



## **DOCUMENT DE REFERENCE 2004**



Le présent document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 11 mars 2005, conformément au Chapitre 1<sup>er</sup> du Titre 1<sup>er</sup> du Livre II du Règlement Général de l'AMF. Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'Autorité des Marchés Financiers.

## SOMMAIRE

### **Chapitre Ier - Responsables du prospectus et responsables du contrôle des comptes**

1.1.	Nom et fonctions	4
1.2.	Attestation des responsables	4
1.3.	Nom, adresse et qualification des contrôleurs légaux des comptes	4
1.4.	Politique d'information	7

### **Chapitre III - Renseignements de caractère général concernant l'émetteur et son capital**

3.1.	Renseignements de caractère général concernant l'émetteur	9
3.2.	Renseignements de caractère général concernant le capital	13
3.3.	Répartition actuelle du capital et des droits de vote	15
3.4.	Marché des instruments financiers de l'émetteur	18
3.5.	Dividendes	19

### **Chapitre IV - Renseignements concernant l'activité de l'émetteur**

4.1.	Présentation de la société et du groupe	20
4.2.	Informations sommaires sur la dépendance éventuelle de l'émetteur à l'égard de brevets et de licences, de contrats d'approvisionnement, industriels, commerciaux ou financiers, ou de procédés nouveaux de fabrication, lorsque ces facteurs ont une importance significative pour l'activité ou la rentabilité de l'émetteur	39
4.3.	Effectifs moyens et leur évolution au cours des trois derniers exercices, si cette évolution est significative	40
4.4.	Politique d'investissements	40
4.7.	Risques de l'émetteur	40

### **Chapitre V - Patrimoine - Situation financière - Résultats**

5.1.	Comptes de l'émetteur	46
	Comptes consolidés	46
	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	94
	Comptes sociaux	96
	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes sociaux	114
5.7.	Honoraires des commissaires aux comptes et des membres de leurs réseaux pris en charge par le groupe	117

## **Chapitre VI - Le gouvernement d'entreprise**

6.1.	Composition et fonctionnement des organes d'administration, de direction et de surveillance	118
6.2.	Intérêts des dirigeants dans le capital de l'émetteur, dans celui d'une société qui en détient le contrôle, dans celui d'une filiale de l'émetteur ou chez un client ou un fournisseur significatif de l'émetteur	124
6.3.	Mention des schémas d'intéressement du personnel	125
	Rapport du Président sur le contrôle interne	128
	Rapport des commissaires aux comptes sur le rapport du Président sur le contrôle interne	145

## **Chapitre VII - Renseignements concernant l'évolution récente et les perspectives d'avenir**

	Evolution récente	147
	Objectifs	148

## **Chapitre Ier**

### **Responsable du prospectus et responsables du contrôle des comptes**

#### **Personne assumant la responsabilité du document de référence**

A 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'omission de nature à en altérer la portée.

José Luis DURAN  
Administrateur et Directeur Général

#### **Personnes assumant la responsabilité du contrôle des comptes**

##### **Commissaires aux comptes titulaires**

###### **Deloitte & Associés**

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

## **AVIS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LE DOCUMENT DE REFERENCE DU 10 MARS 2005**

Mesdames, Messieurs,

En notre qualité de commissaires aux comptes de la société Carrefour S.A. et en application de l'article 211-5-2 du règlement général de l'Autorité des Marchés Financiers, 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 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.

Les comptes annuels et les comptes consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2004, 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 avec une observation portant sur l'application de manière anticipée de l'avis 04-15 du Conseil National de la Comptabilité relatif à la définition, la comptabilisation et l'évaluation des actifs et une autre observation portant sur l'application de la recommandation du CNC 2003 R-01 qui a explicitement placé les médailles du travail dans le champs d'application du règlement 2000-06 sur les passifs. Dans notre rapport sur les comptes consolidés, nous avons également attiré l'attention du lecteur sur le rapport du Président du Conseil d'Administration sur le contrôle interne qui détaille l'avancement du projet de conversion des états financiers aux normes IFRS et explicite les raisons de la non présentation d'informations chiffrées relatives à l'incidence du passage aux normes IFRS telles qu'adoptées dans l'Union Européenne.

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.

Neuilly-sur-Seine et Paris La Défense, le 10 mars 2005

Deloitte & Associés

KPMG Audit  
*Département de KPMG S.A.*

Jean-Paul Picard

Frédéric Moulin

Jean-Luc Decornoy

Le document de référence inclut par ailleurs :

- Le rapport général et le rapport sur les comptes consolidés des commissaires aux comptes relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2004 comportant la justification de leurs appréciations établie en application des dispositions de l'article L. 225-235 du Code de commerce ;
- Le rapport des commissaires aux comptes, établi en application du dernier alinéa de l'article L. 225-235 du Code de commerce, sur le rapport du Président du Conseil d'Administration décrivant les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

(Ces rapports figurent, respectivement, pages 114, 94 et 145 du présent Document de référence)

#### **1.4. Politique d'information**

**CARREFOUR**  
**6, avenue Raymond Poincaré**  
**(75016) Paris**

RELATIONS INVESTISSEURS  
David Shriver  
Etienne Humbert

33 1 53 70 19 00  
investisseurs@carrefour.com

RELATIONS ACTIONNAIRES  
Véronique Kretz

0 805 902 902 (appel gratuit)  
actionnaires@carrefour.com

## CHAPITRE II

SANS OBJET

## **Chapitre III - Renseignements de caractère général concernant l'émetteur et son capital**

### **3.1. Renseignements de caractère général concernant l'émetteur**

#### **3.1.0. Dénomination et siège social**

Carrefour - 6, avenue Raymond Poincaré - 75016 Paris

#### **3.1.1. Forme juridique de l'émetteur**

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.

#### **3.1.2. Législation de l'émetteur**

Législation française.

#### **3.1.3. 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.

#### **3.1.4. 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.

#### **3.1.5. Indication du registre et numéro d'inscription sur ce registre**

- RCS : 652 014 051 RCS Paris
- APE : 741 J

**3.1.6.** Indication des lieux où peuvent être consultés les documents juridiques relatifs à l'émetteur (statuts, procès-verbaux d'assemblées générales, rapports des contrôleurs légaux...)

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.

### **3.1.7.** Exercice social

L'exercice social commence le 1<sup>er</sup> janvier et finit le 31 décembre.

### **3.1.8.** Répartition statutaire des bénéfices (Statuts Article 31)

Sur les bénéfices nets ainsi établis à chaque inventaire, diminués le cas échéant, des pertes antérieures, il est d'abord prélevé :

- cinq pour cent au moins pour constituer le fonds de réserve légale, prélèvement 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 :

1) la somme nécessaire pour servir aux actionnaires, à titre de premier dividende, un intérêt de six pour cent (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 ;

2) les sommes que l'assemblée, sur la proposition du conseil d'administration, décide d'affecter à tous comptes de réserves 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.

### **3.1.9.** 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 également 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.

#### **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. A 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 l'assemblée, d'un ou plusieurs actionnaires détenant 5 % au moins du capital, les droits de vote excédant la fraction qui aurait dû être déclarée ne peuvent être exercés à compter 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)*

### **3.2. Renseignements de caractère général concernant le capital**

**3.2.0.** Conditions auxquelles les statuts soumettent les modifications du capital et des droits respectifs des diverses catégories d'actions, dans la mesure où elles sont plus restrictives que les prescriptions légales.

Néant.

#### **3.2.1. Montant du capital**

Le capital social au 31 décembre 2004 s'élève à € 1 762 798 875 divisé en 705 119 550 actions de nominal de € 2,50 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.

#### **3.2.2. 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

**3.2.3.** S'il existe des instruments financiers non représentatifs du capital (parts de fondateur, certificats de droit de vote...), mention de leur nombre et de leurs caractéristiques principales

Néant

**3.2.4.** Lorsqu'il existe des obligations convertibles, échangeables, remboursables en instruments financiers donnant accès au capital, à warrant ou autres

Néant

### 3.2.5. Tableau d'évolution du capital.

Evènement	Variation du nombre d'actions	Montant du capital (en Euros)
<i>Situation au 30 juin 1999</i>	<i>233 069 544</i>	<i>586 673 860,00</i>
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	
<i>Situation au 31 décembre 1999</i>	<i>342 502 350</i>	<i>856 255 875,00</i>
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	
<i>Situation au 31 décembre 2000</i>	<i>711 143 440</i>	<i>1 777 858 600,00</i>
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	
<i>Situation au 31 décembre 2001</i>	<i>711 155 854</i>	<i>1 777 889 635,00</i>
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	
<i>Situation au 31 décembre 2002</i>	<i>716 141 771</i>	<i>1 790 354 427,50</i>
Augmentation de capital à la suite de l'exercice de bons de souscription d'actions	612	
<i>Situation au 31 décembre 2003</i>	<i>716 142 383</i>	<i>1 790 355 957,50</i>
Réduction de capital par annulation d'actions	-11 022 833	
<i>Situation au 31 décembre 2004</i>	<i>705 119 550</i>	<i>1 762 798 875,00</i>

### 3.3. Répartition actuelle du capital et des droits de vote

#### 3.3.1.

Lors du dernier relevé TPI effectué au mois de décembre 2004, le nombre d'actionnaires répertoriés s'élevait à près de 461 000 actionnaires (dont 2 735 inscrits au nominatif et près de 459 000 inscrits au porteur). Le nombre de droit de vote, au 31 décembre 2004, ressortait à 861 328 724.

Actionnaires	Nombre de titres	En %	Nombre de voix AGO	En %	Nombre de voix AGE	En %
Groupe familial HALLEY	88 164 281	12,50%	169 068 273	19,63%	169 068 273	19,63%
Groupe MARCH	23 744 424	3,37%	47 141 064	5,47%	47 140 464	5,47%
Daniel BERNARD	1 230 724	0,17%	2 192 146	0,25%	2 192 146	0,25%
<b>Pacte d'actionnaires</b>	<b>113 139 429</b>	<b>16,05%</b>	<b>218 401 483</b>	<b>25,36%</b>	<b>218 400 883</b>	<b>25,36%</b>
Salariés	16 886 007	2,39%	32 835 762	3,81%	32 835 762	3,81%
Autodétention	8 316 318	1,18%				
Autocontrôle						
Public	566 777 796	80,38%	610 091 479	70,83%	610 092 079	70,83%
<b>Total</b>	<b>705 119 550</b>	<b>100,00%</b>	<b>861 328 724</b>	<b>100,00%</b>	<b>861 328 724</b>	<b>100,00%</b>

Deux actionnaires ont informé la Société qu'ils détenaient plus de 1% du capital et des droits de vote au 31 décembre 2004.

**3.3.2.** Modifications éventuelles intervenues dans la répartition du capital au cours des trois dernières années

Néant

**3.3.3.** Pacte d'actionnaires

Par lettre en date du 29 juin 2003 reçue le 30 juin, en application des dispositions de l'article L. 233-11 du Code de commerce, l'Autorité des marchés financiers a été destinataire d'un pacte d'actionnaires, constitutif d'une action de concert, conclu entre les groupes Halley, March et Monsieur Daniel Bernard. A la suite de la dénonciation du pacte d'actionnaires du 29 août 1999 par plusieurs de ses signataires, avec effet à sa date d'échéance initiale (le 29 août 2004), les actionnaires susmentionnés ont souhaité poursuivre l'action de concert existante autour du Groupe Halley et, à cet effet, établir un nouveau pacte s'inscrivant dans la continuité du pacte actuel et par lequel ils entendent renforcer la solidarité entre eux pour toute décision importante relative au développement de la société.

La détention d'actions et de droits de vote par les membres du Pacte est rappelée ci-dessus.

Les principales dispositions du présent accord ont trait :

- à la composition du conseil d'administration de Carrefour : sur 11 membres, 2 seront désignés parmi les candidats proposés par le Groupe Halley, 1 parmi les candidats proposés par le Groupe March, 2 parmi les candidats proposés par

Monsieur Daniel Bernard parmi les dirigeants de la société et 5 parmi des personnalités extérieures indépendantes ;

- à la mise en place d'un "secrétariat du pacte", assuré par la société Paroma, chargé d'organiser matériellement la concertation ou tout autre prise de décision collective des actionnaires nécessaire à la mise en œuvre des dispositions du pacte ;
- à la communication au secrétariat du pacte des évolutions des participations de chacun des membres du pacte ;
- à la concertation entre les signataires, à la demande de l'un d'entre eux, en vue d'adopter une position commune :

\* Préalablement à une assemblée générale en vue d'établir une position commune. En cas d'impossibilité de dégager une position unanime des actionnaires, les décisions seront prises à une majorité de 80% des droits de vote détenus par les actionnaires présents ou représentés le jour où la concertation se tiendra. En l'absence d'une telle majorité de 80%, chaque actionnaire sera en droit d'exercer librement ses droits de vote.

\* Dans l'hypothèse d'une offre publique. Les actionnaires pourront décider, à une majorité de 80% des droits de vote qu'ils détiennent au jour de la concertation, d'apporter ensemble leurs titres de capital à l'offre, ou de conserver l'intégralité de leurs titres de capital. A défaut d'accord sur un apport ou une conservation de leurs titres de capital, chacun des actionnaires sera libre de sa position à l'égard de l'offre. En cas d'offre concurrente ou de surenchère, une nouvelle concertation devra avoir lieu dans les mêmes conditions pour confirmer ou modifier l'attitude commune ou concertée préalablement arrêtée.

\* Au non franchissement du seuil du tiers du capital ou des droits de vote :

\* Les parties s'interdisent d'augmenter leur participation par quelque moyen que ce soit si cette augmentation a pour effet de les obliger à déposer une offre publique ;

\* Dans l'hypothèse où le franchissement du seuil d'offre publique résulterait de l'obtention de droits de vote double, il est convenu, afin de maintenir l'égalité entre actionnaires, que ceux-ci convertissent aux porteurs le nombre de titres nécessaire au prorata de leur participation. L'actionnaire qui ne respecterait pas ces engagements sera de plein droit exclu du pacte ;

Le pacte prendra effet au 30 août 2004 et est conclu pour une durée de 3 ans à compter de son entrée en vigueur. Il se renouvellera ensuite par tacite reconduction pour des périodes successives d'une année chacune, à défaut de dénonciation faite par l'un des actionnaires et notifiée au secrétariat au moins six mois avant l'expiration de chacune des échéances du pacte.

Après concertation et décision à la majorité des trois quarts des droits de vote détenus par les autres actionnaires signataires de l'accord, l'actionnaire qui viendrait à détenir moins de 90% des actions détenues initialement avant le premier anniversaire du pacte, moins de 80% de cette participation avant le second anniversaire du pacte ou moins de 70% de cette participation avant le troisième anniversaire du pacte pourrait être considéré par les

autres actionnaires comme ayant cessé d'être membre du pacte qui serait alors caduc à son égard.

### 3.4. Marché des instruments financiers de l'émetteur

**3.4.1.** Si des instruments financiers de l'émetteur sont déjà admis aux négociations sur un ou plusieurs marchés réglementés, indication de ces marchés, en précisant les différentes catégories d'instruments financiers cotés, et s'il y a lieu les différentes lignes d'instruments financiers de même catégorie

L'action Carrefour est inscrite à la cote de l'Eurolist de Euronext SA 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 2004, l'action se situait en 8ème position dans l'indice CAC 40 en terme de capitalisation boursière avec un poids de 3, 33%.

**3.4.2.** Si des instruments financiers de l'émetteur ne sont pas encore admis aux négociations sur un marché réglementé mais sont traités sur un ou plusieurs autres marchés réglementés, en fonctionnement régulier, reconnus et ouverts, indication de ces marchés.

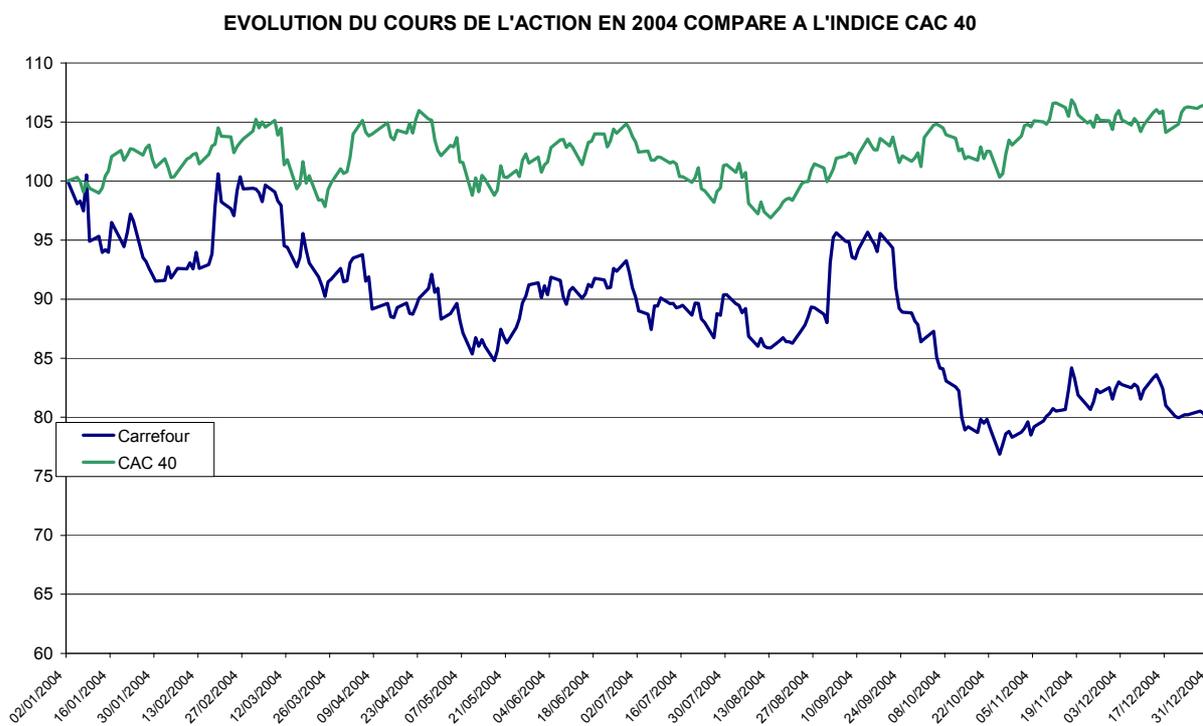
Néant.

**3.4.3.** Dans les cas prévus aux points 3.4.1. et 3.4.2. préciser pour les principaux marchés  
**Données Boursières**

en euros	2000*	2001*	2002*	2003*	2004*
cours : plus haut	91,8	69,4	58,15	46,34	44,11
plus bas	62,5	46,3	38,07	29,35	33,7
au 31 décembre	66,9	58,4	42,43	43,52	35,04
Nombre d'actions au 31 décembre	711 143 440	711 155 854	716 141 771	716 142 383	
Capitalisation boursière au 31 décembre (en milliards d'euros)	47,6	41,5	30,4	31, 166	
Moyenne des volumes quotidiens	1 704 163	1 934 055	2 567 064	2 513 291	3 028 232
Résultat net courant par action	1,51	1,70	1,95	2,23	
Dividende net	0,45	0,50	0,56	074	
Rendement	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.

## Evolution du cours de l'action en 2004 comparé à l'indice CAC 40



### 3.5. Dividendes

#### Dividende net par action\* (en euros)

Année	Montant du Dividende
1999	0,45
2000	0,50
2001	0,56
2002	0,64
2003	0,74
2004	0,94

Les dividendes sont prescrits après 5 ans, au profit de l'Etat.

\* 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.

## Chapitre IV - Renseignements concernant l'activité de l'émetteur

### 4.1. Présentation de la société et du groupe

Premier distributeur européen et deuxième dans le monde, Carrefour est le plus international de tous les groupes de distribution alimentaire. Depuis plus de 40 ans, il est le partenaire de la vie quotidienne de dizaines de millions de clients en Europe, en Asie et en Amérique Latine.

Ces liens avec des consommateurs d'origines et de comportements très variés sont renforcés par la très large diversité de son offre. Une diversité inscrite au cœur même de sa stratégie : Carrefour associe hypermarchés, supermarchés, magasins de proximité et de maxidiscount pour apporter au client la plus grande liberté de choix, avec l'assurance, quel que soit le format, de trouver le meilleur rapport qualité/prix.

Fort de l'engagement de ses 430 000 collaborateurs et de ses franchisés, Carrefour poursuit une politique de croissance soutenue sur ses trois continents, dans la perspective d'un développement durable qui permette à chacun – clients, actionnaires, collaborateurs, partenaires, collectivités publiques – de partager pleinement ses succès.

La force du Groupe repose sur sept valeurs : Liberté, Responsabilité, Partage, Respect, Intégrité, Solidarité, Progrès.

#### Carrefour en 2004 (chiffre d'affaires TTC sous enseignes)

##### Répartition du chiffre d'affaires par zone

Europe	: 87,6 %
Amérique Latine	: 6,3 %
Asie	: 6,1 %

##### **Hypermarchés**

##### **57,7 % du CA Groupe**

*Enseigne : Carrefour*

Concept : Présenter au client en un seul lieu une offre diversifiée, organisée et compétitive en produits alimentaires et non alimentaires (bazar, biens d'équipements, produits culturels...) et de services. La liberté de choix offerte au client (80 000 références en moyenne) sur une surface de 5 000 à 20 000 m<sup>2</sup>, les nombreux services (carrefour voyages, assurances carrefour, SAV, carrefour spectacles, parking gratuit) font de l'hypermarché un lieu dédié à l'achat plaisir.

**868 hypermarchés**

##### **Supermarchés**

##### **25 % du CA Groupe**

*Enseignes : Champion, Norte, GS, GB, Globi*

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 m<sup>2</sup> et proposent environ 10 000 références.

**2 376 supermarchés**

## **Maxidiscompte**

### **8,3 % du CA Groupe**

*Enseignes : Dia, Ed, Minipreço*

Concept : Sur une surface de 300 à 800 m<sup>2</sup>, ces magasins proposent un assortiment sélectionné de produits alimentaires, essentiellement de marque distributeur, à bas prix.

**4 934 magasins de maxidiscompte**

## **Proximité & autres métiers**

### **9 % du CA Groupe**

#### ➤ **Le commerce de proximité**

*Enseignes : Shopi, Marché Plus, 8 à Huit, GB Express, Contact GB, Proxi, Di per Di*

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

#### ➤ **Le cash & carry**

*Enseignes : Promocash, Puntocash, Docks Market, Grossiper*

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

#### ➤ **La restauration collective**

*Enseigne : Prodirect*

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

#### ➤ **Le commerce électronique**

*Enseigne : Ooshop*

Concept : 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.

**2 699 magasins de proximité**

**203 cash & carry**

### **Une croissance mondiale, multiformat et rentable**

La forte croissance du Groupe Carrefour est réalisée en grande partie à l'international. Elle est dynamisée par la stratégie multiformat et le partage d'orientations communes par les différents pays.

1<sup>er</sup> en Europe, Carrefour est le 2<sup>ème</sup> distributeur mondial. Présent dans trente deux pays, il réalise la moitié de son chiffre d'affaires en dehors de la France. Cette répartition fait de lui le plus international de l'ensemble des distributeurs alimentaires. Le Groupe se concentre sur trois continents : l'Europe (13 pays), l'Amérique Latine (4 pays) et l'Asie (8 pays), un champ d'expansion complété par l'Afrique, les Caraïbes et le Moyen-Orient (7 pays).

Ce déploiement mondial, le Groupe l'a initié il y a plus de 40 ans, ce qui lui confère une très solide expérience. Fort de cette expertise, Carrefour poursuit une stratégie de croissance de plus en plus tournée vers l'international. Ainsi en 2004, 80 % des nouveaux points de ventes sont créés hors de France. La croissance est au rendez-vous avec une hausse du chiffre d'affaires hors France de 8,3% à changes constants en 2004.

Cette stratégie de croissance internationale s'articule autour de trois axes :

- le multiformat, facteur de souplesse et de réactivité,
- l'adoption d'une stratégie globale commune pour une très grande efficacité,
- la réalisation d'objectifs de rentabilité stricts.

Cette expansion soutenue et mondiale est le résultat d'une approche structurée. Depuis 1999, le Groupe s'appuie sur ses développements et acquisitions dans ses différentes activités pour déployer une stratégie novatrice, le multiformat.

Au-delà des synergies entre les formats, ce positionnement crée une dynamique d'expansion à l'international. L'implantation d'hypermarchés dans un pays permet la mise en place des outils et process nécessaires au développement futur (relations avec les fournisseurs, logistique, marketing...).

L'offre peut ensuite être complétée progressivement par les autres formats : supermarchés, magasins de maxidiscount, et si le pays est suffisamment mature, magasins de proximité. La stratégie multiformat se traduit ainsi par la croissance du chiffre d'affaires global, de meilleures conditions d'achats et naturellement le renforcement des parts de marché dans les pays concernés.

La croissance internationale de Carrefour bénéficie d'une stratégie commune aux formats et aux pays tout en gardant une souplesse d'adaptation aux contextes locaux pour que chaque magasin réponde aux attentes de ses clients.

Cette stratégie se résume en quatre objectifs principaux :

- être le premier en prix sur la zone de chalandise,
- exceller dans la maîtrise des coûts,
- développer de manière optimale les capitaux employés des formats,
- profiter des synergies d'achats, force essentielle du Groupe.

Ces orientations majeures sont déclinées en actions concrètes dans les pays par les équipes de chaque format. En 2004 les efforts ont porté particulièrement sur la baisse des prix, la poursuite de l'innovation en matière de produits et de qualité, l'élargissement des programmes de fidélisation et sur l'amélioration du lien entre les achats et les ventes.

La croissance très dynamique ne doit cependant pas se faire au détriment de la rentabilité du Groupe. Lors de la publication des résultats semestriels le 1<sup>er</sup> septembre 2004, Carrefour a identifié parmi ses priorités majeures l'amélioration de la rentabilité des opérations à l'international.

Le Groupe a formulé l'objectif de céder pour un montant de 1 milliard d'euros d'actifs insuffisamment rentables ou non stratégiques. C'est ainsi que le Groupe a cédé le Chili pays dans lequel Carrefour avait une part de marché d'à peine 2,5% alors que les trois principaux concurrents concentraient à eux trois plus de 40%. C'est également le cas de la cession en octobre 2004 de la participation de 22,4% dans Modelo Continente au Portugal considérant le caractère non stratégique de cette participation minoritaire.

Carrefour a cédé ou fermé 59 supermarchés en 2004 dont 20 en Espagne, 16 au Brésil et 23 en Argentine dont la rentabilité présente et future était inférieure aux objectifs du Groupe.

Pour les marchés les plus stratégiques Carrefour a choisi d'optimiser les capitaux employés d'une façon très pragmatique. Le Groupe privilégie les acquisitions tactiques d'actifs lorsqu'elles sont moins onéreuses pour le Groupe que la construction de nouveaux magasins. L'acquisition en Pologne de 12 hypermarchés Hypernova auprès de Ahold offre un bon exemple d'acquisition tactique.

### **Des objectifs de rentabilité clairs et précis**

Les objectifs de rentabilité sont définis au niveau du pays, de la business unit et du magasin. Les objectifs sont clairement énoncés et tiennent compte de nombreux paramètres macro-économiques, sociodémographiques, commerciaux et financiers.

Par exemple en Corée, tout nouvel hypermarché doit réaliser en chiffre d'affaires, au bout de trois années pleines, plus de deux fois l'investissement initial.

### **Un investissement prix permanent et renforcé**

Dans un contexte macro-économique dégradé Carrefour a saisi l'opportunité d'offrir à ses consommateurs une offre ciblée au meilleur prix. Cette baisse de prix initiée en 2003 a été renforcée et prolongée tout au long de l'année 2004. L'ensemble des formats du Groupe a en effet pratiqué cette baisse de prix.

Elle s'est également étendue à l'ensemble des pays et a concerné toutes les gammes de produits.

### **Les programmes de fidélisation, une réduction de prix ciblée**

Une fois les prix bas assurés, les cartes de fidélité présentent une approche novatrice, qui permet d'offrir une baisse de prix adaptée à chaque typologie de clientèle.

Le Groupe Carrefour possède plus de 20 programmes de fidélisation à travers le monde. Chaque format poursuit un programme adapté aux réalités locales et aux spécificités de son format. La Carte Club Dia est par un exemple très axée sur les prix. La Carte Carrefour en France propose quant à elle une gamme étendue de possibilités restant fidèle au concept même de l'hypermarché : l'achat plaisir.

Tous ces programmes de fidélité ont des bases techniques et de savoir-faire communes. C'est ainsi que de nombreux échanges techniques s'opèrent entre formats et pays : la carte de fidélité portugaise est par exemple très proche de la carte Carrefour en France.

Les cartes de fidélité sont un enjeu majeur :

- elles permettent de mieux connaître les habitudes des consommateurs et donc de satisfaire au mieux leurs attentes,
- elles renforcent par des offres novatrices la fidélité à la marque.

### **L'optimisation des achats**

Lancée en 2003, la démarche « masse de marge » a été étendue en 2004. Elle suppose un rapprochement entre les achats et les ventes, afin que les décisions de chaque pays soient déclinées en opérations plus performantes :

- massification toujours plus importante pour les marques propres en alimentaire,
- développement de leur tronc commun en non alimentaire,
- perfectionnement des achats à partir de cahiers des charges très précis et du renouvellement permanent des fournisseurs,
- implication de la chaîne interne du Groupe, notamment des opérationnels en magasin, parce qu'ils connaissent les marges des produits.

### **Un chantier majeur, la réduction sélective des coûts**

En 2004, des gains très significatifs ont été obtenus et le chantier se poursuit en 2005. Ils touchent à différents éléments du compte de résultat : la logistique, la démarque, la baisse des frais généraux.

Des progrès ont également été réalisés pour réduire la démarque connue et inconnue. En formation les employés sont sensibilisés sur la diminution de la casse, source de la démarque connue et pour mieux

contrôler son évolution, un suivi est effectué régulièrement dans chacun des magasins. Concernant la démarque inconnue, des progrès considérables ont été réalisés grâce au coquage des produits.

La baisse des coûts de distribution est restée en 2004 un des chantiers majeurs pour financer la baisse des prix.

Les efforts se sont également portés sur l'organisation du travail et l'optimisation des flux afin d'améliorer la productivité. Le programme « Mercure » initié en France en est l'illustration. Ce projet se traduit par de meilleurs résultats pour chaque rayon et par un meilleur confort du personnel. Déployé en 2004 pour l'alimentaire, il le sera en 2005 pour le non alimentaire.

### **L'amélioration de l'image prix, un enjeu majeur**

Un excellent positionnement prix n'entraîne pas immédiatement une bonne image prix. Ce décalage entre réalité et perception s'estompe progressivement grâce à une communication soutenue sur les prix.

La communication institutionnelle fixe le discours sur les prix, la publicité commerciale la fait ensuite vivre au quotidien.

Ainsi, en France, la campagne institutionnelle « Mieux consommer », a fixé dans un premier temps les fondements de la qualité et du respect du client. Les campagnes commerciales sur les prix, les produits « N°1 » et la Carte Carrefour ont ensuite pris le relais tout au long de l'année 2004.

L'accent sur les prix a été également déployé à l'international ; c'est le cas notamment de la campagne « Tout à un euro » relayée dans 27 pays.

### **Adaptation du modèle commercial**

La souplesse dans la mise en oeuvre des orientations stratégiques du Groupe est particulièrement bien illustrée par la « clusterisation » des formats. Cette démarche consiste à adapter l'hypermarché à la situation économique et sociale locale. L'exemple le plus parlant est celui de l'Amérique Latine.

Depuis plusieurs années, cette région est frappée par une crise économique et financière ayant un fort impact sur le niveau de vie des habitants. Présent en Argentine, au Brésil, en Colombie et au Mexique, le Groupe doit répondre aux besoins de consommateurs à la recherche de prix très bas, tout en étant soumis à une importante pression fiscale et à la concurrence du commerce informel.

La segmentation en « clusters » s'est traduite par la création de trois catégories de magasins:

- le « cluster A » présente une offre très étendue, particulièrement en parfumerie et en électronique, ainsi que des aménagements plus sophistiqués pour répondre aux attentes d'une clientèle aisée,
- le « cluster B » est un magasin plus standard qui s'adresse à la classe moyenne,
- le « cluster C » quant à lui, est un magasin très « discount », avec un assortiment réduit, une présentation simplifiée et des produits à bas prix.

Chaque cluster bénéficie d'un marketing adapté, sur la base du triptyque Carrefour, présentation des premiers prix, des marques propres et des marques nationales.

### **Succès de la clusterisation en Amérique Latine**

Déployée en Amérique Latine, cette stratégie de clusterisation a été un succès, ainsi qu'en témoigne le retour à la croissance dans la zone. A nombre de magasins comparable, celle-ci atteint 6,1 % en 2004.

Le succès de la démarche se traduit aussi par un retour à la rentabilité. La performance du modèle a permis à l'Amérique Latine de renouer avec l'expansion. En Argentine, au Brésil, au Mexique et en

Colombie, 14 hypermarchés ont été ouverts et 2 fermés en 2004. A fin 2004 la zone Amérique latine compte 157 hypermarchés. Le nombre de supermarchés s'élève quant à lui à 211 magasins.

### **Des formats adaptés à chaque pays**

Le développement international des différents formats s'accompagne d'une grande souplesse d'adaptation en fonction des cultures et situations locales. Cette flexibilité leur permet de mieux s'ancrer dans le contexte économique de la région du monde concernée et de satisfaire les habitudes et attentes des consommateurs, variables selon les pays.

En Chine par exemple, les hypermarchés sont moins grands qu'en Europe. Cette adaptation favorise le développement rapide du format. Elle permet également d'accueillir les consommateurs chinois dans des magasins ajustés à leurs besoins, sans rupture avec leurs traditions.

En Italie, le développement important des supermarchés en zones urbaines répond aussi aux attentes de la population : dans ce pays, les consommateurs ont l'habitude de faire leurs courses plusieurs fois par semaine, voire tous les jours.

Cette souplesse concerne également les autres formats. Régulièrement, les paramètres majeurs pour une implantation adéquate sont révisés – le modèle change ainsi au fur et à mesure de l'évolution de chaque pays. 2004 a notamment vu le lancement du concept « Maxi Dia » en Espagne. D'environ 1 200 m<sup>2</sup>, il présente un assortiment plus profond et une présence renforcée des produits frais. 6 Maxi Dia ont été créés en 2004. En 2005, 25 à 30 autres ouvertures sont envisagées dans le pays, ainsi que l'extension du modèle à d'autres régions – en Chine, l'ouverture d'un magasin Dia de 1 200 m<sup>2</sup> est d'ores et déjà programmé à Pékin en avril.

Autre exemple d'adaptation de l'enseigne, le « magasin parking » destiné à faciliter l'accès des clients et développé en particulier en Espagne.

### **Des assortiments ajustés aux traditions locales**

Au-delà du format, l'offre est également adaptée aux attentes des consommateurs de la zone de chalandise des magasins. Ceux-ci proposent notamment des produits régionaux : élaborés par des PME locale, ils correspondent parfaitement aux traditions locales. Pour une meilleure visibilité, des marques propres sont dédiées à ces produits : Reflets de France, Nostra Terra (Espagne), Terra d'Italia.

En Asie, la présentation même des assortiments en produits frais prend en compte les spécificités de la culture locale. Ainsi, la théâtralisation de ces produits frais dans les magasins chinois reconstruit des marchés locaux de plein air, avec par exemple des produits présentés sur lit de paille.

Cette adaptation s'étend aux produits non alimentaires et aux services. Exemples : en Chine toujours, les magasins proposent en permanence des vélos ; au Brésil, le développement de l'activité crédit répond à une demande forte des clients.

### **Des équipes proches de leurs clients**

Cette capacité à répondre aux attentes des clients de chaque pays est une force de Carrefour. Elle est rendue possible par une très bonne connaissance des clients, celle-ci se trouvant renforcée par le recrutement d'équipes locales, y compris aux postes de management. Le recours à l'expatriation de responsables est en effet limité. Lorsqu'elle est utilisée, l'objectif est de passer rapidement le relais à des managers locaux – tel est le cas en Indonésie par exemple, où la majorité des directeurs de magasins sont indonésiens.

Pleinement intégrées dans leurs différentes collectivités, les équipes définissent les assortiments en fonction des attentes de leurs clients locaux. Le recours à la franchise, tant pour les hypermarchés, supermarchés et magasins de maxidiscount que pour les magasins de proximité, permet de pousser cette logique plus loin encore, avec des entrepreneurs locaux pleinement impliqués dans le développement de leurs magasins.

## L'international : des choix stratégiques

### **L'Europe : le marché domestique de Carrefour**

L'année 2004 a été marquée par une déflation dans tous les pays, déflation accélérée durant le 2nd semestre. Cette déflation possède deux grandes caractéristiques :

- Elle est tout d'abord subie et liée à un contexte macro-économique difficile. C'est le cas notamment pour les produits frais, qui après avoir connu dans l'ensemble de l'Europe un pic de prix au cours de l'été 2003 en raison de la canicule, ont connu une déflation moyenne supérieure à 15 % pendant plus de 6 mois. Cette déflation est également importée, compte tenu de la baisse de 20 % du dollar sur les produits non alimentaires durant l'année.

- Elle est également volontaire. Un contexte économique plus difficile représente pour Carrefour une opportunité d'asseoir sa position de discounter. En contribuant à baisser les prix, le déploiement complet de la marque « N° 1 » et le renforcement des autres marques propres ont permis de renforcer l'image prix des enseignes du Groupe et de fidéliser davantage les clients.

### **Poursuite de la croissance**

Malgré cette déflation, 2004 est une nouvelle année de croissance en Europe. L'exercice a été particulièrement marqué par la forte expansion en Grèce, Pologne, Tchéquie, Turquie, Slovaquie, Suisse et au Portugal. A surfaces de ventes comparables, ces pays bénéficient d'une progression de leur chiffre d'affaires de 3,7%. La croissance organique a également été soutenue : le nombre d'hypermarchés sur la zone est passé de 70 à 76, celui des supermarchés de 173 à 197. En croissance externe, deux acquisitions stratégiques ont été faites : la chaîne Xynos en Grèce (8 supermarchés et 18 magasins de proximité pour un chiffre d'affaires global de 75 millions d'euros) ; la chaîne Hypernova en Pologne (potentiel de chiffre d'affaires de l'ordre de 180 millions d'euros). Conséquence : à périmètre non comparable, la croissance globale sur la zone atteint 11 %.

Dans le même temps, ces pays ont commencé à contribuer de manière positive aux résultats du Groupe. Un virage rendu possible grâce à l'amélioration de la rentabilité commerciale, mais aussi à la très bonne maîtrise des coûts de distribution.

### **Amérique Latine : le retour à la rentabilité**

L'année 2004 reste marquée par une faible consommation en Amérique Latine, malgré une légère reprise en Argentine, au Brésil et en Colombie. L'amélioration du PIB dans ces trois pays ne résulte pas d'une hausse de la consommation, mais du développement des exportations.

Dans ce contexte macro économique très difficile, Carrefour a su s'adapter avec succès en instaurant un modèle commercial novateur. Les résultats illustrent cette réussite. La croissance du chiffre d'affaires de la zone Amérique Latine a été de 6,1% à magasins comparables en 2004.

A fin 2004, la zone Amérique Latine comporte 157 hypermarchés. 12 ouvertures ont été réalisées sur l'année. Le rythme devrait être maintenue en 2005 avec l'ouverture de 13 hypermarchés prévus. Le Groupe gagne des parts de marché dans ses 3 principaux pays de la zone. La part de marché de l'Argentine est en effet passée de 2002 à 2004 de 11,6% à 12,3%.

### **Asie : un accélérateur de croissance**

Carrefour est le premier distributeur international en Asie, fort de sa présence dans 8 pays. Son objectif est de profiter pleinement du très fort potentiel de la zone pour y renforcer son leadership.

Ce renforcement s'appuie sur une accélération de l'expansion. Après 20 ouvertures en 2003, 26 hypermarchés ont été créés en 2004. Pour ce format, l'Asie représente plus de la moitié des ouvertures réalisées au cours de l'exercice. En 2005, cette expansion sera appelée à continuer et les créations d'hypermarchés dans la zone seront encore plus nombreuses.

Du fait de sa taille et de son dynamisme économique, la Chine représente parmi tous les pays concernés un relais de croissance particulièrement intéressant. En 2004, ce pays a déjà accueilli à lui seul près de 50% des nouveaux mètres carrés d'hypermarchés dans le monde. C'est aussi le premier pays d'Asie dans lequel Carrefour a implanté ses enseignes de supermarché et de maxidiscompte.

### **Des relations durables avec les fournisseurs locaux**

Un atout majeur de Carrefour en Asie est sa capacité à parfaitement s'intégrer dans les contextes locaux. Dans chaque pays, le Groupe se positionne comme un acteur local. Pour y parvenir, il développe des relations étroites et durables avec les fournisseurs locaux et, bien sûr, les clients.

Cette approche se traduit par la mise en place d'organisations adaptées. En Chine, quatre régions ont été créées en 2005 pour se rapprocher des clients et prendre en compte les spécificités de consommation régionales.

La stratégie de prix agressifs en vue de la conquête de parts de marché est aussi commune à l'ensemble de la zone. Dans chaque pays, des produits premiers prix ont été mis en place. Cette orientation s'accompagne d'une refonte des produits de milieu de gamme et d'un ajustement encore meilleur des marques propres aux attentes des consommateurs.

## **Des Ressources Humaines centrées sur les valeurs**

### **Une gestion dynamique de la diversité**

Avec ses 430 000 salariés, Carrefour se situe parmi les dix premiers employeurs dans le monde. Parlant 18 langues, exerçant des métiers très variés, ses collaborateurs sont de profils et d'origines très différentes et dans l'ensemble plutôt jeunes : leur âge moyen est de 33 ans. Ces quelques données soulignent l'importance pour le Groupe de savoir gérer la taille et la diversité de ses ressources humaines. Cette gestion est en outre celle d'un Groupe dynamique, en mouvement continu : chaque année, Carrefour recrute 100 000 personnes.

La politique de Carrefour en la matière bénéficie d'une expertise et d'un savoir-faire complet déclinés dans tous les domaines : management, organisation du travail, formation, évolution professionnelle, rémunérations...

### **Epanouissement et motivation**

Plus profondément encore, la politique de Ressources Humaines participe de l'ambition première du Groupe : être la référence de la distribution moderne dans chacun de ses marchés.

En matière de Ressources Humaines, cette ambition consiste à apporter aux collaborateurs la possibilité de s'épanouir et de progresser dans un climat de confiance, ainsi qu'un travail et une rémunération motivants. Concrètement, cette orientation se décline en quatre priorités : attirer, former, gérer et fidéliser.

### **Accent sur la formation**

En 2004, un accent particulier a été porté sur la formation. L'offre dans ce domaine a été complétée dans tous les métiers et à tous les niveaux. Le programme de formation à destination des cadres

dirigeants a ainsi été enrichi. Après le « Master Carrefour » proposé en partenariat avec l'Insead et l'Université de Gestion créée avec l'ESCP, une Université « Marchandises » a notamment été ouverte. De nombreuses initiatives ont également été lancées à Taiwan, en Turquie, en Indonésie et tout particulièrement en Chine.

### **Un programme spécifique pour la Chine**

Alors que la Chine représente près du quart du développement de Carrefour, avec l'ouverture d'un magasin par mois, le programme « Mandarin » revêt une importance majeure pour l'ensemble du Groupe. L'objectif de ce programme est d'apporter aux collaborateurs chinois les connaissances nécessaires à la prise de responsabilités dans tous les métiers du Groupe. Il permet l'exportation des savoir-faire indispensables au succès de l'expansion.

## **Pour un commerce responsable et une mondialisation positive**

### **Trois axes d'engagements dans le monde entier**

Carrefour entend contribuer à une mondialisation positive en favorisant l'accès du plus grand nombre à la consommation de produits de qualité, en assumant ses responsabilités de commerçant tout au long de la chaîne d'approvisionnement, du producteur au magasin, et en élevant les standards locaux dans tous les pays où le Groupe est implanté.

### **Cette démarche de progrès a été formalisée autour de trois axes d'engagement :**

- la qualité et la sécurité, que ce soit celle des produits ou celle des clients et du personnel sur les sites,
- le respect de l'environnement : réduction de ses impacts sur l'effet de serre, préservation des ressources naturelles, gestion et réduction des déchets, préservation de la qualité et de la disponibilité de l'eau, préservation de la biodiversité,
- le développement économique et social : respect des fournisseurs, implication dans l'économie locale, motivation des équipes, satisfaction des clients.

### **Un plan d'action en dix priorités**

Ces axes d'engagement ont permis d'établir un plan d'action pour la période 2002-2005. Celui-ci formalise dix priorités :

1. Compléter et étendre le système de reporting du Groupe pour favoriser le partage de bonnes pratiques entre les pays et les enseignes
2. Systématiser progressivement le dialogue avec les parties prenantes
3. Garantir la sécurité et la qualité des produits et la sécurité des clients et personnels
4. Renforcer la prise en compte de l'environnement dans la conception des produits et emballages et développer des gammes de produits avec une plus-value sociale et environnementale
5. Renforcer la prise en compte environnementale dans l'activité logistique
6. Réduire les impacts environnementaux liés à la construction et à l'exploitation des magasins, y compris les impacts liés à leurs publications et catalogues gratuits
7. Renforcer les partenariats avec les entreprises locales dans tous les pays et promouvoir des relations équitables et pérennes avec les fournisseurs
8. Garantir le respect des droits de l'homme en interne et dans la chaîne d'approvisionnement des produits
9. Favoriser la formation et l'évolution de chacun
10. Respecter la liberté de choix du client

### **Des indicateurs pour mesurer les progrès**

Pour suivre ces objectifs et évaluer les progrès accomplis d'une année sur l'autre, 22 indicateurs clés de performance ont été instaurés. Ils permettent, pour chaque action, de mesurer le chemin parcouru : niveau de dialogue avec les parties prenantes, consommation d'énergie et d'eau par surfaces de vente, part des déchets recyclés, part du chiffre d'affaires en alimentaire réalisé avec des fournisseurs locaux, nombre de salariés reconnus travailleurs handicapés...

Pour mieux connaître la démarche de Carrefour et apprécier les progrès réalisés, nous vous invitons à consulter son rapport de Développement Durable 2004.

### **Un levier de développement efficace : la franchise**

#### **Une excellente dynamique commerciale**

Parce qu'elle mobilise peu de capitaux, la franchise instaure une excellente dynamique commerciale très avantageuse pour Carrefour.

C'est un vecteur important d'expansion pour Carrefour et ce pour plusieurs raisons :

- elle permet une expansion rapide grâce à des franchisés locaux qui ont une bonne connaissance des contraintes et des opportunités des zones de chalandises,
- elle permet de renforcer les parts de marché et la pénétration des enseignes, elle augmente le volume de ventes et les possibilités de massification des achats,
- elle est source d'échange de bonnes pratiques commerciales : elle contribue à l'amélioration de l'offre et des services pour les clients,
- elle permet un très bon retour sur investissement

Cette franchise Carrefour est de plus en plus multiformat. Le format hard discount l'a initié en 2004 en France avec la Coop Atlantique. Ce nouveau modèle de développement permettra d'ouvrir rapidement des magasins dans des zones dans lesquelles ED est relativement peu présent.

#### **Carrefour attire les franchisés**

Carrefour continue d'accueillir les franchisés désirant le rejoindre. Leur nombre témoigne de l'attrait exercé par la puissance et le savoir-faire du Groupe dans le domaine de la franchise. En France, 14 franchisés d'une autre enseigne ont rejoint Carrefour en 2004.

#### **Avantages concurrentiels**

S'ils apportent leur dynamisme et leur esprit d'entreprise, les franchisés bénéficient en retour de la performance des concepts commerciaux du Groupe, quelle que soit l'enseigne. Ils profitent en particulier de l'impact commercial de produits déjà de qualité déjà marketés, d'une communication nationale et de la fiabilité d'une logistique éprouvée.

Tandis que la puissance d'achat de Carrefour leur garantit une excellente compétitivité, ses équipes dédiées leur font partager toute l'expertise d'un groupe mondial.

Adapté à chaque enseigne, les réseaux de franchisés en sont des acteurs clés. Une double dynamique de succès, individuelle et collective, régit les relations entre le franchisé, son réseau et son enseigne. L'affirmation des talents profite de la fédération des énergies – et réciproquement. Un esprit dans lequel chaque réseau entretient ses instances de concertation et d'échange avec sa politique propre, dans le respect de la culture et des valeurs du Groupe.

Carrefour met tout en œuvre pour aider chaque franchisé à développer son commerce, en particulier à travers d'importants programmes de formation.

En retour, le Groupe s'assure du professionnalisme des entrepreneurs qu'il franchise en pratiquant une politique très sélective de recrutement. Chaque franchisé allie ainsi de réelles compétences de chef d'entreprise, une capacité à appliquer la stratégie commerciale et une adhésion forte à son enseigne. Celle-ci se traduit par un respect des normes de chaque concept et par le suivi de leurs évolutions.

**Les hypermarchés :** 74 franchisés dans 12 pays

1 enseigne : Carrefour

**Les supermarchés :** 881 franchisés dans 5 pays

3 enseignes : Champion en France, en Tunisie, en Norvège et en Grèce – GB Partner en Belgique – GS Insieme en Italie

**La proximité :** 2 505 franchisés dans 4 pays.

8 enseignes : Shopi, 8 à Huit et Marché Plus en France – Di per Di il Supermercato et Di per Di Express en Italie – GB Contact et GB Express en Belgique – 5<sup>o</sup> Marinopoulos en Grèce

**Le maxidiscompte :** 1 046 franchisés dans 7 pays.

3 enseignes : Dia, Ed, Minipreço

## Implantations du Groupe au 31 décembre 2004

### LE GROUPE CARREFOUR 32 PAYS D'IMPLANTATION AU 31 DECEMBRE 2004

	Date d'implantation	Chiffre d'affaires TTC sous enseignes en M d'euros	Progression du CA TTC sous enseignes à changes constants	Hypermarché		Supermarché		Maxidiscompte		Proximité		Autres		Total
				Intégrés	Franchisés	Intégrés	Franchisés	Intégrés	Franchisés	Intégrés	Franchisés			
<b>EUROPE</b>														
France	1963	44 727	-0,4%	179	37	586	434	630	12	-	1638	129	28	3675
Espagne	1973	13 336	7,4%	121	5	190	-	1836	815	-	-	32	-	2869
Italie	1993	7 128	-0,7%	38	1	226	154	-	-	133	562	14	-	1128
Belgique	2000	5 261	2,8%	56	-	77	186	-	-	1	175	-	-	495
Grèce	1991	2 048	12,9%	16	-	120	-	251	76	60	74	-	-	597
Portugal	1992	1 252	11,8%	7	-	-	-	286	84	-	-	-	-	377
Pologne	1997	853	7,2%	17	-	70	-	-	-	-	-	-	-	87
Suisse	2001	642	1,2%	8	3	-	-	-	-	-	-	-	-	11
Turquie	1993	796	15,6%	11	-	7	-	233	6	-	-	-	-	257
République tchèque / Slovaquie	1998	480	4,7%	14	-	-	-	-	-	-	-	-	-	14
<b>TOTAL EUROPE</b>		<b>76503</b>	<b>1,8%</b>	<b>467</b>	<b>46</b>	<b>1278</b>	<b>774</b>	<b>3236</b>	<b>993</b>	<b>194</b>	<b>2449</b>	<b>175</b>	<b>28</b>	<b>9640</b>
<b>AMERIQUE LATINE</b>														
Bresil	1975	3 308	9,1%	85	-	97	-	178	30	-	-	-	-	390
Argentine	1982	1 318	8,0%	28	-	114	-	310	23	-	-	-	-	475
Mexique	1995	578	9,0%	29	-	-	-	-	-	-	-	-	-	29
Colombie	1998	456	31,5%	15	-	-	-	-	-	-	-	-	-	15
<b>TOTAL AMERIQUE LATINE</b>		<b>5660</b>	<b>10,2%</b>	<b>157</b>	<b>0</b>	<b>211</b>	<b>0</b>	<b>488</b>	<b>53</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>909</b>
<b>ASIE</b>														
Chine	1995	1 618	23,6%	56	-	6	-	164	-	-	-	-	-	226
Taiwan	1989	1 174	6,2%	34	-	-	-	-	-	-	-	-	-	34
Corée	1996	1 258	9,2%	27	-	-	-	-	-	-	-	-	-	27
Thaïlande	1996	447	16,9%	20	-	-	-	-	-	-	-	-	-	20
Indonésie	1998	419	26,8%	15	-	-	-	-	-	-	-	-	-	15
Malaisie	1994	204	11,1%	8	-	-	-	-	-	-	-	-	-	8
Japon	2000	342	49,4%	8	-	-	-	-	-	-	-	-	-	8
Singapour	1997	90	10,6%	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2
<b>TOTAL ASIE</b>		<b>5553</b>	<b>16,4%</b>	<b>170</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>164</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>340</b>
<b>PAYS PARTENAIRES FRANCHISES</b>														
Belgique	2000	-	-	-	-	-	62	-	-	-	-	-	-	62
Emirats Arabes Unis	1995	-	-	-	8	-	-	-	-	-	-	-	-	8
Arabie Saoudite	2004	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1
Oman	2000	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	1
Qatar	2000	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	1
Egypte	2002	-	-	-	2	-	-	-	-	-	-	-	-	2
Tunisie	2001	-	-	-	1	-	1	-	-	-	-	-	-	2
Roumanie	2001	-	-	-	4	-	-	-	-	-	-	-	-	4
Norvège	2004	-	-	-	-	-	5	-	-	-	-	-	-	5
DOM TOM	1988	-	-	-	9	-	39	-	-	-	56	-	-	104
République Dominicaine	2000	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	1
<b>TOTAL PAYS PARTENAIRES</b>		<b>2965</b>		<b>28</b>	<b>0</b>	<b>107</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>56</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>191</b>
<b>TOTAL GROUPE</b>		<b>90 651</b>	<b>3,3%</b>	<b>794</b>	<b>74</b>	<b>1 495</b>	<b>881</b>	<b>3 888</b>	<b>1 046</b>	<b>194</b>	<b>2 505</b>	<b>175</b>	<b>28</b>	<b>11 080</b>

## **Hypermarchés**

Sous un même toit les hypermarchés offrent à un prix discount un vaste choix de produits alimentaires et non alimentaires.

Parties intégrantes d'une galerie commerciale, les hypermarchés sont un très gros vecteur de trafic.

En 2004 Carrefour a décidé de capitaliser sur l'attractivité de ses hypermarchés :

- en renforçant considérablement le positionnement et l'image prix,
- en adaptant le modèle commercial pour répondre aux attentes des clients,
- en facilitant l'achat pour qu'il devienne un moment de plaisir : simplification des messages, instauration de circuits courts, adaptation de l'offre aux besoins évolutifs des consommateurs,
- en tissant un lien personnalisé avec chacun de ses clients pour mieux les servir.

### **Le repositionnement prix**

L'hypermarché par essence présente sous un même toit un large choix à un prix discount. Dans des périodes macro économiques marquées par une faible confiance des ménages, les hypermarchés ont saisi l'opportunité de renforcer leur image prix.

C'est notamment le cas de la France en 2004. Ainsi le panel des produits de grande consommation de novembre 2004 place les 125 hypermarchés français premiers en prix sur leurs zones de chalandise sur les 178 existants. Sur la plupart des zones de chalandises et à produits équivalents, les hypermarchés Carrefour sont donc moins chers que leurs concurrents. Ce chiffre est à comparer aux 30% de magasins en début d'année qui étaient premier ou deuxième sur leur zone de chalandise.

C'est également le cas des hypermarchés en Belgique, dont le positionnement prix et l'image prix se sont considérablement améliorés

### **Un nouveau système de « pricing »**

L'offensive sur les prix s'accompagne d'un nouveau système de « pricing » assisté.

Le système des étiquettes électroniques active un changement de prix à distance de manière très rapide. Il facilite également la gestion par une visualisation rapide, devant le rayon, du stock exact de marchandises

C'est un outil tactique qui permet de répondre à la concurrence locale avec une grande réactivité et une grande souplesse. Ce suivi se fait site par site en fonction de la concurrence régionale et de la zone de chalandise.

Cet outil a été mis en place dans plusieurs pays et les tests se révèlent très concluants. Il sera étendu progressivement à l'ensemble du parc.

### **Une image prix renforcée**

Après un bon repositionnement prix, c'est l'image prix qui doit prendre le relais afin de conforter les gains de parts de marché à venir. En voici quelques exemples :

#### **Leader en image prix à Taiwan**

Les hypermarchés confortent leur leadership avec 3 ouvertures dont une au centre de Taipei (5 créations prévues en 2005). La modernisation des magasins s'accompagne d'un développement important des produits frais. Grâce au lancement de la marque « N° 1 » et malgré la concurrence du hard discount, Carrefour demeure leader en image de prix.

#### **Spirale vertueuse en Espagne**

Dans un environnement très concurrentiel, les hypermarchés espagnols se sont engagés depuis deux ans dans une intense bataille sur les prix. Un investissement qui porte aujourd'hui pleinement ses fruits. En 2004, les hypermarchés Carrefour ont amélioré à nouveau leur image de prix et augmenté leur part de marché. Plus largement, le Groupe conforte sa première place des distributeurs internationaux dans le pays.

Une même spirale vertueuse a été lancée avec les fournisseurs. Celle-ci se traduit par le succès d'opérations innovantes de grande ampleur, à l'instar du jeu interactif retransmis à la télévision « Codico Magico ».

Le Groupe, et tout particulièrement ses hypermarchés, se trouvent ainsi particulièrement bien placés pour poursuivre leur croissance sur le marché espagnol, l'un des plus dynamiques en Europe.

### **Une croissance organique pour répondre au confort d'achat**

#### **Asie : un nouveau modèle de magasin pour la zone**

L'expansion particulièrement soutenue en Asie profite de l'expertise et de l'expérience du Groupe implanté dans 32 pays avec différents formats. Elle bénéficie de sa décentralisation et de sa souplesse. Pour répondre aux spécificités des marchés locaux, un nouveau modèle de magasins a notamment été conçu. D'une surface de 3 500 à 6 000 m<sup>2</sup>, ces petits hypermarchés vont permettre au Groupe de s'implanter rapidement dans le pays. Leur dimension limitée facilite par ailleurs l'obtention d'autorisations d'implantations là où elles ne seraient peut-être pas accordées pour des magasins plus grands.

De plus, par leur taille plus réduite, ces magasins permettent de s'inscrire dans la vie locale et sociale des villes moyennes

#### **Des hypermarchés sur mesure en Amérique Latine**

En fonction des pays, Carrefour adapte ses hypermarchés. Pour répondre aux besoins des habitants d'Amérique Latine, ils sont ainsi déclinés selon trois catégories de niveaux de vie. Les différences portent sur le nombre d'employés en magasin, le nombre de références de produits de grande consommation et la nature de l'offre en produits non alimentaires. Associée à l'offensive très forte sur les premiers prix et les marques de distributeurs, cette approche se traduit par une amélioration progressive de l'image prix auprès des populations. Tel est le cas en Colombie où Carrefour bénéficie de la meilleure image prix. En Argentine, les hypermarchés se situent en deuxième position.

#### **Modernisation et agrandissement des hypermarchés en France**

En 2004, un hypermarché en franchise de 7 700 m<sup>2</sup> a été repris et onze magasins agrandis, pour une surface supplémentaire globale de 41 000 m<sup>2</sup>. Ces agrandissements sont très rentables et permettent :

d'augmenter singulièrement le confort d'achat des consommateurs en leur offrant plus d'espace, des linéaires plus accessibles,

de proposer de plus larges assortiments et d'exprimer ainsi toute l'offre alimentaire et non alimentaire telle que Carrefour la conçoit habituellement.

Cette reprise s'accompagne d'un plan de modernisation de tous les magasins, y compris ceux qui ne sont pas agrandis. Avec 51 000 m<sup>2</sup> supplémentaires prévus, 2005 va marquer une reprise de l'expansion.

### **Le prix et la qualité de leur offre**

#### **Une offre claire**

Pour que les clients aillent davantage dans les hypermarchés, ceux-ci doivent se démarquer de leurs concurrents non seulement par les prix, la qualité et l'adaptation aux contextes locaux, mais aussi par leurs assortiments. Cette différenciation, pour être visible et valorisante, nécessite un enrichissement et une clarification de l'offre.

### **Des assortiments variés**

Les hypermarchés proposent aujourd'hui au meilleur prix les 20 % de produits de grande consommation qui représentent 80 % des ventes. Mais ils donnent également accès à une offre additionnelle très significative. En 2004, cette richesse a été renforcée, avec un rééquilibrage entre l'alimentaire et le non alimentaire appelé à se poursuivre en 2005.

### **Les produits frais : notre cœur de métier**

Axe majeur de différenciation et de fidélisation des clients, les hypermarchés se renforcent notamment sur les produits frais : pâtisserie, boucherie, fromagerie...

Pour maintenir l'avance et le professionnalisme des équipes un grand programme de formation sera déployé en 2005. Celui-ci touchera l'ensemble des collaborateurs concernés, depuis les membres des comités exécutifs des pays jusqu'aux managers des rayons. Dix magasins de formation ont, dans cette perspective, été sélectionnés.

### **Des pôles d'attractivité pour le non alimentaire**

En non alimentaire l'offre est modulée en fonction de nombreux critères :

- le besoin de consommation et les conditions macro-économiques dans les différents pays où le Groupe est présent.
- l'importance de la concurrence locale des spécialistes. Les hypermarchés adaptent une force différenciée et agressive en prix suivant la réalité de la concurrence locale des spécialistes. C'est ainsi qu'en France, Carrefour offre une gamme de produits permanents en textile plus importante par rapport aux produits saisonniers. Le modèle espagnol quant à lui propose une gamme textile plus saisonnière.
- la taille des magasins et l'assortiment global.

En France, Carrefour a choisi de renforcer certaines catégories de produits non alimentaires, en voici trois exemples :

- la culture est en pleine mutation avec un marché du disque qui structurellement est en régression. Carrefour a anticipé cette baisse en réduisant l'espace dans ses hypermarchés dédié aux disques mais a agrandi l'espace livres.
- la technologie, qui passe d'une vente compartimentée entre la téléphonie, l'informatique, le son et la photo à un concept « techno » intégré. Ceci permet de considérablement simplifier l'accès et la cohérence de la technologie. Le conseil n'en est que plus clair et plus précis.
- le textile qui associe la force de la collection permanente Tex avec l'implémentation progressive des collections espagnoles.

### **Fidélisation : pour une meilleure satisfaction des clients**

Le succès des programmes de fidélisation est lié aux avantages offerts aux clients. En France, la carte de fidélité des hypermarchés France, par son fonctionnement, se distingue des cartes concurrentes. Utilisable dans tous les hypermarchés de l'enseigne, elle permet au porteur de choisir ses réductions personnelles sur vingt-cinq produits et d'obtenir 5 % de ristourne sur tous ceux de la marque Carrefour. Les porteurs de la carte reçoivent chaque mois un chèque (8,60 euros en moyenne) et profitent d'opérations spécifiques (baisse de 5 % sur tous les produits en octobre, par exemple). Le taux de retour des chèques atteint 85 %, un score élevé qui témoigne de l'efficacité du programme.

### **Vers un marketing ciblé**

Quel que soit le pays concerné, l'avantage stratégique de la carte de fidélité est de permettre le passage progressif d'un marketing de masse à un marketing ciblé. Grâce aux informations recueillies sur les clients, il devient dès lors possible de leur proposer des offres personnalisées, en partenariat

avec les fournisseurs. Des bons d'achat peuvent également être adressés à des personnes non clientes afin de les attirer dans les magasins.

### **Des Filières Qualité Carrefour dans 18 pays, ou comment renforcer la fidélité à l'enseigne**

Au 31 décembre 2004, Carrefour comptait 616 contrats de filières dont la moitié environ hors de France. En cours d'année, 18 des 32 pays d'implantation du Groupe ont signé ce type de contrats. Carrefour joue ainsi un rôle majeur dans l'émergence de nouvelles pratiques agricoles ou de pêche, moins intensives, plus respectueuses de l'environnement, y compris dans les pays émergents. Par ce biais, il participe à l'activité de près de 40 000 agriculteurs, éleveurs ou producteurs de la mer.

2004 a été entre autre marqué par le lancement du logo « Pêche Responsable » pour les filières Cabillaud d'Islande – soumis à des techniques de pêche intensive, le Cabillaud est aujourd'hui menacé de disparition. Exemple de synergie entre les pays, une filière pour les jeunes bovins a été mise en place avec les éleveurs français pour alimenter le marché italien. A noter encore, le développement des relations avec les producteurs chinois pour le marché local et l'exportation de certains produits, comme une espèce de pamplemousses propre au pays.

## **Supermarchés**

### **Le supermarché, un modèle de flexibilité**

#### **Une adaptation locale**

Déclinés sous différentes enseignes en France et à l'international (Champion, Norte, GS, GB et Globi), les supermarchés ont un rôle à jouer dans toutes les zones où le Groupe est implanté en complémentarité du format hypermarché.

Les supermarchés s'adaptent aux contextes locaux en prenant en compte les types de clientèles, leurs habitudes de consommation, la nature de la concurrence, etc. Leur modèle bénéficie d'une grande flexibilité et se déclinent en trois typologies de magasins :

- les magasins très urbains. Ils proposent essentiellement des produits alimentaires,
- les magasins périurbains. Ils ont souvent un rôle de complémentarité ou de concurrence avec les hypermarchés,
- les magasins ruraux. Ils se caractérisent par un développement plus important de l'offre en produits non alimentaires (textile, bazar...).

La construction même des magasins intègre cette flexibilité. Très modulable, leur architecture facilite les modifications rapides.

Les supermarchés du Groupe se caractérisent également par la présentation d'un large assortiment, particulièrement en produits frais et par leur convivialité.

La franchise est un axe important de développement du format supermarché. Elle favorise une expansion rapide et offre d'excellentes opportunités de développements.

La franchise répond aux besoins de plus en plus marqués des indépendants et des petites chaînes. Ceux-ci ont en effet beaucoup à gagner en s'adossant à un Groupe comme Carrefour ; celui-ci non seulement les fait profiter d'une puissante centrale d'achat, d'une communication forte et efficace, d'une logistique performante, mais aussi de son savoir-faire en matière commerciale.

Présente en France, en Belgique, en Italie (ou sur 23 magasins ouverts cette année, la plupart l'ont été en franchise) et en Norvège, la franchise représente aujourd'hui un axe significatif de développement pour le format.

### **Un modèle de fidélisation**

Pour satisfaire les attentes de ses clients, le supermarché en Europe s'appuie sur un outil de fidélisation performant : la carte de fidélité.

### **Une fidélisation construite sur des prix bas permanents**

Pour gagner des parts de marchés et renforcer les liens avec leurs clients, les supermarchés ont fortement investi dans les prix et le développement des marques propres. Dès l'automne 2003 et tout au long de l'année 2004, nombre de produits aux marques des enseignes ont bénéficié de baisses de prix successives. A plusieurs reprises également, les prix de mille produits Champion ont été bloqués plusieurs mois durant.

### **Plus de 550 références en premier prix**

Cette agressivité sur les prix a profité en début d'année du lancement de la marque « N° 1 », déployée depuis dans tous les pays. Fin 2004, les supermarchés proposaient sous cette signature plus de 400 produits en alimentaire et plus de 150 en non alimentaire.

### **Une fidélisation relayée par un grand confort d'achat : des magasins modernisés**

Dans le même temps, les magasins ont été rénovés. En aidant les clients à se repérer dans leurs choix et dans les prix, les nouvelles signalétiques propres aux différents univers (boucherie, pains et pâtisserie, parfumerie...) et les balisages concourent au renforcement de leurs liens avec l'enseigne et avec ses marques.

Cet attachement est au cœur de plusieurs projets en cours d'élaboration ou de déploiement visant à différencier plus fortement encore les supermarchés du Groupe Carrefour des autres distributeurs.

Ce travail de fond porte sur le lancement de marques de niches et de nouvelles références (produits « bio », bébés, cosmétiques...), mais aussi sur une meilleure valorisation des offres existantes, notamment les filières « Qualité » et les recettes spécifiques en produits frais. Une stratégie mise en œuvre à travers les programmes de fidélisation, ceux-ci facilitant les actions de communication et de marketing direct.

### **La fidélisation, véhicule de la marque**

Chaque supermarché mesure régulièrement la satisfaction de ses clients par des enquêtes aux caisses et analyse les évolutions de leurs attitudes de consommation et de leurs attentes. Grâce à cette attention portée au client, ils adaptent au mieux, et avec la plus grande réactivité, leurs offres et leurs promotions.

### **Les cartes de fidélité, un ciblage plus fin des clients**

Proposées aux clients par la plupart des supermarchés Champion en Europe, les cartes de fidélité ont vocation à être déployées par ce format dans tous les pays. Leur large diffusion permet de conquérir de nouveaux clients et d'augmenter la fréquence des visites en magasin.

Détenue par 5,5 millions de porteurs actifs, la carte Iris représente ainsi 76 % du chiffre d'affaires de Champion en France. Quel que soit le pays, les informations recueillies sur les clients sont mises à profit pour lancer des actions de plus en plus ciblées à l'aide de bons d'achats, d'échantillons gratuits ou par un travail avec les fournisseurs sur l'évolution des produits et packagings.

### **Un modèle de croissance**

Il s'agit là encore d'un modèle de croissance flexible qui associe toutes les formes de pénétration dans les marchés.

Il se traduit par l'ouverture de nouvelles surfaces de vente. Au total, 107 supermarchés ont été ouverts en 2004 dans le monde, dont 101 en Europe et 6 en Asie, cet ensemble représentant une surface

globale de 144 000 m<sup>2</sup>. Ces ouvertures se font aussi bien par des magasins intégrés que par des franchises ou des reprises de franchises concurrentes.

Il s'agit aussi d'agrandissements de magasins, en fonction des zones de chalandise et de la concurrence locale. Certains supermarchés sont optimisés pour offrir une gamme plus étendue, notamment en produits frais et en non alimentaire. Les remodelings de magasins permettent aussi d'offrir aux clients un plus grand confort d'achat avec plus de lisibilité pour plus de convivialité.

### **Près de 2 400 magasins dans 12 pays**

Au 31 décembre 2004, les supermarchés du Groupe Carrefour sont présents dans 12 pays, soit deux de plus qu'en 2003. En Europe, ils sont implantés en France, en Espagne, en Italie, en Belgique, en Grèce, en Pologne, en Turquie et, depuis 2004, en Norvège. Fin 2004, le parc européen s'élève à 2 119 magasins.

En Amérique Latine, au Brésil et en Argentine le Groupe totalise 211 supermarchés à fin 2004. Les supermarchés sont également présents dans les DOM-TOM, avec 39 magasins, en Tunisie et depuis 2004 en Chine, avec 6 magasins. Dans ce pays, une douzaine de nouveaux magasins devraient ouvrir en 2005.

Le parc total atteint 2 376 magasins, dont la moitié porte l'enseigne Champion.

### **Différents moyens de développement**

Quel que soit le pays, les supermarchés bénéficient d'une stratégie de croissance qui se décline de différentes manières : développement organique, avec la création de magasins adaptés aux contextes locaux ; agrandissements de magasins; acquisitions tactiques afin d'obtenir rapidement une part de marché significative. Franchise et partenariats permettent d'éviter des investissements lourds, à l'exemple de l'accord signé en Norvège avec Norges Gruppen, le premier distributeur du pays.

## **Maxidiscompte**

### **Dia, 3ème hard discounter mondial**

Dia est présent dans 8 pays, en Europe, Amérique latine et en Asie. Le parc de magasins comporte près de 5 000 points de vente sous les enseignes Dia, Ed et Minipreço. En 2004 le chiffre d'affaires total était de 7 243 milliards d'euros.

Le format maxidiscompte est un modèle très complémentaire des hypermarchés et supermarchés car il s'adapte à toutes les contraintes locales.

De par sa petite superficie, l'expansion des magasins de maxidiscompte est facilitée.

Plus de la moitié du chiffre d'affaires est réalisé en marques propres.

C'est un format très souple. Les maîtres mots sont la rapidité d'adaptation, la flexibilité et la décentralisation. Régulièrement les magasins sont réaménagés. Des agrandissements, des changements d'emplacement, des modernisations ou réorganisations sont très fréquemment pratiqués. Ainsi, le modèle commercial évolue au rythme de son marché.

Le maxidiscompte s'adapte à son environnement et se décline en trois types de magasins

- le Dia de centre ville, d'une surface inférieure à 300 m<sup>2</sup>. Ce format permet d'offrir à un prix minimal une gamme de produits alimentaires. Ces magasins loués sont d'une extrême flexibilité et sont très fortement ancrés dans le tissu urbain.

- le Dia périurbain, d'une surface proche de 600 m<sup>2</sup> et possédant un parking. Plus grand que le précédent, son offre est plus étendue. Il propose des produits en gros conditionnement et dispose d'un rayon frais.

- le MaxiDia, concept proche d'un supermarché de maxidiscompte, expérimenté en Espagne en 2004.

### **Un modèle original**

Dia a développé un concept original, très différent de ses concurrents, lui donnant un avantage compétitif déterminant.

Dia excelle par exemple dans le choix et le savoir-faire en fruits et légumes. Il propose une petite gamme de frais optimisée, d'une excellente qualité au plus bas prix.

L'assortiment global est défini de manière précise, pour garder un équilibre entre marques propres et marques nationales à prix imbattables. Il est également modulé selon les pays, la maturité du concept. Ainsi la proportion en marques nationales peut varier de 40% à 80%.

La force de Dia réside aussi dans le succès de sa carte de fidélité. Très efficace, elle repose sur une communication permanente sur la qualité et la sécurité alimentaire. L'accent est mis sur le renforcement des contrôles de qualité et sur la multiplication des audits fournisseurs réalisés par des laboratoires indépendants. Une attention toute particulière est portée à la performance du système de traçabilité en ligne.

Les cartes de fidélité sont déployées dans tous les pays où l'enseigne est présente et remportent un très gros succès.

### **Un axe essentiel de croissance**

Partout où les enseignes Dia, Ed et Minipreço sont déployées, elles bénéficient d'une croissance soutenue. De 1999 à 2003 la croissance annuelle moyenne totale est supérieure à 10%. Hors Espagne celle-ci était de 18,5%. Après 553 ouvertures en 2003, 554 nouveaux magasins ont été créés en 2004, ce qui représente 290 000 m<sup>2</sup> de surfaces de vente supplémentaires. Le Groupe prévoit une accélération de l'expansion et se donne pour objectif l'ouverture de 1000 points de vente supplémentaires à horizon 2006. Le maxidiscount devrait alors dépasser un chiffre d'affaires de 10 milliards d'euros.

Faisant suite à la Turquie en 1999 et au Brésil en 2001, la Chine est le dernier pays en date à avoir adopté le format DIA. En 2003 le premier Dia a ouvert ses portes à Pékin. 24 mois après, la Chine compte plus de 160 points de vente.

### **La croissance, une priorité stratégique**

La priorité stratégique du Groupe Carrefour dans son activité de maxidiscount est de poursuivre son expansion, tout en restant fidèle à sa philosophie. Celle-ci repose sur trois priorités :

- offrir aux clients une qualité de produits indiscutable ;
- leur permettre d'accéder à des prix sans concurrence dans leur zone de chalandise ;
- maintenir un niveau de croissance internationale constant et soutenu, avec toujours et partout les meilleures équipes de professionnels pour la dynamiser.

### **Une forte croissance rentable**

DIA Espagne est la 4ème business unit (unité opérationnelle) du Groupe et Ed en France la 10ème. La structure des coûts est optimisée grâce à une quasi industrialisation des process. Les outils informatiques, process comptables et outils décisionnels centraux sont standardisés mondialement. La logistique est optimisée grâce au système de reconnaissance vocale.

Tout en gardant son positionnement spécifique de discount et en menant sa propre politique commerciale, des synergies s'opèrent avec les autres formats du Groupe. Le format partage les bonnes pratiques et bénéficie des structures en place. Pour s'implanter en Chine par exemple, Dia a obtenu des conditions d'achats favorables en massifiant ses approvisionnements avec les hypermarchés Carrefour installés dans le pays depuis 1995.

## **Proximité et autres métiers**

### **Une proximité géographique**

Dans un monde en perpétuelle évolution, marqué par l'augmentation des foyers restreints et la recherche de services rapides et pratiques, le commerce de proximité bénéficie d'un regain d'intérêt, particulièrement dans les régions fortement développées.

Déclinées dans quatre pays européens, les enseignes de proximité du Groupe Carrefour profitent de cette tendance. Afin de renforcer leurs attraits, elles élargissent le concept même de proximité de la situation géographique à la commodité, à la convivialité et aux conseils.

### **Un prix adapté**

La stratégie consiste en une politique de prix en phase avec les attentes des consommateurs. Dans tous les pays, les enseignes se sont données en 2004 les moyens de leur compétitivité en affichant des prix à la baisse. En France, une enquête réalisée fin 2004 révèle que huit clients sur dix considèrent acceptables les prix des enseignes de proximité de Carrefour.

### **Des marques de proximité**

Les autres orientations majeures sont :

l'innovation sur les marques propres : il s'agit d'affiner en permanence l'offre en marque de distributeur qui est un vecteur fondamental de fidélisation à la marque,

la qualité des prestations est un élément clé de la proximité avec de larges amplitudes d'ouverture, la livraison à domicile,

La qualité de l'assortiment et l'absence de ruptures : tout ceci repose notamment sur une intégration parfaite de la logistique et une excellente maîtrise des achats en bénéficiant notamment des conditions du groupe.

### **La franchise, pilier de cette proximité**

Parce que la proximité exige une adaptation permanente aux besoins des clients et une forte convivialité, pratiquement tous les magasins sont gérés par des franchisés. Ils bénéficient de l'expérience du Groupe Carrefour sur de nombreux aspects.

### **Aspects financiers et comptables**

Pour renforcer l'efficacité du modèle, le budget prévisionnel de chaque magasin est préparé au niveau du secteur et de la région. Chaque mois, les résultats des franchisés sont restitués au Groupe afin d'établir un suivi détaillé en temps réel de l'activité. Différents outils de pilotage ont été mis en place : baromètre régional, appréciation des franchisés à l'égard des prestations de Carrefour, etc.

### **Relations avec les fournisseurs**

La proximité s'adresse à des typologies de clients variées. Carrefour connaît ces typologies et peut partager ce savoir avec les industriels, pour que leurs produits répondent au mieux aux attentes des consommateurs. C'est pourquoi trois journées de partage et de travail ont été organisées avec les industriels en 2004 afin d'identifier la bonne offre pour le commerce de proximité.

### **Sécurité alimentaire**

En matière de sécurité alimentaire, le Groupe incite les franchisés à faire appel deux fois par an aux laboratoires de contrôle référencés par lui. Pour agir très vite en cas de problème, un système d'information dédié aux retraits des produits a également été mis au point.

### **Enrichissement de l'offre**

Très visibles car implantés au cœur des quartiers et villages où vivent leurs clients, les magasins de proximité accroissent leur attractivité en développant leur communication : distribution de prospectus, « consumer » magazine, notamment pour l'enseigne Shopi, carte de fidélité (magasins Shopi et 8 à Huit en milieu rural en France, Di per Di en Italie), radios internes aux magasins...

Cette attractivité se trouve renforcée par l'enrichissement de l'offre en services complémentaires. Les magasins Marché Plus proposent ainsi la livraison à domicile, le pressing, le développement de photos, la vente de timbres et de cartes téléphoniques, la photocopie, la télécopie, des distributeurs automatiques de billets, etc.

Par son implantation particulière en montagne, Sherpa décline des prestations adaptées à ses clients, particulièrement les saisonniers : reprise des produits non consommés, prêts d'appareils à raclette ou fondue, commande à distance...

### **Développement des produits frais**

En complément de cet enrichissement des services et de la convivialité des magasins, la fidélisation des clients passe également par le développement de nouvelles relations avec eux. Celles-ci bénéficient de l'apport des nouvelles technologies, mais aussi du renforcement de l'offre en produits frais.

C'est pourquoi l'allocation de linéaires adaptés ainsi que la qualité de l'assortiment et de l'approvisionnement représentent aujourd'hui un enjeu majeur pour la modernisation des magasins et le développement de nouveaux concepts.

### **Poursuite de l'expansion**

En 2004, 52 magasins de proximité ont été créés ou repris en France et 19 agrandis en 2005. Dans les autres pays, 65 magasins ont été ouverts en Italie, 88 en Grèce et 18 en Belgique.

Le rythme d'ouvertures devrait s'accélérer en 2005.

### **L'activité cash & carry poursuit, elle aussi, son développement**

A destination des restaurateurs et professionnels de métiers de bouche, Carrefour développe l'activité cash & carry en France (Promocash), en Espagne (Puntocash) et en Italie (Docks Market). L'activité cash & carry compte 157 magasins.

### **Prodiest**

L'enseigne confirme cette année encore son rang de premier fournisseur de restauration hors foyer, avec 25 établissements et 400 camions.

### **Ooshop**

Le site e-commerce continue de satisfaire de nombreux clients en proposant des produits à des prix équivalents au hypermarchés livrés à domicile. Le concept est présent en France et en Espagne.

## **4.2. Informations sommaires sur la dépendance éventuelle de l'émetteur à l'égard de brevets et de licences, de contrats d'approvisionnement, industriels, commerciaux ou financiers, ou de procédés nouveaux de fabrication, lorsque ces facteurs ont une importance significative pour l'activité ou la rentabilité de l'émetteur**

Néant

### 4.3. Effectifs moyens

Au 31 décembre 2004, le nombre total de salariés du Groupe s'élevait à 430 695, répartis de la manière suivante :

• Catégories :	Cadres dirigeants	0,1%
	Directeurs	0,4%
	Autres cadres	11,4%
	Employés	71,7%
	Hôtes de caisse	16,4%
• Zones géographiques	Europe	288 477
	Amérique Latine	77 955
	Asie	64 263
• Formats	Hypermarchés	267 088
	Supermarchés	87 328
	Hard discount	36 943
	Proximité	8 707
	Autres (dont sièges)	30 629

### 4.4. Politique d'investissements

Cf. comptes consolidés (Chapitre V).

### 4.7. Risques de l'émetteur

#### 4.7.1. Risques de marché (taux, change, actions, crédit) :

##### 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.

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.

L'exposition de la dette financière au risque de change est présentée ci-après :

<i>En millions d'euros</i>	Yen japonais	Won coréen	Peso argentin	Livre sterling	Franc suisse	Autres	Total devises étrangères	Euro	TOTAL
Dettes avant gestion	170	120	146	796	362	62	1 655 17%	8 069 83%	9 724 100%
Cross currency swap	-100			-796	-323				
Dettes après gestion	70	120	146		39	62	436 4%	9 288 96%	9 724 100%

### Risque de taux

La gestion du risque de taux est assurée centralement par notre Centre de Coordination à Bruxelles. Ce dernier est soumis à une obligation de reporting de ses opérations et établit une mesure de performance mensuelle permettant d'identifier :

- le résultat sur les actions menées
- l'adéquation des actions entreprises avec la politique des risques du Groupe.

Le contrôle du respect des limites internes de risques et le suivi de la politique du Groupe Carrefour par le Centre de Coordination sont de la responsabilité du comité des Risques. Ce dernier, présidé par le Directeur financier du Groupe se réunit au minimum tous les deux mois.

Pour mener à bien sa mission, le Centre de Coordination dispose de différents reportings (hebdomadaire, mensuel et annuel).

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

La nature des couvertures au 31 décembre 2004 et le montant des capitaux couverts sont présentés dans la note 25 aux états financiers.

Nous avons procédé à un calcul de sensibilité à l'évolution des taux conformément à la recommandation COB de janvier 2003.

Le résultat du calcul (effectué sur la dette à moins d'un an conformément au paragraphe 6.4.2 de la recommandation) est le suivant :

- en cas de baisse des taux de 1%, le résultat financier aurait été amélioré de moins de 1%
- en cas de hausse des taux de 1%, le résultat financier aurait été dégradé de moins de 0,5%

### Risque de liquidités

Suite à la renégociation des crédits syndiqués en 2004, le Groupe n'est plus soumis à aucun covenant financier.

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

### Risque sur actions

Au 31 décembre 2004, le Groupe détient 8 316 318 actions d'autocontrôle comptabilisées en valeurs mobilières pour 296,6 millions d'euros.

Ces actions d'autocontrôle ont été acquises dans le cadre de plans d'options d'achats d'actions non levées au 31 décembre 2004 et dans le cadre de régularisation du cours de bourse via un contrat de liquidité.

Le prix de revient des actions a été ajusté sur les cours d'attribution des plans et sur la moyenne des 20 derniers jours de bourse lorsque cela s'avérait nécessaire.

Une baisse de 10% du cours de l'action Carrefour aurait entraîné une diminution du résultat net de 19 millions d'euros.

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

#### **4.7.2. 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.

Le montant des provisions relatifs aux services après vente, à des coûts et risques fiscaux, sociaux, et légaux liés à l'activité du Groupe s'élève à 1 095,1 millions d'euros au 31 décembre 2004.

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

#### **4.7.3. Risques industriels et liés à l'environnement**

Le Groupe Carrefour a fait de sa responsabilité environnementale, un engagement fort de sa politique.

Compte tenu de notre activité qui ne comprend pas de risque environnemental majeur direct, nous avons identifié les principaux impacts environnementaux sur lesquels le Groupe a mis en place des actions.

- Prévention des risques liés aux des stations services (pollution des sols, hydrocarbures)
- Maîtrise des consommations de fluides réfrigérants
- Pollution automobile (parking)
- Logistique : réduction des émissions atmosphériques et recherche de transports alternatifs moins polluants
- Maîtrise des nuisances pour les riverains (bruit, intégration paysagère)
- Gestion des ressources naturelles (ressources halieutiques, bois...)
- Réduction de l'impact environnemental des emballages (prise en compte de l'environnement dès la conception de l'emballage, réduction des emballages)
- Valorisation des déchets / Recyclage
- Gestion de l'eau, énergie

Les coûts engagés pour prévenir les conséquences de notre activité sur l'environnement correspondent pour partie aux frais de fonctionnement de la Direction Qualité & Développement Durable et de ses relais dans les pays. Cependant, la part la plus importante est la partie opérationnelle correspondant aux montants alloués aux projets spécifiques.

En effet, la politique environnementale et la gestion des risques sont inhérents et gérés par chaque métier et ne sont pas uniquement opérés par la Direction Qualité et Développement Durable.

#### **4.7.4. Assurance - Couverture des risques éventuels susceptibles d'être encourus par l'émetteur**

La politique de gestion des risques et des assurances mise en place par Carrefour a pour objectif, en étroite collaboration avec les opérationnels de :

- Procéder à l'identification et l'évaluation des risques.
- Sécuriser le patrimoine humain et matériel par une politique de prévention adaptée.
- Veiller à la mise en place de mesures permettant de limiter les risques à un niveau acceptable, tout en recherchant à réduire leur probabilité d'apparition et leur gravité.
- Concevoir des scénarii de crise afin d'analyser leur impact potentiel sur les enjeux humains, matériels et immatériels.
- Suivre les contentieux majeurs afin de tendre vers une réduction de leur impact.
- Assurer une veille continue relative à la connaissance des risques, plus spécifiquement sur les risques émergents.
- Arbitrer entre la conservation d'une partie des risques ou un transfert aux marchés de l'assurance et la réassurance.
- Améliorer la prévention et la bonne tenue des risques à travers un site dédié, permettant aussi de diffuser les standards et les meilleures pratiques en terme de risk management.

Carrefour souscrit pour l'ensemble de ses filiales des couvertures de Dommages Matériels et Pertes d'Exploitation, de Responsabilité Civile et de Construction. Ces programmes ont été contractés auprès d'assureurs et de réassureurs de premier rang.

Le coût global d'assurance ressort à 80 millions d'euros pour les risques industriels. Le recours à l'auto-assurance est de l'ordre de 20% de l'ensemble. Nous n'avons pas répertoriés de risques spécifiques connus et assurables sur le marché traditionnel de l'assurance qui ne fasse l'objet d'une couverture.

#### **Les couvertures de Dommages et de Pertes d'Exploitation**

Cette catégorie de risques fait partie avec la Responsabilité Civile des risques identifiés comme majeurs pour Carrefour. Tant pour ses salariés, clients partenaires que pour ses actionnaires.

Cette assurance a pour objectif de protéger les actifs de l'entreprise qui sont inscrits à son bilan.

Or, si l'assurance de dommages souscrite par Carrefour, couvre ses actifs et les éventuelles pertes d'exploitation qui s'y rapportent, elle est aussi étendue aux actifs faisant l'objet de location et qui lui sont confiés.

La capacité globale du montage est de 152 000 000 Euros.

Le programme est composé de deux lignes successives. Il permet de répondre au besoin de chacun des formats composant le Groupe (hard discount, proximité, supermarché, hypermarché et logistique). Cette capacité globale de 152 M€ s'applique aux garanties de Dommages et Pertes d'Exploitation

cumulées. Par ailleurs, les franchises en dommage varient en Dommages Directs et Pertes d'Exploitation, afin de prendre en compte les différents formats de Carrefour.

Il faut noter que si cette assurance de Dommage aux Biens et Pertes d'Exploitation a été mise en place de façon transversale au niveau de Carrefour, elle s'applique aussi au niveau des entités locales afin de prendre en compte les particularismes pays de chacun de nos magasins, du fait de leurs implantations dans le monde et ce au travers de police locale de première ligne.

Ainsi, le programme de Dommage mis en place est le plus en adéquation possible avec les garanties offertes par le marché mondial de l'assurance.

Par ailleurs, Carrefour étudie des solutions alternatives au marché de l'assurance pour tenter de palier au défaut de couvertures de certains risques par le marché traditionnel de l'assurance.

### **Les couvertures de Responsabilité Civile**

La Responsabilité Civile est la couverture des dommages corporels, matériels ou immatériels ayant été subis par des tiers.

Carrefour est une société dont la plupart des sites sont classés ERP (Etablissement Recevant du public), de ce fait son exposition aux risques induits par cet accueil doit tout particulièrement être prise en compte et implique une grande vigilance.

Les assurances de Responsabilité Civile souscrites par Carrefour ont pour vocation de couvrir le(s) préjudice(s) causé(s) à un/des tiers tant dans le domaine de la Responsabilité Civile Exploitation, que de la Responsabilité Civile des produits livrés ou encore, pour couvrir les préjudices trouvant leur origine dans la responsabilité professionnelle de Carrefour.

Les garanties de Responsabilité Civile souscrites sont conformes aux pratiques de la profession. Le programme est construit en trois lignes successives. Dont une première ligne dite « locale », prenant en considération les particularismes pays.

Carrefour a souscrit à ses garanties dans le respect des conditions offertes par le marché traditionnel de l'assurance.

Néanmoins, tout comme en Dommage, Carrefour étudie la faisabilité de mettre en place des schémas alternatifs d'assurance.

Les franchises en responsabilité civile varient entre 500 Euros et 4 000 Euros afin de prendre en considération les différents formats composant le Groupe.

### **Les couvertures d'Assurance de Construction**

Elles ont pour objet de couvrir les intervenants à l'acte de construire, mais aussi les conséquences de leurs actes qui pourraient en découler.

Les montants de garantie mis en place sont conformes aux pratiques du marché et aux limites disponibles sur le marché de l'assurance pour ce type de risque.

### **La couverture des risques d'atteinte à l'environnement**

Carrefour est couvert pour les risques d'atteinte à l'environnement dans le cadre de son programme mondial d'assurance de responsabilité civile.

Ces risques font l'objet d'une approche assurance particulière en raison des conditions imposées par les réassureurs ; lesquels n'offrent pas réellement de possibilité de garantie pour les risques de pollution accidentelle.

Néanmoins Carrefour a souscrit une protection pour les risques qui trouveraient leur origine dans une pollution soudaine et accidentelle mais aussi graduelle.

Le montant maximum de couverture est de 15 M€ dans le cadre de la pollution dite graduelle.

### **La couverture des avantages sociaux**

Conformément à la législation en vigueur ; aux conventions collectives et aux accords d'entreprise, des programmes couvrant les risques liés aux accidents de travail, frais médicaux, prévoyance et retraite ont été mis en place dans chaque pays.

## Chapitre V - Patrimoine - Situation financière - Résultats

### Comptes consolidés

#### ACTIVITE – RESULTATS

Carrefour s'était donné pour objectifs en 2004 :

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

En complément, nous attendions :

- 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.

En octobre 2004, compte tenu de la déflation générée par la baisse volontaire des prix décidée par le Groupe ainsi que de la dégradation de la conjoncture économique, Carrefour avait annoncé que la croissance du chiffre d'affaires serait inférieure à 5% et la croissance du résultat net par action inférieure à deux chiffres. Cependant, grâce aux réductions des coûts et de la charge financière, le résultat net par action progresserait pour l'exercice 2004.

Ainsi, en 2004 :

- le chiffre d'affaires TTC à taux de change constants a progressé de 4,2% ;
- le résultat net par action, avant et après survaleurs, progressent de respectivement 2,5 et 2,8% ;
- la dette nette a été réduite de 1 099 millions d'euros ;
- le retour sur capitaux employés atteint 19%.

Par ailleurs, en 2004, le Groupe a :

- repositionné ses hypermarchés français en prix ;
- amélioré la rentabilité et le retour sur capitaux employés hors de France. Cela s'est traduit par la croissance du résultat opérationnel du Groupe (+ 0,9%) malgré un repli en France ;
- engagé un programme de cession d'actifs insuffisamment rentables ou non stratégiques (fermetures ou cessions de 57 supermarchés en Espagne, Argentine et Brésil). Dans le même temps, le Groupe s'est renforcé sur des marchés clés grâce à des acquisitions tactiques (Grèce, Pologne) et des accords de franchise (France, Italie) ;
- amélioré ses ratios financiers.

#### Chiffre d'affaires

Les ventes hors taxes s'élèvent à 72 668 millions d'euros, en hausse de 3.1% par rapport au chiffre d'affaires 2003. A taux de change constants par rapport à 2003, le Groupe a réalisé un chiffre d'affaires en croissance de 4.0% sur l'année précédente. Les principaux écarts de changes proviennent de la zone Asie en raison de l'affaiblissement de la plupart des monnaies asiatiques, et de l'Amérique Latine, affectée par la dévaluation des monnaies argentine et brésilienne.

#### Répartition du chiffre d'affaires HT par activité

	2004	2003	2002
Hypermarchés	58%	59%	59%
Supermarchés	18%	18%	18%
Maxidiscomptes	8%	7%	8%
Autres	16%	16%	15%
Total	100%	100%	100%

#### Répartition du chiffre d'affaires HT par zone géographique

	2004	2003	2002
France	49%	51%	51%
Europe	37%	36%	34%
Amériques	7%	7%	8%
Asie	7%	6%	7%
Total	100%	100%	100%

#### Résultat opérationnel

Le résultat opérationnel s'élève à 4 917 millions d'euros et représente 6,8% de notre chiffre d'affaires contre 6,9% en 2003. Il progresse de 0.9% par rapport à 2003.

### Amortissements et provisions

Les amortissements et provisions sont de 1 683 millions d'euros. Ils représentent 2.3% du chiffre d'affaires.

### Résultat d'exploitation avant amortissements des survaleurs

Le résultat d'exploitation avant amortissements des survaleurs est de 3 234 millions d'euros, en diminution de 0.5% par rapport à 2003. La marge d'exploitation (résultat d'exploitation / chiffre d'affaires) atteint ainsi 4.5%, contre 4.6% en 2003 et 4.4% en 2002.

#### Répartition du résultat d'exploitation par zone géographique

	2004	2003	2002
France	61%	66%	68%
Europe	33%	29%	26%
Amériques	1%	1%	1%
Asie	5%	4%	5%
Total	100%	100%	100%

#### Marge d'exploitation par zone géographique

	2004	2003	2002
France	5.5%	6.0%	5.9%
Europe	3.9%	3.7%	3.4%
Amériques	1.1%	0.3%	0.4%
Asie	2.9%	3.1%	3.0%
Total	4.5%	4.6%	4.4%

### Résultat financier

Le résultat financier est une charge de 424 millions d'euros, en baisse de 8,5% par rapport à 2003 et représente 0.6% du chiffre d'affaires en 2004 contre 0,7% en 2003. Cette diminution s'explique principalement par la baisse de la dette nette moyenne de 1 562 millions d'euros et permet une amélioration des ratios financiers.

	2004	2003	2002	
Résultat opérationnel / résultat financier		11.6x	10.5x	8.9x
Résultat d'exploitation / résultat financier		7.6x	7.0x	5.7x

### Impôts

La charge effective d'impôt est de 836 millions d'euros en 2004. Celle-ci représente 29.8% du résultat avant impôts et amortissement des survaleurs contre 30.4% en 2003.

### Mises en équivalence

Les résultats des mises en équivalence sont en légère diminution à 101 millions d'euros. Cette évolution est la conséquence d'une augmentation des résultats des sociétés financières et d'une diminution des résultats des sociétés non gérées suite aux cessions de participations opérées en 2003 (Costco Uk) et 2004 (Modelo Continente).

### Résultat net courant

Il s'établit à 2 075 millions d'euros, en progression de 1.3% par rapport au résultat net courant 2003.

### Intérêts minoritaires

La quote-part des intérêts minoritaires dans le résultat passe de 5.4% en 2003, à 4.5% en 2004. Cette diminution s'explique principalement par la diminution du résultat de sociétés exploitantes en France.

### Résultat net courant - part du Groupe

Le résultat net courant - part du Groupe s'élève à 1 981 millions d'euros, en progression de 2.2% par rapport au résultat net courant 2003.

## Résultat net courant - part du Groupe après amortissement des survaleurs

Le résultat net courant - part du Groupe après amortissement des survaleurs s'élève à 1 662 millions d'euros, en progression de 2.6% par rapport au résultat net courant 2003.

## Résultat exceptionnel

Le résultat exceptionnel est une charge de 246 millions d'euros. Il comprend :

- des plus-values de cessions de titres (Modelo Continente) pour 11 millions d'euros ;
- des amortissements exceptionnels sur actifs d'exploitation et incorporels pour 198 millions d'euros ;
- des coûts de restructuration ou de fermeture de sites pour 83 millions d'euros ;
- d'autres éléments représentant un produit de 24 millions d'euros.

## Autofinancement et investissements

L'autofinancement s'établit à 3 406 millions d'euros, en diminution de 0,8% par rapport à 2003. Il représente 50,1% de l'endettement net 2004 contre 43,5% en 2003. Les investissements nets de l'année s'élèvent à 2 063 millions d'euros.

Les investissements corporels et incorporels de Carrefour se sont élevés à 2 564 millions d'euros.

Les investissements financiers représentent pour 2004, 439 millions d'euros.

Les désinvestissements ayant impacté notre trésorerie en 2004 s'élèvent à 940 millions d'euros.

## Situation nette après répartition

Celle-ci s'élève à 7 586 millions d'euros au 31 décembre 2004 contre 7 380 millions d'euros l'année précédente.

Cette situation nette, après répartition, intègre la distribution d'un dividende de 0.94 euro par action, en progression de 27% par rapport à 2003.

## Endettement net

L'endettement net du Groupe est passé de 7 892 millions d'euros à fin 2003 à 6 794 millions d'euros à fin 2004. L'endettement net représente 90% de la situation nette après répartition à fin 2004 contre 107% à fin 2003. Hors écart de conversion, il représente 63% de la situation nette après répartition à fin 2004.

## Analyse par zone

(en millions d'euros)

	France		Europe		Amériques		Asie		Total	
	2004	2003	2004	2003	2004	2003	2004	2003	2004	2003
Ventes hors taxes	35 723	35 704	27 123	25 527	4 721	4 619	5 101	4 637	72 668	70 486
Résultat opérationnel	2 588	2 766	1 782	1 629	205	164	342	313	4 917	4 871
Résultat d'exploitation	1 965	2 144	1 070	952	50	13	149	143	3 234	3 251

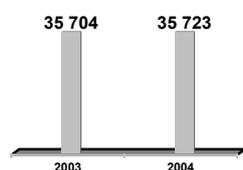
## FRANCE

Le parc de magasins intégrés en France au 31 décembre 2004 s'établit comme suit :

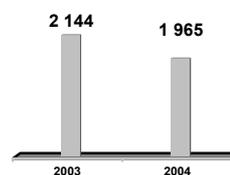
Hypermarchés	Supermarchés	Maxidiscomptes	Autres magasins	Total
179	588	630	129	1 526

En 2004, le parc a augmenté d'un hypermarché, de 22 supermarchés et 52 maxidiscomptes.

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



## Résultat d'exploitation (en millions d'euros)



Le chiffre d'affaires, en France est stable, enregistrant une progression de 0.1%. Cette stabilité est la conséquence des baisses significatives de prix opérées dans tous nos formats. Le résultat d'exploitation passe de 6.0% du chiffre d'affaires en 2003 à 5.5% du chiffre d'affaires en 2004 et s'établit à 1 965 millions d'euros.

Les investissements opérationnels en France s'élèvent à 874 millions d'euros. Ils représentent 2.4% du chiffre d'affaires.

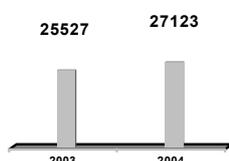
## EUROPE (hors France)

Le parc de magasins intégrés en Europe au 31 décembre 2004 s'établit comme suit :

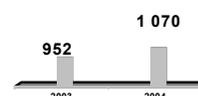
Hypermarchés	Supermarchés	Maxidiscomptes	Autres magasins	Total
288	690	2 606	240	3 824

Le parc intégré s'est accru cette année de 7 hypermarchés, 39 supermarchés, 142 maxidiscomptes.

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



### Résultat d'exploitation (en millions d'euros)



Le chiffre d'affaires en Europe progresse de 6.3%, grâce aux très bonnes performances enregistrées dans les principaux pays d'Europe. Le résultat d'exploitation s'établit à 3.9% du chiffre d'affaires au 31 décembre 2004 contre 3.7% en 2003.

Les investissements opérationnels en Europe s'élèvent à 1 008 millions d'euros. Ils représentent 4.0% du chiffre d'affaires.

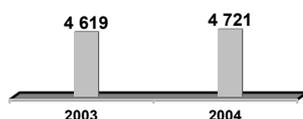
## AMERIQUES

Le parc de magasins intégrés dans la zone Amériques au 31 décembre 2004 s'établit comme suit :

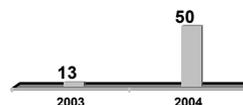
Hypermarchés	Supermarchés	Maxidiscomptes	Autres magasins	Total
157	211	488	-	856

Le parc s'est accru en 2004 de 10 hypermarchés et 75 maxidiscomptes, le nombre de supermarchés ayant quant à lui diminué de 43 magasins.

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



### Résultat d'exploitation (en millions d'euros)



Le chiffre d'affaires progresse de 2.2% de 2003 à 2004, fortement impacté par des effets de change. A taux de change constants, le chiffre d'affaires a augmenté de 7.5%, 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 0.3% du chiffre d'affaires en 2003 à 1.1% du chiffre d'affaires en 2004 et s'établit à 50 millions d'euros.

Les investissements opérationnels s'élèvent à 231 millions d'euros. Ils représentent 4.9% du chiffre d'affaires.

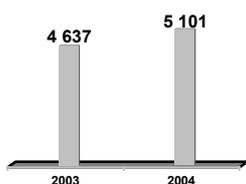
## ASIE

Le parc de magasins intégrés dans la zone Asie au 31 décembre 2004 s'établit comme suit :

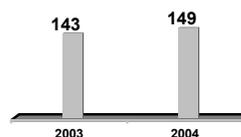
Hypermarchés	Supermarchés	Maxidiscomptes	Autres magasins	Total
170	6	164	-	340

Le parc s'est accru en 2004 de 26 hypermarchés, 6 supermarchés et 109 maxidiscomptes.

Chiffre d'affaires (en millions d'euros)



Résultat d'exploitation (en millions d'euros)



Le chiffre d'affaires en Asie progresse de 10%. A taux de change constants, la progression du chiffre d'affaires est de 18.8%. Le résultat d'exploitation passe de 3.1% du chiffre d'affaires en 2003 à 2.9% du chiffre d'affaires en 2004 et s'établit à 149 millions d'euros.

Les investissements opérationnels en Asie s'élèvent à 336 millions d'euros. Ils représentent 6.6% du chiffre d'affaires.

## 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 1er janvier 2004, date à laquelle les impacts du passage seront enregistrés en capitaux propres.

Dans un souci de transparence, Carrefour a organisé en décembre dernier, deux réunions d'information sur les conséquences du passage aux normes IFRS et a publié sur son site internet ([www.carrefour.com](http://www.carrefour.com)) la présentation faite à cette occasion.

Compte tenu du calendrier d'arrêtés des comptes du Groupe, les comptes 2004 retraités aux normes IFRS ne seront audités et certifiés qu'au cours du deuxième trimestre 2005. Conformément aux recommandations de l'Autorité des Marchés Financiers, en l'absence de données auditées, nous nous limiterons ci-après à une présentation qualitative du passage aux normes IFRS.

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

Les normes qui impacteront de manière significative la situation nette d'ouverture sont les suivantes :

- norme IAS 19 relative aux engagements envers les salariés
- norme IAS 2 relative aux stocks

### Avantages accordés aux salariés (norme IAS 19)

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. Les normes IFRS conduisent à comptabiliser un plus grand nombre d'avantages au personnel que les normes françaises.

Le Groupe comptabilisait déjà ses engagements relatifs aux indemnités de départ à la retraite.

Compte tenu de sa législation sociale, la Belgique est, parmi les pays dans lesquels le Groupe est implanté, le principal pays concerné par cette norme (plans de pré pension, régime crédit temps...).

La totalité des écarts actuariels cumulés relatifs aux engagements sociaux sera comptabilisée en situation nette d'ouverture.

### Stocks (norme IAS 2)

La valorisation des stocks au bilan doit inclure l'ensemble des coûts constitutifs du coût d'achat des marchandises vendues (à l'exception des pertes et gains de change).

Le Groupe a décidé :

- d'inclure tous les coûts directs dans la valorisation des stocks au bilan y compris les coûts logistiques jusqu'à l'entrée des produits dans les réserves des magasins et les escomptes reçus des fournisseurs.
- de comptabiliser les services facturés aux fournisseurs en marge brute et donc de tous les incorporer dans la valorisation des stocks.

Par ailleurs, un certain nombre d'autres normes IFRS présentent des options d'application ou conduisent à des principes de comptabilisation, d'évaluation et de présentation différentes de ceux appliqués actuellement par le Groupe. Les choix opérés par le Groupe ou les conséquences de ces divergences sont présentés ci-après.

### Présentation des états financiers

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.

Selon les normes IFRS, le compte de résultat peut être présenté au choix de l'entreprise par nature (frais de personnel, frais généraux...) ou par destination (coûts administratifs, coûts commerciaux...). Le Groupe continuera de présenter son compte de résultat par nature.

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.

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 a retenu :

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

### 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 aura 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.

### Écarts d'acquisition

Le Groupe a décidé de ne pas retraiter les opérations de regroupement d'entreprises antérieures au 1<sup>er</sup> 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 ce 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, n'auront pas 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 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, l'application de cette dernière n'aura pas d'impact sur le bilan d'ouverture.

La norme IAS 16 offre la possibilité de constater une valeur résiduelle d'une immobilisation au terme de la période d'amortissement, et de ce fait de limiter l'amortissement au différentiel entre le coût d'acquisition et la valeur résiduelle de l'immobilisation. Le Groupe n'ayant pas vocation récurrente à céder ses actifs, la valeur résiduelle d'une immobilisation au terme de sa période d'amortissement est considérée comme nulle et les immobilisations seront donc toujours amorties sur la totalité de leur valeur.

Par ailleurs, le Groupe n'a pas choisi de réévaluer, selon l'option permise par la norme IFRS 1, certains actifs corporels à la juste valeur dans le bilan d'ouverture.

### Contrats de location

Les critères retenus par la norme IAS17 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, l'application de la norme IAS 17 aura de ce fait un impact limité sur le bilan d'ouverture.

### Revenus

La norme IAS 18 ne définit pas la notion de chiffre d'affaires mais définit le cadre de la reconnaissance des produits.

Pour qu'un produit soit comptabilisé, l'essentiel des risques et avantages économiques liés au bien ou à la prestation doivent avoir été transférés au client.

L'application de cette norme n'aura aucune conséquence sur la composition du chiffre d'affaires du Groupe. Ce dernier reste composé du chiffre d'affaires « sortie de caisses » de nos magasins ainsi que du chiffre d'affaires réalisé par nos entrepôts logistiques avec nos franchisés.

Les revenus annexes (services financiers, voyages, revenus locatifs, redevances franchisés...) seront comptabilisés sur une ligne distincte, appelée « autres revenus » et classée sous la ligne chiffre d'affaires au compte de résultat.

### Instruments financiers

Compte tenu de leur adoption tardive par la Commission européenne, les normes IAS 32 et 39 relatives aux instruments financiers sont d'application facultative en 2004.

Le Groupe n'ayant pas opté pour l'application anticipée de ces normes, seuls les comptes 2005 seront impactés par ces normes.

L'application de ces normes aura pour notamment pour conséquence le reclassement des titres d'autocontrôle en déduction des capitaux propres.

Les titres d'autocontrôle détenus pour servir des plans de stock-options sont, en normes françaises, classés en valeurs mobilières de placement et contribuent de ce fait au calcul de la dette nette. En cas de perte de valeur, une provision est dotée en résultat.

En IFRS, les titres d'autocontrôle viennent en déduction des capitaux propres et les variations de cours sont sans conséquence sur les états financiers.

### Immeubles de placement

Pour les immeubles qualifiés « d'immeubles de placement » (bien immobilier détenu pour en retirer des loyers ou pour valoriser le capital), la norme IAS 40 laisse la possibilité de réévaluer par résultat les immeubles de placement à leur juste valeur.

Quelle que soit l'option retenue la norme oblige à fournir la juste valeur de ces biens en annexe.

Les galeries marchandes constituent des immeubles de placement. Le Groupe n'a pas choisi d'opter pour la réévaluation de ces derniers.

### Écarts de conversion

Conformément à l'option permise par la norme IFRS 1, les écarts de conversion relatifs à la conversion des comptes des filiales étrangères, comptabilisés dans les capitaux propres consolidés distinctement des réserves, seront transférés de ce poste dans les réserves au 1<sup>er</sup> janvier 2004.

### Autres normes

Les autres normes IAS/IFRS n'appellent pas de commentaire particulier et n'auront pas d'impact majeur sur le bilan d'ouverture IFRS du fait de leur application.

### Publication

Les comptes semestriels arrêtés au 30 juin 2005 seront présentés selon les nouvelles normes comptables avec des états financiers au 30 juin 2004 comparables, ainsi qu'une situation nette d'ouverture retraitée. Le Groupe diffusera, dans le courant du mois de juin 2005, une plaquette de présentation des impacts du passage aux normes IFRS sur les comptes 2004 (impacts sur la situation nette au 1<sup>er</sup> janvier 2004 et comparaison au 31 décembre et au 30 juin 2004 des comptes établis selon les normes françaises et IFRS). Ces derniers feront l'objet d'une attestation des Commissaires aux comptes.

# Comptes consolidés

## Compte de résultat

<i>En millions d'euros</i>	Notes	2004	Var %	2003	Var %	2002
<b>Ventes hors taxes</b>	3	<b>72 668,0</b>	<b>3,1%</b>	<b>70 486,2</b>	<b>2,6%</b>	<b>68 728,8</b>
Prix de revient des ventes	4	(56 554,2)	3,5%	(54 630,4)	2,7%	(53 182,1)
Marge commerciale		16 113,8	1,6%	15 855,8	2,0%	15 546,7
Frais généraux	5	(11 792,9)	2,7%	(11 478,4)	0,5%	(11 419,2)
Autres produits et charges	6	596,3	20,8%	493,6	-9,8%	547,5
<b>Résultat opérationnel</b>	7	<b>4 917,2</b>	<b>0,9%</b>	<b>4 871,0</b>	<b>4,2%</b>	<b>4 675,0</b>
Amortissements et provisions	8	(1 683,4)	3,9%	(1 619,6)	-1,8%	(1 649,6)
<b>Résultat d'exploitation <sup>(1)</sup></b>	9	<b>3 233,8</b>	<b>-0,5%</b>	<b>3 251,4</b>	<b>7,5%</b>	<b>3 025,4</b>
Résultat financier	10	(424,1)	-8,5%	(463,7)	-12,0%	(526,9)
Résultat avant impôts		2 809,7	0,8%	2 787,7	11,6%	2 498,5
Impôts sur les bénéfices	11	(836,4)	-1,2%	(846,2)	14,9%	(736,4)
Résultat net courant des sociétés intégrées		1 973,3	1,6%	1 941,5	10,2%	1 762,1
Résultat net courant des sociétés mises en équivalence	12	101,4	-5,4%	107,2	-0,2%	107,4
Résultat net courant		2 074,7	1,3%	2 048,7	9,6%	1 869,5
Intérêts hors Groupe		(93,6)	-15,4%	(110,7)	-35,2%	(170,8)
<b>Résultat net courant, part du Groupe</b>		<b>1 981,1</b>	<b>2,2%</b>	<b>1 938,0</b>	<b>14,1%</b>	<b>1 698,7</b>
Amortissements des survaleurs	13	(319,3)	0,4%	(318,0)	2,7%	(309,7)
<b>Résultat net courant, part du Groupe après survaleurs</b>		<b>1 661,8</b>	<b>2,6%</b>	<b>1 620,0</b>	<b>16,6%</b>	<b>1 389,0</b>
Résultat exceptionnel, part du Groupe	14	(275,0)	Ns	9,1	Ns	(14,9)
Résultat exceptionnel, part des minoritaires		28,8	Ns	(2,2)	Ns	(5,5)
Résultat net total		1 509,2	-13,1%	1 737,6	12,9%	1 539,4
<b>Résultat net, part du Groupe</b>		<b>1 386,8</b>	<b>-14,9%</b>	<b>1 629,1</b>	<b>18,6%</b>	<b>1 374,1</b>

<i>En euros</i>	Notes	2004	Var %	2003	Var %	2002
Résultat net courant, part du Groupe avant amortissements des survaleurs par action après dilution		2,73	2,5%	2,67	13,7%	2,35
Résultat net courant, part du Groupe après amortissements des survaleurs par action après dilution		2,29	2,8%	2,23	15,7%	1,92
Nombre d'actions retenues pour le calcul	15	726 299 477		728 070 083		734 303 474

\*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 se monte à 714 407 777 (Note 15).

\*Le nombre de titre moyen a été calculé en tenant compte des rachats de 11 022 888 titres effectués entre septembre et décembre 2004. La date effective d'achat des titres a été retenue pour la détermination du nombre de titres moyen et non la date de validation de la réduction de capital par le conseil.

Si cette dernière avait été retenue pour le calcul du nombre moyen d'actions la progression du résultat net courant par action, avant et après amortissement des survaleurs, aurait été de 2,4% et de 2,7% au lieu de 2,5% et 2,8%.

# Comptes consolidés

## Bilan

<b>ACTIF</b>	Notes	<b>2004</b>	<b>2003</b>	<b>2002</b>
(en millions d'euros)				
Immobilisations incorporelles	16	9 896,6	10 197,8	10 300,5
Immobilisations corporelles	17	12 897,3	12 255,0	12 384,5
Immobilisations financières	18	2 339,4	2 089,1	2 073,2
<b>Actif immobilisé</b>		<b>25 133,3</b>	<b>24 541,9</b>	<b>24 758,2</b>
Stocks		6 243,2	5 690,7	5 722,8
Créances commerciales	19	3 058,7	3 182,2	3 154,6
Autres créances	20	1 611,4	2 228,1	2 260,2
Valeurs mobilières et placements financiers	21	1 941,8	2 588,5	1 096,7
Disponibilités		988,5	831,9	1 931,8
<b>Actif circulant</b>		<b>13 843,6</b>	<b>14 521,4</b>	<b>14 166,1</b>
<b>Total de l'actif</b>		<b>38 976,8</b>	<b>39 063,3</b>	<b>38 924,3</b>

<b>PASSIF</b>	Notes	<b>2004</b>	<b>2003</b>	<b>2002</b>	<b>2004</b>	<b>2003</b>	<b>2002</b>
(en millions d'euros)		Avant répartition			Après répartition		
Situation nette, part du groupe	22	7 549,0	7 089,3	6 623,3	6 886,0	6 559,3	6 163,3
Intérêts hors groupe dans les sociétés consolidées		779,9	891,0	922,7	699,9	821,0	882,7
<b>Situation nette</b>		<b>8 328,9</b>	<b>7 980,3</b>	<b>7 546,0</b>	<b>7 585,9</b>	<b>7 380,3</b>	<b>7 046,0</b>
<b>Provisions pour risques et charges</b>	23	<b>1 745,0</b>	<b>1 648,9</b>	<b>1 674,3</b>	<b>1 745,0</b>	<b>1 648,9</b>	<b>1 674,3</b>
Emprunts	24	9 724,3	11 312,3	12 049,2	9 724,3	11 312,3	12 049,2
Fournisseurs		14 362,3	13 660,4	13 278,2	14 362,3	13 660,4	13 278,2
Autres dettes		4 816,4	4 461,4	4 376,6	5 559,4	5 061,4	4 876,6
<b>Dettes</b>		<b>28 902,9</b>	<b>29 434,1</b>	<b>29 704,0</b>	<b>29 645,9</b>	<b>30 034,1</b>	<b>30 204,0</b>
<b>Total du passif</b>		<b>38 976,8</b>	<b>39 063,3</b>	<b>38 924,3</b>	<b>38 976,8</b>	<b>39 063,3</b>	<b>38 924,3</b>

# Comptes consolidés

## Flux de trésorerie

<i>En millions d'euros</i>	<b>2004</b>	<b>2003</b>	<b>2002</b>
<b>Activité</b>			
Résultat net	1 509,1	1 737,6	1 539,4
Dotations aux amortissements	2 102,2	2 066,0	1 950,0
Plus et moins-values sur cessions d'actifs	(69,9)	(190,5)	(266,1)
Variations des provisions et autres ressources opérationnelles	(87,0)	(118,4)	(119,0)
Elimination des résultats des sociétés mises en équivalence nets de dividendes	(48,0)	(63,2)	(78,5)
<b>Autofinancement</b>	<b>3 406,4</b>	<b>3 431,6</b>	<b>3 025,8</b>
Variations des autres actifs et passifs court terme	841,2	323,0	(149,0)
<b>Variation de la trésorerie issue des opérations d'exploitation</b>	<b>4 247,6</b>	<b>3 754,6</b>	<b>2 876,8</b>
<b>Opérations d'investissement</b>			
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(2 563,7)	(2 717,3)	(2 423,0)
Acquisitions de titres de participation	(438,6)	(349,9)	(582,0)
Cessions d'immobilisations	545,8	883,2	704,7
Cessions de titres de participation	394,3	302,7	245,5
<b>Sous Total Investissements nets de Désinvestissements</b>	<b>(2 062,2)</b>	<b>(1 881,2)</b>	<b>(2 054,8)</b>
Autres emplois (1)	(84,4)	(84,9)	(1 108,9)
<b>Variation de la trésorerie issue des investissements</b>	<b>(2 146,6)</b>	<b>(1 966,1)</b>	<b>(3 163,7)</b>
<b>Opérations de financement</b>			
Augmentation de capital en numéraire (2) (3)	(367,6)	17,3	300,4
Dividendes versés par Carrefour (société mère) et par les sociétés consolidées aux intérêts hors Groupe	(608,9)	(522,5)	(475,5)
Variation de l'endettement	(1 588,0)	(737,0)	(1 422,1)
<b>Variation de la trésorerie issue du financement</b>	<b>(2 564,5)</b>	<b>(1 242,2)</b>	<b>(1 597,3)</b>
Incidence des variations de change	(26,6)	(154,5)	115,7
<b>Variation nette de la trésorerie</b>	<b>(490,1)</b>	<b>391,8</b>	<b>(1 768,4)</b>
Trésorerie à l'ouverture de l'exercice	3 420,6	3 028,6	4 797,0
Trésorerie à la clôture de l'exercice	2 930,4	3 420,6	3 028,6

- 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'Echange.
- 2) Le montant en 2002 comprend principalement à l'augmentation de capital de 211 millions d'euros effectuée par Carrefour SA dans le cadre de l'OPE pour rémunérer l'acquisition des titres Centros Comerciales Carrefour.
- 3) Le montant en 2004 comprend 409 M€ relatifs aux rachats de titres d'autocontrôle opérés par Carrefour SA.

# Comptes consolidés

## Situation nette

<i>En millions d'euros</i>	Capital	Réserves non distribuées	Situation nette part du Groupe	Intérêts hors Groupe
<b>Situation au 31 décembre 2001</b>	<b>1 777,9</b>	<b>5 208,6</b>	<b>6 986,4</b>	<b>1 205,2</b>
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 (1)	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 (2)		(118,2)	(118,2)	(458,9)
<b>Situation au 31 décembre 2002</b>	<b>1 790,3</b>	<b>4 373,0</b>	<b>6 163,3</b>	<b>882,7</b>
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)		(661,0)	(661,0)	4,9
Effet des variations de périmètre et autres mouvements		(42,1)	(42,1)	(119,0)
<b>Situation au 31 décembre 2003</b>	<b>1 790,3</b>	<b>4 769,0</b>	<b>6 559,3</b>	<b>821,0</b>
Résultat de l'exercice 2004		1 386,8	1 386,8	122,4
Dividendes au titre de l'exercice 2004		(663,0)	(663,0)	(80,0)
Annulation des dividendes sur actions propres				
Augmentation de capital et primes (3)	(28,0)	(352,6)	(380,6)	8,6
Variation de l'écart de conversion (note 22)		74,0	74,0	5,9
Effet des variations de périmètre et autres mouvements (4)		(90,5)	(90,5)	(178,0)
<b>Situation au 31 décembre 2004</b>	<b>1 762,3</b>	<b>5 123,7</b>	<b>6 886,0</b>	<b>699,9</b>

1) L'augmentation de capital et des réserves non distribuées de la part du Groupe en 2002 provient essentiellement de la création d'actions émises en rémunération des actions Centro Comerciales Carrefour apportées dans le cadre de l'offre Publique d'Echange initiée sur les titres de ladite société.

2) La ligne «effets des variations de périmètre et autres mouvements» en 2002 est également impactée par l'Offre Publique d'Echange initiée sur les titres de Centros Comerciales Carrefour :

a) le mouvement part du groupe correspond essentiellement à la moins-value dégagée sur les actions propres remises à l'échange ;

b) le mouvement hors groupe correspond essentiellement à la sortie des minoritaires.

3) La diminution de capital et des réserves non distribuées de la part du Groupe en 2004 provient essentiellement de l'annulation de titres d'autocontrôle. L'écart entre le capital social dans les comptes sociaux et dans les comptes consolidés s'explique par 216 000 titres classés en titres en vue d'annulation dans les comptes sociaux et annulés dans les comptes consolidés.

4) La diminution des réserves consolidées part du groupe en 2004 provient notamment de l'annulation des charges à répartir du groupe au 01/01/04 par application par anticipation l'avis 04-15 du Conseil National de la Comptabilité et de la comptabilisation de la provision pour médaille du travail conformément au règlement n°2000-06 du Comité de Réglementation Comptable sur les passifs.

# Comptes consolidés

## Chiffres clefs par zone

### CHIFFRES CLEFS PAR ZONE

*En millions d'euros*

	France		Europe		Amériques		Asie		Total	
	2004	2003	2004	2003	2004	2003	2004	2003	2004	2003
Ventes hors taxes	<b>35 723</b>	35 704	<b>27 123</b>	25 527	<b>4 721</b>	4 619	<b>5 101</b>	4 637	<b>72 668</b>	<b>70 486</b>
Résultat opérationnel	<b>2 588</b>	2 766	<b>1 782</b>	1 629	<b>205</b>	164	<b>342</b>	313	<b>4 917</b>	<b>4 871</b>
Résultat d'exploitation	<b>1 965</b>	2 144	<b>1 070</b>	952	<b>50</b>	13	<b>149</b>	143	<b>3 234</b>	<b>3 251</b>
Investissements	<b>874</b>	818	<b>1 084</b>	1 169	<b>231</b>	295	<b>336</b>	436	<b>2 525</b>	<b>2 717</b>
- Investissements de croissance	<b>319</b>	311	<b>555</b>	566	<b>121</b>	193	<b>192</b>	321	<b>1 187</b>	<b>1 391</b>
- Investissements de maintenance	<b>391</b>	400	<b>365</b>	359	<b>74</b>	78	<b>117</b>	63	<b>947</b>	<b>900</b>
- Autres investissements	<b>164</b>	107	<b>164</b>	244	<b>36</b>	24	<b>27</b>	52	<b>391</b>	<b>427</b>
Immobilisations incorporelles nettes	<b>3 415</b>	3 428	<b>5 771</b>	5 995	<b>553</b>	609	<b>158</b>	166	<b>9 897</b>	<b>10 198</b>
Immobilisations corporelles nettes	<b>3 598</b>	3 404	<b>5 994</b>	5 680	<b>1 470</b>	1 439	<b>1 835</b>	1 732	<b>12 897</b>	<b>12 255</b>
Immobilisations nettes	<b>7 013</b>	6 832	<b>11 765</b>	11 675	<b>2 023</b>	2 048	<b>1 993</b>	1 898	<b>22 794</b>	<b>22 453</b>

### PARC DE MAGASINS INTEGRES PAR ZONE

(en nombre de magasins)

	France		Europe		Amériques		Asie		Total	
	2004	2003	2004	2003	2004	2003	2004	2003	2004	2003
Hypermarchés	179	178	288	281	157	147	170	144	794	750
Supermarchés	588	566	690	651	211	254	6	-	1 495	1 471
Maxidiscompte	630	578	2 606	2 464	488	413	164	55	3 888	3 510
Autres formats	129	126	240	210	-	-	-	-	369	336
<b>TOTAL</b>	<b>1 526</b>	<b>1 448</b>	<b>3 824</b>	<b>3 606</b>	<b>856</b>	<b>814</b>	<b>340</b>	<b>199</b>	<b>6 546</b>	<b>6 067</b>

### CHIFFRE D'AFFAIRES HORS TAXES PAR PAYS

(En millions d'euros)	2004	2003	(En millions d'euros)	2004	2003
<b>France</b>	<b>35 723</b>	<b>35 704</b>	<b>Amériques</b>	<b>4 721</b>	<b>4 619</b>
			Brésil	2 712	2 701
			Argentine	1 068	1 081
			Mexique	519	543
			Colombie	422	294
<b>Europe (hors France)</b>	<b>27 123</b>	<b>25 526</b>	<b>Asie</b>	<b>5 101</b>	<b>4 637</b>
Espagne	11 736	10 932	Taiwan	1 123	1 132
Italie	5 878	5 733	Corée	1 168	1 129
Belgique	4 250	4 129	Chine	1 391	1 138
Grèce	1 828	1 618	Thaïlande	421	383
Portugal	1 092	979	Malaisie	204	202
Pologne	750	713	Indonésie	382	345
Suisse	484	465	Japon	326	225
Turquie	702	581	Singapour	86	83
République Tchèque et Slovaquie	402	376			

# Comptes consolidés

## 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 a appliqué de manière anticipée l'avis 04-15 du Conseil National de la Comptabilité relatif à la définition, la comptabilisation et l'évaluation des actifs. L'impact de ce changement de méthode n'est pas significatif sur les comptes 2004.

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.

Le Groupe Carrefour n'intègre pas dans son périmètre de consolidation les sociétés qui individuellement ou globalement sont non significatives au regard des critères tels que chiffre d'affaires, résultat net, situation nette, endettement et actif immobilisé.

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.

Les sociétés du périmètre consolidé clôturent leurs comptes au 31 décembre.

### 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 Ecart 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.

# Comptes consolidés

## Notes sur les comptes consolidés

### Immobilisations

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. 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 une période de 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 survaleurs ;
- Le taux d'actualisation utilisé est spécifique par pays.

Le taux d'actualisation spécifique par pays prend en compte le coût des Fonds Propres Groupe auquel s'ajoute un risque spécifique au pays, ainsi que le coût et le pourcentage d'endettement du Groupe. Le risque spécifique pays est déterminé par une grille de notation comprenant les cinq indicateurs pondérés suivants :

- risque monétaire
- situation politique et réglementaire
- concurrence
- courbe d'expérience de Carrefour dans le pays
- potentiel de croissance du marché.

Ces taux font l'objet d'une validation par le Comité Exécutif du Groupe.

Les taux moyens d'actualisation par zone en 2004 étaient les suivants :

- Europe = 7,5%
- Amériques = 11,6%
- Asie = 7,4%

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).

### 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.

# Comptes consolidés

## Notes sur les comptes consolidés

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 directes 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.

Une provision pour médaille du travail a été constituée, conformément à la recommandation du CNC 2003 R-01 du 01/04/03, qui a explicitement placé les médailles du travail dans le champ d'application du règlement n° 2000-06 sur les passifs, pour les exercices ouverts à compter du 1er Janvier 2004.

### 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.

# Comptes consolidés

## Notes sur les comptes consolidés

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

L'impact dans les comptes 2004 des variations de périmètre décrites ci-dessous est non significatif.

#### Cession de Modelo Continente :

Le 16 novembre 2004, Sonae a acquis la participation de Carrefour de 22,37% dans Modelo Continente, S.G.P.S., S.A. Carrefour a reçu de Sonae un montant de 345 millions d'euros en cash correspondant à une valeur de 1,40 euros par action Modelo Continente, S.G.P.S., S.A. Faisant également partie du contrat de vente, Sonae a acquis de Carrefour les marques déposées « Continente », « Mappemonde » et « Jackerton » pour un usage au Portugal. Suite à cette transaction Carrefour ne possède plus d'intérêt dans Modelo Continente, S.G.P.S., S.A. La plus-value nette, constatée en résultat exceptionnel, s'est élevée à 10 millions d'euros.

#### Acquisition Hypernova :

En novembre 2004, Carrefour a signé un accord irrévocable avec AHOLD en vue d'acquérir 12 hypermarchés en Pologne. Le 24 février 2005, Carrefour a annoncé le transfert effectif de propriété de ces 12 hypermarchés. La transaction a reçu l'approbation des Autorités de Concurrence Polonaises le 7 février 2005. Grâce à cette acquisition, Carrefour devient le deuxième opérateur polonais en hypermarchés avec 29 hypermarchés et plus de 70 supermarchés gérés sous les enseignes Champion et Globi. Cette opération est sans conséquence sur les comptes 2004.

### Opérations antérieures à 2004 ayant un impact sur l'exercice

#### 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 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.

# Comptes consolidés

## Notes sur les comptes consolidés

### 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.

### Emprunts

Dans le cadre de la cession sans recours de créances commerciales conclue en 2002 auprès de FCC Hexagon, le Groupe a cédé au 31 décembre 2004, 500 millions d'euros.

### NOTE 3 : REPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES HORS TAXE

<i>En millions d'euros</i>	<b>2004</b>	<b>2003</b>	<b>2002</b>
France	35 723,4	35 703,9	35 100,5
Europe (hors France)	27 122,9	25 526,6	23 607,6
Amériques	4 721,0	4 618,8	5 382,1
Asie	5 100,7	4 636,9	4 638,6
<b>Total</b>	<b>72 668,0</b>	<b>70 486,2</b>	<b>68 728,8</b>

A taux de change constants, le chiffre d'affaires serait de 73 306 millions d'euros.

L'impact de la variation des taux de change représente 638 millions d'euros au 31 décembre 2004, dont 246 millions d'euros sur la zone Amériques et 406 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.

<i>En millions d'euros</i>	<b>2004</b>	<b>2003</b>	<b>2002</b>
Variation de stock	(476,4)	(68,2)	(88,6)
Achats, nets de ristournes	57 030,6	54 698,6	53 270,7
<b>Total</b>	<b>56 554,2</b>	<b>54 630,4</b>	<b>53 182,1</b>

Le taux de marge commerciale sur le chiffre d'affaires hors taxes diminue de 22,5 % en 2003 à 22,2% en 2004 et reflète les investissements prix significatifs réalisés dans tous les pays et formats.

### NOTE 5 : FRAIS GENERAUX

<i>En millions d'euros</i>	<b>2004</b>	<b>2003</b>	<b>2002</b>
Frais de personnel	6 704,4	6 519,9	6 308,8
Participation des salariés	145,5	191,0	195,7
Locations immobilières	687,6	541,0	508,5
Autres frais généraux	4 255,3	4 226,5	4 406,2
<b>Total</b>	<b>11 792,9</b>	<b>11 478,4</b>	<b>11 419,2</b>

Les frais de personnel représentent comme en 2003, 9,2% du chiffre d'affaires hors taxes.

# Comptes consolidés

## Notes sur les comptes consolidés

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 5,9% en 2004, contre 6% en 2003.

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 16,6 % du chiffre d'affaires hors taxes en 2002, à 16,3% en 2003 et 16,2% en 2004.

### NOTE 6 : AUTRES PRODUITS ET CHARGES

<i>En millions d'euros</i>	<b>2004</b>	<b>2003</b>	<b>2002</b>
Revenus immobiliers	289,4	233,0	204,7
Autres	306,9	260,6	342,8
<b>Total</b>	<b>596,3</b>	<b>493,6</b>	<b>547,5</b>

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 : REPARTITION PAR ZONE DU RESULTAT OPERATIONNEL

<i>En millions d'euros</i>	<b>2004</b>	<b>2003</b>	<b>2002</b>
France	2 588,3	2 766,0	2 688,8
Europe (hors France)	1 782,0	1 628,6	1 461,8
Amériques	204,6	163,7	207,1
Asie	342,4	312,7	317,3
<b>Total</b>	<b>4 917,2</b>	<b>4 871,0</b>	<b>4 675,0</b>

### NOTE 8 : AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS

<i>En millions d'euros</i>	<b>2004</b>	<b>2003</b>	<b>2002</b>
Amortissements des immobilisations corporelles	1 460,8	1 367,4	1 409,0
Amortissements des immobilisations incorporelles (hors survaleurs)	183,1	189,2	173,3
Provisions	39,6	63,0	67,3
<b>Total</b>	<b>1 683,4</b>	<b>1 619,6</b>	<b>1 649,6</b>

### NOTE 9 : REPARTITION PAR ZONE DU RESULTAT D'EXPLOITATION

<i>En millions d'euros</i>	<b>2004</b>	<b>2003</b>	<b>2002</b>
France	1 965,1	2 143,9	2 064,9
Europe (hors France)	1 069,9	951,9	795,7
Amériques	50,1	12,6	23,4
Asie	148,7	143,0	141,4
<b>Total</b>	<b>3 233,8</b>	<b>3 251,4</b>	<b>3 025,4</b>

# Comptes consolidés

## Notes sur les comptes consolidés

### NOTE 10 : RESULTAT FINANCIER

<i>En millions d'euros</i>	<b>2004</b>	<b>2003</b>	<b>2002</b>
Autres produits de placement	61,5	78,6	131,3
Dividendes reçus	8,2	6,0	7,2
Coût net de la dette et autres charges financières	(493,8)	(548,3)	(665,4)
<b>Total</b>	<b>(424,1)</b>	<b>(463,7)</b>	<b>(526,9)</b>

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

### NOTE 11 : IMPOTS SUR LES SOCIETES

<i>En millions d'euros</i>	<b>2004</b>	<b>2003</b>	<b>2002</b>
Impôts courants sur les bénéfices	773,6	917,1	627,9
Impôts différés	62,8	(70,9)	108,5
<b>Total impôts</b>	<b>836,4</b>	<b>846,2</b>	<b>736,4</b>
Taux réel d'impôt (Base : résultat avant impôt et survaleurs)	29,8%	30,4%	29,6%
<b>Taux normatif</b>	<b>33,3%</b>	<b>33,3%</b>	<b>33,3%</b>
Surtaxes	2,1%	2,1%	2,1%
Différence de taux d'imposition des sociétés étrangères	-3,2%	-3,0%	-3,7%
Pertes sans crédit d'IS et impact des reports déficitaires	1,1%	-0,5%	-0,4%
Différence de régime d'imposition		-0,6%	-1,3%
Autres	-3,5%	-1,0%	-0,4%
<b>Taux effectif</b>	<b>29,8%</b>	<b>30,4%</b>	<b>29,6%</b>

### NOTE 12 : RESULTAT NET COURANT DES SOCIETES MISES EN EQUIVALENCE

<i>En millions d'euros</i>	<b>2004</b>	<b>2003</b>	<b>2002</b>
Résultat brut des sociétés mises en équivalence non gérées	101,4	107,2	107,4
Amortissements des survaleurs des sociétés mises en équivalence non gérées	(8,0)	(8,0)	(7,5)
<b>Résultat net des sociétés mises en équivalence</b>	<b>93,4</b>	<b>99,2</b>	<b>99,9</b>

La liste des sociétés mises en équivalence est donnée en page 87.

### NOTE 13 : REPARTITION PAR ZONE DES AMORTISSEMENTS DE SURVALEURS

<i>En millions d'euros</i>	<b>2004</b>	<b>2003</b>	<b>2002</b>
France	(135,0)	(131,4)	(130,5)
Europe (hors France)	(166,3)	(165,4)	(153,4)
Amériques	(17,4)	(20,7)	(25,3)
Asie	(0,6)	(0,5)	(0,5)
<b>Total</b>	<b>(319,3)</b>	<b>(318,0)</b>	<b>(309,7)</b>

# Comptes consolidés

## Notes sur les comptes consolidés

### NOTE 14 : RESULTAT EXCEPTIONNEL

<i>En millions d'euros</i>	<b>2004</b>	<b>2003</b>	<b>2002</b>
Résultat exceptionnel, part du Groupe	(275,0)	9,1	(14,9)
Résultat exceptionnel, part des minoritaires	28,8	(2,2)	(5,5)
<b>Total</b>	<b>(246,2)</b>	<b>6,9</b>	<b>(20,4)</b>

#### Le résultat exceptionnel provient en 2004 :

- des plus values de cessions de titres (Modelo Continente, activité Optique en République Tchèque) pour 10,6 M€ ;
- de l'impairment de magasins pour 28,4 M€ ;
- de l'impairment des survaleurs des supermarchés au Brésil pour 45,4 M€ ;
- de l'impairment d'autres actifs pour 24 M€ ;
- d'une moins-value latente Japon pour 90 M€ ;
- de risques pour dépréciation terrains pour 9,8 M€ ;
- des coûts de restructurations et fermetures de sites pour 83,3 M€ (fermeture de 23 supermarchés en Argentine, 16 supermarchés et 2 hypermarchés au Brésil, 20 supermarchés en Espagne) ;
- d'autres éléments pour un profit net de 24,1 M€.

#### Le résultat exceptionnel provenait 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 pour 27,5 millions d'euros ;
- d'autres éléments pour une charge nette de 26,2 millions d'euros.

# Comptes consolidés

## Notes sur les comptes consolidés

### NOTE 15 : RESULTAT PAR ACTION

Résultat net courant par action avant dilution	2004		2003		2002
Résultat net courant, part du Groupe avant amortissement des survaleurs (en millions d'euros)	1 981,1	2,2%	1 938,0	14,1%	1 698,7
Résultat net courant, part du Groupe après amortissement des survaleurs (en millions d'euros)	1 661,8	2,6%	1 620,0	16,6%	1 389,0
Nombre d'actions	714 407 777		716 142 383		711 164 008
<b>Résultat net courant, part du Groupe avant amortissement des survaleurs par action (en euros)</b>	<b>2,77</b>	<b>2,5%</b>	<b>2,71</b>	<b>13,5%</b>	<b>2,39</b>
<b>Résultat net courant, part du Groupe après amortissement des survaleurs par action (en euros)</b>	<b>2,33</b>	<b>2,8%</b>	<b>2,26</b>	<b>15,8%</b>	<b>1,95</b>

Résultat net courant par action après dilution	2004		2003		2002
Résultat net courant, part du Groupe avant amortissement des survaleurs (en millions d'euros)	1 981,1	2,2%	1 938,0	14,1%	1 698,7
Résultat net courant, part du Groupe après amortissement des survaleurs (en millions d'euros)	1 661,8	2,6%	1 620,0	16,6%	1 389,0
Economie de frais financiers nette d'impôts sur :					
Emission d'OC 10/1999 (en millions d'euros)					7,6
Emission de BSAR 1998 (en millions d'euros)					14,7
Résultat net courant, part du Groupe retraité avant amortissement des survaleurs (en millions d'euros)	1 981,1		1 938,0		1 722,1
Résultat net courant, part du Groupe retraité après amortissement des survaleurs (en millions d'euros)	1 661,8		1 620,0		1 412,4
Nombre moyen pondéré d'actions	714 407 777		716 142 383		711 164 008
Actions à créer en provenance de :					
Emission d'OC 10/1999					5 903 810
Emission de BSAR 1998					6 871 456
Autres	11 891 700		11 927 700		10 364 200
Nombre d'actions retraité	726 299 477		728 070 083		734 303 474
<b>Résultat net courant, part du Groupe avant amortissement des survaleurs par action après dilution (en euros)</b>	<b>2,73</b>	<b>2,5%</b>	<b>2,67</b>	<b>13,7%</b>	<b>2,35</b>
<b>Résultat net courant, part du Groupe après amortissement des survaleurs par action après dilution (en euros)</b>	<b>2,29</b>	<b>2,8%</b>	<b>2,23</b>	<b>15,7%</b>	<b>1,92</b>

\*Le nombre de titre moyen a été calculé en tenant compte des rachats de 11 022 888 titres effectués entre septembre et décembre 2004. C'est la date effective d'achat des titres qui a été retenue pour la détermination du nombre de titres moyen et non la date de validation de la réduction de capital par le conseil.

Si cette dernière avait été retenue pour le calcul du nombre moyen d'actions la progression du résultat net courant par action, avant et après amortissement des survaleurs, aurait été de 2,4% et de 2,7% au lieu de 2,5% et 2,8%.

# Comptes consolidés

## Notes sur les comptes consolidés

### NOTE 16 : IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

<i>En millions d'euros</i>	<b>2004</b>	<b>2003</b>	<b>2002</b>
Ecarts d'acquisition bruts	11 415,1	11 375,5	11 148,0
Amortissements des écarts d'acquisition	(2 564,3)	(2 244,0)	(1 846,0)
<b>Ecarts d'acquisition nets</b>	<b>8 850,8</b>	<b>9 131,5</b>	<b>9 302,0</b>
Autres immobilisations incorporelles brutes	2 345,3	2 286,3	2 067,2
Amortissements des autres immobilisations incorporelles	(1 299,6)	(1 220,0)	(1 068,7)
<b>Autres immobilisations incorporelles nettes</b>	<b>1 045,7</b>	<b>1 066,3</b>	<b>998,5</b>
<b>Immobilisations incorporelles nettes</b>	<b>9 896,6</b>	<b>10 197,8</b>	<b>10 300,5</b>

### >Survaleurs

<i>En millions d'euros</i>		Survaleurs brutes fin 2003	Amortis. cumulés fin 2003	Nouvelles Survaleurs 2004	Amortis. 2004 *	Ecart de Conversion	Survaleurs brutes 2004	Amortis. cumulés fin 2004	Survaleurs nettes 2004
France	(1)	4 180	(1 102)	103	(134)		4 283	(1 236)	3 046
Italie	(2)	3 289	(367)	61	(83)		3 350	(450)	2 900
Belgique	(3)	1 113	(201)		(25)		1 113	(226)	887
Espagne	(4)	1 432	(293)	71	(42)		1 502	(335)	1 167
Brésil	(5)	435	(116)		(59)	5	441	(175)	266
Argentine	(6)	262	(77)		3	(21)	241	(74)	167
Autres pays		665	(88)	(184)	20	5	486	(68)	418
<b>Total</b>		<b>11 375</b>	<b>(2 244)</b>	<b>51</b>	<b>(320)</b>	<b>(11)</b>	<b>11 415</b>	<b>(2 564)</b>	<b>8 851</b>

\* Les amortissements de survaleur de la période comprennent les amortissements exceptionnels pratiqués en 2004

(1) : essentiellement

Comptoirs Modernes et Euromarché

(2) : essentiellement GS

(3) : exclusivement GB

(4) : essentiellement rachat de minoritaires

(5) : essentiellement RDC

(6) : exclusivement Norte

(1) Les amortissements de survaleur de la période comprennent les amortissements exceptionnels pratiqués en 2004 sur les survaleurs.

### Répartition par zone des immobilisations incorporelles nettes

<i>En millions d'euros</i>	<b>2004</b>	<b>2003</b>	<b>2002</b>
France	3 414,6	3 427,6	3 488,2
Europe (hors France)	5 771,2	5 994,6	5 941,8
Amériques	552,9	609,4	695,8
Asie	157,8	166,2	174,7
<b>Total</b>	<b>9 896,6</b>	<b>10 197,8</b>	<b>10 300,5</b>

# Comptes consolidés

## Notes sur les comptes consolidés

### Variation des immobilisations incorporelles

<i>En millions d'euros</i>	<b>Brut</b>	<b>Amort. et provisions</b>	<b>Net</b>
<b>Au 1er janvier 2004</b>	<b>13 661,8</b>	<b>(3 464,0)</b>	<b>10 197,8</b>
Augmentations	672,0	(625,0)	47,0
Diminutions	(338,0)	78,0	(260,0)
Variation de change	(10,2)	6,6	(3,6)
Variations de périmètre et transfert	(225,2)	140,6	(84,6)
<b>Au 31 décembre 2004</b>	<b>13 760,4</b>	<b>(3 863,8)</b>	<b>9 896,6</b>

### NOTE 17 : IMMOBILISATIONS CORPORELLES

<i>En millions d'euros</i>	<b>2004</b>	<b>2003</b>	<b>2002</b>
Terrains	3 482,0	3 363,8	3 479,5
Constructions	8 552,6	7 969,2	8 300,7
Matériel, agencements et installations	10 878,7	9 978,0	8 490,8
Autres immobilisations	1 181,2	1 125,5	1 480,2
Immobilisations en cours	881,9	686,5	839,7
<b>Immobilisations corporelles brutes</b>	<b>24 976,3</b>	<b>23 123,0</b>	<b>22 590,9</b>
Amortissements	(12 079,0)	(10 868,0)	(10 206,4)
<b>Immobilisations corporelles nettes</b>	<b>12 897,3</b>	<b>12 255,0</b>	<b>12 384,5</b>

La valeur nette des terrains, constructions et équipements acquis en crédit bail est de 377,4 millions d'euros au 31 décembre 2004 et était de 387,3 millions d'euros au 31 décembre 2003.

### Répartition par zone des immobilisations corporelles nettes

<i>En millions d'euros</i>	<b>2004</b>	<b>2003</b>	<b>2002</b>
France	3 598,2	3 404,0	3 299,3
Europe (hors France)	5 993,8	5 680,0	5 825,5
Amériques	1 470,0	1 438,9	1 478,6
Asie	1 835,4	1 731,2	1 781,2
<b>Total</b>	<b>12 897,3</b>	<b>12 255,0</b>	<b>12 384,5</b>

### Variation des immobilisations corporelles

<i>En millions d'euros</i>	<b>Brut</b>	<b>Amort. et provisions</b>	<b>Net</b>
<b>Au 1er janvier 2004</b>	<b>23 123,0</b>	<b>(10 868,0)</b>	<b>12 255,0</b>
Augmentations	2 268,0	(1 460,5)	807,5
Diminutions	(808,7)	462,0	(346,7)
Variation de change	109,6	(3,5)	106,1
Variations de périmètre et transfert	284,5	(209,0)	75,5
<b>Au 31 décembre 2004</b>	<b>24 976,4</b>	<b>(12 079,0)</b>	<b>12 897,3</b>

# Comptes consolidés

## Notes sur les comptes consolidés

### NOTE 18 : IMMOBILISATIONS FINANCIERES

<i>En millions d'euros</i>	<b>2004</b>	<b>2003</b>	<b>2002</b>
Titres de sociétés mises en équivalence (1)	550,5	630,5	607,0
Titres de participation (2)	539,7	501,7	507,3
Prêts à plus d'un an	12,7	11,1	18,8
Impôts différés	775,3	633,4	576,3
Autres	461,1	312,4	363,8
<b>Total</b>	<b>2 339,4</b>	<b>2 089,1</b>	<b>2 073,2</b>

(1) Ce poste comprend au 31 décembre 2004 les titres des sociétés de services financiers pour un montant de 285,8 millions d'euros et des titres de sociétés de distribution pour 265 millions d'euros.

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

### NOTE 19 : CREANCES COMMERCIALES

<i>En millions d'euros</i>	<b>2004</b>	<b>2003</b>	<b>2002</b>
Créances sur clients	1 057,4	1 136,8	1 281,1
Créances sur fournisseurs	2 001,2	2 045,4	1 873,5
<b>Total</b>	<b>3 058,7</b>	<b>3 182,2</b>	<b>3 154,6</b>

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 CREANCES

<i>En millions d'euros</i>	<b>2004</b>	<b>2003</b>	<b>2002</b>
Prêts et dépôts financiers à moins d'un an	5,5	6,0	10,5
Etat, impôts et taxes	410,8	764,4	607,5
Impôts différés	272,2	277,7	237,0
Autres créances d'exploitation	923,0	1 180,0	1 405,2
<b>Total</b>	<b>1 611,4</b>	<b>2 228,1</b>	<b>2 260,2</b>

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 MOBILIERES ET PLACEMENTS FINANCIERS

<i>En millions d'euros</i>	<b>2004</b>	<b>2003</b>	<b>2002</b>
Valeurs mobilières (1)	422,2	522,7	454,5
Placements financiers	1 519,6	2 065,8	642,2
<b>Total</b>	<b>1 941,8</b>	<b>2 588,5</b>	<b>1 096,7</b>

(1) Les valeurs mobilières qui figurent pour 422,2 millions d'euros à l'actif du bilan du Groupe ont une valeur de réalisation au 31 décembre 2004 de 424,8 millions d'euros.

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

# Comptes consolidés

## Notes sur les comptes consolidés

### NOTE 22 : ECART DE CONVERSION PART DU GROUPE

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

*En millions d'euros*

Au 1er janvier 2002	(614)
Variation 2002	(1 856)
Au 31 décembre 2002	(2 470)
Variation 2003	(661)
Au 31 décembre 2003	(3 131)
Variation 2004	74
Au 31 décembre 2004	(3 058)

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

<i>En millions d'euros</i>	<b>2004</b>	<b>2003</b>	<b>2002</b>
France			
Europe (hors France)	(94)	(203)	(179)
Amériques	(2 519)	(2 496)	(2 118)
Asie	(445)	(432)	(172)
<b>Total</b>	<b>(3 058)</b>	<b>(3 131)</b>	<b>(2 469)</b>

### NOTE 23 : PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES

<i>En millions d'euros</i>	<b>2004</b>	<b>2003</b>	<b>2002</b>
Impôts différés	470,8	483,8	516,8
Indemnités de départ à la retraite (1)	179,1	189,6	208,8
Autres (2)	1 095,1	975,5	948,7
<b>Total</b>	<b>1 745,0</b>	<b>1 648,9</b>	<b>1 674,3</b>

1) 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 2004 à ce titre est estimé à 342,2 M€. Il est intégralement couvert par la provision ainsi que par la prise en charge par des organismes extérieurs.

2) 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.

# Comptes consolidés

## Notes sur les comptes consolidés

### Note 24 EMPRUNTS

#### Détail de la dette nette:

<i>En millions d'euros</i>	<b>2004</b>	<b>2003</b>	<b>2002</b>
Emprunts obligataires	7 280,3	8 292,3	7 349,4
Autres emprunts	1 470,4	1 787,9	2 927,9
Autres dettes LT	185,6	180,3	109,7
Billets de trésorerie	577,1	810,0	1 402,4
Emprunts crédit-baux	210,8	241,8	259,8
<b>Total des emprunts</b>	<b>9 724,2</b>	<b>11 312,3</b>	<b>12 049,2</b>
Valeurs mobilières	1 941,8	2 588,5	1 096,7
Disponibilités	988,5	831,9	1 931,8
<b>Total des placements</b>	<b>2 930,3</b>	<b>3 420,4</b>	<b>3 028,6</b>
<b>Dette nette</b>	<b>6 794,0</b>	<b>7 891,9</b>	<b>9 020,7</b>

En 2004, les emprunts obligataires représentent 75% du total des emprunts contre 73% en 2003.

#### Variation de l'endettement net :

<i>En millions d'euros</i>	<b>2004</b>	<b>2003</b>	<b>2002</b>
Emprunts obligataires	1 011,9	-942,9	-394,1
Autres Emprunts	317,5	1 140,0	894,5
Autres dettes LT	-5,4	-70,6	183,8
Billet de Trésorerie	232,9	592,4	751,8
Crédit Baux	31,0	18,0	-13,9
<b>Variation de l'Endettement</b>	<b>1 588,0</b>	<b>736,9</b>	<b>1 422,1</b>
Valeurs Mobilières	-646,8	1 491,8	-910,4
Disponibilités	156,6	-1 099,9	-858,0
<b>Variation nette de la Trésorerie</b>	<b>-490,1</b>	<b>391,8</b>	<b>-1 768,3</b>
<b>Variation Endettement Net</b>	<b>1 097,8</b>	<b>1 128,7</b>	<b>-346,2</b>

Une variation négative indique une détérioration de l'endettement nette, une variation positive une amélioration. Cette année notre dette nette s'améliore de 1 097,8 millions d'euros.

#### Détail des emprunts par nature de taux :

<i>En millions d'euros</i>	<b>2004</b>	<b>2003</b>	<b>2002</b>
Dettes à taux fixe	5 628,8	1 018,0	703,0
Dettes à taux flottant <sup>(1)</sup>	4 095,5	10 294,3	11 346,1
<b>Total</b>	<b>9 724,3</b>	<b>11 312,3</b>	<b>12 049,2</b>

(1) 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. Courant 2004, Carrefour a partiellement restructuré l'exposition de sa dette d'un taux variable à un taux fixe.

# Comptes consolidés

## Notes sur les comptes consolidés

### Détail des emprunts par devises

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

<i>En millions d'euros</i>	<b>2004</b>	<b>2003</b>	<b>2002</b>
Euro	8 069,1	9 648,0	10 369,9
Yen japonais	170,0	206,4	318,4
Dollar US		17,8	22,5
Couronne norvégienne		61,1	61,1
Real brésilien	1,1	5,5	41,2
Yuan chinois	9,7	6,3	26,1
Lire turque	7,4	7,3	7,2
Won coréen	120,2	75,5	16,9
Dollar taiwanais	15,8	7,8	23,8
Ringgit malaisien	10,2	10,9	13,1
Peso argentin	145,5	96,7	109,2
Livre sterling	795,5	795,5	795,5
Franc suisse	361,7	363,2	192,0
Peso colombien	11,4		30,2
Autres	6,7	10,3	22,1
<b>Total</b>	<b>9 724,3</b>	<b>11 312,3</b>	<b>12 049,2</b>

La dette en Euro représente 83% du total en 2004, contre 85% en 2003.

Après swap, la dette en euro représente 96% du total de la dette en 2004, comme en 2003.

# Comptes consolidés

## Notes sur les comptes consolidés

### Détail des emprunts par échéance :

Echéances	en millions d'euros	2004	2003	2002
1 an		2 597,3	4 080,9	3 718,6
2 ans		1 061,1	969,0	2 669,1
3 ans		771,8	1 059,8	612,6
4 ans		992,4	410,3	1 071,9
5 à 10 ans		4 055,6	4 545,5	2 893,2
Au-delà de 10 ans		60,5	59,5	943,1
Indéterminée		185,6	187,3	140,7
<b>Total</b>		<b>9 724,3</b>	<b>11 312,3</b>	<b>12 049,2</b>

La maturité moyenne des emprunts est de 3,4 années.

Dans le cadre de la cession sans recours de créances commerciales conclue en 2002 auprès du FCC Hexagon, le Groupe a cédé au 31 décembre 2004, 500 millions d'euros.

Le groupe bénéficie de deux crédits syndiqués de chacun 1.5 milliards d'euros à échéance 2008 et 2009 (le dernier bénéficiant de deux extensions possibles d'un an chacune). Ces montants sont repris dans les engagements hors bilan (note 26).

### « Covenants » bancaires

Le Groupe a profité des conditions de marché de l'année 2004 pour supprimer toute référence à des covenants financiers dans ses crédits bancaires (notamment au niveau des crédits syndiqués).

### NOTE 25 : INSTRUMENTS FINANCIERS ET RISQUE DE CHANGE

#### Instruments financiers

Les instruments financiers utilisés par le Groupe ont pour objet la couverture économique 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.

# Comptes consolidés

## Notes sur les comptes consolidés

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

<i>En millions d'euros</i>		<b>2004</b>	<b>2003</b>	<b>2002</b>
<b>Sur opérations commerciales :</b>	<b>- Achats à terme</b>	<b>232,9</b>	<b>291,0</b>	<b>137,7</b>
	USD	232,9	291,0	137,7
	<b>- Ventas à terme</b>	<b>3,2</b>	<b>3,6</b>	<b>10,1</b>
	HKD	2,3	3,2	5,6
	JPY	0,2	0,2	4,3
	TRL	0,1		
	MXN	0,5		
	SGD	0,1	0,2	0,2
<b>Sur opérations financières :</b>	<b>- Achats à terme</b>	<b>555,9</b>	<b>292,2</b>	<b>211,7</b>
	USD	177,8	209,4	156,3
	CHF	45,6	1,0	
	HKD	94,3	73,0	52,2
	CZK	70,1	7,7	3,2
	TRL	42,3		
	SGD		1,1	
	SKK	34,8		
	PLN	91,0		
	<b>- Ventas à terme</b>	<b>850,0</b>	<b>370,5</b>	<b>244,4</b>
	USD	290,0	181,0	123,7
	CHF	14,2		
	HKD			6,1
	CZK	146,9	100,9	75,0
	JPY	232,7	81,6	32,2
	TRL	130,1		
	MXN	0,1		
	SKK		4,9	7,4
	SGD		2,1	
	PLN	36,0		
<b>Options sur devises :</b>	<b>- Achats</b>			7,8
	USD			7,8
	<b>- Ventas</b>			
	USD			
<b>Total</b>		<b>1 642,0</b>	<b>957,3</b>	<b>611,7</b>

# Comptes consolidés

## Notes sur les comptes consolidés

### 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 2004 et le montant des capitaux couverts s'analysent comme suit :

#### Encours moyen par année des instruments dérivés au 31/12/2004

(EUR millions)	2005	2006	2007	2008	2009	> 5 years
<b>Carrefour paie fixe (swap de taux d'intérêt)</b>						
Euribor / taux fixe trimestriel (E/360)	2 419	1 256	442	119		4
Taux moyen pondéré	3,33%	3,36%	3,04%	3,07%	3,08%	
Libor JPY / taux fixe trimestriel (E/360)						
Taux moyen pondéré						
<b>Carrefour paie fixe (forward rate agreement)</b>						
Euribor / taux fixe trimestriel (E/360)	333					
Taux moyen pondéré	2,23%					
<b>Carrefour paie variable (swap d'émission)</b>						
Euribor / taux fixe	735	614	401	232	189	189
<b>Variable / variable (swap d'émission)</b>						
Euribor / Euribor	20	20	20	20	20	20
<b>Swaps de devises (swap d'émission)</b>						
Carrefour paie Euribor / taux fixe CHF	269	162	40			
Carrefour paie Euribor / taux fixe GBP	796	796	796	796	796	796
Carrefour paie Euribor / taux fixe NOK	41					
Carrefour paie Euribor / taux fixe JPY	50	50	50	49		
<b>Achats de caps</b>						
Encours moyen	2 387	2 101	458			
Prix d'exercice	3,18%	3,64%	3,50%			
Prime moyenne pondérée (1)	31,00	23,00	25,00			
<b>Achats de floors</b>						
Encours moyen	1 917	917				
Prix d'exercice	2,97%	3,19%				
Prime moyenne pondérée (1)	25,00	25,00				
<i>(1) en points de base</i>						

# Comptes consolidés

## Notes sur les comptes consolidés

### Encours notionnel d'instruments dérivés à la clôture classés par durée résiduelle :

(EUR millions)	31-déc-03	< 1Y	1Y to 5Y	> 5Y	31-12-04	< 1Y	1Y to 5Y	> 5Y
<b>Carrefour paie fixe (swap de taux d'intérêt)</b>								
Euribor / taux fixe trimestriel (E/360)	12 180	1 812	10 364	4	3 300	1 536	1 764	
Libor JPY / taux fixe trimestriel (E/360)	11	11						
<b>Carrefour paie fixe (forward rate agreement)</b>								
Euribor / taux fixe trimestriel (E/360)	14 974	14 974			1 500	1 500		
<b>Carrefour paie variable (swap d'émission)</b>								
Euribor / taux fixe	6 775		3 181	3 594	1 066	452	614	
LIBOR USD / taux fixe	58		58					
<b>Variable / variable (swap d'émission)</b>								
Euribor / Euribor	442	422		20	20			20
<b>Swaps de devises (swap d'émission)</b>								
Carrefour paie Euribor / taux fixe CHF	323		323		323	161	162	
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		50		50	
<b>Achats de caps</b>								
Encours	9 773	5 371	4 402		6 246	3 000	3 246	
<b>Achats de floors</b>								
Encours					2000	1000	1000	

### Taux d'intérêt effectif sur la dette brute moyenne

	2004	2003	2002
Taux de la dette	3,95%	3,90%	4,30%
Taux de la dette après impact des produits de taux	3,83%	3,58%	4,39%

L'année dernière, le taux de la dette incluait les swaps d'émission. Nous présentons en effet les taux d'endettement après swaps d'émission d'une part et les taux d'endettement après swaps d'émission et produits de taux d'autre part. Cette année nous présentons les taux avant produit de taux et swaps d'émission d'une part et les taux après produit de taux et swaps d'émission d'autre part.

### 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 ;

# Comptes consolidés

## Notes sur les comptes consolidés

- 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 ;
- 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

A fin 2004, le Groupe détenait en pleine propriété 541 hypermarchés sur 794 intégrés, 774 supermarchés sur 1 495 intégrés et 351 maxidiscomptes sur 3 888 intégrés. Les magasins non détenus en pleine propriété font l'objet de contrats de location ayant représenté une charge de 687,6 millions d'euros sur l'exercice 2004 (cf note 5). 44% de ces contrats sont à échéance de moins de 5 ans, 21% à échéance de 5 à 10 ans et 34% 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 terme de durée que de montant pour chacun des contrats de location immobilière existant à ce jour, s'élève à 4 271 millions d'euros. L'actualisation de ces loyers futurs correspond à un engagement de 2 839 millions d'euros.

Le groupe détient par ailleurs des galeries commerciales, principalement autour des hypermarchés et supermarchés, données en location et ayant représenté en 2004 un produit de 289 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 terme de durée que de montant pour chacun des contrats de location immobilière existant à ce jour, s'élève à 338 millions d'euros. L'actualisation de ces loyers futurs correspond à un engagement reçu de 277 millions d'euros.

### Engagements donnés

(en M€)	déc-04	Détail par échéance			déc-03
		- d'un an	1 à 5 ans	+ de 5 ans	
<b>Liés à la trésorerie</b>	<b>4 816</b>	<b>608</b>	<b>4 165</b>	<b>43</b>	<b>5 186</b>
relatifs aux sociétés financières	4 298	355	3 943	0	4 025
relatifs aux autres sociétés	517	253	222	43	1 161
<b>Liés à l'exploitation/immobilier/expansion...</b>	<b>852</b>	<b>232</b>	<b>396</b>	<b>224</b>	<b>1 202</b>
<b>Liés aux acquisitions de titres</b>	<b>308</b>	<b>308</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>161</b>
<b>Liés aux locations (1)</b>	<b>4 271</b>	<b>613</b>	<b>1 302</b>	<b>2 355</b>	<b>4 299</b>
<b>TOTAL</b>	<b>10 247</b>	<b>1 762</b>	<b>5 863</b>	<b>2 622</b>	<b>10 848</b>

- (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 et à recevoir au 31 décembre 2003 a été affinée.

# Comptes consolidés

## Notes sur les comptes consolidés

### Engagements reçus

(en M€)	déc-04	Détail par échéance			déc-03
		- d'un an	1 à 5 ans	+ de 5 ans	
<b>Liés à la trésorerie</b>	<b>6 632</b>	<b>4 407</b>	<b>1 545</b>	<b>681</b>	<b>6 907</b>
relatifs aux sociétés financières	628	90	538		1 524
relatifs aux autres sociétés	6 004	4 317	1 007	681	5 383
<b>Liés à l'exploitation/immobilier/expansion...</b>	<b>480</b>	<b>276</b>	<b>164</b>	<b>39</b>	<b>278</b>
<b>Liés aux acquisitions de titres</b>	<b>152</b>	<b>152</b>	-		<b>151</b>
<b>Liés aux locations (1)</b>	<b>338</b>	<b>89</b>	<b>178</b>	<b>71</b>	<b>313</b>
<b>Total</b>	<b>7 603</b>	<b>4 924</b>	<b>1 888</b>	<b>791</b>	<b>7 649</b>

#### NOTE 27 : DONNEES FINANCIERES CONSOLIDEES AU 31 DECEMBRE INCLUANT LES ACTIVITES DE SERVICE EN INTEGRATION 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 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.

Les comptes consolidés synthétiques des activités de service sont présentés ci-après

#### Bilan consolidé des activités de service

En millions d'euros	<b>2 004</b>	<b>2 003</b>
Actif immobilisé	37,1	32,1
Concours à la clientèle	3 280,3	2 914,2
Autres actifs circulants	328,8	392,5
<b>Total actif</b>	<b>3 646,2</b>	<b>3 338,8</b>
Situation nette du Groupe	320,7	298,7
Intérêts hors Groupe	212,1	199,0
Emprunts	11,7	10,3
Financement des concours à la clientèle	2 937,4	2 699,5
Autres dettes	164,3	131,3
<b>Total passif</b>	<b>3 646,2</b>	<b>3 338,8</b>

#### Compte de résultat consolidé des activités de service

En millions d'euros	<b>2 004</b>	<b>2 003</b>
Marge commerciale	449,7	396,0
Résultat d'exploitation	159,6	133,9
Intérêts minoritaires	56,0	39,3
Résultat net courant, part du Groupe	42,7	56,7

# Comptes consolidés

## Notes sur les comptes consolidés

### NOTE 28 : EFFECTIFS

	<b>2004</b>	<b>2003</b>	<b>2002</b>
Effectif moyen du Groupe	409 964	402 256	386 762
Effectif fin d'année Groupe	430 695	419 040	396 662

# Comptes consolidés

## Sociétés consolidées au 31 décembre 2004

### SOCIETES CONSOLIDEES PAR INTEGRATION GLOBALE AU 31 DECEMBRE 2004

	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation	Numéro de Registre du Commerce
<b>FRANCE</b>		
@ CARREFOUR B2C MANAGEMENT	100,0	430 472 092
ACTIS	100,0	345 274 310
ALIMENTAIRE SCORE	100,0	333 708 014
ALODIS	100,0	345 130 306
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
BDD	100,0	380 060 210
BIGOURDANE DE DISTRIBUTION	100,0	334 570 298
BOEDIM	100,0	379 874 571
BRIMONT	100,0	423 291 731
BRUMAT	100,0	337 730 683
C.R.P.	100,0	423 404 979
CAMARSYL	100,0	443 499 041
CARAUTOROUTES	100,0	433 970 944
CARBAS	100,0	440 590 222
CARCOOP	50,0	317 599 231
CARCOOP FRANCE	50,0	333 955 912
CARFUEL	100,0	306 094 194
CARREFOUR ADMINISTRATIF FRANCE	100,0	428 240 352
CARREFOUR EUROPE	100,0	420 265 845
CARREFOUR FORMATION HYPERMARCHES FRANCE (CFHF)	100,0	433 970 811
CARREFOUR FRANCE	100,0	672 050 085
CARREFOUR HYPERMARCHES 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 HYPERMARCHES FRANCE	100,0	433 970 886
CARREFOUR MONACO	100,0	92 502 820
CARREFOUR PROPERTY	100,0	775 632 169
CARREFOUR SA	100,0	652 014 051
CARREFOUR SERVICES CLIENTS	100,0	423 697 523
CARREFOUR SYSTEMES D'INFORMATIONS 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
CDA	100,0	342 416 005
CDM	100,0	379 959 257
CENTRALE INTERNATIONALE DE MARCHANDISES - CIM -	100,0	784 380 586
CHAMNORD	63,6	303 543 128
CHAMPION DOMINIQUE	100,0	327 202 677
CHAMPION SUPERMARCHES FRANCE (C.S.F)	100,0	440 283 752
CHESHUNT FRANCE	100,0	391 027 448
CHRISTHALIE	100,0	344 389 820
CHRISTING	100,0	330 305 558
CM LOGISTIQUE SUD EST	100,0	546 820 143
CMEN	100,0	780 130 126
CMER	100,0	383 836 525
CMMU	100,0	310 226 071
CM SUPERMARCHES SUD EST CMSSE	100,0	421 063 256

# Comptes consolidés

## Sociétés consolidées au 31 décembre 2004

COFADIS	100,0	353 795 552
COMPAGNIE D'ACTIVITE ET DE COMMERCE INTERNATIONAL -CACI-	100,0	352 860 084
COMPTOIRS MODERNES SAS (CMSAS)	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
COVICAR 2	100,0	440 274 454
CRFP1	100,0	434 210 985
CRFP10	100,0	444 531 628
CRFP11	100,0	444 531 719
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
DISTRABAUD	100,0	402068456
DISTRAL AYZAC	100,0	381 342 831
DISTRIBUTION AUX COLLECTIVITES - DISCOL -	100,0	788 261 659
DISTRIVAL	100,0	383 257 938
DOP 4	100,0	345 130 520
DUO CONTI	100,0	433 805 124
ED FONCIERE 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
ESQUIEZIENNE DE SUPERMARCHES (S.E.S)	100,0	332 136 050
ETS CATTEAU	100,0	576 280 101
EUROMARCHE	100,0	780 060 414
FINANBUR	100,0	398 123 224
FINIFAC	100,0	409 468 857
FORGES LES EAUX	100,0	419 532 916
FORUM DEVELOPPEMENT	100,0	381 485 176
GEDEL	100,0	395 104 243
GENEDIS	100,0	345 130 512
GILVER	100,0	382 944 684
GML - GRANDS MAGASINS LABRUYERE	50,0	314 832 387
GML FRANCE	50,0	397 894 296
GONINET	100,0	315 770 123
GOUDY	100,0	353 898 125
GUALEX	100,0	398 334 649
GUIROVI	100,0	381 618 461

# Comptes consolidés

## Sociétés consolidées au 31 décembre 2004

HALLDIS	100,0	391 982 980
HAUTS DE ROYA	100,0	428 470 900
HERVAU	100,0	353 869 662
IMMOBILIERE CARREFOUR	100,0	323 439 786
IMMOBILIERE ERTECO SNC	100,0	389 526 617
IMMODIS	100,0	950 340 927
INTERDIS	100,0	421 437 591
JAFI	100,0	329 058 614
JAPIERRE	100,0	325 774 338
JULIEME	100,0	392 746 194
KERISPER	100,0	323 635 367
LA CIOTAT DISTRIBUTION SNC	100,0	451 625 354
LA LAUFA	100,0	347 465 528
LALAUDIS	99,0	339 176 885
LAPALUS & FILS (ETABS)	100,0	795 920 172
LEDAYE	99,9	333 585 354
LOGIDIS	100,0	303 010 789
LORIC	100,0	409 780 491
MAISON JOHANES 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
MONTVERT	100,0	379 843 139
NEUVYDIS	100,0	351 715 537
ONA	100,0	303 657 084
OOSHOP	95,0	420 153 538
P.R.M.	100,0	352 442 826
PAG (EX PROMODES FRANCE)	100,0	348 593 575
PARADICE	100,0	349 246 280
PERPIGNAN DISTRIBUTION SNC	100,0	451 603 070
PHILEVE	100,0	347 970 592
PLOUHADIS	100,0	385 254 370
PONTORSON DISTRIBUTION	100,0	352 725 808
PRIMO	100,0	320 708 050
PRINTANIA	100,0	321 276 065
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
PYRAMIDE	100,0	428 775 555
PYRENNENNE DE SUPERMARCHES (S.P.S)	100,0	331 140 707
RIECOISE	100,0	395 391 774

# Comptes consolidés

## Sociétés consolidées au 31 décembre 2004

RIECOISE DE DISTRIBUTION	100,0	421 255 654
RIOMOISE DE DISTRIBUTION SA	100,0	318 623 790
RIOMOISE DE DISTRIBUTION SNC	100,0	329 678 338
ROCHEDIS	100,0	352 057 046
S 2M I	100,0	440 272 789
S.T.D.	100,0	417 597 549
SAB	100,0	419 278 270
SADIM	100,0	303 083 034
SAINT ROMAIN DISTRIBUTION	100,0	403 730 112
SAM	100,0	368 800 785
SAM INVESTISSEMENT	100,0	388 678 955
SARCA	100,0	321 484 131
SARL DE SAINT HERMENTAIRE	100,0	384 235 602
SARL ERTECO EST	100,0	401 636 550
SAUDIS	100,0	338 625 759
SCI POUR LE COMMERCE	100,0	378 384 002
SCI SOGARA MERIGNAC	50,0	307 048 975
SELIMA	100,0	411 495 369
SET	100,0	433 964 202
SHF	100,0	387 520 711
SISP	100,0	349 146 878
SMSM	100,0	329 275 978
SNC ED	100,0	381 548 791
SNC ED EST	100,0	402 682 283
SNE & CIE - SOCIETE NOUVELLE D'EXPLOITATION	100,0	388 182 388
SNEC - SOCIETE NIORTAISE D'EXPLOITATION COMMERCIALE	50,0	393 600 028
SNM - STE NOUVELLE MONTESSON	100,0	404 703 522
SNP	100,0	433 927 332
SOCAMAG	100,0	423 938 042
SOCIETE DE DISTRIBUTION PLOEUCOISE - SODIP	100,0	325 517 464
SOCIETE DES ETABLISSEMENTS J. CONSTANS	100,0	784 144 354
SOCIETE DES HYPERMARCHES DE LA VEZERE	50,0	382 824 761
SOCIETE D'EXPLOITATION AMIDIS & Cie	100,0	319 730 339
SOCIETE FECAMPOISE DE SUPERMARCHES	100,0	305 490 039
SOCIETE NOUVELLE SOGARA	50,0	441 037 405
SOCODIS	100,0	405 005 307
SODIGIR	100,0	389 504 291
SODISCAF	100,0	398 008 565
SODISOR	100,0	788 358 588
SOECUDIS	100,0	389 551 508
SOFEDIS	100,0	317 516 441
SOFIDIM	100,0	673 820 601
SOFINEDIS	100,0	304 515 380
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
SOVAL	100,0	847 250 503
STE D'EXPLOITATION CARCOOP	50,0	408 505 824
STOC SUD EST - STOC S.E.	100,0	398 155 606
STROFI	100,0	421 892 134
SUCA	99,9	607 280 039
SUESCUN	100,0	340 023 936
SUPECO	100,0	307 190 777
TAVERDIS	100,0	350 621 652
TERRADIS	100,0	331 015 958
THOMAS DISTRIBUTION	100,0	394 183 040
TILLY DISTRIBUTION	100,0	350 553 517
TOURANGELLE DE PARTICIPATIONS	100,0	339 487 787
VALDIS	100,0	347 381 196
VLS DISTRIBUTION (SUPERMARCHE SCHALLER)	100,0	340 468 321

# Comptes consolidés

## Sociétés consolidées au 31 décembre 2004

### Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation

#### ALLEMAGNE

PROMOHYPERMARKT AG & CO. KG	100,0
PROMOHYPERMARKT AG (PHS)	100,0
PROMOHYPERMARKT INTERNATIONAL	100,0
ERTECO DEUTSCHLAND GMBH	100,0

#### ARGENTINE

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

#### BELGIQUE

BIGG'S CONTINENT NOORD SA	100,0
BIGG'S SA	100,0
CALANIMO	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
ECLAIR	100,0
EXTENSION BEL-TEX	100,0
FAMILYSTORE	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
SERCAR	100,0
SOCIETE RELAIS	100,0
SOUTH MED INVESTMENTS	100,0
STIGAM	100,0
SUPERTRANSPORT	100,0
TECHNICAL MAINTENANCE SERVICE - TMS	100,0

#### BRESIL

BREPA COMERCIO PARTICIPACAO LTDA	99,8
CARREFOUR AMERICAS LTDA	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 COMBUSTIVEIS LTD.	99,8
CARREFOUR VIAGENS E TURISMO LTDA.	99,8
CONTPAR PARTICIPACOES LTDA.	99,8
DIA BRASIL	100,0
ELDORADO	99,8
FARO TRADING SA	99,8
IMOPAR PARTICIPACOES E ADMINISTRACAO IMOBILIAR	99,8
LOJIPART PARTICIPACOES SA	99,8
MAPAR PARTICIPACOES LTDA.	99,8
MAUA PARTICIPACOES	99,8
NOVA FOCCAR FACTORING FOMENTO COMERCIAL LT	99,8
NOVA GAULE COMERCIO E PARTICIPACOES S.A.	99,8
NTC TRADING S/A	99,8
RDC FACCOR FACTORING FOMENTO COMERCIAL LTD	99,8

#### CHINE

BEIJING CARREFOUR COMMERCIAL CO., LTD.	55,0
BEIJING CHAMPION SHOULIAN SUPERMARKET Co. Ltd	78,8
BEIJING DIA-SHOULIAN COMMERCIAL RETAIL CO. LTD	65,0
CARREFOUR (CHINA) MANAGEMENT & CONSULTING S	100,0
CHANGSHA CARREFOUR HYPERMARKET	87,0
CHENGDU CARREFOUR HYPERMARKET CHAINSTORE	92,5
CHENGDU YUSHENG INDUSTRIAL DEVELOPMENT CO	100,0
CHONGQING CARREFOUR HYPERMARKET CHAIN STO	55,0
DALIAN CARREFOUR COMMERCIAL CO., LTD.	65,0
DIA TIAN TIAN (SHANGHAI) MANAGEMENT CONSULTING	100,0
DONGGUAN DONESHENG SUPERMARKET CO	100,0
GUANGZHOU JIAGUANG SUPERMARKET CO	55,0
HANGZHOU CARREFOUR HYPERMARKET CO., LTD	65,0
HARBIN CARREFOUR HYPERMARKET CO., LTD	65,0
HEFEI CARREFOUR	65,0
HUARONG CARREFOUR COMMERCIAL CO., LTD	55,0
JINAN CARREFOUR COMMERCIAL Co. Ltd	100,0
KUNMING CARREFOUR HYPERMARKET CO., LTD	69,9
NANJING YUEJIA SUPERMARKET CO LTD	65,0
NINGBO CARREFOUR COMMERCIAL	60,0
NINGBO LEFU INDUSTRIAL MANAGEMENT CO. LTD	100,0
QINGDAO CARREFOUR COMMERCIAL	97,7
SHANGAI CARHUA SUPERMARKET LTD	55,0
SHANGHAI DIA-LIAN HUA RETAIL CO. LTD	55,0
SHENYANG CARREFOUR HYPERMARKET CO LTD	65,0
SHENZHEN LERONG SUPERMARKET CO LTD	95,2
SUZHOU YUEJIA HYPERMARKET CO., LTD	55,0
THE CARREFOUR (CHINA) FOUNDATION	100,0
TIANJIN FUYE HYPERMARKET CO.	55,0
TIANJIN QUANYE CARREFOUR HYPERMARKET CO.,	65,0
WUHAN HANFU CHAIN SUPERMARKET CO LTD	100,0
WUXI YUEFU SUPERMARKET Co.	60,0
XINJIANG CARREFOUR HYPERMARKET	78,8
ZHUHAI LETIN HYPERMARKET CO. LTD	100,0

#### COLOMBIE

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

#### COREE

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

#### ESPAGNE

CARREFOUR CANARIAS, S.A.	95,6
CARREFOUR NAVARRA, S.L.	95,6
CARREFOUR NORTE, S.L.	95,6
CARREFOUR ONLINE S.L (SUBMARINO HISPANIA)	95,6
CENTROS COMERCIALES CARREFOUR, S.A.	95,6
DISTRIBUIDORA INTERNACIONAL DE ALIMENTACION (D	100,0
E-CARREFOUR SA	95,6
GROUP SUPECO MAXOR	95,6
IMMOBILIARIA CARREFOUR	66,9
INVERSIONES PRYCA, S.A.	100,0
NORFIN HOLDER S.L	100,0
PUNTOCASH, S.A.	100,0
SIDAMSA CONTINENTE HIPERMERCADOS, S.A.	100,0
SOCIEDAD DE COMPRAS MODERNAS, S.A. (SOCOM)	95,6
SUPERMERCADOS CHAMPION, S.A.	95,6
VIAJES CARREFOUR, S.L UNIPERSONAL	95,6

#### GRECE

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

#### HONG KONG

CARREFOUR ASIA LTD	100,0
CARREFOUR GLOBAL SOURCING ASIA	100,0
CARREFOUR TRADING ASIA LTD (CTA)	100,0
VICOUR LIMITED	100,0

# Comptes consolidés

## Sociétés consolidées au 31 décembre 2004

### INDONESIE

PT CARREFOUR INDONESIA (EX CONTIMAS)	100,0
--------------------------------------	-------

### IRLANDE

CARREFOUR INSURANCE	100,0
---------------------	-------

### ITALIE

BE TA 2003 SRL	98,2
CARREFOUR ITALIA	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)	99,0
GS SpA (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

### PAYS-BAS

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

### POLOGNE

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

### PORTUGAL

CARREFOUR (PORTUGAL)	99,9
DIA PORTUGAL SUPERMERCADOS	100,0
LISPETROLEOS	99,9

### REPUBLIQUE TCHEQUE

ALFA SHOPPING CENTER	100,0
CARREFOUR CESKA REPUBLIKA	100,0
EDEN DEVELOPMENT	100,0
SHOPPING CENTRE KRALOVO POLE	100,0
USTI NAD LABEM SHOPPING CENTER	100,0

### SINGAPOUR

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

### SLOVAQUIE

ATERAITA	100,0
CARREFOUR SLOVENSKO	100,0

### SUISSE

CARREFOUR SUISSE	100,0
CARREFOUR WORLD TRADE	100,0
DISTRIBUTIS SA	40,0
HYPERDEMA (PHS)	100,0

### TAIWAN

PREVICARRE	60,0
------------	------

### THAILANDE

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

### TURQUIE

CARREFOUR SABANCI TICARET MERKEZI AS CARREF	60,0
DIA SABANCI SUPERMARKETLERI TICARET ANONIM S	60,0
INTEM TICARET MERKEZLERI A.S	59,6

# Comptes consolidés

## Sociétés consolidées au 31 décembre 2004

### SOCIETES CONSOLIDEES PAR MISE EN EQUIVALENCE AU 31 DECEMBRE 2004

	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation	Numéro de Registre du Commerce
<b>FRANCE</b>		
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
DEFENSE ORLEANAISE	50,0	086 580 728
DISTRIMAG	50,0	301 970 471
HAMON INVEST	50,0	431 586 502
HYPARLO	20,0	779 636 174
HYPERMARCHES DES 2 MERS - H2M	50,0	393 248 554
PROVENCIA SA	50,0	326 521 002
S2P - SOCIETE DES PAIEMENTS PASS	60,0	313 811 515
SA BLADIS	33,3	401 298 583
SCI LATOUR	60,0	333 337 053
SOCIETE RESEAU FRANCE BILLET	45,0	414 948 638
SOCIETE SUPERMARCHÉ DU BASSIN - SSB	50,0	324 754 894

**Le pourcentage d'intérêts est égal au pourcentage de contrôle**

# Comptes consolidés

## Sociétés consolidées au 31 décembre 2004

SOCIETES CONSOLIDEES PAR MISE EN EQUIVALENCE AU 31 DECEMBRE 2004

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
---------	------

### BRESIL

AGROPECUARIA LABRUNIER LTDA	99,8
AGROPECUARIA ORGANICA DO VALE	80,2
AGROPECUARIA VALE DAS UVAS SARL	99,8
CARREFOUR ADMINISTRADORA DE CARTOES DE CREDITO, COMERCIO E PARTICIP.	59,9
FAZENDA SAO MARCELO SA	99,8

### ESPAGNE

CORREDURIA DE SEGUROS CARREFOUR	71,7
COSTASOL DE HIPERMERCADOS, S.L.	32,5
DIAGONAL PARKING, S.C.	55,0
FEU VERT IBÉRICA, S.A.	47,8
FINANDIA E.F.C.	100,0
GLORIAS PARKING S.A.	47,8
ILITURGITANA DE HIPERMERCADOS, S.L.	32,5
INTERING SA	47,8
SICIONE, S.A.	33,0
SERVICIOS FINANCIEROS CARREFOUR EF.C. (FINANCIERA PRYCA)	57,5

### ITALIE

ASTRA SPA	49,0
GRUPPO LUCIANI SPA	49,0
IL BOSCO SRL	40,0
IPER ORIO SPA	50,0
IPER PESCARA SPA	50,0

### ROUMANIE

HYPROMA	50,0
---------	------

### SUISSE

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

### TAIWAN

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

# Données financières

## Données financières et ratios consolidés sur 10 ans

### RESULTATS

*En millions d'euros*

	1995	1996	1997	1998	1999 *	2000	2001	2002	2003	2004
Ventes TTC	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	81 391,6
Ventes hors taxes	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	72 668,0
Résultat opérationnel	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	4 917,2
Résultat d'exploitation	646,8	779,3	934,5	1 086,5	1 955,2	2 725,0	2 825,6	3 025,4	3 251,0	3 233,8
Résultat d'exploitation après amortissements des survaleurs des sociétés intégrées	599,6	731,5	885,4	1 030,7	1 798,6	2 422,1	2 472,7	2 723,3	2 940,5	2 914,5
Amortissements des survaleurs des sociétés intégrées	47,3	47,9	49,2	55,9	180,8	302,9	352,8	302,1	310,5	319,3
Taux d'impôt (en %)	30,0%	29,4%	31,8%	33,2%	34,0%	32,2%	26,9%	29,5%	30,4%	29,8%
Résultat net courant part du Groupe	463,1	544,5	631,6	690,4	1 087,3	1 376,6	1 575,1	1 698,7	1 938,0	1 981,1
Résultat net courant PDG après survaleurs	410,1	493,8	570,6	615,9	914,5	1 050,4	1 206,6	1 389,0	1 620,0	1 661,8
Résultat net PDG	539,1	476,1	546,2	646,7	898,2	1 065,8	1 265,8	1 374,1	1 629,0	1 386,8

### SITUATION FINANCIERE

*En millions d'euros*

	1995	1996	1997	1998	1999 *	2000	2001	2002	2003	2004
Situation nette avant répartition	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	8 328,9
Total de l'actif	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	38 976,8
Dette (trésorerie) nette	(641,2)	(461,0)	338,7	4 108,0	7 597,3	11 007,7	8 674,3	9 020,7	7 892,0	6 794,0

### RATIOS

	1995	1996	1997	1998	1999 *	2000	2001	2002	2003	2004
Résultat net courant après survaleurs / CA HT (en %)	2,3	2,5	2,6	2,6	2,0	1,8	2,0	2,3	2,5	2,4
Résultat opérationnel / CA HT (en %)	5,2	5,7	6,1	6,6	6,2	6,8	6,5	6,8	6,9	6,8
Résultat d'exploitation / CA HT (en %)	2,9	3,3	3,6	4,0	3,8	4,2	4,1	4,4	4,6	4,5
Rés Expl après amort des survaleurs des sociétés intégrées / CA HT (en %)	2,7	3,1	3,4	3,8	3,5	3,7	3,6	4,0	4,2	4,0
Résultat net courant PDG après survaleurs / Situation nette PDG (1)	17,4	17,0	17,2	15,8	14,2	13,2	17,3	22,5	24,7	24,1
Résultat net courant après survaleurs / Actif	5,1	5,1	5,1	4,1	3,1	2,6	3,1	4,0	4,4	4,5
Résultat opérationnel / Résultat financier	(22,7)	(20,0)	(26,7)	37,5	11,9	6,2	7,0	8,9	10,5	11,6
Actif / Situation nette (1)	3,3	3,1	3,1	3,8	4,5	4,9	5,3	5,5	5,3	5,1
CA HT / Actif	2,2	2,0	1,9	1,6	1,5	1,5	1,6	1,8	1,8	1,9
Dette (trésorerie nette) / Situation nette (1)	(21,5)	(12,4)	7,9	88,9	100,8	122,9	105,9	128,0	106,9	89,6
Rotation des stocks (jours d'achat)	33,0	35,0	41,0	41,0	39,0	42,0	40,0	39,0	38,0	40,0

\* chiffres pro forma en 1999

(1) après répartition du résultat

# Parc de magasins

## Nombre de magasins intégrés (consolidés)

FRANCE	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
<b>Hypermarchés</b>	117	117	117	117	179	179	175	178	178	179
<b>Supermarchés</b>				398	530	539	534	547	566	588
<b>Maxidiscomptes</b>	465	356	367	384	418	424	459	487	578	630
<b>Autres formats</b>	258	288	321	357	576	584	127	126	126	129
<b>Total</b>	<b>840</b>	<b>761</b>	<b>805</b>	<b>1256</b>	<b>1703</b>	<b>1726</b>	<b>1295</b>	<b>1338</b>	<b>1448</b>	<b>1526</b>
<b>EUROPE hors France</b>										
<b>Hypermarchés</b>	58	62	68	73	142	187	253	268	281	288
<b>Supermarchés</b>					181	480	548	650	651	690
<b>Maxidiscomptes</b>					1965	2099	2210	2325	2464	2606
<b>Autres formats</b>					76	263	173	130	210	240
<b>Total</b>	<b>58</b>	<b>62</b>	<b>68</b>	<b>73</b>	<b>2364</b>	<b>3029</b>	<b>3184</b>	<b>3373</b>	<b>3606</b>	<b>3824</b>
<b>BELGIQUE</b>										
Hypermarchés							57	57	56	56
Supermarchés							72	73	73	77
Autres formats							1	1	1	1
<b>Total</b>							<b>130</b>	<b>131</b>	<b>130</b>	<b>134</b>
<b>ESPAGNE</b>										
Hypermarchés	50	53	56	58	112	116	108	115	119	121
Supermarchés					175	187	167	174	200	190
Maxidiscomptes					1541	1609	1649	1700	1778	1836
Autres formats					30	27	28	31	32	32
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>53</b>	<b>56</b>	<b>58</b>	<b>1858</b>	<b>1939</b>	<b>1952</b>	<b>2020</b>	<b>2129</b>	<b>2179</b>
<b>GRECE</b>										
Hypermarchés					4	11	11	13	13	16
Supermarchés						85	82	142	101	120
Maxidiscomptes					142	181	199	212	221	251
Autres formats						46	46		47	60
<b>Total</b>					<b>146</b>	<b>323</b>	<b>338</b>	<b>367</b>	<b>382</b>	<b>447</b>
<b>ITALIE</b>										
Hypermarchés	5	6	6	6	6	31	34	34	39	38
Supermarchés						192	173	203	205	226
Autres formats					46	190	98	98	130	147
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>52</b>	<b>413</b>	<b>305</b>	<b>335</b>	<b>374</b>	<b>411</b>
<b>POLOGNE</b>										
Hypermarchés			1	3	7	8	9	13	15	17
Supermarchés					6	15	51	55	67	70
<b>Total</b>			<b>1</b>	<b>3</b>	<b>13</b>	<b>23</b>	<b>60</b>	<b>68</b>	<b>82</b>	<b>87</b>
<b>PORTUGAL</b>										
Hypermarchés	2	2	3	4	5	5	5	6	7	7
Maxidiscomptes					273	272	276	281	283	286
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>278</b>	<b>277</b>	<b>281</b>	<b>287</b>	<b>290</b>	<b>293</b>
<b>REPUBLIQUE TCHEQUE</b>										
Hypermarchés					3	6	7	8	9	10
<b>Total</b>					<b>3</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
<b>SLOVAQUIE</b>										
Hypermarchés						2	4	4	4	4
<b>Total</b>						<b>2</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>
<b>SUISSE</b>										
Hypermarchés							8	8	8	8
<b>Total</b>							<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>
<b>TURQUIE</b>										
Hypermarchés	1	1	2	2	5	8	10	10	11	11
Supermarchés						1	3	3	5	7
Maxidiscomptes					9	37	86	132	182	233
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>14</b>	<b>46</b>	<b>99</b>	<b>145</b>	<b>198</b>	<b>251</b>

# Parc de magasins

## Nombre de magasins intégrés (consolidés)

<b>AMERIQUES</b>	<b>1995</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>
<b>Hypermarchés</b>	<b>57</b>	<b>72</b>	<b>84</b>	<b>101</b>	<b>112</b>	<b>120</b>	<b>124</b>	<b>135</b>	<b>147</b>	<b>157</b>
<b>Supermarchés</b>					<b>83</b>	<b>253</b>	<b>263</b>	<b>249</b>	<b>254</b>	<b>211</b>
<b>Maxidiscomptes</b>					<b>106</b>	<b>201</b>	<b>263</b>	<b>313</b>	<b>413</b>	<b>488</b>
<b>Total</b>	<b>57</b>	<b>72</b>	<b>84</b>	<b>101</b>	<b>301</b>	<b>574</b>	<b>650</b>	<b>697</b>	<b>814</b>	<b>856</b>
<b>ARGENTINE</b>										
Hypermarchés	12	15	18	21	22	22	22	23	24	28
Supermarchés						138	132	141	141	114
Maxidiscomptes					106	201	246	246	285	310
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>15</b>	<b>18</b>	<b>21</b>	<b>128</b>	<b>361</b>	<b>400</b>	<b>410</b>	<b>450</b>	<b>452</b>
<b>BRESIL</b>										
Hypermarchés	38	44	49	59	69	74	74	79	85	85
Supermarchés					83	115	131	108	113	97
Maxidiscomptes							17	67	128	178
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>44</b>	<b>49</b>	<b>59</b>	<b>152</b>	<b>189</b>	<b>222</b>	<b>254</b>	<b>326</b>	<b>360</b>
<b>CHILI</b>										
Hypermarchés				1	2	3	4	4		
<b>COLOMBIE</b>										
Hypermarchés				1	2	3	5	8	11	15
<b>MEXIQUE</b>										
Hypermarchés	7	13	17	19	17	18	19	21	27	29
<b>ASIE</b>										
<b>Hypermarchés</b>	<b>13</b>	<b>24</b>	<b>39</b>	<b>59</b>	<b>80</b>	<b>94</b>	<b>105</b>	<b>123</b>	<b>144</b>	<b>170</b>
<b>Supermarchés</b>										<b>6</b>
<b>Maxidiscount</b>									<b>55</b>	<b>164</b>
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>24</b>	<b>39</b>	<b>59</b>	<b>80</b>	<b>94</b>	<b>105</b>	<b>123</b>	<b>199</b>	<b>340</b>
<b>CHINE</b>										
Hypermarchés	2	3	7	14	20	24	24	32	40	56
Supermarchés										6
Maxidiscount									55	164
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>14</b>	<b>20</b>	<b>24</b>	<b>24</b>	<b>32</b>	<b>95</b>	<b>226</b>
<b>COREE</b>										
Hypermarchés		3	3	6	12	20	22	25	27	27
<b>HONG-KONG</b>										
Hypermarchés		1	2	4	4					
<b>INDONESIE</b>										
Hypermarchés				1	5	7	8	10	11	15
<b>JAPON</b>										
Hypermarchés						1	3	4	7	8

# Parc de magasins

## Nombre de magasins intégrés (consolidés)

<b>MALAISIE</b>										
Hypermarchés	1	2	3	5	6	6	6	6	7	8
<b>SINGAPOUR</b>										
Hypermarchés			1	1	1	1	1	1	2	2
<b>TAIWAN</b>										
Hypermarchés	10	13	17	21	23	24	26	28	31	34
<b>THAÏLANDE</b>										
Hypermarchés		2	6	7	9	11	15	17	19	20
<b>GROUPE</b>										
	<b>1995</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>
Hypermarchés	245	275	308	350	513	580	657	704	750	794
Supermarchés				398	794	1272	1345	1446	1471	1495
Maxidiscomptes	465	356	367	384	2489	2724	2932	3125	3510	3888
Autres formats	258	288	321	357	652	847	300	256	336	369
<b>Total</b>	<b>968</b>	<b>919</b>	<b>996</b>	<b>1489</b>	<b>4448</b>	<b>5423</b>	<b>5234</b>	<b>5531</b>	<b>6067</b>	<b>6546</b>

# Surface de vente par format

## Surface de vente par format (magasins intégrés)

En milliers de m<sup>2</sup>

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Hypermarchés	2 378	2 727	3 075	3 489	4 580	5 256	5 674	6 180	6 510	6 885
Supermarchés					1 195	1 968	2 117	2 132	2 277	2 321
Hard discount				232	794	906	997	1 093	1 255	1 466

## Surface de vente par pays (magasins intégrés)

En milliers de m<sup>2</sup>

	Hypermarchés	Supermarchés	Maxidiscomptes	Total *
<b>France</b>	<b>1 681</b>	<b>1 003</b>	<b>372</b>	<b>3 056</b>
<b>Europe hors France</b>	<b>2 425</b>	<b>948</b>	<b>892</b>	<b>4 265</b>
Espagne	1 203	279	674	2 156
Italie	274	276		550
Belgique	350	141		491
Grèce	112	153	82	347
Pologne	157	86		244
Turquie	103	12	53	168
Portugal	66		84	150
République Tchèque	80			80
Suisse	48			48
Slovaquie	31			31
<b>Amériques</b>	<b>1 332</b>	<b>362</b>	<b>160</b>	<b>1 854</b>
Argentine	216	189	102	507
Brésil	736	173	58	966
Colombie	126			126
Mexique	255			255
<b>Asie</b>	<b>1 445</b>	<b>9</b>	<b>42</b>	<b>1 496</b>
Chine	464	9	42	515
Indonésie	110			110
Japon	75			75
Corée	262			262
Malaisie	77			77
Singapour	15			15
Thaïlande	182			182
Taiwan	260			260
<b>Groupe</b>	<b>6 885</b>	<b>2 321</b>	<b>1 466</b>	<b>10 671</b>

<b>Activité des hypermarchés intégrés</b>	<b>1995</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>
Ventes par m <sup>2</sup> (CA annuel HT en euros)	9 270	8 660	7 930	7 410	7 410	8 110	7 214	6 594	6 319	6 109
Ventes par magasin (CA annuel HT en millions d'euros)	80	86	79	74	66	67	65	58	55	53
Nombre annuel de passages en caisse (en millions)	653	677	733	818	974	1 115	1 206	1 264	1 355	1 466

<b>CA TTC consolidé 2004 par zone et par format</b>	<b>Hypermarchés</b>	<b>Supermarchés</b>	<b>Maxidiscomptes</b>	<b>Autres formats</b>	<b>Total</b>
<i>En millions d'euros</i>					
France	20 875	8 316	2 297	8 534	40 022
Europe	16 719	5 468	3 788	4 173	30 148
Amériques	4 303	1 036	304	12	5 655
Asie	5 508	5	41		5 553
<b>Groupe</b>	<b>47 405</b>	<b>14 825</b>	<b>6 430</b>	<b>12 719</b>	<b>81 379</b>

# **RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDES**

Exercice clos le 31 décembre 2004

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 SA relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2004, 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.

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur la note 1 de l'annexe qui :

- expose l'application de manière anticipée de l'avis 04-15 du Conseil National de la Comptabilité relatif à la définition, la comptabilisation et l'évaluation des actifs.
- expose qu'une provision pour médailles du travail a été constituée conformément à la recommandation du CNC 2003 R-01 du 1<sup>er</sup> avril 2003 qui a explicitement placé les médailles du travail dans le champ d'application du règlement 2000-06 sur les passifs, pour les exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2004.

## **Justification des appréciations**

En application des dispositions de l'article L. 225-235 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, 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 procédé à l'appréciation des données et des hypothèses sur lesquelles se fondent ces tests de valorisation, en particulier les prévisions de flux de trésorerie établies par la société, à l'examen de la documentation fournie, à la revue des calculs effectués par la société et de la procédure d'approbation de ces estimations par la Direction. Nous avons procédé à l'appréciation du caractère raisonnable de ces estimations.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

### **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.

Sans remettre en cause la conclusion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur le rapport du Président du Conseil d'Administration sur le contrôle interne qui détaille l'avancement du projet de conversion des états financiers aux normes IFRS et explicite les raisons de la non présentation d'informations chiffrées relatives à l'incidence du passage aux normes IFRS telles qu'adoptées dans l'Union Européenne.

Paris la Défense et Neuilly-sur-Seine, le 10 mars 2005

KPMG Audit  
*Département de KPMG S.A.*

Deloitte & Associés

Jean-Luc Decornoy

Jean-Paul Picard

Frédéric Moulin

## Comptes sociaux

Bilan au 31 décembre

ACTIF	Notes	2004			2003	2002
		Brut	Amortissements & provisions	Net	Net	Net
( en millions d'euros )						
<b>Immobilisations incorporelles</b>		16 769	2 197	14 572	14 972	14 626
<b>Immobilisations corporelles</b>						
Terrains		4	-	4	5	3
Constructions		8	4	4	9	7
Autres immobilisations corporelles		12	9	3	5	5
<b>Immobilisations financières</b>						
Participations et créances rattachées		18 992	592	18 400	16 739	15 205
Prêts et autres immobilisations financières		1 148	174	974	1 077	462
<b>Actif immobilisé</b>	<b>3</b>	<b>36 933</b>	<b>2 976</b>	<b>33 957</b>	<b>32 807</b>	<b>30 308</b>
Créances		458	58	400	2 623	1 963
Valeurs mobilières de placement	5	1 513	116	1 397	1 587	355
Disponibilités		18	-	18	2	569
Comptes de régularisation		183	-	183	5	105
<b>Actif circulant</b>	<b>4</b>	<b>2 172</b>	<b>174</b>	<b>1 998</b>	<b>4 217</b>	<b>2 992</b>
<b>Total actif</b>		<b>39 105</b>	<b>3 150</b>	<b>35 955</b>	<b>37 024</b>	<b>33 300</b>

Bilan au 31 décembre

PASSIF	Notes	Avant répartition			Après répartition		
		2004	2003	2002	2004	2003	2002
(en millions d'euros)							
Capital social	6	1 763	1 790	1 790	1 763	1 790	1 790
Primes d'émission et de fusion		15 908	16 254	16 254	15 908	16 254	16 254
Ecart de réévaluation		-	-	-	-	-	-
Réserve légale		179	120	93	179	179	119
Réserves réglementées		578	578	578	578	578	578
Autres réserves		-	-	-	-	-	-
Report à nouveau		1 539	55	7	544	1 539	51
Résultat de l'exercice		< 332 >	2 073	528	Affecté	Affecté	Affecté
Provisions réglementées	7	5	4	3	5	4	3
<b>Capitaux propres</b>		<b>19 640</b>	<b>20 874</b>	<b>19 253</b>	<b>18 977</b>	<b>20 344</b>	<b>18 795</b>
<b>Provisions pour risques et charges</b>	7	<b>337</b>	<b>172</b>	<b>184</b>	<b>337</b>	<b>172</b>	<b>184</b>
<b>Dettes financières</b>							
Emprunts obligataires		7 144	8 327	7 607	7 144	8 327	7 607
Emprunts auprès des établissements de crédits		1 960	2 279	2 139	1 960	2 279	2 139
Emprunts et dettes financières divers		129	2	1	129	2	1
<b>Dettes d'exploitation</b>							
Dettes fournisseurs et comptes rattachés		140	88	78	140	88	78
Dettes fiscales et sociales		268	606	585	268	606	585
Autres dettes d'exploitation		19	1	35	19	1	35
<b>Dettes diverses</b>							
Autres dettes diverses		6 318	4 673	3 418	6 981	5 203	3 876
Comptes de régularisation		-	2	-	-	2	-
<b>Dettes</b>	8	<b>15 978</b>	<b>15 978</b>	<b>13 863</b>	<b>16 641</b>	<b>16 508</b>	<b>14 321</b>
<b>Total passif</b>		<b>35 955</b>	<b>37 024</b>	<b>33 300</b>	<b>35 955</b>	<b>37 024</b>	<b>33 300</b>

## Compte de résultat

(en millions d'euros)	2004	2003	2002
Reprises sur amortissements et transferts de charges	1	1	1
Autres produits	391	244	230
<b>Total produits d'exploitation</b>	<b>392</b>	<b>245</b>	<b>231</b>
Autres achats et charges externes	< 330 >	< 179 >	< 157 >
Traitements et salaires, charges sociales	< 23 >	< 40 >	< 40 >
Dotations d'exploitation aux amortissements et provisions	< 106 >	< 53 >	< 64 >
Impôts, taxes et autres charges d'exploitation	< 9 >	1	< 12 >
<b>Total charges d'exploitation</b>	<b>&lt; 468 &gt;</b>	<b>&lt; 271 &gt;</b>	<b>&lt; 273 &gt;</b>
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>&lt; 76 &gt;</b>	<b>&lt; 26 &gt;</b>	<b>&lt; 42 &gt;</b>
<b>Quote part sur opérations faites en commun</b>	<b>&lt; 28 &gt;</b>	<b>115</b>	<b>2</b>
Produits de participations	608	997	1 612
Autres intérêts et produits assimilés, produits de cession de VMP	412	254	385
Reprises sur provisions	20	236	259
<b>Total produits financiers</b>	<b>1 040</b>	<b>1 487</b>	<b>2 256</b>
Dotations aux provisions	< 717 >	< 146 >	< 341 >
Intérêts et charges assimilées	< 783 >	< 782 >	< 950 >
<b>Total charges financières</b>	<b>&lt; 1 500 &gt;</b>	<b>&lt; 928 &gt;</b>	<b>&lt; 1 291 &gt;</b>
<b>Résultat financier</b>	<b>&lt; 460 &gt;</b>	<b>559</b>	<b>965</b>
<b>Résultat courant avant impôts</b>	<b>&lt; 564 &gt;</b>	<b>648</b>	<b>925</b>
Résultat exceptionnel sur opération de gestion	-	13	< 1 >
Résultat exceptionnel sur opération en capital	260	1 473	< 325 >
Dotations et reprises d'amortissements et de provisions	< 365 >	< 457 >	< 346 >
<b>Résultat exceptionnel</b>	<b>&lt; 105 &gt;</b>	<b>1 029</b>	<b>&lt; 672 &gt;</b>
<b>Participation des salariés aux fruits de l'expansion</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Impôts sur les bénéfices</b>	<b>337</b>	<b>396</b>	<b>275</b>
<b>Résultat net</b>	<b>&lt; 332 &gt;</b>	<b>2 073</b>	<b>528</b>

**TABLEAU DE TRESORERIE**

	2004	2003	2002
<b>(en millions d'euros)</b>			
Résultat net	<b>(332)</b>	<b>2 073</b>	<b>528</b>
Dotation aux amortissements	432	441	444
Dotation (nette) aux provisions	726	(18)	155
Plus et moins values sur cessions d'immobilisations	(261)	(1 451)	27
Autres variations	-	(129)	(10)
Trésorerie brute issue des opérations	<b>565</b>	<b>916</b>	<b>1 144</b>
Variation des autres créances et dettes	136	(49)	352
Autres mouvements			
Variation de la trésorerie issue des opérations d'exploitation	<b>701</b>	<b>867</b>	<b>1 496</b>
Acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles	(22)	(16)	-
Acquisitions des titres de participation	(2 114)	(256)	(20)
Cession d'immobilisations incorporelles et corporelles			-
Cessions de titres de participations	372	200	23
Variation des autres immobilisations financières	(71)	(586)	221
Autres	-	-	(623)
Variation de la trésorerie issue des opérations d'investissement	<b>(1 835)</b>	<b>(658)</b>	<b>(399)</b>
Augmentation et réduction des capitaux propres (1)	(373)	-	238
Dividendes versés	(525)	(454)	(391)
Augmentation nette de l'endettement	(1 375)	861	(548)
Variation des créances et dettes intragroupe	3 233	48	(395)
Variation de la trésorerie issue des opérations de financement	<b>960</b>	<b>455</b>	<b>(1 096)</b>
Variation nette de la trésorerie	<b>(174)</b>	<b>664</b>	<b>1</b>
Trésorerie à l'ouverture de l'exercice	1 589	925	924
Trésorerie à la clôture de l'exercice	1 415	1 589	925
Variation nette de la trésorerie au bilan	<b>(174)</b>	<b>664</b>	<b>1</b>

(1) dont réduction de capital (402 M€) et prime de fusion Labruyère Eberlé 29M€

## Annexe aux 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 :

<b>Constructions</b>	
<b>Bâtiments</b>	<b>20,0 ans</b>
<b>Sols</b>	<b>10,0 ans</b>
<b>Agencements et aménagements des constructions</b>	<b>8,0 ans</b>
<b>Mali de fusion</b>	<b>40,0 ans</b>
<b>Autres</b>	<b>4,0 à 10,0 ans</b>

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 futures 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 de groupe du périmètre d'intégration fiscale tel que 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**

Conformément au règlement 2000-06 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**

### **Événements significatifs**

#### **Résultat financier**

Le résultat financier 2004 est en diminution de 1 019 millions d'euros par rapport à l'année 2003, en raison :

- d'une baisse des dividendes versés par les filiales : 389 millions d'euros (les filiales françaises avaient versé des acomptes sur dividendes en 2003 et ceux-ci n'ont pas été reconduits en 2004)
- d'une augmentation nette des provisions sur les titres de participations : 331 millions d'euros (dont 341 millions correspondant au montant d'un dividende prélevé par une filiale sur ses primes de fusion)
- des provisions sur les autres immobilisations financières et prêts ainsi que des gains de change non récurrents : 272 millions d'euros
- des autres variations : 27 millions d'euros

#### **Résultat Exceptionnel**

En 2004, le résultat exceptionnel sur opérations en capital s'élève à 260 millions d'euros. Il est constitué de la plus value sur cession des titres Modelo Continente pour 140 millions d'euros et de résultats dégagés par des opérations de réorganisation interne de certaines sociétés du Groupe Carrefour pour 120 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
<b>Immobilisations brutes</b>				
Au 1er janvier	16 747	39	18 063	34 849
Acquisitions (1)	23	2	2 384	2 409
Autres mouvements	-	-	79	79
Sorties de l'actif	< 1 >	< 17 >	< 386 >	< 404 >
<b>TOTAL au 31 décembre</b>	<b>A</b>	<b>24</b>	<b>20 140</b>	<b>36 933</b>
<b>Amortissements</b>				
Au 1er janvier	1 742	20	-	1 762
Dotations de l'exercice	440	2	-	442
Autres mouvements (dont fusions)	-	-	-	-
Diminutions sur sorties de l'actif	< 1 >	< 9 >	-	< 10 >
<b>TOTAL au 31 décembre</b>	<b>B</b>	<b>13</b>	<b>-</b>	<b>2 194</b>
<b>TOTAL NET</b>	<b>A - B</b>	<b>11</b>	<b>20 140</b>	<b>34 740</b>

(1) dont acquisition de 216 000 actions Carrefour classées en actions propres en voie d'annulation pour une valeur brute de 7,6M€.

#### Entreprises liées ( sociétés consolidées par intégration globale )

( en millions d'euros )

Immobilisations financières	19 428
Dettes financières	809
Créances	438
Dettes	6 532
Charges financières	399
Produits financiers	757

### Note 4

#### Actif circulant

#### Etat des échéances des créances

(en millions d'euros)	Montant brut	Moins d'un an
Créances de l'actif circulant	458	458
Comptes de régularisation	183	183
	<b>641</b>	<b>641</b>

## **Note 5**

### **Valeurs mobilières de placement**

Ce poste comprend :

- des actions Carrefour pour 426 millions d'euros acquises dans le cadre de plans d'options d'achats d'actions non levées au 31 décembre 2004 et dans le cadre de régularisation du cours de bourse via un contrat de liquidité. La moins value latente sur ces titres est provisionnée au 31 décembre 2004 pour 116 millions d'euros.
- des fonds communs de placement monétaires et des certificats de dépôt pour 738 millions d'euros.
- des billets de trésorerie pour 200 millions d'euros
- des bons de capitalisation pour 109 millions d'euros.
- des obligations pour 35 millions d'euros.
- d'autres éléments pour 5 millions d'euros.

### **Disponibilités**

Ce poste comprend :

- des comptes bancaires pour 18 millions d'euros.

## **Note 6**

### **Capitaux propres**

#### **Capital social**

Le capital social est constitué par 705 119 550 actions d'une valeur nominale de 2.50 €.

#### **Participation de l'émetteur à un groupe d'entreprises**

L'émetteur ne participe pas à un groupe d'entreprises. Par ailleurs, l'Emetteur ne subit aucune dépendance à l'égard de brevet 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	1539
Résultat de l'exercice	-332
	<b>1207</b>

##### **Affectation**

Dividendes	663
Report à nouveau	544
	<b>1207</b>

#### **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, prélèvement 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.

#### **Tableau de variation des capitaux propres**

	<b>M€</b>
Capitaux propres à la clôture de l'exercice 2003 avant affectation des résultats	18 801
Affectation du résultat à la situation nette par l'AGO	2 073
Affectation du résultat par l'AGO	< 530 >
Capitaux propres après affectation de résultat	20 344
<u>Variation au cours de l'exercice</u>	
Variation du capital social	< 27 >
Variation des primes, réserves report à nouveau	< 346 >
Variation des provisions règlementées	1
Capitaux propres à la clôture de l'exercice 2004 avant Assemblée Générale	19 972
Résultat de l'exercice 2004	< 332 >
Capitaux propres à la clôture de l'exercice 2004 avant répartition	19 640

#### **FAITS MARQUANTS**

##### Annulation d'actions

Carrefour a procédé à l'annulation de 11 022 833 actions. Les impacts sur la situation nette sont les suivants :

- une diminution du capital social de 27 millions d'Euros
- une diminution des primes d'émission de 375 millions d'euros

##### Fusion Labruyère Eberlé

La fusion avec la société Labruyère Eberlé s'est traduite par une augmentation des primes de fusion de de 29 millions d'Euros

##### Autres

Le montant du report à nouveau a été diminué de 5 millions d'Euros correspondant à l'impôt dû sur le reclassement de la réserve spéciale des plus values long terme en autres réserves.

Le dividende 2004 non versé sur les actions d'auto détention soit 5 millions d'Euros est comptabilisé en report à nouveau.

**Note 7****Provisions**

(en millions d'euros)	Au 1er janvier	Dotations de l'exercice	Reprises de l'exercice	Autres mouvements (fusion)	Au 31 décembre
<b>Provisions réglementées</b>					
Provision pour investissement et amortissement dérogatoires	4	4	< 3 >	-	5
<b>Provisions pour risques et charges</b>					
Perte de change		177			177
Engagements de retraite	23				23
Autres	149	8	< 20 >		137
<b>Provisions pour dépréciation</b>					
Sur immobilisations incorp. et financières	280	519	< 17 >		782
Créances		58			58
Autres (VMP)	116	19	< 19 >	-	116
<b>Total</b>	<b>572</b>	<b>785</b>	<b>&lt; 59 &gt;</b>	<b>-</b>	<b>1 298</b>
<b>Analyse</b>					
Exploitation	31	58	< 1 >	-	88
Financier	366	717	< 20 >	-	1 063
Exceptionnel	175	10	< 38 >	-	147
<b>Total</b>	<b>572</b>	<b>785</b>	<b>&lt; 59 &gt;</b>	<b>-</b>	<b>1 298</b>

**Note 8****Etat 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	7 144	763	3 465	2 916
Emprunts auprès des établissements de crédits	1 960	1 008	362	590
Emprunts et dettes financières diverses	129	129	-	-
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	140	140	-	-
Dettes fiscales et sociales	268	268	-	-
Autres dettes d'exploitation	19	19	-	-
Autres dettes diverses	6 318	6 318	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>15 978</b>	<b>8 645</b>	<b>3 827</b>	<b>3 506</b>

**Note 9****Engagements financiers**

(en millions d'euros)

**Engagements donnés**

Avals, cautions et garanties	293
Reversement des déficits fiscaux liés à l'intégration fiscale	137

**Engagements reçus**

Facilités à options multiples	3 171
Autres	

**Instruments financiers (en millions d'euros)**

<b>ENCOURS MOYEN PAR ANNEE DES INSTRUMENTS DERIVES AU 31/12/2004</b>						
(EUR millions)	2005	2006	2007	2008	2009	> 5 years
<b>Carrefour paie fixe (swap de taux d'intérêt)</b>						
Euribor / taux fixe trimestriel E/360	1 331	458				
taux moyen pondéré	3,41%	3,80%				
Libor JPY/taux fixe annuel E/360						
taux moyen pondéré						
<b>Carrefour paie fixe (forward rate agreement)</b>						
Euribor / taux fixe trimestriel E/360	333					
taux moyen pondéré	2,23%					
<b>Carrefour paie variable (swap de taux d'intérêt)</b>						
Euribor / taux fixe	1 137	1 016	804	634	591	591
<b>Variable / variable (swap de taux d'intérêt)</b>						
Euribor / Euribor	20	20	20	20	20	20
<b>Swap de devises</b>						
Carrefour paie Euribor / CHF fixe	269	162	40			
Carrefour paie Euribor / GBP fixe	796	796	796	796	796	796
Carrefour paie Euribor / NOK fixe	41					
Carrefour paie Euribor / JPY fixe	50	50	50	49		
<b>Achats de caps</b>						
encours moyen	2 387	2 101	458			
Prix d'exercice	3,18%	3,64%	3,50%			
prime moyenne pondérée *	31	23	25			
<b>Achats de floors</b>						
encours moyen	1 917	917				
Prix d'exercice	2,97%	3,19%				
prime moyenne pondérée *	25	25				

\* en point de base

<b>ENCOURS NOTIONNEL D'INSTRUMENTS DERIVES A LA CLOTURE CLASSES PAR MATURITE</b>								
(EUR millions)	31-déc-04	- d'un an	de 1 à 5 ans	+ de 5 ans	31-déc-03	- d'un an	de 1 à 5 ans	+ de 5 ans
<b>Carrefour paie fixe (swap de taux d'intérêt)</b>								
Euribor / taux fixe trimestriel E/360 taux moyen pondéré	2 036	1 536	500		12 549	1 823	10 710	16
<b>Carrefour paie fixe (forward rate agreement)</b>								
Euribor / taux fixe trimestriel E/360 taux moyen pondéré	1 500	1 500			14 974	14 974		
<b>Carrefour paie variable (swap d'émission)</b>								
Euribor / taux fixe	1 468	452	1 016		7 177	0	3 181	3 996
<b>Variable / variable (swap d'émission)</b>								
Euribor / Euribor	20			20	442	422		20
<b>Swap de devises</b>								
Carrefour paie Euribor / CHF fixe	323	161	162		323		323	
Carrefour paie Euribor / GBP fixe	796			796	796			796
Carrefour paie Euribor / NOK fixe	61	61			61		61	
Carrefour paie Euribor / JPY fixe	50		50		50		50	
<b>Achats de caps</b>								
encours moyen	6 246	3 000	3 246		9 773	5 371	4 402	
Prix d'exercice prime moyenne pondérée								
<b>Achats de floors</b>								
encours moyen	2 000	1 000	1 000					
Prix d'exercice prime moyenne pondérée								

**Note 10****Effectif****Effectif moyen**

Cadres	15
Agents de maîtrise et techniciens	1
Employés	0
	16

Les membres du personnel de Carrefour bénéficient d'un accord de participation ainsi que d'un accord d'intéressement.

Les accords de participation et d'intéressement s'adressent à tous les salariés ayant au moins trois mois d'ancienneté au sein du groupe Carrefour.

Les montants d'intéressement et de participation sont les suivants

(en euros)	2004	2003	2002	2001	2000
Intéressement payé et placé au titre de l'année N-1	79 541	120 376	49 359	76 094	58 327
Participation placée au titre de l'année N-1	139 992	122 838	209 983	232 592	309 018

**Note 11****Impot**

Carrefour a opté pour le régime d'intégration fiscale avec ses filiales:

ACTIS, ALODIS, AMIDIS ET CIE, B2C MANAGEMENT, BATKIDIS, BOEDIM, CACI, CARAUTOROUTES, CARFUEL, CARREFOUR ADMINISTRATIF FRANCE, CARREFOUR EUROPE, CARREFOUR FORMATION HYPERMARCHES FCE, CARREFOUR FRANCE, CARREFOUR HYPERMARCHES FRANCE, CARREFOUR IMPORT, CARREFOUR MANAGEMENT, CARREFOUR MARCHANDISES INTERNATIONALES, CARREFOUR MOBILIER HYPERMARCHES FRANCE, CARREFOUR SERVICE CLIENTS, CARREFOUR SYSTEMES D'INFORMATION, CARREFOUR TRESORERIE, CARREFOUR VACANCES, CASCH , CASMF , CATTEAU, CHRISTING, CIM, CLADEL NORD, CM LOGISTIQUE SUD EST, CM SUPERMARCHES SUD EST, CARREFOUR PROPERTY, COMPTOIRS MODERNES, COMPTOIRS MODERNES ECONOMIQUE NORMANDIE, COMPTOIRS MODERNES ECONOMIQUE DE RENNES, COMPTOIRS MODERNES MAJOR UNIDIS, CONTINENT 2001, CONTINENT FRANCE, COVIAM 3, COVIAM 6, COVICAR 2, COVICAR 5, COVICAR 6, COVILOG, COVILOG 2, COVIMMO, COVIPRODIM 2, COVIPRODIM 3, COVIRO 3, COVIRO 4, COVOBA, CRFP 10, CRFP 11, CRFP 5, CSF, CV LOGISTIQUE, DAUPHINOISE DE PARTICIPATION, DISCOL, DISCRUISE, EPAGAM, ERTECO, EUROMARCHE, EUROPARTICIPATIONS, FORUM DEVELOPPEMENT, GENEDIS, IMMOBILIERE CARREFOUR, IMMO-INVEST, INTERDIS, LOGIDIS, MAISON JOHANES BOUBEE, OOSHOP, PAG, PRM, PRODIM, PRODIREST, PROFIDIS, PROVIDANGE, S2MI, SET, SISP, SND PARTICIPATION, SNE, SNP, SOCIETE FECAMPOISE DE SUPERMARCHES, SODISOR, SOVAL, STOC SUD EST, TOURANGELLE DE PARTICIPATION,

**Information sur la situation fiscale différée ou latente**

Variation des impôts différés ou latents						
Décalages certains ou éventuels	31/12/2003		Variations		31/12/2004	
	ACTIF	PASSIF	ACTIF	PASSIF	ACTIF	PASSIF
<b>1- Provisions réglementées</b>						
- Amortissement dérogatoires		1		1		2
<b>2- Charges non déductibles temporairement</b>						
- Provisions pour retraite	8				8	
- Provisions pour dépréciation des créances			64		64	
- Autres	12		-5		7	
<b>3- Produits non taxables temporairement</b>						
- Plus value de fusion et d'apport différés		686		15		701
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>687</b>	<b>59</b>	<b>16</b>	<b>79</b>	<b>703</b>

**Ventilation de l'impôt sur les bénéfices**

(en millions d'euros)	Avant impôt	Impôt correspondant	Après impôt
Résultat avant éléments exceptionnels et participations	< 564 >	205	< 359 >
Résultat exceptionnel	< 105 >	< 5 >	< 110 >
Participation des salariés	< 0 >	0	< 0 >
Economie d'impôt liée à l'intégration fiscale	-	137	137
<b>Résultat comptable</b>	<b>&lt; 669 &gt;</b>	<b>337</b>	<b>&lt; 332 &gt;</b>

## Note 12

### Résultat de la société au cours des cinq derniers exercices

(en millions d'euros)	2 004	2003	2002	2001	2000
<b>I - Capital en fin d'exercice</b>					
Capital social	1 763	1 790	1 790	1 778	1 778
Primes d'émission et de fusion	15 909	16 254	16 254	16 322	16 677
Nombre d'actions ordinaires existantes	705 119 550	716 142 383	716 141 771	711 155 854	711 143 440
<b>II - Opérations et résultats de l'exercice</b>					
Résultat avant impôt, participation des salariés et dotation nette aux amortissements et provisions	498	2 096	746	875	191
Impôt sur les bénéfices	337	396	274	222	144
Participation des salariés due au titre de l'exercice	-	-	-	-	-
Résultat après impôt, participation des salariés et dotation nette aux amortissements et provisions	< 332 >	2 073	528	508	29
Résultat distribué - 1 -	663	525	454	398	356
<b>III - Résultat par action</b>					
Résultat après impôt, participation des salariés, mais avant dotation nette aux amortissements et provisions - 2 -	1,18	3,48	1,42	1,54	0,47
Résultat après impôt, participation des salariés, et dotation nette aux amortissements et provisions	< 0,47 >	2,89	0,74	0,71	0,04
Dividende net attribué à chaque action	0,94	0,74	0,64	0,56	0,50
<b>IV - Personnel</b>					
Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	16	16	16	20	24
Montant de la masse salariale de l'exercice	20	22	22	23	19
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (Sécurité Sociale, Œuvre Sociales)	14,00	19,00	17,56	16,00	15,00

- 1 - Sous réserve de l'approbation de l'Assemblée Générale Ordinaire.

- 2 - Ajusté pour tenir compte des attributions d'actions.



Note 13

Filiales et participations

Information financière

Certaines informations n'ont pas été fournies en raison du préjudice grave pouvant résulter de leur divulgation

(en millions d'euros)

	Capital	Capitaux propres hors capital	Quote part du capital détenue (en pourcentage)	Valeur comptable des titres Brute	Valeur comptable des titres Nette	Résultat du dernier exercice clos	Prêts et avances consentis par la société et non encore remboursée	Montant des cautions et avals donnés par la société	Chiffre d'Affaires HT	Dividendes reçus	Observations
<b>A- Renseignements détaillés</b>											
<b>1. Filiales (&gt;50%)</b>											
<b>France</b>											
COMPTOIRS MODERNES	100,21	938,87	100,00	2990,34	2990,34						
CARREFOUR France	1165,33	3746,30	98,27	1529,15	1529,15	3 174,15			379,05	148,06	
PRM	137,41	-91,80	100,00	137,81	45,63						
ERTECO	3,14	94,55	100,00	87,69	87,69	737,04			13,65		
BOEDIM	61,05	-40,86	100,00	62,05	20,20						
S2P	70,00	141,36	59,99	50,65	50,65	47,42			364,67	14,11	
BEARBULL SAS	69,88	0,04	50,00	34,94	34,94						
DISCRUISE	27,79	-42,88	100,00	27,79	0,00	-2,66					
CRFP 4	20,17	0,46	100,00	20,52	20,52		354,37				
ALODIS	16,78	209,50	100,00	17,69	17,69	182,95			13,85		
<b>TOTAL</b>				<b>4958,63</b>	<b>4796,80</b>	<b>4138,89</b>	<b>354,37</b>		<b>771,22</b>	<b>162,18</b>	
<b>Etranger</b>											
CARREFOUR ASIA	15,93		100,00	22,95	0,00						
CARREFOUR NEDERLAND	2259,00	5821,00	100,00	5347,80	5347,80						
CARREFOUR Italie	780,00		95,00	1274,37	1274,37		1 160,0				
PT CARREFOUR INDONESIA	44,87	34,51	66,72	100,40	100,40					5,70	
NORFIN HOLDER	1,35		83,16	1904,50	1904,50						
<b>TOTAL</b>				<b>8650,03</b>	<b>8627,08</b>		<b>1160,00</b>			<b>5,70</b>	
<b>2. Participations (10&lt;=%&lt;50)</b>											
<b>France</b>											
CARREFOUR PROPERTY	457,22	2035,22	13,63	704,72	363,83	114,95			82,27	340,89	
<b>TOTAL</b>				<b>704,72</b>	<b>363,83</b>	<b>114,95</b>			<b>82,27</b>	<b>340,89</b>	
<b>Etranger</b>											
CARREFOUR BELGIUM	1077,98	17,37	40,62	940,80	940,80						
CARREFOUR KOREA	634,25	121,05	20,55	156,68	156,68						
CARREFOUR MARINOPOULOS	264,80	101,50	21,44	34,58	34,58						
GMR	7064,80	64,00	28,24	2154,94	2154,94						
HYPARLO	31,50	131,19	20,00	27,57	27,57	8,03			842,53	2,84	
<b>TOTAL</b>				<b>3314,57</b>	<b>3314,57</b>	<b>8,03</b>			<b>842,53</b>	<b>2,84</b>	
<b>B- Renseignements globaux</b>											
<b>1. Autres filiales</b>											
<b>France</b>											
				<b>50,70</b>	<b>48,01</b>					<b>10,32</b>	
<b>Etranger</b>											
				<b>40,56</b>	<b>33,96</b>		<b>199,43</b>			<b>0,00</b>	
<b>2. Autres Participations</b>											
<b>France</b>											
				<b>28,51</b>	<b>24,21</b>					<b>34,76</b>	
<b>Etranger</b>											
				<b>74,64</b>	<b>21,40</b>					<b>0,22</b>	
<b>C- Renseignements globaux sur les titres</b>											
<b>Filiales françaises (ensemble)</b>											
				<b>5009,33</b>	<b>4844,81</b>		<b>354</b>			<b>172,49</b>	
<b>Filiales étrangères (ensemble)</b>											
				<b>8690,58</b>	<b>8661,04</b>		<b>1359</b>			<b>5,70</b>	
<b>Participations dans les sociétés françaises (ensemble)</b>											
				<b>733,23</b>	<b>388,04</b>					<b>375,65</b>	
<b>Participations dans les sociétés étrangères (ensemble)</b>											
				<b>3389,21</b>	<b>3335,97</b>					<b>3,06</b>	
<b>TOTAL GENERAL</b>				<b>13 17822,35</b>	<b>17229,85</b>					<b>556,90</b>	

## **RAPPORT GENERAL DES COMMISSAIRES**

### **AUX COMPTES**

Exercice clos le 31 décembre 2004

---

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 2004, sur :

- le contrôle des comptes annuels de la société Carrefour, 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, 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 ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

### **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 10 mars 2005

KPMG Audit  
*Département de KPMG S.A.*

Deloitte & Associés

Jean-Luc Decornoy

Jean-Paul Picard

Frédéric Moulin

**Rapport spécial  
des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées**

Mesdames, Messieurs,

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 10 mars 2005

KPMG Audit  
*Département de KPMG S.A.*

Deloitte & Associés

Jean-Luc Decornoy  
*Associé*

Jean-Paul Picard

Frédéric Moulin

**5.7. Honoraires des commissaires aux comptes et des membres de leurs réseaux pris en charge par le groupe**

	<b>Deloitte &amp; Associés</b>		<b>KPMG</b>	
	Montant en €	%	Montant en €	%
<b><u>Audit</u></b>				
Commissariat aux comptes, certification examen des comptes individuels et consolidés	4 201 266	79	5 143 229	95
Missions accessoires	172 472	3	94 277	2
<i>Sous-Total</i>	<i>4 373 738</i>	<i>82</i>	<i>5 237 506</i>	<i>97</i>
<b>Autres Prestations</b>				
Juridique, fiscal, social	874 670	16	104 197	2
Autres	57 415	1	79 049	1
<b>TOTAL</b>	<b>5 305 823</b>	<b>100%</b>	<b>5 420 750</b>	<b>100</b>

## Chapitre VI - Le gouvernement d'entreprise

*En 2005, sur recommandations du Comité des rémunérations, des nominations et de la gouvernance d'entreprise, le Conseil d'Administration a décidé de proposer à la prochaine Assemblée Générale la mise en place d'un Conseil de Surveillance et d'un Directoire. Cette nouvelle structure de gouvernance permet une meilleure répartition des pouvoirs entre un Conseil de Surveillance, organe de contrôle, et un Directoire, en charge du management du Groupe. En conséquence, les organes de gouvernance d'entreprise décrits dans le rapport qui suit sont ceux qui prévalaient au cours de l'année 2004, mis à jour des changements intervenus les 3 février et 9 mars 2005.*

### **6.1. Composition et fonctionnement des organes d'administration, de direction et de surveillance .**

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 sept membres, dont quatre sont de nationalité étrangère (belge et espagnole). Le Conseil comprend deux 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. 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.

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 2004 (dont une fois sous forme d'un séminaire de 3 jours) et a enregistré un taux de présence de l'ensemble des administrateurs de 92%.

- La première réunion a été consacrée à l'arrêté des comptes sociaux et consolidés concernant l'exercice 2003, ainsi qu'à la préparation de l'assemblée générale.
- La seconde réunion, a eu pour objet d'arrêter les modalités du déroulement de l'Assemblée Générale ainsi que les réponses aux questions écrites des actionnaires.
- La troisième réunion, tenue à l'issue de l'Assemblée Générale a eu pour objet d'arrêter les modalités d'un plan d'octroi d'options ainsi que les conditions d'attribution de performance shares, conformément aux recommandations faites par le comité des rémunérations, des nominations et de la gouvernance d'entreprise .
- La réunion suivante (tenue sous forme d'un séminaire de trois jours) a été consacrée à l'analyse de l'activité et la stratégie de la société.

- 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 comité d'audit réuni au cours du mois d'août.
- Enfin, les débats de la dernière réunion ont été centrés sur la marche des affaires et l'estimation du résultat 2004, la définition des conditions de restructuration du portefeuille de participations et les rapports du comité d'audit et du comité des rémunérations, des nominations et de la gouvernance d'entreprise sur, respectivement, la synthèse de son activité et l'évaluation du conseil d'administration.

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 utile. 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.

### **Luc VANDEVELDE**

Président du Conseil d'Administration

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

54 ans

Luc Vandeveldel 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 Vice-Président Finance et Administration de Kraft international en 1988 aux Etats-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. En 2000, il rejoint le Groupe Marks & Spencer en tant que Président.

### Autres mandats

Monsieur Luc Vandeveldel est représentant permanent de COMET BV au sein du Conseil d'Administration de PAROMA et Administrateur de Vodafone, COMET BV et Citra SA

### **José Luis DURAN**

Administrateur – Directeur Général

40 ans.

Après des études d'économie, José Luis DURAN a commencé sa carrière en 1987 chez Arthur Andersen. Entré chez Pryca (filiale de Carrefour) en 1991, il y exerce successivement les fonctions de contrôleur de gestion (1991-1994), contrôleur de gestion Europe du Sud (1994-1996), puis contrôleur de gestion Amériques jusqu'en 1998. Après avoir été Directeur Financier de Pryca, il devient Directeur Financier de Carrefour Espagne en 1999. En Avril 2001, il est nommé Directeur Général Finances et Gestion et Organisation & Systèmes de Carrefour et rejoint le Comité Exécutif du Groupe. Depuis le 3 février 2005, José Luis DURAN est Directeur Général du Groupe.

### **Jacques BADIN**

Représentant de la famille Badin, l'une des familles fondatrices de Carrefour et actionnaire de référence.

Membre du Comité d'Audit.

56 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

69 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 Conseiller Général du Calvados.

Autres mandats

Président du Conseil d'Administration et Directeur Général de Paroma.

### **Carlos MARCH DELGADO**

Président du Groupe March et actionnaire de référence.

Président du Comité des Rémunérations, des Nominations et de la Gouvernance d'Entreprise

59 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 S.A (depuis 1998).

Vice-Président de la Fondation Juan March.

### **François HENROT**

Administrateur indépendant.  
Membre du Comité d'Audit.  
55 ans.  
Date de premier mandat : 1998.

Ancien élève à l'École nationale d'administration, il exerce au Conseil d'Etat 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 Rothschild & Cie Banque en 1997.

#### Autres mandats

Membre du Conseil de Surveillance de Cogedim, de Pinault-Printemps-Redoute et de Vallourec.  
Administrateur de Eramet.

### **José Luis LEAL-MALDONADO**

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

### **Les Comités du Conseil d'Administration**

Le Groupe possède deux Comités spécialisés. Ils ont été créés en 1998 par le Conseil d'Administration et 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.

## **Le Comité d'audit**

### **Missions du Comité**

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 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.

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 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**

Le Comité s'est réuni quatre fois au cours de l'exercice 2004, tous ses membres ayant participé à chacune des réunions. 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, des faits marquants et des principales options, des éléments de synthèse du compte de résultat, des éléments de synthèse du bilan, à la trésorerie et au financement 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.

Le Comité d'Audit a également procédé à l'étude de l'évolution de l'environnement normatif – normes IFRS – et son impact sur les comptes. Les options retenues par le Groupe, et l'impact de l'application des principales normes lui ont été présentés, ainsi que des versions provisoires des bilans d'ouverture au *1<sup>er</sup> janvier 2004* et des états financiers au 30 juin 2004. Ces impacts ont été revus en présence des Commissaires aux comptes qui ont validé les options et les chiffreages présentés. Le Comité d'Audit a contrôlé tout au long de l'année 2004, l'avancement de la mise en place des normes IFRS.

## **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.

### **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.

La composition du Comité est la suivante :

Président : Carlos March  
Membres : 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 s'est réuni trois fois, chacun de ses membres ayant assisté à toutes les réunions. Le Comité a défini et proposé au conseil d'administration les conditions dans lesquelles pourraient être octroyés un plan d'options sur actions ainsi qu'un plan de performance shares, a déterminé le montant de la rémunération des mandataires sociaux ainsi que la quotité variable de ladite rémunération, défini les conditions dans lesquelles pourraient être renouvelés des mandats d'administrateurs, a élaboré les principes et méthodes d'un plan de succession au sein du Groupe et a procédé à l'évaluation du conseil d'administration.

### **6.2. Intérêts des dirigeants dans le capital de l'émetteur, dans celui d'une société qui en détient le contrôle, dans celui d'une filiale de l'émetteur ou chez un client ou un fournisseur significatif de l'émetteur .**

**6.2.0.** Montant global des rémunérations totales et avantages de toute nature versés, durant l'exercice, de manière directe ou indirecte, nominativement à chaque mandataire social, par l'émetteur et par toute société du groupe.

- Daniel Bernard : 3 135 857,98 € (dont part variable 1 406 420 €)
- Joël Saveuse : 1 569 343,11 € ( dont part variable 500 000 €).

La part variable de la rémunération des mandataires sociaux perçue en 2004 au titre de l'exercice 2003 a été déterminée ainsi par le conseil d'administration sur proposition du Comité des rémunérations :

- pour le Président directeur général, les deux composantes de la part variable sont fixées à un pourcentage du Résultat Net Courant Part du Groupe (RNCPG) après survaleurs de l'exercice, notamment en fonction du taux de réalisation de l'objectif de croissance du RNCPG.  
Sur proposition du Comité des Rémunérations, le Conseil d'administration se réserve le soin d'apprécier le montant de la part variable dans ses deux composantes en fonction de l'appréciation personnelle de l'action du président et de l'évolution des rémunérations des présidents de grands groupes.
- pour le Directeur général délégué, la part variable tient compte de la réalisation d'objectifs globaux et individuels (RNCPG Groupe et Europe dont il a la charge, chiffre d'affaires et EBIT Europe).

Il est en outre tenu compte d'un critère d'appréciation personnelle pouvant faire évoluer le montant de la part variable ainsi déterminé à l'intérieur d'une fourchette de plus ou moins 20 %.

**6.2.1.** Options de souscription ou d'achat d'actions consenties à chaque mandataire social et options levées par ces derniers

- Options consenties aux mandataires sociaux au cours de l'exercice

Origine du plan	Date du plan	Type de plan	Cours d'attribution ajusté en €	Durée du plan	Date de levée possible	Date ultime de levée	Daniel BERNARD	Joël SAVEUSE
Carrefour	27/04/2004	Achat	43,67	7 ans	28/04/2008	27/04/2011	300 000	100 000

- Options levées par les mandataires sociaux

Néant

**6.2.2.** Informations sur la nature et importance des opérations conclues entre la société et son directeur général, ses directeurs généraux délégués, ses administrateurs, les membres du directoire ou du conseil de surveillance, les actionnaires détenant une fraction des droits de vote supérieure à 5 % ou, s'il s'agit d'une société actionnaire, la société la contrôlant, et qui ne présentent pas le caractère d'opérations courantes conclues à des conditions normales. Lorsque de telles transactions ont été conclues au cours d'exercices antérieurs, sans avoir été approuvées par l'organe compétent, des informations sur ces opérations sont également fournies (notamment les rapports spéciaux des commissaires aux comptes sur ces transactions).

Néant.

**6.2.3.** Indication globale des prêts et garanties accordés ou constitués en faveur des membres des organes d'administration, de direction ou de surveillance.

Néant.

**6.3. Mention des schémas d'intéressement du personnel.**

Le personnel du groupe bénéficie des règles légales en matière de participation et d'intéressement.

L'accord de participation groupe est entré en vigueur le 28 juin 2002. Les salariés des sociétés désignées dans l'accord de participation de groupe en bénéficient à partir du troisième mois d'ancienneté. Il est dérogatoire, car plus favorable que les règles de droit commun, tant sur le périmètre que sur la formule de calcul.

Le montant spécial de la réserve de participation s'élevait pour les quatre dernières années à :

- 2001 : 165 846 327 €
- 2002 : 189 722 929 €
- 2003 : 187 362 925 €
- 2004 : 158 344 218 €

Pour 2001, c'est-à-dire avant la signature de l'accord groupe, il s'agit d'un montant reconstitué à partir des montants versés par les différentes sociétés parties à l'accord groupe.

En matière d'intéressement, chaque entité du groupe a son propre accord qui peut être d'entreprise ou d'établissement. Le montant de l'intéressement est calculé en fonction des objectifs particuliers à chaque entreprise ou établissement. La consolidation des montants versés n'a dès lors pas pu être faite.

**6.3.2. Attribution et exercice des options de souscription ou d'achat d'actions aux salariés et mandataires sociaux :**

- Historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions

Date du plan	Type de plan	Cours d'attribution ajusté en €	Durée du plan	Date de levée possible	Date ultime de levée	Nombre de bénéficiaires	Options attribuées ajustées	Options restant à lever	Daniel BERNARD	Joël SAVEUSE
26/03/1998	Achat	43,84	7 ans	26/03/2003	26/03/2005	1	360 000	360 000	360 000	
02/07/1998	Souscription	46,81	7 ans	02/07/2003	01/07/2005	676	2 464 200	2 390 700		60 000
24/11/1998	Achat	43,86	7 ans	24/11/2003	24/11/2005	1	12 000	12 000		
16/04/1999	Souscription	57,90	7 ans	16/04/2004	15/04/2006	1	120 000	120 000		
19/05/1999	Achat	50,00	6 ans	20/05/2004	19/05/2005	262	1 153 260	1 033 260		
01/10/1999	Souscription	71,86	7 ans	01/10/2004	30/09/2006	251	2 326 300	2 326 300	400 000	200 000
12/10/1999	Achat	69,25	6 ans	12/10/2004	12/10/2005	9	600 000	600 000		
02/12/1999	Souscription	85,28	7 ans	02/12/2004	01/12/2006	43	142 340	142 340		
26/04/2001	Souscription	62,00	7 ans	26/04/2005	25/04/2008	1851	5 348 860	5 348 860	280 000	90 000
21/03/2003	Achat	37,55	7 ans	21/03/2007	20/03/2010	2144	7 114 700	7 029 700	322 000	100 000
21/03/2003	Souscription	37,55	7 ans	21/03/2007	20/03/2010	51	1 563 500	1 563 500	322 000	100 000
27/04/2004	Achat	43,67	7 ans	28/04/2008	27/04/2011	55	1 544 500	1 544 500	300 000	100 000
<b>12</b>	<b>Plans en cours</b>					<b>-</b>	<b>22 749 660</b>	<b>22 471 160</b>	<b>1 984 000</b>	<b>650 000</b>
6	Plans d'options d'ACHAT					-	10 784 460	10 579 460	982 000	200 000
6	Plans d'options de SOUSCRIPTION					-	11 965 200	11 891 700	1 002 000	450 000

- Options consenties par l'Emetteur aux dix salariés dont le nombre est le plus élevé

Origine du plan	Date du plan	Type de plan	Cours d'attribution ajusté en €	Durée du plan	Date de levée possible	Date ultime de levée	Nombre total d'options consenties
Carrefour	27/04/2004	Achat	43,67	7 ans	28/04/2008	27/04/2011	560 000

- Options levées ou souscrites par les dix salariés dont le nombre est le plus élevé

Cours moyen d'attribution en €	Cours moyen de la levée en €	Nombre d'options levées 2004	Montant en €
26,74	33,28	175 850	5 851 894

**Rapport du Président  
du Conseil d'Administration de la société Carrefour pour ce qui concerne les  
procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au  
traitement de l'information comptable et financière**

Le présent rapport est établi, conformément aux termes de la loi, sur la base de l'organisation des pouvoirs en vigueur au cours de l'année 2004, notamment en matière de gouvernement d'entreprise. Un Conseil d'Administration s'est tenu le 3 février 2005 qui a décidé, sur proposition du Comité des rémunérations, des nominations et de la gouvernance d'entreprise, de nommer Monsieur Luc Vandeveldé Président du Conseil d'Administration et Monsieur Jose Luis Duran Directeur Général. Ainsi Monsieur Luc Vandeveldé, Président du Conseil d'Administration, est signataire de ce rapport qui, en application des dispositions de l'article L225-37 du Code de commerce, rend compte des conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil d'administration au cours de l'année 2004, ainsi que des procédures de contrôle interne mis en place dans le Groupe Carrefour.

De plus le Conseil d'Administration, à cette même date, également sur recommandation du Comité des rémunérations, des nominations et de la gouvernance d'entreprise, a décidé de proposer à la prochaine Assemblée Générale qui doit se tenir le 20 avril 2005, la mise en place d'un Conseil de Surveillance et d'un Directoire. Cette nouvelle structure de gouvernance permet une meilleure répartition des pouvoirs entre un Conseil de Surveillance, organe de contrôle, et un Directoire, en charge du management du Groupe. Les rôles et compositions des différents organes de gouvernance d'entreprise seront révisés à cette occasion et proposés à l'Assemblée Générale. En conséquence, les organes de gouvernance d'entreprise décrits dans le rapport qui suit sont ceux qui prévalaient au cours de l'année 2004, et ce jusqu'au 3 février 2005.

## **1. Le Gouvernement d'entreprise**

*La composition du Conseil d'Administration et des Comités du Conseil figure dans le Chapitre VI 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 2004, le taux de présence moyen ressortant à 92 % :

- La première réunion a été consacrée à l'arrêté des comptes sociaux et consolidés concernant l'exercice 2003, ainsi qu'à la préparation de l'Assemblée Générale.
- La seconde réunion, a eu pour objet d'arrêter les modalités du déroulement de l'Assemblée Générale ainsi que les réponses aux questions écrites des actionnaires.
- La troisième réunion, tenue à l'issue de l'Assemblée Générale a eu pour objet d'arrêter les modalités d'un plan d'octroi d'options ainsi que les conditions d'attribution de « performance shares », conformément aux recommandations faites par le Comité des rémunérations, des nominations et de la gouvernance d'entreprise.
- La réunion suivante tenue sous forme d'un séminaire de trois jours a été consacrée à l'analyse de l'activité et la stratégie de la société.
- 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 Comité d'Audit réuni au cours du mois d'août.
- Enfin, les débats de la dernière réunion ont porté sur la marche des affaires et l'estimation du résultat 2004, la définition des conditions de restructuration du portefeuille de participations et les rapports du Comité d'Audit et du Comité des rémunérations, des nominations et de la gouvernance d'entreprise sur, respectivement la synthèse de son activité et l'évaluation du Conseil d'Administration.

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 utile. 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'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, des nominations et de la gouvernance d'entreprise.

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 2004, 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, des faits marquants et des principales options, des éléments de synthèse du compte de résultats, des éléments de synthèse du bilan, à la trésorerie et au financement 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.

Le Comité d'Audit a également procédé à l'étude de l'évolution de l'environnement normatif – normes IFRS – et son impact sur les comptes. Les options retenues par le Groupe, et l'impact de l'application des principales normes lui ont été présentés, ainsi que des versions provisoires des bilans d'ouverture au 1<sup>er</sup> janvier 2004 et des états financiers au 30 juin 2004. Ces impacts ont été revus en présence des Commissaires aux comptes qui ont validé les options. Le Comité d'Audit a contrôlé tout au long de l'année 2004, l'avancement de la mise en place des normes IFRS.

### **1.2.3 Le Comité des rémunérations, des nominations et de la gouvernance d'entreprise**

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 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 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 2004, le Comité a défini et proposé au Conseil d'Administration les conditions dans lesquelles pourraient être octroyés un plan d'option sur actions ainsi qu'un plan de « performance shares ». Il a déterminé le montant de la rémunération des mandataires sociaux ainsi que la quotité variable de ladite rémunération, défini les conditions dans lesquelles pourraient être renouvelés des mandats d'administrateurs, élaboré les principes et méthodes d'un plan de succession au sein du Groupe et procédé à l'évaluation du Conseil d'Administration.

### **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 « 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 ces 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 2005, 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 Définition du contrôle interne**

Le processus de contrôle interne mis en œuvre dans le Groupe Carrefour, formalisé à l'occasion de l'application de la loi de sécurité financière, s'inspire 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 dans le Groupe, notamment celui relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière. Le Groupe s'entend de l'ensemble des filiales consolidés par intégration globale.

## **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). Le Comex, organe de management exécutif du Groupe, comprends également le dirigeant des hypermarchés français en raison du poids de cette activité dans celle du Groupe ainsi que le dirigeant de l'activité maxidiscompte dont l'organisation verticale du management est plus adaptée à son fonctionnement. Les directions fonctionnelles participant directement au Comex comprennent les ressources humaines, les marchandises et les finances et gestion auxquelles sont rattachés 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 Groupe est décentralisé dans la mesure où chaque direction de pays gère directement les aspects opérationnels liés à son activité. Celle-ci est répartie en « 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 concevoir et réaliser 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. A 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 individuel 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**

Les principaux risques financiers et juridiques sont dans le Chapitre IV du présent document de référence. La politique de prévention, de gestion des risques et d'assurance y est également décrite. En matière de contrôle interne, une démarche spécifique a été entreprise à la suite de la promulgation de la Loi de sécurité financière en date du 2 août 2003.

### **2.3.1 L'établissement d'une cartographie des risques**

Une cartographie des risques a été réalisée 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 de leur impact sur les comptes ont permis de sélectionner les processus prioritaires pour mener une revue du contrôle interne sur la base de questionnaire 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 2005, 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.

## **2.4 L'appréciation des risques par les dirigeants sera périodiquement actualisée. 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 poursuivi le déploiement de son organisation avec les responsables de la qualité des différentes « business units » des pays, animée par la direction qualité de la direction générale. Au cours de l'année 2004, elle a développé :

- un kit de développement des produits contrôlés, c'est-à-dire des produits à nos marques et des produits d'entrée de gamme, qui permet de mieux se conformer aux préconisations de la politique du Groupe en la matière, est venu compléter le kit de gestion de crise. Les équipes se sont assurées de son appropriation dans tous les pays par la formation des équipes dirigeantes.
- un tableau de bord « qualité des produits contrôlés », dont le déploiement international est actuellement en cours, permettant de collecter une information homogène pour l'ensemble des pays du Groupe. Ce tableau de bord permet d'anticiper les crises et de gérer les risques en suivant les produits à tous les stades de leur commercialisation.
- 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.

De plus, pour préciser les principes qui doivent guider au quotidien l'action des collaborateurs et de lutter contre la corruption, le Groupe a élaboré un Code éthique, qui rappelle les obligations envers les clients, les fournisseurs, les partenaires et les actionnaires.

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 2004, 198 audits ont été réalisés chez nos fournisseurs, dont 58 avaient déjà fait l'objet d'un audit antérieurement.

Enfin, des critères environnementaux ont été rajoutés aux grilles d'audit des cahiers des charges des produits contrôlés. Dans ce cadre, les hypermarchés en France ont fait réaliser un audit complet de chacun des magasins suivant des critères environnementaux entraînant la mise en place de plan d'actions. Les supermarchés ont pour leur part intégré fin 2004 des critères environnementaux dans leurs référentiels qualité et leurs grilles d'audits magasins.

Pour faire état des lieux des pratiques de Carrefour en matière de responsabilité sociale et environnementale, une notation de la part de Vigéo a été sollicitée. L'évaluation de la stratégie du Groupe appliquée aux hypermarchés et supermarchés en France, a permis de déterminer leurs forces et leurs faiblesses, et de définir un plan d'actions.

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 le cadre desquels 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.

La Direction des Hypermarchés en France a mis en place un module de formation du personnel sur la gestion des situations difficiles, ou conflictuelles, entre la clientèle et le personnel, notamment aux caisses. Il permet d'envisager les situations les plus graves qui peuvent arriver dans un magasin et les conduites à tenir face à ces situations. A titre de rappel, 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 pluriannuelle. 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 spécifiques. Chaque mois les performances réalisées sont comparées aux performances prévues dans le budget et à celles réalisées l'année précédente.

Une synthèse des performances du Groupe et de chaque pays est présentée au Comité Exécutif du Groupe. Le Conseil d'Administration reçoit une synthèse de l'évolution du chiffre d'affaires tous les mois et du tableau de bord tous les trimestres.

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, bâtis à partir des bonnes pratiques de maîtrise des risques, ont été adressés aux responsables des processus sélectionnés, sur un périmètre géographique couvrant l'essentiel de l'activité du Groupe. Ces questionnaires ont permis 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 2004, les questionnaires ont été adressés aux responsables de la supervision des activités stratégiques, opérationnelles ou de support, sélectionnés à partir des priorités fixées lors de l'établissement de la cartographie des risques, sur la base d'un échantillon de 19 « business units » dans 10 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. Un suivi du plan d'action de remédiation élaboré début 2004 a également été réalisé en 2004.

## 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 fonctionnelle 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 file audit. 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

A 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 et directeur général et au Comité d'Audit.

Fin décembre 2004, le Groupe Carrefour comptait 100 auditeurs ayant effectués 17 789 jours d'audit dans l'année dont 19% au titre de missions récurrentes sur les magasins, 69% au titre de missions récurrentes sur les processus hors magasins, et 12% au titre des 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, pour toute personne autorisée.

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. Ces listes de contrôle sont revues par les équipes financières centrales.

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, et est conservée dans les pays et au sein de la direction financière du Groupe.

### **3.1.3 Arrêtés des comptes consolidés suivant les nouvelles normes comptables**

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<sup>er</sup> janvier 2004, date à laquelle les impacts du passage seront enregistrés en capitaux propres.

Au cours de l'année 2004, des travaux détaillés ont été réalisés dans l'ensemble des entités consolidées du Groupe afin de pouvoir présenter une estimation la plus fiable possible du bilan d'ouverture au 1<sup>er</sup> janvier 2004 ainsi que des comptes retraités au 30 juin 2004. Toutefois, compte tenu de leur interprétation tardive, certaines normes n'ont pu être intégrées à ces jeux de comptes, ne permettant pas de les considérer comme exhaustifs et définitifs.

Une consolidation de ces comptes a été réalisée au niveau du Groupe et l'ensemble de ces travaux a été revu par les auditeurs locaux et les auditeurs du Groupe sur la base des normes et interprétations disponibles. En décembre 2004, une présentation de l'estimation globale des impacts de changement de normes et détaillant les exceptions, a été faite aux analystes financiers. Cette présentation a également été faite auprès de l'Autorité des Marchés Financiers et mise à disposition sur le site internet du Groupe.

Les comptes consolidés au 31 décembre 2004, établis selon les principes français, seront arrêtés par le Conseil d'Administration du 9 mars 2005. Compte tenu du calendrier d'arrêtés des comptes du Groupe, les comptes 2004 retraités aux normes IFRS ne seront audités et certifiés qu'au cours du second trimestre 2005. Il est donc, de ce fait, prématuré de communiquer dans le rapport annuel 2004 sur les comptes établis sur la base des nouvelles normes comptables internationales avec les critères de pertinence et de fiabilité souhaitables, accompagné d'un avis des Commissaires aux comptes conformément à la recommandation de l'Autorité des Marchés Financiers relatives à la transition aux normes IFRS.

Les comptes semestriels arrêtés au 30 juin 2005 seront présentés selon les nouvelles normes comptables internationales avec des états financiers au 30 juin 2004 comparables, ainsi qu'une situation nette d'ouverture retraitée. Le Groupe diffusera, dans le courant du mois de juin 2005, une plaquette de présentation des impacts du passage aux normes IFRS sur les comptes 2004 (impacts sur la situation nette au 1<sup>er</sup> janvier 2004 et comparaison au 31 décembre et au 30 juin 2004 des comptes établis selon les normes françaises et IFRS). Ces derniers feront l'objet d'une attestation des Commissaires aux comptes.

### **3.1.4 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 au regard de leur seuil de matérialité social ou consolidé,
- 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.

A cet égard, au titre de l'exercice 2004, 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'acquérir 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 rendu 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, ainsi que le président directeur général, sont les interlocuteurs uniques 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 événementielles 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 regrouper l'activité du groupe en processus majeurs de nature stratégique, opérationnel et fonctionnel.

Pour les processus sélectionnés en 2003 et en 2004 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 des pays et des fonctions du Groupe.

##### **4.2 Questionnaires d'autoévaluation et plan de remédiation du contrôle interne**

Des questionnaires d'autoévaluation permettant de mesurer la formalisation et l'efficacité du contrôle interne ont permis de faire un état des lieux sur les périmètres concernés en 2003 et 2004 (cf. supra 2.5.2). Parallèlement à l'établissement d'un plan de remédiation pour compléter le contrôle interne là où cela s'avère nécessaire, des tests de fiabilité des réponses apportés par les responsables de processus ont été menés par l'audit interne sur les contrôles relatifs à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière. 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 bref, pour mettre en œuvre les actions de correction.

##### **4.3 Développement de la démarche**

Cette démarche d'autoévaluation conduisant 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 2005, l'identification des points de contrôles des processus, l'autoévaluation de leur application et leur documentation seront étendues à de nouveaux processus. Le plan de remédiation qui est en cours de mise en œuvre sur les points de contrôle des processus sélectionnés en 2004 fera, également, l'objet de tests permettant d'évaluer l'efficacité des procédures de contrôle interne mises en œuvre. Enfin, un suivi sera également effectué sur le plan de remédiation des processus sélectionnés en 2003 jusqu'à la mise en œuvre des contrôles par tous les pays et une appropriation par les propriétaires des dits processus.

Paris, le 8 mars 2005

Luc Vandevelde

**Rapport des commissaires aux comptes  
établi en application du dernier alinéa de l'article  
L.225-235 du Code de commerce sur le rapport du Président  
du Conseil d'Administration de la société Carrefour S.A pour ce qui concerne les  
procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au  
traitement de l'information comptable et financière**

Exercice clos le 31 décembre 2004

-

Mesdames, Messieurs les actionnaires

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 2004.

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 données 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 effectué nos travaux selon la doctrine professionnelle applicable en France. Celle-ci requiert la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations données dans le rapport du Président, concernant les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière. Ces diligences consistent notamment à :

- prendre 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 ;
- prendre connaissance des travaux sous-tendant les informations ainsi données dans le rapport.

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. Par ailleurs, nous avons eu accès aux principales conclusions des travaux effectués par l'audit interne du groupe sur ces questionnaires d'autoévaluation.

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations données concernant les 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 10 mars 2005

KPMG Audit  
*Département de KPMG S.A.*

Deloitte & Associés

Jean-Luc Decornoy

Jean-Paul Picard

Frédéric Moulin

## **Chapitre VII - Renseignements concernant l'évolution récente et les perspectives d'avenir**

### *Renforcement des liens capitalistiques avec Hyparlo*

Le 20 janvier 2005, Carrefour et Hyparlo ont annoncé avoir renforcé leur partenariat.

Hyparlo prend le contrôle à 100% de sa filiale roumaine, détenue auparavant à 50/50 par Carrefour et Hyparlo.

Dans le même temps, Carrefour renforce son partenariat avec la famille Arlaud en prenant une participation de 50% dans la société holding de contrôle du Groupe. Carrefour conserve par ailleurs sa participation directe de 20% dans Hyparlo.

A l'issue de ces opérations, le management d'Hyparlo reste assuré par le Groupe familial avec Gilles Pardi comme Président du Directoire et Jean-Michel Arlaud comme Directeur Général. Hyparlo sera de ce fait consolidée par mise en équivalence dans les comptes 2005 de Carrefour.

Enfin, cet accord prévoit une option de vente pour la famille Arlaud de l'intégralité des titres de la société holding de contrôle d'Hyparlo détenus par cette dernière. Cette option pourra être exercée en une ou plusieurs fois, chaque levée devant porter sur au moins 10% du capital. Son exercice (à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2012 ou par anticipation en cas de cessation par Gilles Pardi ou Jean-Michel Arlaud de leurs fonctions dans Hyparlo) marquera la prise de contrôle de Carrefour sur Hyparlo.

Le prix de cession des actions de la société holding de contrôle d'Hyparlo sera déterminé par accord entre Carrefour et la famille Arlaud ou à défaut par un expert financier indépendant unique.

### *Renforcement des liens capitalistiques avec Finiper*

Le 21 janvier 2005, Carrefour et la société italienne Finiper, dont Carrefour détient déjà 20%, ont conclu un accord visant à renforcer les liens capitalistiques du Groupe dans cette dernière.

Cet accord se traduit par une option d'achat pour le Groupe portant sur 31% du capital et une option de vente pour Monsieur Brunelli, principal actionnaire de Finiper, portant sur 80% de la société Finiper. Monsieur Brunelli conserve le management jusqu'à l'exercice des options. Les options seront exercées ultérieurement sur la base d'une valorisation de la société en fonction de critères multiples.

### *Changement de mode de gouvernance*

Le 3 février 2005, le Conseil d'administration de Carrefour a validé le principe d'une modification de la structure de gouvernance du Groupe qu'il soumettra à l'approbation de la prochaine Assemblée Générale. Cette nouvelle structure a pour objectif une meilleure répartition des pouvoirs entre un Conseil de Surveillance, organe de contrôle, et un Directoire, en charge du management du Groupe. Le Comité Exécutif demeure l'organe opérationnel de la mise en œuvre de la stratégie.

### *Réflexion sur une modification de la durée d'amortissement des constructions*

Dans le cadre de la constitution de sa société foncière paneuropéenne, le Groupe étudie actuellement la possibilité de modifier la durée d'amortissement de ses constructions (à l'heure actuelle amorties sur 20 ans).

Cette analyse devrait s'achever au cours du premier semestre 2005. En cas de modification, le changement d'estimation serait alors effectué en 2005, les comptes 2004 étant retraités en pro forma.

### *Cession de Carrefour Mexique*

Le 9 mars 2005, Carrefour a cédé ses actifs au Mexique à Chedraui, acteur majeur de la grande distribution au Mexique.

Les actifs cédés comprennent 29 hypermarchés et 2 projets d'hypermarchés dont l'ouverture est prévue pour 2005.

La vente de Carrefour Mexique fait partie intégrante du programme de cessions d'actifs non stratégiques ou insuffisamment rentables annoncé par le Groupe en septembre 2004.

### *Cession de Carrefour Japon*

Le 9 mars 2005, Carrefour et Aeon, distributeur majeur japonais, ont signé un accord de partenariat au Japon fixant :

- la cession par Carrefour à Aeon de ses 8 hypermarchés ;
- la signature d'un protocole d'accord pour un partenariat qui couvre :
  - o l'utilisation par Aeon de l'enseigne Carrefour au Japon
  - o la coopération sur certains concepts commerciaux
  - o et la vente de produits de marque Carrefour au Japon.

L'objectif de cette alliance entre Carrefour et Aeon est de développer et de renforcer le format hypermarché au Japon.

La vente de Carrefour Japon fait partie intégrante du programme de cessions d'actifs non stratégiques ou insuffisamment rentables annoncé par le Groupe en septembre 2004.

## **OBJECTIFS**

Dorénavant, l'objectif fondamental du Groupe est d'enregistrer une croissance rentable. En 2005, les principaux objectifs de Carrefour sont les suivants :

- améliorer l'image prix dans les hypermarchés français ;
- accroître le nombre de débits des hypermarchés en France pour gagner des parts de marché ;
- améliorer la rentabilité et le retour sur capitaux employés\* des activités hors de France ;
- établir les fondations d'une croissance accélérée à partir de 2006.

\* *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.*

Afin d'améliorer l'image prix des hypermarchés français, en 2005, le Groupe va poursuivre la baisse des prix en la ciblant davantage, l'objectif étant que chaque magasin soit premier en prix sur sa zone de chalandise.

L'augmentation du nombre de débits des hypermarchés français s'appuiera sur :

- une meilleure communication avec les clients,
- le renforcement de l'attractivité de notre offre auprès des consommateurs.

L'amélioration de la rentabilité et du retour sur capitaux employés des activités hors de France sera réalisée par la consolidation des fortes positions de marché de Carrefour en Europe, Asie et Amérique Latine. Le portefeuille d'actifs du Groupe sera rationalisé et étoffé. Avec la vente des actifs du Mexique et du Japon, l'objectif de cessions d'un milliard d'euros est presque atteint.

Enfin, le Groupe peut garantir un million de mètres carrés en 2005 et établit les bases pour accélérer le programme d'ouvertures à partir de 2006. Pour ce faire, le Groupe mettra à profit son expérience de grand distributeur multi format pour renforcer sa position dans les marchés stratégiques.