilly sur Seine Cedex
Date du premier mandat : AGO du 15/04/2003
Expiration du mandat actuel : Mandat expirant lors de
l'Assemblée Générale Ordinaire statuant sur les comptes de
l'exercice clos le 31 décembre 2008

M. Alain Feuillet

1, cours Valmy, 92923 Paris-La Défense Cedex
Date du premier mandat : AGO du 22/05/1985
Expiration du mandat actuel : Mandat expirant lors de
l'Assemblée Générale Ordinaire statuant sur les comptes de
l'exercice clos le 31 décembre 2008

ATTESTATION DES RESPONSABLES DU CONTRÔLE DES COMPTES

Mesdames, Messieurs,

En notre qualité de commissaires aux comptes de la société Carrefour S.A. et en application du règlement COB 98.01, nous avons procédé, conformément aux normes professionnelles applicables en France, à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes historiques données dans le présent document de référence.

Ce document de référence a été établi sous la responsabilité du conseil d'administration. Il nous appartient d'émettre un avis sur la sincérité des informations qu'il contient portant sur la situation financière et les comptes.

Nos diligences ont consisté, conformément aux normes professionnelles applicables en France, à apprécier la sincérité des informations portant sur la situation financière et les comptes, à vérifier leur concordance avec les comptes ayant fait l'objet d'un rapport. Elles ont également consisté à lire les autres informations contenues dans le document de référence, afin d'identifier le cas échéant les incohérences significatives avec les informations portant sur la situation financière et les comptes, et de signaler les informations manifestement erronées que nous aurions relevées sur la base de notre connaissance générale de la société acquise dans le cadre de notre mission. Ce document ne contient pas de données prévisionnelles isolées résultant d'un processus d'élaboration structuré.

Les comptes annuels et les comptes consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2001, arrêtés par le conseil d'administration, ont fait l'objet d'un audit par KPMG Audit et Barbier Frinault & Autres, selon les normes professionnelles applicables en France, et ont été certifiés sans réserve ni observation.

Les comptes annuels et les comptes consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2002, arrêtés par le conseil d'administration, ont fait l'objet d'un audit par KPMG Audit et Barbier Frinault & Autres, selon les normes professionnelles applicables en France, ont été certifiés sans réserve, et ont appelé de leur part une observation concernant le changement de méthode comptable lié à la première application du règlement CRC n° 2000-06 sur les passifs du 7 décembre 2000 et son absence de conséquences sur le compte de résultat et les capitaux propres à l'ouverture.

Les comptes annuels et les comptes consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2003, arrêtés par le conseil d'administration, ont fait l'objet d'un audit par nos soins, selon les normes professionnelles applicables en France, et ont été certifiés sans réserve ni observation.

Nos rapports sur les comptes annuels et consolidés de l'exercice 2003 comportent, en application des dispositions de l'article L.225-235 du Code de commerce qui s'appliquent pour la première fois à cet exercice, les justifications de nos appréciations ; celles-ci portent, en ce qui concerne les comptes annuels, sur les titres de participations et, en ce qui concerne les comptes consolidés, sur les actifs corporels et incorporels, principalement les survaleurs.

Sur la base de ces diligences, nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité des informations portant sur la situation financière et les comptes, présentées dans ce document de référence.

Paris La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 16 avril 2004

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.
Jean-Luc Decornoy
Associé

Deloitte Touche Tohmatsu
Jean-Paul Picard
Associé
Frédéric Moulin
Associé

TABLE DE CONCORDANCE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

Afin de faciliter la lecture du rapport annuel déposé comme document de référence, la table thématique suivante permet d'identifier les principales informations requises par l'Autorité des Marchés Financiers dans le cadre de ses règlements et instructions d'application.

INFORMATIONS

ATTESTATIONS DES RESPONSABLES

- Attestation des responsables du document de référence p. 153
- Attestation des contrôleurs légaux des comptes P. 153
- Politique d'information p. 17

RENSEIGNEMENTS DE CARACTÈRE GÉNÉRAL

Capital

- Particularités (limitations à l'exercice des droits de vote...) p. 130
- Capital autorisé non émis p. 132
- Capital potentiel p. 134
- Tableau d'évolution du capital sur 5 ans p. 134

Marché des titres

- Tableau d'évolution des cours et volumes sur 18 mois p. 135
- Dividendes p. 16 & 17

CAPITAL ET DROITS DE VOTE

- Répartition actuelle du capital et des droits de vote p. 16
- Évolution de l'actionariat p. 16
- Pactes d'actionnaires p. 16 & 134

ACTIVITÉ DU GROUPE

- Organisation du Groupe (relations mère et filiales, information sur les filiales) p. 94 à 102
- Chiffres clés du Groupe p. 1 à 5 & 146
- Informations chiffrées sectorielles (par activité, par zone géographique et/ou pays) p. 147 à 152
- Marchés et positionnement concurrentiel de l'émetteur p. 28 à 59
- Politique d'investissements p. 67 à 69
- Indicateurs de performance (création de valeur pour l'entreprise) p. 14 & 15

RAPPORT ANNUEL

ANALYSE DES RISQUES DE GROUPE

- Facteurs de risques p. 72
 - Risques de marché (liquidité, taux, change, portefeuille actions)
 - Risques particuliers liés à l'activité (dont dépendance à l'égard de fournisseurs, clients, sous-traitants, contrats, procédés de fabrication...)
 - Risques juridiques (réglementation particulière, concessions, brevets, licences, litiges significatifs, faits exceptionnels...)
 - Risques industriels et liés à l'environnement
- Assurances et couverture des risques p. 73

PATRIMOINE, SITUATION FINANCIÈRE ET RÉSULTATS

- Comptes consolidés et annexe p. 74 à 102
- Engagements hors-bilan p. 92 & 93
- Honoraires des Commissaires aux Comptes et des membres de leurs réseaux p. 107
- Comptes sociaux et annexe p. 108 à 121

GOVERNEMENT D'ENTREPRISE

- Composition et fonctionnement des organes d'administration, de direction, de surveillance p. 4 & 5
- Composition et fonctionnement des comités p. 6 à 8
- Dirigeants mandataires sociaux (rémunérations et avantages, options consenties et levées, BSA et BSPCE) p. 107
- Dix premiers salariés non mandataires sociaux (options consenties et levées) p. 134
- Conventions réglementées p. 123

ÉVOLUTION RÉCENTE ET PERSPECTIVES

- Évolution récente p. 69
- Perspectives p. 69



Le présent document de référence a été déposé auprès de la Commission des Opérations de Bourse le 16 avril 2004, conformément au règlement n° 98-01. Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par la Commission des Opérations de Bourse.

ADRESSES DES PRINCIPALES FILIALES

GROUPE

Carrefour Direction Générale

6, avenue Raymond- Poincaré
75016 Paris
France
Tél. : 00 (33 1) 53 70 19 00
Fax. : 00 (33 1) 53 70 86 16

EUROPE

Carrefour Europe

26, quai Michelet
TSA 30008
92695 Levallois Perret Cedex
Tél. : 00 (33 1) 58 63 30 00
Fax. : 00 (33 1) 58 63 67 50

FRANCE

Carrefour France

Direction Actifs Hypermarchés
Z.A.E Saint Guénault
1, rue Jean Mermoz
Courcouronnes - BP 75
91002 Evry Cedex
Tél. : 00 (33 1) 60 91 37 37
Fax. : 00 (33 1) 60 79 44 98

BELGIQUE

Carrefour Belgium

20, avenue des Olympiades
1140 Bruxelles
Tél. : 00 (32 2) 729 21 11
Fax: 00 (32 2) 729 14 96

ESPAGNE

Centros Comerciales Carrefour

Carretera de Burgos, km 14,5
28108 Alcobendas - Madrid
Tél. : 00 (34 91) 301 89 00
Fax : 00 (34 91) 333 18 36

DIA Espagne

Plaza Carlos Triás Bertrán, 7
Planta 4a
28020 Madrid
Tél. : 00 (34 91) 456 73 00
Fax. : 00 (34 91) 555 77 41

ITALIE

Carrefour Italia GS

Via Caldera, 21
20153 Milan
Tél. : 00 (39 02) 48 25 22 61
Fax. : 00 (39 02) 48 20 23 25

GRÈCE

Carrefour Marinopoulos

63, Aghiou Dimitriou
174 56 Alimos - Athènes
Tél. : 00 (30 210) 98 93 400
Fax. : 00 (30 210) 98 51 301

POLOGNE

Carrefour Polska Sp. zo.o

Ulica Targowa, 72
03 734 Varsovie
Tél. : 00 (48 22) 51 72 110/120
Fax. : 00 (48 22) 51 72 204

PORTUGAL

Carrefour Portugal

Edifício Monsanto
Rua Alto do Montijo, lote 1/2
Apartado 7647 Alfragide
2720-180 Amadora
Tél. : 00 (351 21) 42 44 200
Fax. : 00 (351 21) 418 26 66

RÉPUBLIQUE TCHÈQUE

Carrefour Ceska Republika

Podbabska 17
166 24 Prague 06
Tél. : 00 (420 2) 33 01 33 00
Fax. : 00 (420 2) 33 01 33 37

SUISSE

Carrefour Suisse

Industrie Strasse 28
CH 8305 Dietlicon
Tél. : 00 (41 1) 834 95 95
Fax. : 00 (41 1) 834 95 90

TURQUIE

Carrefour Sabanci Ticaret Carrefour SA

Merkezi A.S.
Kisikli Tramvay Caddesi Haluk Sokak.
No. 14
81190 Altunizade - Usküdar - Istanbul
Tél. : 00 (90 216) 53 11 600
Fax. : 00 (90 216) 494 22 20

AMERIQUE LATINE

Carrefour Americas

Dr. Ricardo Rojas 401, 6° piso
C1001AEA - Buenos Aires
Argentine
Tél. : 00 (54 11) 57 76 10 00
Fax : 00 (54 11) 57 76 10 05

ARGENTINE

Carrefour Argentina

Cuyo 3323 - 1640 Martinez
Provincia de Buenos Aires
Tél. : 00 (54 11) 40 03 70 00
Fax. : 00 (54 11) 40 03 77 22

BRÉSIL

Carrefour Comercio E Industria Ltda

Rua George Eastman, n° 213
CEP 05690-000 Sao Paulo
Tél. : 00 (55 11) 37 79 60 00
Fax. : 00 (55 11) 37 79 66 94

COLOMBIE

Grandes Superficies de Colombia

Avenida 15 No.106 - 57 Piso 4°
Santa Fe De Bogota
Tél. : 00 (57 1) 65 79 797
Fax. : 00 (57 1) 52 30 344

MEXIQUE

Carrefour de Mexico SA de CV

Av. Presidente Masaryk 219
Col. Chapultepec Morales
11570 Mexico - DF
Tél. : 00 (52 55) 52 83 29 00
Fax. : 00 (52 55) 52 83 29 89

ASIE

Carrefour Asia Limited

Units 1602 - 1606, 16 th Floor
Low Block, Grand Millenium Plaza
181, Queen's Road Central
Hong Kong
Tél. : 00 00 (852) 22 83 40 00
Fax. : 00 (852) 25 37 64 84

CHINE

Carrefour China

25/F - Shanghai Stock Exchange Building
528 Pudong Nan Road
200120 Pudong Shanghai
Tél. : 00 (86 21) 38 78 45 00
Fax. : 00 (86 21) 68 81 58 77

CORÉE

Carrefour Korea Limited

Kyobo Tower 5F, 1303-22
Seocho-Dong, Seocho-ku
Seoul 137-855
Tél. : 00 (82 2) 30 16 15 00
Fax. : 00 (82 2) 30 16 15 70

INDONÉSIE

PT Carrefour Indonesia

Carrefour Lebak Bulus 3rd floor
Jl. Lebak Bulus Raya No. 8
Jakarta 12310
Tél. : 00 (62 21) 27 58 58 00
Fax. : 00 (62 21) 27 58 57 00

JAPON

Carrefour Japan Co., Ltd

East Tower, 18th Floor - Akasaka Twin
Tower
2-17-22 Akasaka - Minato-ku
Tokyo 107-0052
Tél. : 00 (81 3) 35 68 19 00
Fax. : 00 (81 3) 35 68 19 38

MALAISIE

Magnificent Diagrapp Sdn Bhd

3 Jalan SS 16/1
47500 Subang Jaya
Selangor Darul Ehsan
Tél. : 00 (60 3) 56 31 20 00
Fax. : 00 (60 3) 56 31 33 73

SINGAPOUR

Carrefour Singapore Pte. Ltd

04-01/02/03
Suntec Tower Three
Singapore 038988
Tél. : 00 (65) 63 33 68 68
Fax. : 00 (65) 63 33 61 78

TAIWAN

Presicarre Corporation

6F - 137 Nan-King East Road Section 2
Taipei - Taiwan R.O.C.
Tél. : 00 (886 2) 88 09 49 65
Fax. : 00 (886 2) 28 08 36 00

THAÏLANDE

Cencar Limited

15/F - Q-House Building
11 South Sathorn Road
Tungmahamek Sathorn
Bangkok 10120
Tél. : 00 (66 2) 677 33 99
Fax. : 00 (66 2) 677 33 66

