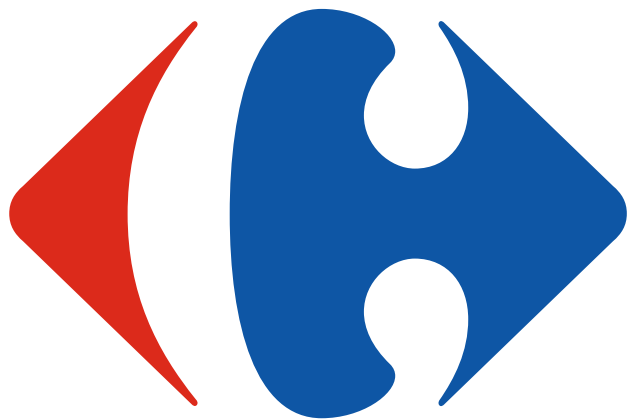
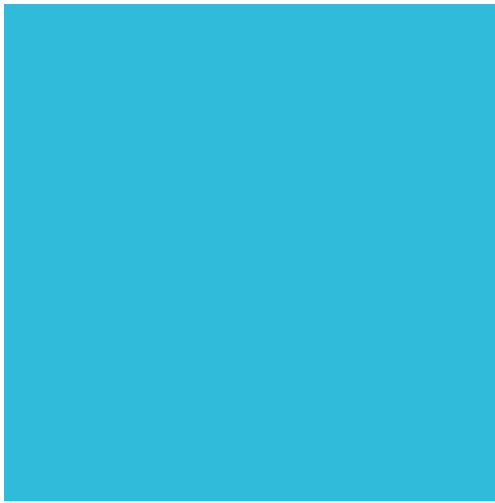




Document de Référence
Rapport Financier Annuel
2012

1	PRÉSENTATION DU GROUPE	3	6	COMPTES SOCIAUX AU 31 DÉCEMBRE 2012	249
	1.1 Chiffres clés	4		6.1 Bilan	250
	1.2 Historique	5		6.2 Compte de résultat	251
	1.3 Organigramme	6		6.3 Tableau de flux de trésorerie	252
	1.4 Activités et stratégie	7		6.4 Annexe aux comptes sociaux	253
				6.5 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	269
2	RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE	15	7	INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET LE CAPITAL	271
	2.1 Gouvernance de la RSE	16		7.1 Renseignements sur la Société	272
	2.2 Responsabilité sociale	23		7.2 Renseignements sur le capital	275
	2.3 Des relations durables avec les fournisseurs	38		7.3 Actionnariat	281
	2.4 Une offre de produits pour tous	43		7.4 Informations boursières	284
	2.5 Optimiser la performance environnementale de nos activités commerciales	52			
	2.6 Carrefour, acteur économique local et solidaire	64			
	2.7 Évaluation de la performance et indicateurs	70			
3	GOVERNEMENT D'ENTREPRISE	83	8	ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ANNUELLE	287
	3.1 Code de gouvernement d'entreprise	84		8.1 Ordre du jour et texte des résolutions	288
	3.2 La composition et les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'Administration	84		8.2 Rapport du Conseil à l'Assemblée Générale Ordinaire et Extraordinaire du 23 avril 2013	297
	3.3 La Direction Générale	106		8.3 Rapports spéciaux des Commissaires aux Comptes	300
	3.4 Rémunérations et avantages accordés aux mandataires sociaux	107			
	3.5 Gestion des risques	116			
	3.6 Contrôle interne	124	9	INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES	307
4	COMMENTAIRES SUR L'EXERCICE 2012	133		9.1 Documents accessibles au public	308
	4.1 Analyse de l'activité et des résultats consolidés	134		9.2 Responsable du Document de Référence et du Rapport Financier Annuel	308
	4.2 Situation financière et trésorerie du Groupe	143		9.3 Attestation du Responsable du Document de Référence et du Rapport Financier Annuel	308
	4.3 Perspectives pour l'année 2013	147		9.4 Responsables du contrôle des comptes et honoraires	309
	4.4 Autres informations	148		9.5 Informations incluses par référence	311
	4.5 Analyse de l'activité de la Société Mère	150		9.6 Document d'information Annuel	312
5	COMPTES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2012	153		9.7 Tableaux de croisement RSE	316
	5.1 Compte de résultat consolidé	154		9.8 Table de concordance du Document de Référence	321
	5.2 État du résultat global consolidé	155		9.9 Table de concordance du Rapport Financier Annuel	323
	5.3 État de la situation financière consolidée	156		9.10 Table de concordance du Rapport de Gestion	324
	5.4 Tableau de flux de trésorerie consolidé	158			
	5.5 Variation des capitaux propres consolidés	159			
	5.6 Notes annexes	160			
	5.7 Rapport des Commissaires aux comptes sur les Comptes Consolidés	247			



DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

Rapport Financier Annuel

2012



Le présent Document de Référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 4 avril 2013, conformément à l'article 212-13 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. Ce document a été établi par l'Émetteur et engage la responsabilité de ses signataires.





1

PRÉSENTATION DU GROUPE

1.1	Chiffres clés	4
1.2	Historique	5
1.3	Organigramme	6
1.4	Activités et stratégie	7
1.4.1	Profil de l'entreprise	7
1.4.2	Les magasins	8
1.4.3	Les produits	9
1.4.4	Propriétés immobilières, usines et équipements	10
1.4.5	Propriété intellectuelle	10
1.4.6	Le développement de Carrefour en France et à l'international	11



1.1 Chiffres clés

Les chiffres clés 2012 présentés ci-dessous ont été audités par les Commissaires aux comptes du Groupe.

Les informations comparatives 2010 présentées ci-dessous (« 2010 retraité ») ont été retraitées en 2011 pour refléter le classement des activités abandonnées conformément à la norme IFRS 5. Ces retraitements concernent les activités de Dia à la suite de la décision prise par l'Assemblée Générale de juin 2011 de distribuer les titres de Dia aux actionnaires sous forme d'un dividende exceptionnel,

ce qui a entraîné la perte de contrôle de ce sous-groupe à la date du 5 juillet 2011.

Les informations comparatives 2011 présentées ci-dessous (« 2011 retraité ») ont été retraitées pour refléter le classement des activités abandonnées conformément à la norme IFRS 5. Ces retraitements concernent les activités en Grèce, à Singapour, en Malaisie, en Colombie et en Indonésie et sont décrits en note 4 des comptes consolidés.

(en millions d'euros)

	2012	2011 retraité	2011 publié	2010 retraité
Informations financières sélectionnées du compte de résultat consolidé				
Chiffre d'affaires hors taxes	76 789	76 067	81 271	80 511
Résultat opérationnel courant avant amortissements	3 688	3 748	3 883	4 377
Résultat opérationnel courant	2 140	2 197	2 182	2 701
Résultat opérationnel	1 434	(140)	(481)	1 703
Résultat net des activités poursuivies	235	(1 713)	(2 176)	479
Résultat net des activités poursuivies, part du Groupe	113	(1 865)	(2 202)	340
Résultat net total	1 316	404	404	568
Résultat net, part du Groupe	1 233	371	371	433
Informations financières sélectionnées du tableau de trésorerie consolidé				
Autofinancement	2 228	2 577	2 577	3 392
Variation de la trésorerie issue des opérations d'exploitation totale	1 973	2 118	2 118	2 736
Variation de la trésorerie issue des investissements	337	(398)	(398)	(2 307)
Variation de la trésorerie issue du financement	546	(1 170)	(1 170)	(344)
Variation nette de la trésorerie	2 724	578	578	(29)
Informations financières sélectionnées de l'état de la situation financière consolidée				
Dette nette	4 320	6 911	6 911	7 997
Capitaux propres	8 361	7 627	7 627	10 563
Capitaux propres, part du Groupe	7 487	6 618	6 618	9 584



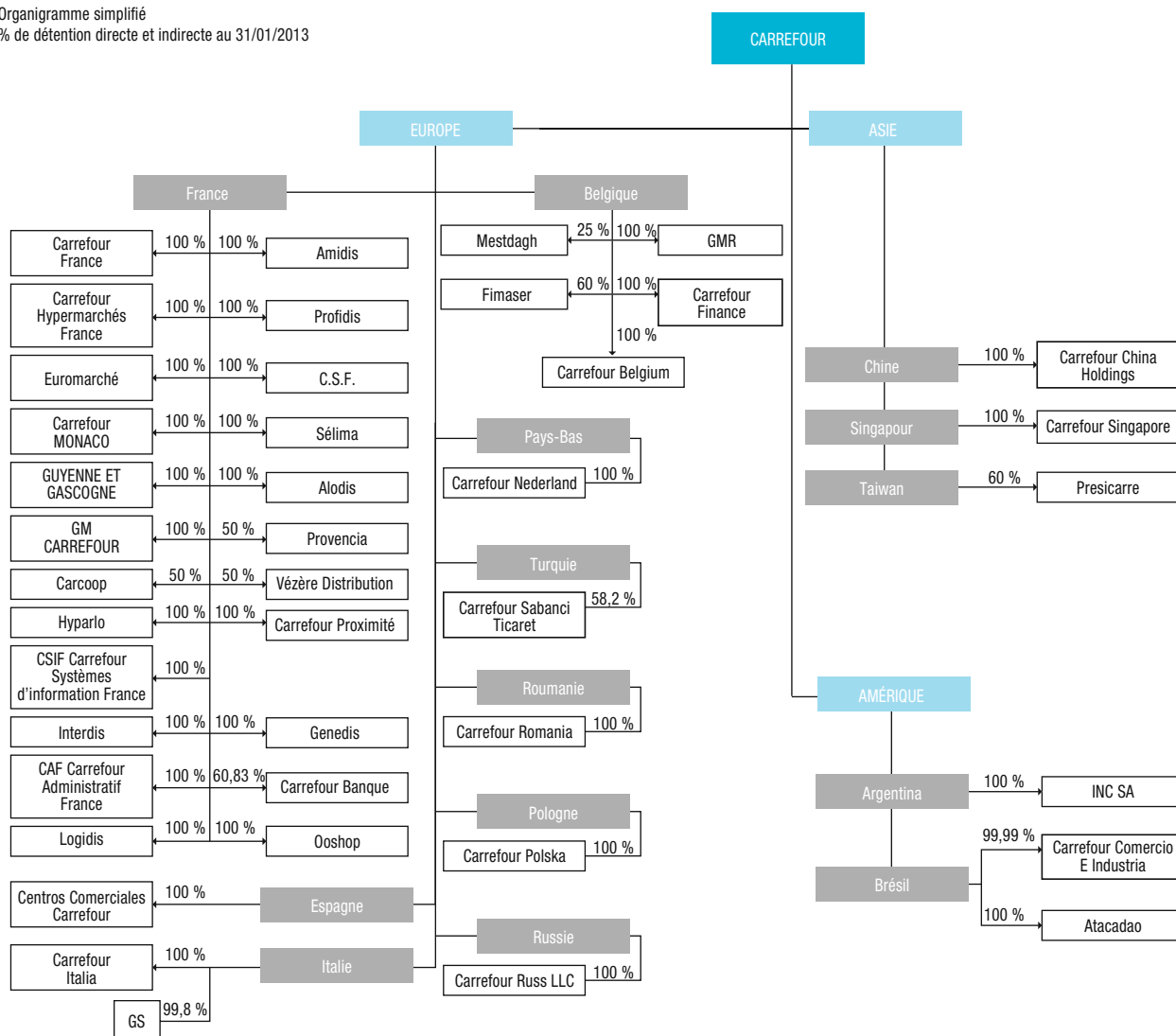
1.2 Historique

1959	Création de la société Carrefour supermarchés par les familles Fournier, Badin et Defforey qui exploitaient à Annecy un supermarché pratiquant des prix discount.
1963	Ouverture du premier hypermarché français à Sainte-Geneviève-des-Bois (Essonne).
1970	Cotation en Bourse des titres Carrefour.
1973	Implantation en Espagne.
1975	Implantation au Brésil.
1982	Implantation en Argentine.
1989	Carrefour prend pied aux États-Unis et à Taiwan.
1993	Implantation en Italie et en Turquie.
1994	Carrefour devient majoritaire dans le capital de Picard Surgelés. Signature d'une co-entreprise avec un partenaire chinois pour développer à Shanghai et à Pékin des activités commerciales de type supermarchés-hypermarchés.
1996	Prise de participation de 42 % dans la société GMB, qui contrôle le groupe Cora.
1997	Guyenne et Gascogne, les Coop Atlantique et le groupe Chareton signent un accord avec Carrefour : leurs 16 hypermarchés prennent l'enseigne Carrefour en 1998, et ces groupes conservent la gestion de leurs magasins. Implantation en Pologne.
1998	OPA/OPE amicale de Carrefour sur Comptoirs Modernes en octobre.
1999	Lancement de l'OPE de Carrefour sur Promodès.
2000	La Commission européenne autorise la fusion Carrefour-Promodès, qui donne naissance au 2 ^e distributeur mondial. Conséquence de la fusion Carrefour-Promodès : cession en France de 7 hypermarchés et 14 supermarchés fin 2000. Ouverture du 1 ^{er} hypermarché Carrefour au Japon.
2001	Carrefour cède sa participation (73,89 % du capital) dans Picard Surgelés. Carrefour prend le management de sa filiale Norte (139 supermarchés) en Argentine. Carrefour cède sa participation de 42 % détenue dans le capital de Cora. Implantation en Roumanie.
2002	Accélération du déploiement de l'enseigne Carrefour à l'international.
2003	Décès, dans un accident d'avion, d'un des fondateurs du groupe Promodès, Paul-Louis Halley.
2004	Forte croissance organique : création de 914 magasins dont 793 à l'étranger.
2005	Cession des hypermarchés au Mexique et Japon. Renforcement de la participation dans Hyparlo. Carrefour acquiert Penny Market de l'allemand Rewe et lui cède sa filiale de restauration collective Prodirest.
2006	Cession de la Corée, de la République Tchèque et de la Slovaquie. Intégration de Hyparlo en France. Acquisition de Ahold Polska en Pologne.
2007	Acquisition de Atacadão au Brésil. Cession des activités slovaques. Acquisition des magasins Plus en Espagne. Cession des hypermarchés portugais. Cession des activités suisses. Acquisition de Artima en Roumanie.
2008	Acquisition de Alfa Retail Indo en Indonésie. Déploiement de l'enseigne Carrefour <i>market</i> en France. Acquisition de Cross System Company (rebaptisée Carrefour Property Development) la holding immobilière du Groupe. Reconduction du partenariat avec Guyenne et Gascogne.
2010	Ouverture du 1 ^{er} magasin de cash & carry en Inde. Cession de la Thaïlande (avec effet en 2011). Acquisition de 51 % de Baolongcang en Chine. Acquisition de la chaîne de supermarchés Ipek en Turquie. Signature d'un partenariat avec CT Corp en Indonésie.
2011	Spin off de Dia SA.
2012	Consolidation globale de Guyenne & Gascogne à partir de juin après le succès de l'OPA/OPE. Acquisition des magasins Eki en Argentine. Finalisation du partenariat avec Itaú Unibanco au Brésil. Réorganisation du partenariat en Grèce avec la société Marinopoulos, qui devient le franchisé exclusif de Carrefour pour la Grèce, Chypre et les Balkans. Fermeture des 2 magasins à Singapour. Cession de la Colombie. Cession de la Malaisie. Cession de la participation dans sa filiale indonésienne à son partenaire CT Corp qui devient le franchisé exclusif de Carrefour dans le pays.



1.3 Organigramme

Organigramme simplifié
% de détention directe et indirecte au 31/01/2013





1.4 Activités et stratégie

1.4.1 PROFIL DE L'ENTREPRISE

N° 1 de la distribution en Europe et n° 2 dans le monde, Carrefour est un groupe multiformat, multicanal et multilocal et compte un parc de 9 994 magasins sous enseignes au 31 décembre 2012 et exploite des hypermarchés, des supermarchés, des magasins de proximité, de cash & carry et d'hypercash, ainsi que des sites de e-commerce alimentaires et non alimentaires.

En 2012, le chiffre d'affaires TTC du Groupe s'élève à 86,6 milliards d'euros, en croissance de 1 %. Les ventes hors taxes s'établissent à 76,8 milliards d'euros.

En France, où il réalise 46 % de son chiffre d'affaires, Carrefour est présent sur tous les formats de distribution avec 220 hypermarchés, 934 supermarchés, 3 342 magasins de proximité et 139 magasins de cash & carry.

En Europe (hors France), Carrefour est présent dans 6 pays (Belgique, Espagne, Italie, Pologne, Roumanie, Turquie) et y réalise 27% de son chiffre d'affaires sous tous les formats de distribution avec 400 hypermarchés, 1 433 supermarchés, 1 370 magasins de proximité et 14 magasins de cash & carry sous enseignes et hors franchise internationale, ainsi qu'un portail de e-commerce www.carrefour.fr.

En Amérique latine, Carrefour est présent en Argentine et au Brésil et y réalise 19 % de son chiffre d'affaires avec 675 magasins, dont 272 hypermarchés, 168 supermarchés et 235 magasins de proximité.

En Asie, Carrefour réalise 8 % de son chiffre d'affaires dans 3 pays (Chine, Inde, Taïwan) et compte 279 hypermarchés, 3 supermarchés et 4 magasins de cash & carry pour un total de 286 magasins intégrés.

Par ailleurs, Carrefour compte 1 181 magasins exploités avec plusieurs partenaires franchisés à travers le monde.

En 2012, Carrefour a ouvert ou acquis 836 nouveaux magasins sous enseignes, ce qui représente une création brute de 590 000 m².

LES PERFORMANCES DE CARREFOUR EN 2012

Les performances de l'année 2012 traduisent une croissance de l'activité portée par la dynamique de la demande et l'expansion dans les marchés émergents, particulièrement en Amérique latine, et la bonne tenue du résultat opérationnel courant malgré un environnement économique difficile dans la plupart des pays matures où le Groupe est présent, notamment en Europe du Sud. Le Groupe a amélioré de manière significative sa structure financière

avec une dette nette à fin 2012 de 4,3 milliards d'euros, en baisse de 2,6 milliards d'euros.

- En 2012, Carrefour a enregistré une croissance de ses ventes de 0,9 %, s'établissant à 76,8 milliards d'euros hors taxes. À changes constants, le chiffre d'affaires est en hausse de 1,6 %.
- Le résultat opérationnel courant s'établit à 2 140 millions d'euros, quasi stable à taux de changes constants et en baisse de 2,6 % à taux de changes courants ; l'amélioration enregistrée en France et la forte amélioration en Amérique latine ont presque totalement compensé la baisse de la rentabilité des activités en Europe du Sud.
- Le résultat opérationnel non courant s'établit à - 707 millions d'euros, par rapport au résultat négatif de 2 337 millions en 2011, qui comprenait une charge de dépréciation des goodwill italiens pour 1 750 millions d'euros.
- Le résultat net part du Groupe est de 1 233 millions d'euros, en très forte amélioration comparé aux 371 millions d'euros rapportés en 2011.
- L'endettement net du Groupe est passé de 6,9 milliards d'euros à fin 2011 à 4,3 milliards d'euros à fin 2012, soit une diminution de 2,6 milliards d'euros, qui s'explique principalement par le produit de cession des activités en Colombie et Malaisie et la sortie du périmètre des dettes externes de ces pays envers des établissements financiers tiers.

FAITS MARQUANTS 2012

Recentrage du Groupe sur les pays où il détient une position forte et dispose d'un profil multiformat

- Après la réorganisation du partenariat avec son partenaire Marinopoulos, ce dernier devient le franchisé exclusif de Carrefour pour la Grèce, Chypre et les Balkans.
- Singapour : fermeture des deux magasins du Groupe.
- Cession de la Colombie à Cencosud, pour une valeur d'entreprise totale de 2 milliards d'euros.
- Cession de la Malaisie à Aeon pour une valeur d'entreprise de 250 millions d'euros.
- Cession de la participation du Groupe dans sa filiale indonésienne à son partenaire CT Corp pour une valeur de 525 millions d'euros. CT Corp devient le franchisé exclusif de Carrefour dans le pays.



Renforcement des activités en France, au Brésil et en Argentine

- Consolidation globale de Guyenne et Gascogne à partir du 1^{er} juin 2012 après la réussite de l'OPA/OPE.
- Finalisation du partenariat sur les services financiers avec Itaú Unibanco au Brésil.
- Achat de 129 magasins Eki en Argentine, consolidant le *leadership* de Carrefour dans le pays.

1.4.2 LES MAGASINS

UN COMMERÇANT MULTIFORMAT ET MULTICANAL

Carrefour dispose de tous les atouts pour répondre à la diversité des besoins des clients, qu'ils soient urbains ou ruraux, particuliers ou professionnels, en France ou dans le monde. À l'écoute de leurs attentes, Carrefour a, en 2012, poursuivi son expansion et la rénovation de son parc de magasins.

Dans le monde, les magasins du Groupe se déclinent aujourd'hui sur différents formats et canaux : l'hypermarché avec une offre généraliste au meilleur prix, le supermarché, format alimentaire de référence, les magasins de proximité, pour le service et la praticité, les magasins de cash & carry pour les professionnels, les magasins d'hypercash, le *drive* et le e-commerce pour satisfaire de nouvelles attentes.

Les hypermarchés

Sur des surfaces de 2 400 à 23 000 m², les hypermarchés Carrefour offrent un assortiment très large de produits alimentaires (produits de grande consommation, produits frais,...) et non-alimentaire (habillement, électronique, décoration...). Les clients trouvent dans les hypermarchés Carrefour une offre large, compétitive et adaptée à leurs différents modes de consommation.

En 2012, Carrefour s'est attaché à donner du pouvoir d'achat à ses clients. Dans chacun de ses 1 366 hypermarchés, Carrefour a engagé une offensive pour proposer les prix les plus compétitifs et soutenir une image prix incontournable avec, par exemple, la « Garantie Prix le plus bas » en France et la baisse des prix de 4 000 produits alimentaires du quotidien en Espagne.

À fin 2012, Carrefour compte 1 366 hypermarchés sous enseignes, répartis en France (220), en Europe (524), en Amérique latine (272) et en Asie (350). En intégré, le parc d'hypermarchés se compose de 1 155 hypermarchés dans le monde.

Les supermarchés

Format alimentaire de référence, en ville ou en zone plus rurale, le supermarché Carrefour est un concept moderne et chaleureux, déployé sur une surface allant de 1 000 à 4 000 m². Les supermarchés Carrefour proposent, en proximité, des étals riches de produits frais, une sélection de produits d'appoint en non alimentaire et des prix bas aux quatre coins du magasin.

À fin 2012, Carrefour compte 3 454 supermarchés sous enseignes répartis en France (934), en Europe (2 336), en Amérique latine (168) et en Asie (16). Le parc compte 1 538 supermarchés intégrés dans le monde.

Les magasins de proximité

Le Groupe développe son réseau de magasins de proximité sous différentes enseignes. Pratique et proche de chez soi, c'est le magasin de tous les jours. Une amplitude horaire large, une offre de produits du quotidien et une panoplie de services, les magasins de proximité Carrefour ont tout pour répondre aux modes de vie d'aujourd'hui et de demain. Les nouvelles enseignes expriment leur vocation : Express est dédié au quotidien, City déroule ses produits prêts à consommer pour urbains pressés, Contact s'installe en zone rurale avec tout ce qu'il faut pour la famille, Montagne simplifie la vie dans les stations d'altitude. Point commun à toutes ces enseignes : elles se développent en franchise et guident l'ambition de Carrefour : devenir le référent du commerce de proximité.

Au total, à fin 2012, Carrefour compte 5 010 magasins de proximité répartis en France (3 342), en Europe (1 433) et en Amérique latine (235). Le parc intégré compte 411 magasins de proximité, le réseau étant essentiellement composé de magasins franchisés.

Les magasins de cash & carry et d'hypercash

Les enseignes de cash & carry proposent une offre alimentaire et non alimentaire à prix de gros et des services sur mesure qui facilitent le métier et soutiennent l'activité des restaurateurs et des commerces alimentaires de proximité. Les produits de grandes marques côtoient les produits à marques propres, les produits frais ainsi que des produits plus spécifiques aux métiers de la restauration (produits d'assemblage, d'hygiène, vaisselle...) et des produits pour la revente à destination des épiciers.

En 2012, l'ouverture de deux nouveaux magasins Promocash en France porte le parc à 139 magasins, renforçant le *leadership* de Promocash, le plus grand réseau de franchise cash & carry livreur français. En Inde, Carrefour a poursuivi son développement en ouvrant deux nouveaux magasins à l'enseigne Carrefour Wholesale Cash & Carry à Meerut et à Agra.

Au total, à fin 2012, Carrefour compte 164 magasins de cash & carry répartis en France (139), en Europe (21) et en Asie (4). En intégré, le parc de cash & carry dans le monde s'établit à 23 magasins.



Alliant les atouts de la vente en gros et de l'hypermarché, les magasins d'hypercash poursuivent leur expansion en 2012. Des produits présentés sur palettes et vendus en grandes quantités à des prix de gros, dans des sites ouverts tout autant aux professionnels qu'aux particuliers : c'est la recette du modèle de magasins hypercash déployé par Carrefour sur certains de ses marchés. L'ouverture de 10 nouveaux magasins Atacadão au Brésil porte le parc à 93 points de vente dans le pays. Au Maroc, le groupe Label'Vie, partenaire franchisé Carrefour, y inaugure 4 magasins à Casablanca, Fès, Tanger et Oujda.

En Italie, l'expansion de l'enseigne Grosslper se poursuit avec l'inauguration d'un nouveau magasin en périphérie de Milan.

Le commerce multicanal

En 2012, Carrefour a poursuivi son développement sur le e-commerce alimentaire et non-alimentaire en adoptant une approche multicanal où magasins et Internet sont en interaction pour satisfaire une clientèle adepte de bonnes affaires et de praticité.

En France, la nouvelle version du site carrefour.fr lancée en 2012 renforce le confort des e-acheteurs en proposant un accès rapide aux différents sites de e-commerce.

Carrefour a également accéléré le développement de ses *drives*, système qui permet de commander ses courses en ligne et de venir les chercher dans des points de retrait, avec 175 ouvertures sur l'année, portant le parc à plus de 200 points de retrait dont une vaste majorité adossée aux magasins. Le *drive* se développe également en Belgique et en Espagne.

PARC DE MAGASINS AU 31 DÉCEMBRE 2012 (FRANCHISÉS ET PARTENAIRES INCLUS)

	Hyper	Super	Proximité	Cash & carry	Total
France	220	934	3 342	139	4 635
Total France	220	934	3 342	139	4 635
Belgique	46	436	232		714
Espagne	173	114	105		392
Italie	45	439	720	14	1 218
Pologne	84	161	297		542
Roumanie	24	68	16		108
Turquie	28	215			243
Autres	124	903	63	7	1 097
Total Europe (hors France)	524	2 336	1 433	21	4 314
Argentine	76	127	235		438
Brésil	196	41			237
Total Amérique Latine	272	168	235		675
Chine	218				218
Inde				4	4
Taiwan	61	3			84
Autres	71	13			
Total Asie	350	16		4	370
Total Groupe	1 366	3 454	5 010	164	9 994

1.4.3 LES PRODUITS

UNE OFFRE LARGE DE PRODUITS DE QUALITÉ À MEILLEUR PRIX

Les produits sont notre cœur de métier. Notre conception de l'offre s'appuie sur des fondamentaux immuables : une offre large, les meilleurs prix, une qualité irréprochable. Ainsi, pour satisfaire nos clients à travers le monde, nous travaillons l'offre pour proposer des produits frais variés, des produits de fournisseurs locaux, des produits de grandes marques, des produits non alimentaires indispensables, les meilleures innovations et des services marchands du quotidien.

Les produits frais

Vecteur d'attractivité majeur pour les magasins, les produits frais mobilisent toute l'attention et les savoir-faire des collaborateurs. Dans tous les formats de magasin, Carrefour propose une offre large de produits frais de qualité dans une atmosphère pensée pour le plaisir des courses : des étals généreux, des produits à portée de mains, des produits régionaux, pour la plus grande satisfaction des clients et le soutien du développement économique local.



Les produits locaux

Depuis toujours, Carrefour privilégie les approvisionnements locaux, c'est-à-dire produits dans le pays où ils sont commercialisés. Ainsi, plus de 75 % des produits alimentaires Carrefour proviennent de fournisseurs locaux. Carrefour souhaite renforcer cette démarche en donnant de la marge de manœuvre à ses directeurs de magasins, notamment d'hypermarchés, pour sélectionner et proposer aux clients une offre ultra-locale, provenant des producteurs situés autour des magasins.

Les produits de grande consommation

Dans les rayons épicerie, liquides et hygiène-beauté, l'offre Carrefour combine des produits de grandes marques prisées des consommateurs et des produits de marques Carrefour. Dans tous les pays où il est implanté, le Groupe mène une offensive pour proposer des prix bas tous les jours et des promotions efficaces sur les produits plébiscités par les clients.

Les produits non alimentaires

Les rayons non alimentaires sont organisés en univers qui répondent aux besoins incontournables des clients : une offre de produits maison et bazar, des produits textiles et des rayons EPCS (électroménager, photo, cinéma, son et multimédia). Les produits Carrefour et les grandes marques composent une offre adaptée à tous les goûts et tous les budgets. Dans un contexte d'évolution des habitudes de consommation, Carrefour adapte son offre en travaillant le rapport prix/qualité/style de ses produits non alimentaires, renforce le caractère généraliste de ses hypermarchés, offre aux clients des supermarchés le service de proximité qu'ils attendent et développe une offre innovante et compétitive sur Internet.

Les services marchands

Des solutions de financement aux loisirs en passant par la parapharmacie ou l'essence, les services Carrefour animent les galeries marchandes et parkings des magasins et répondent aux besoins des clients avec le même engagement : des produits de qualité au meilleur prix.

Réserver un spectacle, offrir des fleurs, imprimer des photos ou louer un camion pour déménager : les services Carrefour, différents selon les pays et les habitudes de consommation, permettent d'optimiser le temps des courses et le budget des clients, chaque jour plus fidèles à Carrefour.

Carrefour propose également à ses clients des solutions de financement, d'épargne et d'assurance dans 824 agences et stands services financiers à travers le monde. Implantés au plus près des hypermarchés, les agences et stands financiers soutiennent le cœur de métier de Carrefour, en proposant notamment la carte PASS (carte de paiement utilisable en France et à l'étranger) ainsi que des solutions de financement et des extensions de garantie pour les biens d'équipement.

En France, Carrefour Banque s'engage comme acteur responsable et propose depuis plus de 30 ans des produits accessibles et performants adaptés aux attentes des clients et consommateurs, avec des taux parmi les plus bas du marché pour le crédit, des tarifs attractifs pour l'assurance et des taux performants pour l'épargne. Aujourd'hui plus de 2,4 millions de porteurs de la carte PASS bénéficient de services et d'avantages exclusifs tout en réalisant des économies au quotidien en faisant leurs courses. Pour être accessible à tout moment, Carrefour Banque propose également un site internet, une application mobile et un service par téléphone entièrement dédiés aux clients de Carrefour Banque.

Implantée en France depuis 1981, Carrefour Banque a pris une dimension européenne en octobre 2011 en créant une succursale en Italie, Carrefour Banca, née de la fusion avec la société Carrefour Servizi Finanziari. Première banque de la grande distribution italienne, Carrefour Banca propose aux clients italiens des produits bancaires et d'assurances dans 23 agences implantées près d'hypermarchés Carrefour.

1.4.4 PROPRIÉTÉS IMMOBILIÈRES, USINES ET ÉQUIPEMENTS

Pour Carrefour, les immobilisations corporelles sont principalement composées de surfaces de vente exploitées par le Groupe. À fin décembre 2012, le Groupe exploite 11,7 millions de m² grâce à ses magasins intégrés et 15,9 millions de m² en incluant les franchisés.

La stratégie du Groupe en matière de mode de détention de ses magasins dépend des formats et des pays. Au total, le Groupe détient une large majorité de l'immobilier de ses points de vente. Depuis juin 2012, les activités de Carrefour Property en France, Espagne et Italie et de l'immobilier à l'international sont regroupées sous la responsabilité d'un Directeur Exécutif Développement et Immobilier Groupe.

Les modalités de détention des actifs sont détaillées dans les notes 18 et 19 des annexes des comptes consolidés clos le 31 décembre 2012, figurant en pages 194-197 du présent document.

1.4.5 PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE

Carrefour est propriétaire des marques internationales (enseignes et produits). Les marques de distributeur sont la propriété de la filiale qui les crée.

La Direction Juridique de Carrefour compte en son sein une spécialiste de la propriété intellectuelle qui, avec l'aide de cabinets de conseils extérieurs, assure l'enregistrement et le renouvellement des marques, leur surveillance et défend les droits de Carrefour contre les tiers.



1.4.6 LE DÉVELOPPEMENT DE CARREFOUR EN FRANCE ET À L'INTERNATIONAL

Premier distributeur européen et n° 2 mondial, Carrefour déploie depuis plus de 50 ans ses commerces en France et à l'international. Aujourd'hui présent en France métropolitaine et outre-mer, Europe, Asie, Amérique latine, Maghreb et Moyen-Orient, le Groupe s'appuie sur un parc de magasins intégrés et franchisés ou développés avec des partenaires. En 2012, Carrefour a ouvert ou acquis 836 nouveaux magasins sous enseignes, ce qui représente une création brute de 590 000 m².

Fin 2012, le groupe Carrefour compte 9 994 magasins sous enseignes dans plus de 30 pays.

Carrefour a enregistré en 2012 une croissance de ses ventes hors taxes de 0,9 %, à 76,8 milliards d'euros, soutenue par les marchés émergents, qui représentent désormais 26,8 % des ventes du Groupe (25,4 % en 2011). Cette croissance s'explique par :

- la croissance des ventes en comparable qui s'établit à 1 % ;
- l'expansion (créations et acquisitions de magasins nettes des fermetures et cessions), qui contribue à hauteur de 0,6 % à la croissance des ventes ;
- enfin, l'évolution des taux de change (principalement la dépréciation du real brésilien et du peso argentin), qui a un effet négatif de 0,7 %.

Le résultat opérationnel courant est de 2,14 milliards d'euros, quasiment stable à taux de changes constants et en baisse de 2,6 % à taux de changes courants. La part des pays émergents continue à se renforcer significativement, représentant 36,2 % du résultat opérationnel du Groupe en 2012 (32,7 % en 2011). L'amélioration enregistrée en France et la forte amélioration en Amérique latine ont presque totalement compensé la baisse de la rentabilité des activités en Europe du Sud. Au total, le résultat opérationnel courant représente 2,8 % du chiffre d'affaires, contre 2,9 % en 2011.

CARREFOUR EN FRANCE

En France, Carrefour est le leader de la grande distribution alimentaire, tous formats confondus (source Nielsen). En 2012 le Groupe compte 4 635 magasins sous enseignes répartis en 4 formats : 220 hypermarchés Carrefour, 934 supermarchés, 3 342 magasins de proximité aux enseignes Carrefour city, Carrefour contact, Carrefour montagne, Carrefour express, 8àHuit, Shopi, Marché Plus et Proxi et 139 magasins de cash & carry à l'enseigne Promocash. En intégré, le parc se compose de 767 magasins soit 212 hypermarchés, 550 supermarchés et 5 magasins de cash & carry.

Sur l'année 2012, Carrefour en France a ouvert ou acquis 200 magasins sous enseignes, dont l'hypermarché de Lyon Confluence et la réouverture du magasin de la Chapelle Saint-Luc, 4 supermarchés, 192 magasins de proximité et 2 cash & carry, ce qui représente une création brute de 56 000 m².

En intégré sur l'année, le parc a augmenté de 11 magasins, avec l'intégration des 6 hypermarchés de Guyenne & Gascogne et le passage de 5 magasins de cash & carry de franchisés à intégrés.

Le chiffre d'affaires hors taxes (incluant essence) est en augmentation de 0,5 % à 35,3 milliards d'euros, grâce à la bonne tenue des ventes alimentaires. L'effort de repositionnement en prix a faiblement impacté la marge commerciale, grâce au rééquilibrage de la politique commerciale marquée par un moindre investissement dans la fidélité et les promotions. Les frais généraux sont en baisse en masse et en pourcentage du chiffre d'affaires. Le résultat opérationnel courant en France augmente en conséquence de 3,5 % à 929 millions d'euros.

L'année a été marquée par un meilleur deuxième semestre, avec une amélioration des tendances dans les hypermarchés et une performance robuste des autres formats.

- Sur l'année, les hypermarchés voient leurs ventes TTC avec essence baisser de 1,3 % en comparable et de 1,9 % au total. Le Groupe a lancé en janvier la « Garantie Prix le plus bas » qui propose dans l'ensemble des hypermarchés les prix les plus bas du marché sur 500 produits de grande marque les plus consommés. Cette « Garantie Prix le plus bas » a été déclinée sur d'autres catégories de produits tout au long de l'année, notamment sur l'essence, sur les fournitures scolaires à la rentrée des classes et sur les jouets pour les fêtes de fin d'année.
- Les supermarchés enregistrent une augmentation de leurs ventes TTC avec essence en comparable de 3,0 %, pour une progression de 1,4 % au total.
- Enfin, les autres formats (principalement proximité) voient leurs ventes TTC avec essence progresser de 6,5 % en comparable sur l'année et de 6,8 % au total.

En France, les investissements opérationnels se sont élevés à 602 millions d'euros, et ont représenté 1,7 % du chiffre d'affaires, en diminution de 291 millions par rapport à 2011.

CARREFOUR EN EUROPE (HORS FRANCE)

En Europe, Carrefour poursuit son développement avec un parc de 4 314 magasins sous enseignes à fin 2012 (vs 4 177 magasins en 2011). Le parc sous enseignes se compose de 524 hypermarchés, 2 336 supermarchés, 1 433 magasins de proximité et 21 magasins de cash & carry. Carrefour opère dans 6 pays en intégré, et le parc de magasins intégrés se compose de 1 399 magasins au total (392 hypermarchés, 817 supermarchés, 176 magasins de proximité et 14 cash & carry).

Sur l'année, Carrefour a ouvert en Europe 417 magasins sous enseignes, soit une création brute de 260 000 m². En intégré sur l'année, le parc a augmenté de 1 hypermarché et de 3 magasins de proximité : le nombre de supermarchés est resté stable avec 24 ouvertures en Roumanie compensées par des fermetures et transferts à la franchise en Pologne, Italie et Espagne pour l'essentiel.



Le chiffre d'affaires hors taxes en Europe s'établit à 20,9 milliards d'euros et diminue de 2,7 % à taux de change constants (- 3,1 % à taux courants) en 2012 ; cette évolution reflète le ralentissement économique en Italie et en Espagne, tandis que la Belgique confirme la reprise engagée en 2011. Le résultat opérationnel courant de la zone s'élève à 509 millions d'euros, en baisse de 20,2 % à taux de changes constants (- 20,6 % à changes courants). Cette évolution s'explique principalement par le recul enregistré en Espagne et en Italie sous l'effet de la diminution de la consommation consécutive à la récession économique, partiellement compensé par la réduction des coûts de distribution.

- Présent depuis 1973 en Espagne, Carrefour dispose d'un parc de magasins sous enseignes de 173 hypermarchés, 114 supermarchés et 105 magasins de proximité à fin 2012. Les ventes HT s'établissent à 8,0 milliards d'euros et baissent de 4,8 % au total.
- Présent depuis 1993 en Italie, Carrefour gère un parc sous enseignes de 45 hypermarchés, 439 supermarchés, 720 magasins de proximité et 14 cash & carry. Les ventes HT s'établissent à 5,1 milliards d'euros pour une baisse de 5,8 % au total.
- En Belgique, où Carrefour est présent depuis 2000, le parc sous enseignes s'établit à 46 hypermarchés, 436 supermarchés et 232 magasins de proximité à fin 2012. Le chiffre d'affaires HT est de 3,9 milliards d'euros, en hausse de 2,3 %.
- Carrefour opère dans trois autres pays intégrés en Europe : Pologne, Roumanie et Turquie, pour un chiffre d'affaires HT de 3,9 milliards d'euros (- 0,9 % au total). Présent depuis 1997 en Pologne, Carrefour opère sous enseignes 84 hypermarchés, 161 supermarchés et 297 magasins de proximité. En Turquie, avec une implantation depuis 1993, le parc de magasins est composé de 28 hypermarchés et 215 supermarchés. Présent depuis 2001 en Roumanie, Carrefour gère 24 hypermarchés et 68 supermarchés.
- À la suite de la réorganisation du partenariat, en 2012, dans sa filiale grecque à son partenaire Marinopoulos, celui-ci est devenu le franchisé exclusif de Carrefour pour la Grèce, Chypre et les Balkans. Le réseau désormais opéré par Marinopoulos est comptabilisé en parc sous enseignes pour l'année 2012.

Les investissements opérationnels en Europe se sont élevés à 345 millions d'euros, en baisse de 44 % par rapport à 2011, et ont représenté 1,7 % du chiffre d'affaires.

CARREFOUR EN AMÉRIQUE LATINE

Présent en Amérique latine depuis 1975 avec l'ouverture d'un premier magasin au Brésil, Carrefour est un acteur clé de la distribution dans cette zone. Carrefour y développe ses enseignes sur deux marchés de croissance : l'Argentine et le Brésil. Le parc, uniquement géré en intégré dans la zone, se compose de 675 magasins au total, avec 272 hypermarchés, 168 supermarchés et 235 magasins de proximité. Le parc a crû de 10 Atacadão au Brésil, 2 hypermarchés en Argentine (dont 1 transfert), 18 supermarchés et de 166 magasins de proximité dont 56 magasins ouverts en organique. Ces ouvertures brutes correspondent à 110 000 nouveaux m² dont 35 000 m² liés à l'intégration des magasins Eki.

En Amérique latine, la croissance du chiffre d'affaires est restée soutenue (+12,1 % à taux de changes constants et +4,6 % à changes courants), sous l'effet conjugué de la croissance à magasins comparables en Argentine et au Brésil, et de la forte expansion dans les deux pays. La marge commerciale progresse, et le résultat opérationnel courant de l'Amérique latine s'élève à 608 millions d'euros, en augmentation de 22,9 % à taux de change constants (+14,2 % à changes courants), porté par l'amélioration de la rentabilité des activités au Brésil.

- Présent au Brésil depuis 1975, Carrefour compte 103 hypermarchés, 93 Atacadão et 41 supermarchés à fin 2012. Les ventes hors taxes au Brésil s'établissent à 11,3 milliards d'euros. Carrefour Brésil enregistre une progression solide de ses ventes, l'ensemble des formats contribuant à cette performance. A changes constants, la progression s'établit à 9,5% et à 1,3% à changes courants, l'impact de la dépréciation du real brésilien expliquant la différence.
- Présent en Argentine depuis 1982, Carrefour gère un parc de 76 hypermarchés, dont 2 magasins hypercash, 127 supermarchés et 235 magasins de proximité. Le chiffre d'affaires hors taxes s'établit à 2,9 milliards d'euros, soit une progression de 24,0 % à changes constants et 19,9 % à changes courants.

Les investissements opérationnels en Amérique latine se sont élevés à 308 millions d'euros, et ont représenté 2,2 % du chiffre d'affaires, contre 2,8 % en 2011. Les investissements d'expansion ont été privilégiés.



CARREFOUR EN ASIE

Implanté depuis 1989 sur le continent asiatique, avec une première ouverture à Taiwan, Carrefour est également présent en Chine et en Inde en intégré, ainsi qu'en Indonésie sous franchise.

Le parc de magasins sous enseignes s'établit à 370 magasins au total, dont 350 hypermarchés, 16 supermarchés et 4 magasins de cash & carry. En intégré, le parc s'établit à 286 magasins, dont 279 hypermarchés, 3 supermarchés et 4 magasins de cash & carry. Sur l'année, le parc intégré a crû de 21 magasins au total, dont 19 hypermarchés et 2 cash & carry. Ces ouvertures brutes correspondent à la création de 155 000 nouveaux m².

Les ventes hors taxes en Asie s'établissent à 6,4 milliards d'euros et augmentent de 0,5 % à taux de changes constants (+10,3 % à taux de changes courants) soutenues par une expansion continue. La marge commerciale se tient bien. Le travail continu sur la productivité n'a pas totalement compensé la hausse des coûts de distribution liée à l'expansion et à l'inflation salariale en Chine. Le résultat opérationnel courant est en baisse de 10,3 % à changes courants (- 19,0 % à changes constants) à 168 millions d'euros.

- Présent en Chine depuis 1995, Carrefour opère 218 hypermarchés. Les ventes hors taxes en Chine s'établissent à 4,8 milliards d'euros, soit une progression de 11,3 % à changes courants et de 0,6 % à taux de changes constants, la monnaie chinoise s'appréciant face à l'euro. L'expansion dans le pays a compensé la baisse des magasins en comparable.
- Carrefour est présent à Taiwan depuis 1989 et y gère un parc de 61 hypermarchés et 3 supermarchés. Les ventes sont stables dans le pays à changes constants.

- Implanté en Inde depuis 2010, Carrefour y a ouvert son premier magasin en cash & carry sous l'enseigne Carrefour Wholesale Cash & Carry à New Delhi. En 2012, Carrefour a ouvert 2 nouveaux magasins de cash & carry, portant le parc à 4 points de vente à fin 2012.
- À la suite de la cession en 2012 par Carrefour de sa participation dans sa filiale indonésienne à son partenaire CT Corp, celui-ci est devenu le franchisé exclusif de Carrefour dans le pays. Le réseau désormais opéré par CT Corp est comptabilisé en parc sous enseignes pour l'année 2012.

Les investissements opérationnels en Asie se sont élevés à 257 millions d'euros et ont représenté 4 % du chiffre d'affaires, contre 193 millions d'euros et 3,3 % du chiffre d'affaires en 2011.

AUTRES PAYS : LES PARTENARIATS DE CARREFOUR À TRAVERS LE MONDE

Carrefour compte 1 181 magasins exploités avec des partenaires franchisés locaux à travers le monde sous différents formats.

Les hypermarchés sont ainsi répartis en Europe (56), au Maghreb (3), au Moyen-Orient (52) en outre-mer et République Dominicaine (13) ainsi qu'en Asie (71).

Les supermarchés sont présents en Europe (743), au Maghreb (86), au Moyen-Orient (44) et outre-mer (29) ainsi qu'en Asie (13).

Les franchisés Carrefour proposent par ailleurs des magasins de proximité avec un parc de 63 magasins à fin 2012 en outre-mer ainsi que des magasins de cash & carry au Maghreb (6) et en outre-mer (1).





2

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE

2.1	Gouvernance de la RSE	16	2.5	Optimiser la performance environnementale de nos activités commerciales	52
2.1.1	Une démarche encadrée par de grands principes fondamentaux	16	2.5.1	La maîtrise des risques environnementaux	52
2.1.2	La vision de la RSE	18	2.5.2	Des magasins et des sites économes et durables	53
2.1.3	Les outils de la gouvernance de la RSE	19	2.5.3	Une chaîne logistique plus respectueuse de l'environnement	61
2.1.4	Une ambition partagée avec les parties prenantes	20	2.6	Carrefour, acteur économique local et solidaire	64
2.2	Responsabilité sociale	23	2.6.1	Être un acteur dynamique de l'emploi et du tissu économique local	64
2.2.1	Les femmes et les hommes de Carrefour	23	2.6.2	Être solidaire des communautés	68
2.2.2	Agir en employeur responsable	25	2.7	Évaluation de la performance et indicateurs	70
2.2.3	Développer et reconnaître les femmes et les hommes de Carrefour	33	2.7.1	Présence du Groupe dans les principaux indices d'Investissement Socialement Responsable	70
2.3	Des relations durables avec les fournisseurs	38	2.7.2	Indicateurs de performance	71
2.3.1	S'assurer du respect des Droits de l'Homme par nos fournisseurs	38	2.7.3	Méthodologie de reporting des indicateurs Développement Durable	73
2.3.2	Accompagner l'amélioration continue de nos fournisseurs de produits Carrefour	40	2.7.4	Attestation de présence sur les informations sociales, environnementales et sociétales et rapport d'assurance sur une sélection d'entre elles de l'un des Commissaires aux comptes	79
2.4	Une offre de produits pour tous	43			
2.4.1	Traduire les engagements du Groupe dans les cahiers des charges	43			
2.4.2	Participer à l'émergence de filières responsables	45			
2.4.3	Les filières « Engagement Qualité Carrefour » : pour des produits agricoles porteurs de valeurs	46			
2.4.4	Répondre aux attentes de tous les clients et consommateurs	47			
2.4.5	Promouvoir la consommation responsable	50			



2.1 Gouvernance de la RSE

L'année 2012 a été marquée par un changement dans la gouvernance de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise ⁽¹⁾ (RSE) impulsé par Georges Plassat à la suite de sa prise de fonction de Président-Directeur Général du Groupe. Dans un contexte de renouveau organisationnel au sein du Groupe, cette refondation de la stratégie de développement durable témoigne du renforcement de l'engagement de Carrefour. Elle s'est concrétisée en 2012 par des actes de management forts avec :

- la mise en place d'un comité dédié : le Comité Qualité et Développement Durable (QDD) ;
- le lancement d'un plan de lutte contre le gaspillage ;
- l'utilisation de la norme ISO 26000 comme référence pour le contenu de la démarche RSE ;
- la prise en compte d'un objectif RSE dans la rémunération variable des Directeurs Exécutifs ☒.

2.1.1 UNE DÉMARCHE ENCADRÉE PAR DE GRANDS PRINCIPES FONDAMENTAUX

Les modalités de gouvernance du groupe Carrefour sont décrites dans les pages 84 à 133 du Document de Référence/rapport de gestion.

Carrefour s'engage à respecter l'ensemble de ces principes en prenant en considération le contexte local et la réglementation des pays où il est présent. Il veille également au respect de ces principes par ses fournisseurs.

2.1.1.1 DES PRATIQUES GUIDÉES PAR LES TEXTES FONDAMENTAUX

Le groupe Carrefour entend exercer ses activités dans un cadre respectueux des Droits de l'Homme et s'appuie pour cela sur l'adoption et la promotion de principes fondamentaux internationaux dont notamment :

- la déclaration universelle des Droits de l'Homme ;
- les principales Conventions de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) relatives aux droits fondamentaux ;
- les principes directeurs de l'OCDE ;
- les principes du Pacte Mondial (Global Compact) auquel le Groupe a adhéré dès 2001 ☒.

2.1.1.2 LA GESTION DE L'ÉTHIQUE AU SEIN DE L'ENTREPRISE

En réponse aux attentes croissantes des parties prenantes en matière de transparence et d'éthique, le dispositif éthique de l'entreprise a été revu en profondeur en 2009, structuré autour d'un Code de conduite professionnelle et de Comités Éthiques au niveau du Groupe et des Pays.

Cette démarche s'inscrit également dans le cadre du renforcement du contrôle interne au sein de Carrefour formalisé par le Référentiel des règles du Groupe qui fait explicitement référence au Code de conduite et aux Comités Éthiques.

(1) RSE : La responsabilité sociétale des entreprises (RSE) est la contribution des entreprises aux enjeux du Développement Durable. La démarche consiste pour les entreprises à prendre en compte les impacts sociaux et environnementaux de leur activité pour adopter les meilleures pratiques possibles et contribuer ainsi à l'amélioration de la société et à la protection de l'environnement.



2.1.1.3 LE CODE DE CONDUITE PROFESSIONNELLE

Réalisé suite au benchmark des meilleures pratiques et issu d'une démarche collective d'échange avec les différentes parties prenantes internes, le Code de conduite professionnelle Carrefour est un cadre de référence commun, simple et cohérent des valeurs et engagements du Groupe, formalisé dans un document concis et engagé avec 10 principes applicables à tous les collaborateurs : *respecter strictement la légalité, contribuer à un environnement de travail sûr et sain, s'engager pour la diversité et des conditions de travail respectueuses de tous, protéger le patrimoine et les ressources de l'entreprise, garantir la confidentialité des données de l'entreprise, éviter les conflits d'intérêts, refuser toute forme de corruption, développer des pratiques commerciales loyales et transparentes, fournir un reporting fiable et fidèle, être un ambassadeur de Carrefour.*

Son objectif est de formaliser le cadre de référence dans lequel le groupe Carrefour exerce ses activités et les règles éthiques selon lesquelles l'ensemble des collaborateurs du Groupe doivent mener leur activité professionnelle au quotidien.

Tous les collaborateurs du groupe Carrefour s'engagent à respecter ce Code, ses principes d'action et de comportement. Les Directeurs Exécutifs sont responsables de sa diffusion et garants de sa mise en œuvre au sein de leur périmètre. Il est accompagné de questions que chacun doit se poser pour s'assurer de son respect dans ses activités au quotidien.

Dans le cadre du déploiement du Code de conduite professionnelle, plusieurs supports ont été développés et diffusés au sein du Groupe : livret, affiches, kit de déploiement pour les managers, espace sur le site intranet de Carrefour.

Le Code de conduite professionnelle a également été traduit dans les langues locales des différents pays d'implantation.

Pour faciliter la diffusion et l'appropriation des principes du Code de conduite professionnelle par les collaborateurs, un e-learning a été réalisé et déployé prioritairement auprès de l'ensemble des Directeurs du Groupe.

2.1.1.4 LES COMITÉS ÉTHIQUES

Le Comité Éthique Groupe fonctionne comme un organe de contrôle et d'évaluation de l'application des principes du Code de conduite professionnelle de Carrefour.

Il est présidé par le Directeur Exécutif Ressources Humaines et Organisation. Il est également composé du Secrétaire Général, du Directeur Juridique Groupe, du Directeur Exécutif Proximité et Promocash et du Directeur Risks et Compliance. Il veille à la diffusion, à la compréhension et au respect du Code de conduite professionnelle dans l'ensemble du Groupe. Il examine et rend des avis sur toutes les questions éthiques relatives à la conduite des activités de Carrefour. Il contrôle le bon fonctionnement des Comités Éthiques Pays et des dispositifs d'alerte, tout en garantissant les conditions de leur indépendance.

L'organisation, les principes, rôles et responsabilités du Comité Éthique Groupe sont définis dans une Charte. Chaque réunion fait l'objet d'un compte rendu diffusé au Président-Directeur Général.

Afin de garantir la cohérence et l'homogénéité des approches, le Groupe a mis en place un Comité Éthique par pays d'implantation.

Les Comités Éthique Pays sont les instances locales en charge du contrôle et de l'application des principes du Code de conduite professionnelle du Groupe. Ils déclinent localement les politiques et les grandes orientations décidées par le Comité Éthique Groupe. La composition des Comités Éthiques Pays est définie par le Comité Éthique Groupe et doit être strictement respectée dans l'ensemble des pays. Chaque Comité Éthique Pays est composé de quatre membres mandatés par le Directeur Exécutif Pays :

- Directeur des Ressources Humaines qui assure la présidence ;
- Directeur Juridique qui assure également le secrétariat ;
- Directeur/Responsable Prévention des Risques ;
- un Directeur Opérationnel.

Pour les activités de Carrefour Property et pour les services financiers, un seul Comité Éthique est mis en place pour l'ensemble de leur périmètre géographique et fonctionnel, composé également de quatre membres sur le modèle des Comités Éthiques Pays et nommés par le Directeur responsable de l'activité, avec des rôles et responsables, principes et gouvernance identiques à ceux des Comités Éthiques Pays. Ils sont chargés de rendre des avis sur les questions éthiques de leur entité.

L'organisation, la composition, les principes, rôles et responsabilités des Comités Éthiques Pays sont définis dans une Charte et chaque réunion fait l'objet d'un compte rendu diffusé au Directeur Risks & Compliance.

Les Comités Éthique Pays s'appuient sur des dispositifs d'alerte professionnelle mis en place dans la plupart des pays du Groupe, dans le respect des réglementations locales.

Ces dispositifs permettent en interne comme en externe d'informer le Comité Éthique Pays de tout comportement ou situation contraire aux principes d'éthique de Carrefour. Le Comité Éthique Pays lance, en cas de situation avérée, une enquête approfondie et un plan d'actions de remédiation.

2.1.1.5 LA LUTTE CONTRE LA CORRUPTION

Le refus de toute forme de corruption est un des dix principes du Code de conduite professionnelle de Carrefour et à ce titre intégré dans les différents supports et outils du Groupe tels que le e-learning.

Carrefour a adhéré en 2001 au Pacte mondial des Nations unies et s'est engagé à respecter les principes directeurs de l'OCDE. Ces textes couvrent les domaines de l'éthique en entreprise dont notamment la lutte contre la corruption.

Afin de renforcer son engagement en matière d'éthique et de contribuer aux échanges de bonnes pratiques, le groupe Carrefour participe aux travaux de la Commission *Business in Society* de la



section française de la Chambre de Commerce Internationale (*ICC France*), en particulier sur le thème de la lutte contre la corruption. Depuis 2009, Carrefour adhère également à *Transparency International* (France).

Par ailleurs, le refus de tout acte de corruption fait partie des engagements signés par les fournisseurs du groupe Carrefour à travers la Charte Sociale et Éthique destinée aux fournisseurs de

produits Carrefour, et la Charte éthique destinée à tous les autres fournisseurs.

Pour aller plus loin, le Comité Éthique Groupe a lancé au cours de l'année 2012 la mise en place d'attestations d'indépendance pour les personnes impliquées dans le processus d'achats ☒.

2.1.2 LA VISION DE LA RSE

2.1.2.1 LA VISION

La vision du groupe Carrefour d'une entreprise responsable est qu'elle contribue à sa réussite tout en agissant avec bon sens pour apporter un bénéfice à tous : clients, collectivités, voisins, employés, investisseurs et plus globalement la société. Dans ce cadre, Carrefour écoute la demande de tous ses clients pour leur proposer des produits de qualité et agir progressivement pour un développement durable global.

Afin que cette vision de responsabilité sociétale apporte un bénéfice tangible pour nos clients, le Groupe a profondément revu son mode de gouvernance de la responsabilité sociétale en 2012 : les équipes des Directions Exécutives sont chargées de toujours mieux comprendre les attentes de leurs clients et d'interagir localement pour mettre en œuvre un plan d'actions. Ces actions de court terme entrent dans une vision long terme définie par la Direction Générale à son plus haut niveau. L'action court terme et la vision long terme se complètent désormais : l'une crée de la valeur immédiate adaptée à son environnement, l'autre lui donne un sens.

2.1.2.2 LA STRATÉGIE RSE ADOSSÉE À LA NORME ISO 26000

En juillet 2012, un diagnostic des responsabilités du groupe Carrefour a été réalisé sur la base des sept Questions Centrales proposées par la norme ISO 26000 ☒. Le Groupe a fait le choix de ce référentiel international pour apporter de la lisibilité à la stratégie, dans un souci de transparence et de comparabilité.

Présenté sous la forme d'un diagramme à sept branches correspondant aux sept questions centrales, ce diagnostic recense tous les chantiers relatifs à la protection des droits de l'homme, la protection de l'environnement, l'éthique, l'intégration dans les territoires et l'offre de produits et services. À partir de ce diagnostic le groupe Carrefour travaille maintenant à l'élaboration d'une vision

globale du métier de distributeur. En concertation avec les experts qui l'accompagnent et avec ses parties prenantes, le Groupe définit, pour chaque enjeu de développement durable auquel il fait face, une position de long terme ambitieuse, qui se concrétise par des actions locales et de court terme.

Les enjeux et défis sur lesquels travaille le groupe Carrefour sont nombreux : conditions sociales et environnementales de fabrication des produits et relations avec ses fournisseurs ; réduction de l'empreinte environnementale et des nuisances liées à ses activités de transport et l'exploitation de ses magasins ; conditions de travail de qualité pour ses collaborateurs, ainsi qu'une rémunération juste et motivante ; promotion d'une consommation responsable ; promotion de l'emploi local, intégration dans le tissu local et action de mécénat en faveur des communautés d'implantation...

2.1.2.3 LE PLAN DE LUTTE CONTRE LE GASPILLAGE

La réduction du gaspillage est un enjeu de société majeur, elle doit permettre la diminution des consommations de ressources non renouvelables et contribuer à préserver une qualité de vie pour les 9 milliards d'habitants que comptera la planète en 2050. Carrefour a défini pour cela un ambitieux plan de lutte contre le gaspillage dès septembre 2012.

Ce plan vise non seulement la réduction des dépenses mais aussi l'implication des clients et partenaires du Groupe. Selon un principe de subsidiarité en vigueur dans l'organisation de Carrefour, les Directions Exécutives des Pays ont élaboré leurs propres plans d'action pour 2013 dans le cadre de ce programme global. Elles ont également la charge d'impliquer tous les managers et à travers eux, l'ensemble des collaborateurs du Groupe. Tous les métiers de Carrefour sont concernés.

☒ *Assertions qualitatives ayant fait l'objet d'une vérification par le Commissaire aux comptes KPMG Audit en assurance modérée.*



2.1.3 LES OUTILS DE LA GOUVERNANCE DE LA RSE

2.1.3.1 UNE DIRECTION DÉVELOPPEMENT DURABLE DÉDIÉE

Intégrée au plus haut niveau du Groupe, la politique développement durable de Carrefour est portée par une organisation impliquant tous les métiers, les pays et les enseignes. Elle est ainsi déployée auprès de l'ensemble des collaborateurs.

Organisation et mission

Le groupe Carrefour s'est doté d'une Direction Développement Durable Groupe en 2000. Depuis 2011, une Direction Qualité et Développement Durable chapeaute à la fois la Direction Développement Durable et la Direction Qualité. La Responsabilité Sociétale de l'Entreprise est animée par le Secrétaire Général de Carrefour. Il est en lien avec les Directions Développement Durable, Qualité, Affaires Publiques et la Fondation d'Entreprise Carrefour pour mettre en œuvre une politique dans les Directions Exécutives. La Direction des Ressources Humaines dispose d'une Direction Relations Sociales pour traiter les sujets sociaux de la RSE en étroite collaboration avec le Secrétariat Général.

La Direction Développement Durable définit la stratégie de responsabilité sociétale du Groupe, pilote son déploiement, initie des projets et porte donc les dossiers au plus haut niveau de l'entreprise. Elle agit pour animer l'ambition de long terme, consolider les résultats des Directions Exécutives et diffuser les bonnes pratiques en interne comme à l'externe. Connectée aux Directions des Pays, elle garantit que les actions décidées localement répondent bien aux ambitions de Carrefour.

2.1.3.2 L'INTÉGRATION DE LA RSE DANS TOUS LES MÉTIERS

La Direction Qualité et Développement Durable Groupe travaille en étroite collaboration avec les Directions opérationnelles et transverses du Groupe : Affaires publiques européennes, Qualité, Marchandises, Achats, Ressources Humaines, Marketing, Communication, Actifs et Logistique. Tous les métiers sont donc impliqués dans le déploiement de la démarche de développement durable du Groupe. Elle s'adjoit également le support de scientifiques et d'experts externes pour mener à bien sa mission.

2.1.3.3 LA DÉCLINAISON DANS LES PAYS ET LES ENSEIGNES

Afin de faire vivre la stratégie du groupe Carrefour à l'international, la Direction Développement Durable travaille avec des relais dans les pays. En collaboration avec les Directions opérationnelles et transverses des *Business Units* (Qualité, Actifs, Logistique, Ressources Humaines), ces relais ont notamment pour mission le déploiement

opérationnel de la politique de développement durable en fonction des réalités locales. Ils sont également chargés d'assurer le reporting sur les actions mises en place. La Direction Développement Durable du Groupe anime ce réseau de correspondants en organisant des comités réguliers avec les représentants des pays européens et des visioconférences avec les relais internationaux (Amérique latine et Asie). Ces réunions permettent d'échanger sur les orientations prises par le Groupe, les grands enjeux d'actualité et les bonnes pratiques, mais également sur les indicateurs, qui sont pour la plupart remontés trimestriellement.

2.1.3.4 UN COMITÉ QUALITÉ ET DÉVELOPPEMENT DURABLE

Sous l'impulsion du Président-Directeur Général, un Comité Qualité Développement Durable (QDD) a vu le jour en novembre 2012 [☑](#). Son objectif est de construire une vision du rôle de Carrefour au sein de la Société et de garantir le respect par tous, de ses positions fondamentales. Composé du Secrétaire Général, de la Directrice de la Communication Groupe, du Directeur Ressources Humaines Groupe, du Directeur Marchandises Groupe, du Directeur Qualité Groupe et du Directeur Belgique, le Comité QDD est présidé par le Président-Directeur Général de Carrefour. Il constitue un outil incontournable pour intégrer la Responsabilité Sociétale d'Entreprise dans le pilotage du Groupe.

L'ordre du jour de la première réunion comportait trois sujets d'importance : la responsabilité sociale dans la chaîne d'approvisionnement, la lutte contre le gaspillage et la gestion de crise.

2.1.3.5 UN OBJECTIF RSE DANS LA RÉMUNÉRATION VARIABLE

Depuis 2012, un objectif RSE est inclus dans la rémunération variable annuelle des dirigeants. En 2012, l'évaluation était basée sur l'engagement des salariés et la réduction des consommations d'énergie. En 2013, la dimension RSE sera à nouveau présente dans les objectifs individuels. Parmi ceux-ci, le critère dédié au management des femmes et des hommes permettra d'évaluer l'implication des dirigeants dans le développement et la formation des salariés, leur engagement et la promotion de la diversité.

2.1.3.6 DES FORMATIONS RSE POUR DES COLLABORATEURS IMPLIQUÉS

Pour encourager la mobilisation des collaborateurs, des programmes de sensibilisation au développement durable sont régulièrement proposés.

[☑](#) *Assertions qualitatives ayant fait l'objet d'une vérification par le Commissaire aux comptes KPMG Audit en assurance modérée.*



En 2012, Carrefour Property a ajouté trois formations à son catalogue permettant la montée en compétences de ses collaborateurs sur les sujets environnementaux : principes fondamentaux de la démarche environnementale, amélioration de la performance énergétique des bâtiments, nouvelles réglementations en matière d'environnement ☒.

Depuis 2009, un module de formation spécifique d'une journée a été développé pour l'ensemble des équipes de la Supply Chain France afin de les sensibiliser et de les informer sur nos objectifs en matière de développement durable ainsi que sur les actions à mettre en place dans leur métier pour les atteindre. 85 % des collaborateurs ayant reçu cette formation se déclarent « très satisfaits » ☒.

En Italie, le journal interne *Noi Carrefour* (« Nous Carrefour »), traite régulièrement de sujets en lien avec la RSE. Une histoire sous forme de bande dessinée met également en scène des thématiques RSE telles qu'elles sont vécues au quotidien par les salariés.

L'Italie a poursuivi en 2012 son programme APE « Nous aimons Protéger l'Écosystème » lancé en 2009. À destination des salariés du siège de Carrefour Italie, ce programme sensibilise chaque collaborateur au respect et à la défense de l'environnement à travers une action individuelle et collective : chacun participe en réalisant les éco-gestes proposés - éteindre la lumière, les équipements électriques, bureautiques, recycler les déchets, économiser l'eau,

etc. – créant ainsi collectivement une épargne énergétique et une économie de coûts pour le siège.

En partenariat avec *Akatu Institute*, principale ONG sur la consommation responsable, Carrefour au Brésil a mis en place un programme de formation à destination des salariés des magasins. Les deux principales thématiques abordées sont la consommation raisonnée des ressources naturelles et l'importance du tri des déchets.

En Argentine, le programme national de responsabilité sociale d'entreprise *Sumando Voluntades* vise à sensibiliser et mobiliser l'ensemble de ses collaborateurs siège et magasins dans les domaines de la protection de l'environnement, la nutrition et l'insertion sociale depuis 2009.

Organisés en France, les Trophées Développement Durable récompensent les meilleures actions des magasins et des équipes support en matière de développement durable depuis 2009. Y participent à la fois les équipes des magasins (Hypermarchés, Supermarchés, Proximité) mais également support (Supply Chain, Carrefour Property, Marchandises, Promocash), ainsi que les équipes des sièges. Quatre trophées sont remis : Maîtrise des déchets, Économie de ressources, Consommation responsable et Citoyenneté, après un vote impliquant aussi les clients et consommateurs.

2.1.4 UNE AMBITION PARTAGÉE AVEC LES PARTIES PRENANTES

Carrefour entretient un dialogue permanent avec ses parties prenantes. Au niveau du Groupe par le biais de sa Direction Développement Durable et à l'échelon local *via* les *Business Units* et les magasins. Menée de l'amont à l'aval des dossiers, cette concertation permet d'identifier et d'anticiper les attentes des parties prenantes, de prévenir les risques, de désamorcer les conflits et de confronter les points de vue pour faire émerger des solutions pragmatiques et efficaces.

2.1.4.1 LA CONCERTATION DES PARTIES PRENANTES DE CARREFOUR

À l'occasion du diagnostic réalisé en juillet 2012 en cohérence avec la norme ISO 26000, Carrefour a procédé à une mise à jour de la cartographie de ses parties prenantes et décidé, pour renforcer l'écoute et la qualité des échanges avec elles ☒, de mettre en place une instance de concertation collective. Depuis janvier 2013, des réunions de consultation des parties prenantes de Carrefour

sont organisées régulièrement en présence d'ONG, de clients, de représentants du Ministère de l'Environnement et du Ministère de l'Agriculture français, des fournisseurs agricoles (producteurs de filières Engagement Qualité Carrefour) et agroalimentaires, ainsi que des agences de notation. La première consultation a eu lieu le 25 janvier 2013, avec pour thème la biodiversité. Cette consultation a permis aux équipes de Carrefour de partager autour d'un enjeu sociétal un certain nombre de réalisations comme le développement de l'offre et la promotion de gammes de produits responsables, la promotion de la consommation responsable auprès des clients ou encore l'engagement du Groupe en matière de protection de la biodiversité. Ces concertations favorisent également l'émergence de modalités d'actions nouvelles en partenariat avec les parties prenantes concernées.

Cet échange est aussi l'occasion pour les représentants des parties prenantes de poser leurs questions directement aux principaux cadres dirigeants et experts de Carrefour.

☒ *Assertions qualitatives ayant fait l'objet d'une vérification par le Commissaire aux comptes KPMG Audit en assurance modérée.*



2.1.4.2 LA TRANSPARENCE VIS-À-VIS DE LA COMMUNAUTÉ FINANCIÈRE

Aujourd'hui l'évaluation de la performance d'une entreprise par des investisseurs intègre de manière quasi-systématique un volet extra-financier. En effet, la prise en compte de la valeur immatérielle de l'entreprise permet de mesurer sa capacité à se développer dans la durée en considérant les évolutions réglementaires, les attentes des consommateurs, le risque d'image, la disponibilité des ressources, la gouvernance de l'entreprise.

Si de nombreuses sociétés d'investissement ont créé des fonds d'Investissement Socialement Responsable (ISR) intégrant

uniquement des entreprises répondant aux critères définis pour lesdits fonds, la majeure partie des démarches d'investissement, mêmes si elles ne sont pas réputées strictement ISR, intègrent des informations environnementales, sociales ou de gouvernance en complément des informations purement financières.

En étroite collaboration avec la Direction de la Communication Financière du Groupe, la Direction Développement Durable répond aux sollicitations d'entretiens ainsi qu'aux demandes d'informations ponctuelles concernant la politique et les actions déployées par les différentes activités du Groupe. Elles répondent également aux questionnaires des principales agences de notation.

2.1.4.3 LE PARTAGE DE LA VALEUR

REVENUS

Clients	Partenaires	Revenus financiers
Le chiffre d'affaires HT de Carrefour atteint 76 789 M€ (hors programmes de fidélisation - 662 M€) en 2012.	2 333 M€ Autres revenus divers de Carrefour : revenus des sociétés financières, revenus des locations et revenus divers.	Carrefour a perçu 81 M€ de ses placements financiers et stratégiques sous forme d'intérêts et de dividendes.

DÉPENSES

Fournisseurs	Collaborateurs	État et collectivités	Institutions financières	Actionnaires
Carrefour a acheté auprès de ses fournisseurs 66 701 M€ de marchandises et de prestations.	Le groupe Carrefour a versé près de 7 566 M€ à ses 364 969 collaborateurs, présents dans 12 pays. Ce montant regroupe les salaires bruts, les charges sociales et les avantages.	Carrefour a versé un total de 1 058 M€ en impôts et taxes, dont 543 M€ au titre de l'impôt sur les sociétés.	Les charges concernant essentiellement des opérations financières représentent 964 M€.	Le groupe Carrefour a versé : • 137 M€ de dividendes aux actionnaires de la société mère • 121 M€ aux actionnaires minoritaires des autres sociétés du Groupe.

2.1.4.4 DES PARTENARIATS PRIVILÉGIÉS AVEC DES ONG

Depuis plus de dix ans, Carrefour a noué des partenariats de long terme avec des organisations qui lui permettent d'associer les compétences de ses spécialistes à celles d'experts externes pour travailler de façon plus efficace et constructive. Loin de se limiter à un travail de réflexion commun, cette collaboration prend une forme opérationnelle : les experts des ONG contribuent avec les collaborateurs Carrefour à l'élaboration de la politique de Développement Durable du Groupe et à sa mise en œuvre.

Le partenariat entre Carrefour et le WWF France, lancé en 1997 autour de la protection des forêts et progressivement étendu aux

enjeux environnementaux liés à l'exploitation des ressources naturelles repose sur deux piliers : développer les approvisionnements responsables (bois, papier, soja, huile de palme, pesticides, produits de la mer, or) et soutenir et promouvoir la consommation responsable auprès des consommateurs. Depuis 2010, le WWF accompagne Carrefour notamment sur la formalisation de sa politique d'approvisionnement responsable en produits issus de la forêt, dont la charte d'engagement a été transmise aux fournisseurs (voir page 44). Le partenariat avec le WWF donne également lieu à de nombreuses rubriques de sensibilisation des consommateurs dans divers supports : site Internet Carrefour, *newsletter* « 100 % engagés », magazines Kid's Mag et Carrefour Kids, etc.



Le partenariat qui existe depuis près de 20 ans entre Carrefour et la fédération syndicale internationale *Union Network International* (UNI) a abouti à la signature en mai 2001 d'un accord international sur le respect des droits fondamentaux et les préconisations des directives de l'Organisation Internationale du Travail (OIT), notamment en matière de liberté syndicale et de droit à la négociation collective. Renouvelé en 2011, cet accord est valable dans tous les pays où le Groupe est présent.

Carrefour a également mis en place un partenariat avec la **Fédération Internationale des Ligues des Droits de l'Homme (FIDH)**, depuis 1997, dans le cadre de son engagement pour le respect des droits fondamentaux énoncés par l'Organisation Internationale du Travail. Cette coopération s'est formalisée au travers de la création d'une association commune : INFANS. En 2000, elle s'est concrétisée par l'élaboration d'une Charte Sociale engageant les fournisseurs de Carrefour. Depuis 2002, INFANS soutient la démarche normative de Carrefour en participant à la mise en place d'un mécanisme de contrôle du respect des principes fondamentaux de l'OIT et des droits de l'homme dans la chaîne d'approvisionnement, notamment par la mise en place d'un programme d'audits sociaux des fournisseurs de Carrefour menés par des cabinets d'experts indépendants. Pour assurer l'évolution effective des pratiques sociales, Carrefour et la FIDH ont également développé, dans le cadre d'un programme d'accompagnement à long terme des fournisseurs, des formations pour les aider à déployer une démarche socialement responsable. INFANS mène régulièrement des missions d'investigation dans les pays de *sourcing* de Carrefour pour mesurer les conditions de travail et leurs évolutions.

2.1.4.5 UNE PARTICIPATION ACTIVE AU DÉBAT PUBLIC

Signature de l'accord européen sur le gaspillage

Carrefour a signé les engagements du « REAP Forum » en matière de lutte contre le gaspillage en décembre 2012 après concertation des pays européens (plus de 20 entreprises européennes du secteur sont signataires de cet accord à ce jour).

Le Groupe s'est engagé à mener au moins deux initiatives de sensibilisation sur le gaspillage alimentaire à un niveau européen d'ici 2014. Ces initiatives se concentreront notamment sur :

- mener au moins deux initiatives de sensibilisation sur le gaspillage alimentaire, à un niveau national, d'ici à fin juin 2014 ;
- ces initiatives viseront principalement à mettre à disposition des consommateurs :
 - des conseils sur la façon dont ils peuvent réduire le gaspillage alimentaire qu'ils génèrent, par exemple, comment gérer, stocker et utiliser les aliments plus efficacement,
 - des informations au sujet de la signification réelle des Dates Limite de Consommation et Date Limite d'Utilisation Optimale, en adéquation avec les messages des campagnes d'information de la Commission européenne et/ou du Ministère de l'agriculture et de l'agroalimentaire, et, le cas échéant, en s'appuyant sur les outils mis à disposition dans ce cadre,
 - des outils marketing à même de réduire le gaspillage alimentaire des consommateurs, tels que des listes de courses pour les consommateurs, informations sur la prévention, etc.



2.2 Responsabilité sociale

Forte de l'ambition du Groupe – « être l'employeur préféré » partout où Carrefour est présent, la Direction des Ressources Humaines du groupe Carrefour s'est donnée pour mission de renforcer la culture client et d'accroître la performance de ses collaborateurs. Pour y parvenir, elle a continué à développer deux axes stratégiques prioritaires en 2012 :

- agir en employeur responsable ;
- développer et reconnaître les femmes et les hommes de Carrefour ☒.

AGIR EN EMPLOYEUR RESPONSABLE

Promouvoir la diversité, privilégier un dialogue social riche et positif, favoriser le bien-être au travail, associer excellence opérationnelle et épanouissement des salariés : autant de domaines sur lesquels le Groupe a accentué son action afin d'être reconnu comme un employeur de référence et agir en employeur responsable.

DÉVELOPPER ET RECONNAÎTRE LES FEMMES ET LES HOMMES DU GROUPE

Former, faire évoluer, rémunérer de manière équitable et motivante : le Groupe a privilégié le développement de politiques et programmes simples et opérationnels, avec la conviction que la gestion des carrières, la formation et la reconnaissance des femmes et des hommes constituent des éléments clés de la performance du Groupe.

Les chiffres clés, les principes et priorités de ces axes stratégiques sont décrits et illustrés par des politiques et des pratiques au niveau du Groupe ou au niveau local.

2.2.1 LES FEMMES ET LES HOMMES DE CARREFOUR

À fin 2012, Carrefour comptait 364 969 salariés répartis dans 12 pays. Cette section présente dans le détail les effectifs du groupe Carrefour en 2012 et leurs évolutions à périmètre comparable.

2.2.1.1 PRÉSENTATION DES EFFECTIFS

Répartition des effectifs par zone géographique

Effectifs par zone géographique	31/12/2012	31/12/2011	Variation 2011/2012
Zone Europe	206 580	216 354	(4,5) %
Zone Amérique Latine	86 672	86 028	0,7 %
Zone Asie	71 717	68 621	4,5 %
TOTAL GROUPE	364 969 ☒	371 003	(1,6) %

☒ Chiffres 2012 ayant fait l'objet d'une vérification par le Commissaire aux comptes KPMG Audit en assurance modérée.

☒ Assertions qualitatives ayant fait l'objet d'une vérification par le Commissaire aux comptes KPMG Audit en assurance modérée.



Répartition des effectifs par format

Effectifs par format	31/12/2012	31/12/2011
Hypermarchés	64,9 %	64,9 %
Supermarchés	18,2 %	18,0 %
Autres	16,9 %	17,1 %
TOTAL	100 %	100 %

Effectifs par tranche d'âge

Effectifs par tranche d'âge	31/12/2012	31/12/2011
> 65 ans	0,1 %	0,1 %
65 ans ≥ âge > 60 ans	0,6 %	0,5 %
60 ans ≥ âge > 55 ans	3,3 %	2,8 %
55 ans ≥ âge > 50 ans	6,2 %	5,6 %
50 ans ≥ âge > 45 ans	9,5 %	8,8 %
45 ans ≥ âge > 40 ans	12,9 %	11,9 %
40 ans ≥ âge > 35 ans	14,7 %	14,3 %
35 ans ≥ âge > 30 ans	16,3 %	15,8 %
30 ans ≥ âge > 25 ans	16,5 %	17,5 %
25 ans ≥ âge > 18 ans	18,5 %	22,2 %
< 18 ans	1,4 %	0,5 %

Répartition par genre (hommes-femmes)

Le groupe Carrefour compte 57 % de femmes dans ses effectifs à fin 2012. La politique active de promotion de l'égalité entre les femmes et les hommes du Groupe est décrite en page 26.

Part des femmes par catégorie	31/12/2012	31/12/2011
Directeurs Seniors	11,2 %	10,8 %
Directeurs	20,9 %	19,8 %
Manager	36,7 %	35,5 %
Employés	59,7 %	59,5 %
TOTAL GROUPE	57,0 %	56,7 %

Répartition des effectifs par catégorie et par type de contrat

Effectifs par catégorie	31/12/2012	31/12/2011
Directeurs Seniors	0,1 %	0,1 %
Directeurs	0,5 %	0,5 %
Cadres	10,7 %	10,3 %
Employés	88,7 %	89,1 %

Effectifs par type de contrat	31/12/2012	31/12/2011
Contrat à Durée Indéterminée	93,6 %	92,4 %
Contrat à Durée Déterminée	6,4 %	7,6 %



Les embauches et les départs

Nombre d'embauches	2012	2011
Contrat à Durée Indéterminée	96 786 ☒	94 406
Contrat à Durée Déterminée	69 664 ☒	56 380

☒ Chiffres 2012 ayant fait l'objet d'une vérification par le Commissaire aux comptes KPMG Audit en assurance modérée.

Départs par motif	2012	2011
Licenciement	22 408	28 128
Démission	55 116	52 206
Fin de période d'essai	23 640	28 873

2.2.2 AGIR EN EMPLOYEUR RESPONSABLE

2.2.2.1 UNE POLITIQUE VOLONTARISTE

La diversité fait partie intégrante du modèle économique de Carrefour. Depuis sa création, le Groupe s'est en effet attaché à refléter la mixité de la société et des communautés dans lesquelles il est implanté. Avec une centaine de nationalités représentées, la diversité au sein de Carrefour est une réalité : les équipes se composent d'hommes et de femmes de tous âges, toutes origines et aux parcours variés.

La promotion de la diversité et l'égalité des chances

Depuis sa création, le Groupe conduit une politique volontariste pour promouvoir la diversité et l'égalité des chances dès le recrutement et tout au long de la carrière. Carrefour assure un traitement équitable des parcours des collaborateurs et la mise en place de bonnes pratiques visant à favoriser l'égalité entre les hommes et les femmes, l'emploi local, l'embauche des jeunes, avec ou sans qualification, de personnes éloignées de l'emploi ou handicapées ainsi que le maintien dans l'emploi des seniors.

Cet engagement clé pour le Groupe est placé sous la responsabilité du Directeur Exécutif Ressources Humaines et Organisation Groupe et dans chaque pays les Directeurs Ressources Humaines ont pour mission la promotion de la diversité.

Ainsi en France, cet engagement s'est notamment traduit en 2004 par la signature de la Charte de la Diversité dans l'Entreprise, du Code de conduite professionnelle, de la Charte de la Parentalité, d'un accord diversité et cohésion sociale pour les hypermarchés en 2008 ☒ ainsi que d'un accord sur l'emploi des personnes handicapées dans les hypermarchés, les supermarchés et la logistique. Dans les autres pays du Groupe, la promotion de la diversité prend notamment la forme de plans d'actions et d'accords avec des associations locales facilitant le recrutement de personnes

issues de la diversité. Le Groupe travaille notamment en partenariat étroit avec Ekon en Pologne et Once en Espagne pour le recrutement de personnes handicapées ☒.

Une sensibilisation particulière à la non-discrimination

La lutte contre les discriminations s'appuie prioritairement sur la formation et la sensibilisation de l'ensemble des salariés du Groupe avec une attention particulière apportée à la formation des managers, notamment en matière de recrutement. Les différentes entités de Carrefour ont développé ou poursuivi en 2012 des actions adaptées au contexte local.

Au Brésil, de nombreuses actions ont été menées en 2012 : approbation de la politique de promotion de la diversité de Carrefour, insertion du thème de la non-discrimination dans le parcours d'intégration, formation spécifique des ambassadeurs présents dans les magasins et lancement d'une vaste campagne de sensibilisation « La diversité est notre visage ».

L'Espagne a développé une formation spécifique sur l'égalité de traitement, le harcèlement et la violence de genre pour les managers et les employés.

En France en 2012, des managers dans 40 hypermarchés, prioritairement en Île-de-France, ont suivi une formation « Professionnaliser le recrutement » au cours de laquelle chacun réapprend les règles d'une évaluation objective et le cadre légal de la non-discrimination ☒. Cette formation sera déployée dans de nouveaux magasins au premier trimestre 2013. Dans les hypermarchés, une étude expérimentale portant sur des salariés de toutes origines en contrats de professionnalisation est en cours pour détecter les impacts des comportements éventuellement discriminants sur la performance des salariés.

☒ Assertions qualitatives ayant fait l'objet d'une vérification par le Commissaire aux comptes KPMG Audit en assurance modérée.



Des programmes spécifiques pour le respect de l'égalité hommes/femmes

Le Groupe a développé des modalités d'organisation du travail qui permettent la conciliation de la vie professionnelle et familiale (horaires en ilots, polyvalence, cf. page 33), bénéficiant notamment aux femmes.

Par ailleurs, pour favoriser la mixité de l'encadrement, plusieurs pays ont lancé des programmes spécifiques ou signé des accords d'égalité professionnelle hommes/femmes. C'est le cas en France où les accords ont été reconduits pour les hypermarchés et supermarchés en 2012 ☒. L'Espagne a également mis en œuvre des plans d'égalité depuis 2010. En effet, les femmes représentent plus de 57 % de l'effectif total de Carrefour, elles sont en revanche moins représentées dans les plus hauts niveaux hiérarchiques. 35,7 % des cadres du Groupe sont des femmes en 2012.

	2012	2011	2010	2009	% vs 09
Part des femmes dans le management ⁽¹⁾	35,7 % ☒	34,6 %	34,0 %	33,8 %	5,6 %

(1) Chiffres à BU comparables (100 % du CAHT consolidé 2012).

☒ Chiffres 2012 ayant fait l'objet d'une vérification par le Commissaire aux comptes KPMG Audit en assurance modérée.

Au-delà des initiatives locales, le programme Women Leaders a été lancé en 2011 au sein de Carrefour ☒. Les Ressources Humaines Groupe ont élaboré un plan d'actions global et ont constitué un Comité de Pilotage pour suivre sa mise en œuvre ainsi que les remontées et le partage de toutes les bonnes pratiques des pays. Quatre axes de travail, donnant lieu à des mesures déclinables par pays, ont été définis :

- la définition par chaque pays d'objectifs propres ;
- la visibilité des femmes au sein de l'entreprise à travers la promotion de leurs réussites ;
- la mixité au cœur des décisions de plans de carrière ; et
- l'équilibre vie professionnelle/vie personnelle.

Le lancement et la structuration de ce projet en 2011, notamment par la mise en place d'ambassadeurs identifiés dans tous les pays, a pris de l'ampleur en 2012. Ainsi de multiples initiatives ont été lancées, parmi celles-ci : des actions de communication et de sensibilisation dans tous les pays, la définition de processus de détection des potentiels féminins en France, des opérations de recrutements proactifs de femmes cadres en Argentine, la mise en lumière de carrières de femmes dans le Groupe (Argentine, Espagne, France, Roumanie), le lancement du site intranet *Women Leaders*, la diffusion d'une brochure aux Directeurs Seniors dans tous les pays et aux Directeurs en France ou encore l'animation auprès des membres du Comité Européen Carrefour (Comité d'Information et de Concertation Européen) d'une journée dédiée à la place des femmes dans l'entreprise.

En France, une étude a été réalisée dans les supermarchés pour évaluer les écarts de rémunération à profil identique entre les hommes et les femmes pour les niveaux Directeurs de Région, Directeurs de magasin et managers magasin. Les résultats, présentés devant la commission de suivi de l'accord égalité hommes/femmes en septembre 2012, ont révélé des écarts inférieurs à 2,5 % (1) (population Directeurs de magasins supermarchés) ☒.

Des actions concrètes pour l'insertion et le maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés

Fin 2011, Carrefour a conclu un partenariat avec le Réseau Handicap (Disability network) de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) afin d'agir, aux côtés d'associations et d'autres institutions, pour la promotion de l'emploi de personnes handicapées dans le monde ☒. Ce partenariat s'est traduit en 2012 par la participation du Directeur Exécutif Ressources Humaines et Organisation Groupe au lancement officiel du Réseau Handicap en juin 2012 à l'OIT à Genève, à l'accueil des membres du Comité Directeur du réseau au siège de Carrefour et à la rencontre avec des travailleurs handicapés du magasin de Carrefour Montesson. Une vidéo « Handicap Carrefour » a été réalisée et diffusée dans le monde.

Dans les pays, de nombreux programmes en faveur de l'intégration et de l'accompagnement des salariés handicapés ont été poursuivis.

En Espagne, Carrefour a conduit une politique proactive par la signature d'un accord en 2005 suivie par la mise en place d'une démarche pour l'intégration des personnes handicapées en 2009. Le Groupe collabore aujourd'hui avec la fondation *Inserta* pour le recrutement et participe dans ce cadre à des forums pour l'emploi des personnes handicapées sur son bassin d'emploi.

En Pologne, Carrefour a atteint un taux d'emploi de personnes handicapées de 5,24 % en 2012 avec le soutien de la Fondation Carrefour et de l'association polonaise *Ekon*. Dans tous les magasins, des formations aident les salariés à mieux coopérer avec les personnes en situation de handicap. Par ailleurs, le recrutement des personnes handicapées est un des critères retenus pour déterminer les rémunérations des Directeurs, des Directeurs de magasins et des Directeurs de Régions.

(1) Méthodologie développée par l'APEC en France (Agence Pour l'Emploi des Cadres).

☒ Assertions qualitatives ayant fait l'objet d'une vérification par le Commissaire aux comptes KPMG Audit en assurance modérée.



En France, Carrefour reste en 2012 parmi les premiers employeurs de personnes handicapées de la grande distribution, atteignant en hypermarché un taux de 6,03 % (à fin 2012, hors contrats suspendus). Les chargés de recrutement de Carrefour en France ont été spécifiquement formés pour identifier les compatibilités des profils de personnes en situation de handicap avec les postes proposés en magasins.

Le Brésil a lancé un programme intitulé « Je pratique l'inclusion » avec l'objectif d'offrir aux personnes handicapées le droit à l'égalité dans l'organisation : dès le recrutement et tout au long de la carrière, l'accent est mis sur les compétences et les atouts de la personne, plutôt que sur ses limites.

	2012	2011	2010	2009	% vs 09
Pourcentage de salariés déclarés comme handicapés ⁽¹⁾	2,8 %	2,6 %	2,4 %	2,6 %	7,5 %

(1) Chiffres à BU comparables (100 % du CA HT consolidé 2012).

	2012	2011	2010	2009	% vs 09
Nombre de personnes en situation de handicap ⁽¹⁾	10 095 ☒	9 452	9 092	9 758	3,4 %

(1) Chiffres à BU comparables (100 % du CA HT consolidé 2012).

☒ Chiffres 2012 ayant fait l'objet d'une vérification par le Commissaire aux comptes KPMG Audit en assurance modérée.

Une attention particulière à l'emploi et aux conditions de travail des seniors

Carrefour porte également une attention particulière à l'emploi et aux conditions de travail de ses collaborateurs seniors et à leur seconde partie de carrière. Ainsi des accords ont été négociés et signés dans les différentes entités françaises mettant notamment en œuvre des plans d'actions relatifs à la bonne gestion de la carrière des seniors.

Des sessions d'information et de formation sur la retraite, en partenariat avec les principaux groupes de protection sociale, ont été mises en place dans les hypermarchés en France depuis 2010. 146 sessions d'information ont été réalisées au 30 juin 2012 et 541 personnes ont ainsi bénéficié de ce programme.

Un guide des seniors a également été envoyé au domicile de tous les salariés de plus de 45 ans des supermarchés et de plus de 55 ans de Carrefour Banque. Il donne des informations et conseils sur l'entretien de seconde partie de carrière et sur le départ à la retraite.

2.2.2.2 LE DIALOGUE COMME OUTIL DU PROGRÈS SOCIAL

Pour favoriser le progrès individuel et collectif, le groupe Carrefour a fait le choix de la concertation et du dialogue social interne et externe.

Ainsi, pour mesurer le climat social interne, Carrefour se prête à un recueil attentif des attentes de ses collaborateurs. Sur cette base, des échanges ont lieu à tous les niveaux de l'entreprise ; ils participent à la construction de la culture du Groupe et à l'engagement des collaborateurs.

Le recueil des attentes des collaborateurs

Depuis plus de 20 ans, des enquêtes auprès des collaborateurs sont régulièrement réalisées à l'échelle du Groupe afin de recueillir leurs attentes (Écoute du Personnel, « Focus groupes », enquêtes internet en France et en Italie, Encuesta Compromiso en Argentine, par exemple) ☒. Ces enquêtes, réalisées auprès d'échantillons représentatifs de salariés des magasins et des sièges, permettent de recueillir les commentaires sur des sujets clés comme l'image de l'entreprise, la formation, les opportunités de carrière, les conditions de travail, le management et le niveau d'engagement. Les résultats font l'objet d'une restitution détaillée et donnent lieu à des plans d'actions ciblés par entité.

Pour aller plus loin dans cette démarche, Carrefour a lancé en mai 2011 une enquête globale d'opinion auprès de l'ensemble des salariés du Groupe avec un double objectif :

- recueillir l'opinion de chacun sur des sujets clés comme les opportunités de carrière et de développement des collaborateurs, la qualité de vie au travail, les relations humaines, les règles internes, les politiques et le management au sein de l'entreprise ;
- mesurer la compréhension et l'adhésion à la stratégie et aux objectifs du groupe Carrefour ☒.

Suite à l'enquête, chaque pays a mis en place en 2012 un plan d'actions, à titre d'exemples :

La Belgique a travaillé sur quatre axes, identifiés comme axes de progrès : communication, opportunités de carrière, reconnaissance par l'entreprise de ses salariés et réputation de l'entreprise. L'un des plans d'actions défini en 2012 par Carrefour Belgique a été la mise en place des Fondamentaux RH (cf. Partie 2.3.4) et la formation des 85 Directeurs de magasin à l'utilisation de ces outils.

☒ Assertions qualitatives ayant fait l'objet d'une vérification par le Commissaire aux comptes KPMG Audit en assurance modérée.



En Roumanie, les axes de progrès identifiés dans l'enquête globale d'opinion ont été croisés avec les résultats des auto-évaluations sur les processus RH réalisées par l'ensemble des Directeurs de magasin dans le cadre de la mise en place des « Fondamentaux RH Groupe ». Des plans d'actions ont été mis en place et 25 engagements ont été pris et communiqués par le biais d'affiches dans chaque magasin. La Roumanie a par ailleurs formé ses 75 Directeurs de magasin sur les processus et outils RH préconisés dans le cadre du programme « Fondamentaux RH ».

En Pologne, des enquêtes approfondies ont été réalisées auprès de 300 personnes dans 10 magasins.

En France, 115 groupes de 10 à 12 personnes ont été écoutés au sein des hypermarchés ; plus de 12 500 collaborateurs en supermarchés France ont répondu aux enquêtes « Tous Commerçants » réalisées sur Internet.

L'organisation du dialogue social

Au niveau du Groupe, Carrefour a créé, dès le milieu des années 1990, l'un des premiers Comités Européens pour le dialogue social, le Comité d'Information et de Concertation Européen (CICE). Ce Comité permet aux partenaires sociaux d'échanger librement et en toute transparence avec la Direction Générale sur les thèmes les plus divers, parmi lesquels, depuis 2008, le Développement Durable et la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise. En outre, en signant un accord avec la Fédération syndicale internationale UNI (*Union Network International*) en mai 2001, Carrefour a contribué à développer plus encore sa culture du dialogue social.

Au niveau européen, l'année 2012 a vu la mise en œuvre concrète d'un nouvel accord CICE signé en 2011 ☒. En plus des réunions ordinaires du CICE, la Direction a organisé en mai 2012 deux jours de séminaire de formation/information pour les partenaires sociaux, membres du CICE, dont une journée dédiée à l'égalité hommes/femmes. Une réunion du Comité Directeur du CICE consacrée aux nouvelles technologies a par ailleurs été mise en place. Cet accord a amélioré la communication entre les membres du Comité Européen : la *newsletter* du CICE et le site internet CICE lancé en 2012 proposent des informations complètes et détaillées sur les réunions, les bonnes pratiques, les communications officielles du Groupe. Ces outils permettent de faire vivre l'information entre les membres tout au long de l'année.

En 2012, le dialogue social a continué à vivre de manière soutenue, tant dans les pays où il constitue une pratique habituelle, que dans ceux où la démarche vient de démarrer.

Ainsi en Turquie, un accord collectif sur les augmentations salariales a été négocié et signé en 2012. En France, les Négociations Annuelles Obligatoires ont donné lieu à de nouveaux avantages pour les collaborateurs des hypermarchés, des supermarchés et de la logistique (ex : CESU ⁽¹⁾ en hypermarché). En Pologne, 138 rendez-vous « Portes ouvertes » ont été organisés, au cours desquels les représentants syndicaux ont rencontré les salariés de Carrefour. En Belgique, trois nouvelles conventions collectives de travail ont été signées concernant l'organisation du travail, les réductions de prix accordées aux salariés et le paiement d'avantages non récurrents liés aux résultats.

(1) Chèque Emploi Service Universel.

☒ Assertions qualitatives ayant fait l'objet d'une vérification par le Commissaire aux comptes KPMG Audit en assurance modérée.



Le bilan des accords collectifs

Le tableau suivant complète le bilan des accords collectifs présentés ci-dessus. Il présente les principaux accords signés en 2012. Les avenants 2012 ajoutés aux accords signés antérieurement ne sont pas recensés.

Pays	Accords signés
Belgique	Convention relative à l'organisation du travail en hypermarché, favorisant la polyvalence. Convention relative à la dématérialisation des bons promotionnels. Accord sur le reclassement de certaines personnes. Définition des objectifs collectifs annuels pour le calcul du bonus des cadres.
Chine	Signatures de trois types d'accords dont 9 accords signés en 2012. ■ accord standard permettant de satisfaire les obligations légales nouvellement en vigueur (tous magasins) ; ■ accord standard amendé d'un engagement de salaire minimum plus élevé que le minimum légal local requis (10 magasins concernés) ; ■ accord standard amendé d'une augmentation de salaire en comparaison avec 2011 (6 magasins concernés).
Espagne	Accord sur l'organisation du travail.
France/Hypermarchés	Accord d'entreprise sur l'égalité professionnelle hommes/femmes ☒ Accord relatif au changement d'adhésion aux institutions de retraite complémentaire ☒ Accords sur la gestion des parcours d'évolution professionnelle de certains salariés ☒ Participation ☒ Accord sur la santé au travail ☒
France/Supermarchés	Accord sur la santé au travail ☒ Participation ☒ Intéressement ☒
Pologne	Définition de la fonction des Inspecteurs. Définition des règles de consultation dans le cas de licenciements d'employés en CDI. Définition des conditions des licenciements pour la fermeture de quatre hypermarchés.
Roumanie	Convention Collective 2012-2013 concernant les indemnités retraites octroyées aux salariés quittant l'entreprise à la limite d'âge.
Turquie	Nouvelle convention collective pour une durée de 3 ans.
Brésil	Convention collective sur la région de São Paulo.

☒ Assertions qualitatives ayant fait l'objet d'une vérification par le Commissaire aux comptes KPMG Audit en assurance modérée.

Le bilan des accords signés en matière de santé et sécurité est présenté en page 32.

2.2.2.3 UNE VIGILANCE ACCRUE SUR LA SANTÉ ET LA SÉCURITÉ AU TRAVAIL

La santé et la sécurité de ses collaborateurs, comme celles de ses clients, sont des priorités pour Carrefour.

Le Groupe s'est très tôt engagé dans une politique volontariste d'amélioration des conditions de travail de ses collaborateurs, tant en matière de sécurité que de santé physique et psychique. Cette démarche se traduit dès l'amont par le respect et l'écoute des équipes opérationnelles, la mise en place d'organisations de travail souples et l'engagement pour l'équilibre vie professionnelle/vie personnelle. Les pays dépourvus de réglementation spécifique s'inspirent des normes de sécurité françaises, plus strictes. En outre, les différences de législation et le principe de subsidiarité des pays/entités au sein de Carrefour justifient la diversité des actions initiées à travers le Groupe en matière de sécurité et de santé.

La prévention des accidents du travail

Au-delà des exigences réglementaires, le Groupe mobilise l'ensemble de ses collaborateurs sur les règles d'hygiène et de sécurité, déploie des formations de prévention et des campagnes de sensibilisation, instaure des procédures dans les pays et réalise des audits réguliers dans ses établissements. Pour réduire le nombre et la gravité des accidents du travail, le groupe Carrefour met également l'évaluation et la prévention des risques au cœur du système de management de la santé et de la sécurité de ses collaborateurs. Depuis plusieurs années, nombreux sont les pays qui ont mis en place des organisations dédiées ☒.

Afin de déployer et d'homogénéiser les bonnes pratiques, des formations sont régulièrement dispensées : celles-ci portent aussi bien sur la sécurité dans les magasins que sur la santé et les gestes et postures. En France, les supermarchés ont formé plus de 2 500 personnes aux gestes et postures en 2012.

☒ Assertions qualitatives ayant fait l'objet d'une vérification par le Commissaire aux comptes KPMG Audit en assurance modérée.



En France toujours, un logiciel d'évaluation des risques a été développé en 2009. Adapté à l'activité de chaque enseigne, il est aujourd'hui déployé dans tous les hypermarchés et 224 supermarchés. Il permet à chaque magasin d'effectuer les analyses de risques pour l'ensemble de ses postes de travail et de mettre en place des plans d'actions annuels.

Le magasin Carrefour *market* de Suresnes (92) s'est distingué par son action exemplaire dans le domaine de la prévention des risques professionnels en menant une étude de prototype et de mise en œuvre d'équipements améliorant les conditions de travail lors de la mise en rayon. À cette occasion, l'enseigne s'est vue décerner un Trophée Cramif (Caisse régionale d'assurance maladie d'Île-de-France).

Carrefour en France a créé une structure dédiée à la santé et à la sécurité au travail en 2012. Plusieurs grands chantiers ont été lancés, tels que la prévention des risques psychosociaux, la nomination d'un médecin du travail référent pour la France, la prévention des risques professionnels dans l'activité du format « *drive* », ayant abouti à la signature de deux conventions de partenariat avec la Cramif le

25 janvier 2013, concernant d'une part le *drive* et d'autre part la formation des animateurs de prévention des risques professionnels pour Carrefour France.

L'Espagne a recensé pour chaque poste la liste des équipements nécessaires à la protection du salarié. Celui-ci peut également trouver sur le site « Campus *on-line* » une formation spécifique à la prévention des risques dans son activité au quotidien.

En Pologne, le service dédié « Sécurité et Hygiène » anime le système de prévention des risques en vérifiant l'application des procédures et leur mise à jour le cas échéant. Il établit et met en œuvre un programme d'audits réguliers et s'assure du suivi des actions correctives attendues. À chaque ouverture de magasin, une évaluation des risques est menée pour chaque poste de travail.

En 2012, au Brésil, une analyse des accidents a conduit à la mise en place d'un plan d'actions de prévention. Les formations concernant l'utilisation des équipements et des machines ont été intensifiées.

La Roumanie a mis en place une procédure d'identification des risques et des réunions trimestrielles sont animées par le Comité Santé Sécurité au Travail pour établir les plans d'actions nécessaires.

Taux d'absence au travail, fréquence et gravité des accidents

	2012	2011	2010	2009	% vs 09
Taux d'absence pour motif d'accident du travail et de trajet ⁽¹⁾	0,57 %	0,58 %	0,59 %	0,58 %	(0,8) %

(1) Chiffres à BU comparables (83 % du CA HT consolidé 2012) - Exclut : HM : BR et SM : BR.

	2012	2011
Taux de fréquence des accidents du travail ⁽¹⁾ (nombre accidents/millions d'heures de travail théorique)	21,9 ☒	28,0
Taux de gravité des accidents du travail ⁽¹⁾ (nombre de jours d'absence pour motif d'accident/1 000 heures de travail)	0,52	0,61

(1) Chiffres à BU comparables (100 % du CA HT consolidé 2012).

☒ Chiffres 2012 ayant fait l'objet d'une vérification par le Commissaire aux comptes KPMG Audit en assurance modérée.

La prévention des maladies professionnelles

Ergonomie au travail et lutte contre les troubles musculo-squelettiques (TMS)

Les principales maladies professionnelles recensées par le groupe Carrefour sont des troubles musculo-squelettiques. Afin de les éviter, de nombreuses actions de prévention sont déployées à travers le Groupe.

Les magasins se dotent de matériels ergonomiques visant à limiter les opérations de manutention. À titre d'exemple, les supermarchés et hypermarchés français se sont équipés de tire-palettes à haute levée ou de chariots non électriques dans les magasins plus petits. Des plateformes ont été spécialement créées dans les supermarchés pour permettre aux employés d'atteindre facilement les étagères du haut.

En 2012, l'entité logistique en France a limité la hauteur des palettes, diminuant sensiblement le nombre de palettes à une hauteur de 1,80 m en sortie d'entrepôt. Dans le prolongement de ces initiatives, un plan d'actions triennal a été initié en 2012 portant sur la prévention de la pénibilité et des risques psychosociaux (RPS). Une phase d'information/consultation a débuté au mois de décembre 2012.

La prévention du stress et des risques psychosociaux

Le stress apparaît depuis une quinzaine d'années comme l'un des risques psychosociaux majeurs auxquels les entreprises doivent faire face. Le groupe Carrefour a initié, depuis plusieurs années déjà, une démarche de prévention de ces risques au travail. Elle vise à évaluer les principaux facteurs de risque et à favoriser l'élaboration de plans d'actions adaptés. De nombreuses actions sont menées localement à l'initiative des pays ou des entités.



Carrefour Banque a initié sur la totalité de son personnel une étude avec un cabinet spécialisé dans l'évaluation et la prévention des risques psychosociaux et du stress au travail en 2012

Dans les magasins Carrefour en France, les formations à la gestion du stress, de même que les formations « SOS conflits », pour aider les collaborateurs à gérer des relations parfois difficiles avec les clients (du simple mécontentement à l'agression verbale, physique ou au braquage), se sont poursuivies en 2012 :

- 43 cadres et 1 385 employés et managers magasin ont été formés dans les hypermarchés à la gestion du stress avec l'objectif d'identifier le stress lié à l'activité professionnelle, de gérer et d'adapter les modes de fonctionnement afin d'optimiser les performances et d'améliorer la qualité de vie au travail ;
- 1 310 collaborateurs ont suivi le module « SOS conflits » dans les hypermarchés et 248 dans les supermarchés. Depuis 2004, 25 266 personnes en ont bénéficié.

En outre, les supermarchés ont pris l'initiative de lancer, début 2012, avec l'aide d'un cabinet extérieur, un questionnaire portant sur l'évaluation et la prévention des risques psychosociaux.

Un dispositif d'écoute et d'accompagnement psychologique à distance a également été mis en place pour tous les collaborateurs en France. Gratuit et accessible 24h/24 et 7j/7, ce service individualisé, anonyme et confidentiel permet d'aborder avec un psychologue clinicien externe tout sujet d'ordre professionnel ou personnel pouvant occasionner un sentiment de mal-être, voire de souffrance psychologique : deuil, conflit, stress...

En Espagne, des évaluations des risques psychosociaux ont eu lieu dans plus de vingt magasins. Malgré l'occurrence faible de risques psychosociaux constatée à travers cette étude, des plans d'actions ont été décidés et mis en place pour en prévenir l'apparition.

En Pologne, un module sur les risques psychosociaux et la gestion du stress a été introduit dans les formations dispensées pendant le parcours d'intégration des nouveaux embauchés. Ils sont également informés des causes les plus fréquemment à l'origine des maladies professionnelles.

La promotion du bien-être au travail

Pour permettre à l'ensemble de ses collaborateurs de s'épanouir dans leur travail, Carrefour centre son action sur l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle et favorise la mise en place de programmes pour améliorer les conditions de travail.

Équilibre vie privée/vie professionnelle

L'enseigne compte parmi les premières entreprises qui se sont engagées dans le respect de l'équilibre vie privée/vie au travail. Membre de l'Observatoire de la parentalité en entreprise, une association de loi 1901, le Groupe a signé en 2008 la Charte de la parentalité, s'engageant à mettre en place des actions concrètes dans ce domaine.

En France comme en Espagne, les accords sur l'égalité hommes/femmes permettent aux salariés de mieux concilier vie professionnelle et vie familiale. Concrètement, en Espagne, la possibilité d'ajouter les congés annuels au congé de paternité a été adoptée. En France, diverses dispositions liées à la parentalité ont aussi été prises : aménagement des horaires de travail, test de crèches interentreprises dans certaines villes regroupant plusieurs Carrefour market ou encore le financement des heures de garde d'enfants en cas de suivi de formation ou l'octroi de chèques CESU avec une prise en charge de 50 % par l'employeur. La proposition de chèques CESU, pratique déjà existante en supermarchés, a été reconduite et étendue pour la première fois aux hypermarchés lors des Négociations Annuelles Obligatoires (NAO) 2012.

En 2012, la Pologne a proposé une formation « Gestion du temps » permettant d'améliorer l'organisation, la planification et la réalisation de tâches et ainsi gagner en matière d'équilibre entre travail et vie privée.

Les horaires en îlots (voir page 33) contribuent également à un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.

Des programmes pour améliorer les conditions de travail

Alors que la problématique du mieux-vivre en entreprise est au cœur des réflexions sociales actuelles, Carrefour a mis en place des programmes de savoir-être et de management destinés à améliorer les conditions de travail.

En Espagne, le programme *Carrefour Life*, ambitieux projet social destiné aux collaborateurs et à leurs familles, propose des avantages, des formations et des activités collectives permettant de conjuguer harmonieusement vie professionnelle et vie privée : camps de vacances d'été, participation à des compétitions sportives, animations culturelles à destination des enfants (séances de cinéma, spectacles) etc. Initié en 2009, ce programme connaît un véritable succès. En 2012, il compte plus de 22 000 membres.

En France, les hypermarchés ont initié en 2010 un programme bien-être au secteur Caisses. Le plébiscite de l'opération (plus de 12 000 participants) a conduit Carrefour à le reconduire avec onze nouvelles propositions d'animations comme des concours de cuisine ou des courses d'orientation.

De nombreuses actions allant au-delà du cadre légal sont menées dans le Groupe, à l'image des formations destinées à améliorer l'équilibre alimentaire des collaborateurs, proposées en France sous forme de e-learning, mais aussi en Argentine, au Brésil en Pologne ou à Taiwan. À Taiwan par exemple, le programme *Employee caring mechanism* mis en place dans tous les magasins et au siège depuis juin 2011, a pour objectif d'améliorer le bien-être au travail des collaborateurs à travers de nombreuses initiatives : fêtes d'anniversaires, salles de repos, cours de yoga et de danse après les heures de travail, sessions d'information sur les régimes d'assurances et d'imposition, etc.

Assertions qualitatives ayant fait l'objet d'une vérification par le Commissaire aux comptes KPMG Audit en assurance modérée.



Taux d'absentéisme par motif

Taux d'absentéisme	2012	2011
Maladie ⁽¹⁾	3,76 %	3,87 %
Accident du travail	0,42 % ☒	0,42 %
Accident du trajet	0,04 %	0,04 %

(1) Maladie uniquement sur contrat à durée indéterminée.

☒ Chiffres 2012 ayant fait l'objet d'une vérification par le Commissaire aux comptes KPMG Audit en assurance modérée.

Le bilan des accords signés en matière de santé et de sécurité au travail

Le tableau ci-dessous présente quelques accords et avenants signés en 2012 avec les représentants syndicaux ou les représentants du personnel en matière de santé et de sécurité au travail. Il n'a pas de caractère exhaustif. Les avenants à des accords signés antérieurement ne sont pas mentionnés.

Pays/Format

Actualité 2012

France/Supermarchés	Renouvellement pour une durée de trois ans d'un accord signé en mai 2009. Une partie de l'accord initial est consacrée aux risques psychosociaux et au stress au travail (prévention du harcèlement sexuel et moral, accompagnement des risques d'incivilité, accompagnement des salariés victimes d'agression, prévention du stress au travail). Avec ce renouvellement, il intègre désormais des engagements pour réduire la pénibilité au travail ☒ .
France/Hypermarchés	Accord signé en juillet 2012 pour trois ans dans les hypermarchés. Trois axes majeurs : prévention des risques physiques ; psychosociaux et de la pénibilité au travail ☒ .
Brésil	Accord concernant notamment l'assistance médicale et la prévoyance.

☒ Assertions qualitatives ayant fait l'objet d'une vérification par le Commissaire aux comptes KPMG Audit en assurance modérée.

2.2.2.4 UNE ORGANISATION DU TRAVAIL PERFORMANTE ET RESPECTUEUSE DES SALARIÉS

Des modèles d'organisation et de temps de travail innovants

Carrefour s'attache à mettre en place des modèles d'organisations performants répondant aux contraintes inhérentes à son métier

Réduction du temps partiel

Partout où cela est possible, Carrefour cherche à augmenter les bases horaires des salariés à temps partiel.

	31/12/2012	31/12/2011
Part des effectifs à temps partiel	23,5 % ☒	23,4 %

☒ Chiffres 2012 ayant fait l'objet d'une vérification par le Commissaire aux comptes KPMG Audit en assurance modérée.

En France, le temps de travail effectif pour tous les salariés à temps plein est de 35 heures, sauf pour les cadres, qui ont un régime de forfait jour/an. En hypermarché, le temps de travail effectif des salariés à temps partiel est de 30 heures minimum (à l'exception des contrats étudiants) ☒. Les hypermarchés proposent à leurs salariés employés à temps partiel, chaque fois que cela est possible, un contrat de travail à temps complet.

et à ses évolutions tout en restant à l'écoute des attentes des collaborateurs et dans le respect des règles locales.

Pour améliorer l'organisation du travail en magasin tout en assurant l'efficacité nécessaire à la croissance, plusieurs modalités d'action existent, dont notamment : la réduction du temps partiel avec la polyactivité, le développement des horaires en îlots et l'expérimentation du télétravail.

En Espagne, un accord sur la réorganisation du travail a été signé en 2012 : il définit le nombre d'heures minimum et maximum de travail par jour et l'annualisation du temps de travail. Désormais, un salarié travaillant tous les jours de la semaine est assuré de bénéficier de deux jours de repos consécutifs le samedi et le dimanche cinq fois par an.

☒ Assertions qualitatives ayant fait l'objet d'une vérification par le Commissaire aux comptes KPMG Audit en assurance modérée.



Le travail à temps partiel répond au besoin d'adaptation de l'activité des magasins aux flux des clients ; cette option n'était cependant pas toujours choisie par les salariés concernés. Carrefour a développé d'abord en France, puis dans d'autres pays, la polyactivité, permettant au salarié d'exercer une partie de son travail dans un autre service du magasin ou sur une autre tâche. Cela lui permet d'augmenter le nombre de ses heures travaillées et par conséquent sa rémunération, de diversifier son activité professionnelle et de découvrir de nouveaux métiers.

Depuis 2009, grâce à la polyactivité, tout employé d'un hypermarché en France qui le désire peut bénéficier dans la mesure du possible, d'un contrat de travail à temps complet. Il travaille ainsi cinq heures de plus et bénéficie d'une revalorisation de 17 % de sa rémunération. La plupart des sites de logistique français ont également recours à la polyactivité. 1 284 personnes ont bénéficié de la polyactivité en hypermarché à fin 2012 dont 92 % femmes et 150 nouveaux bénéficiaires.

En Pologne, la polyactivité existe dans le format supermarchés depuis plusieurs années.

Horaires en îlots

Initié en 1998 en France et géré *via* un outil informatique, le système des horaires en îlot permet aux assistants de caisse d'organiser leur temps de travail en conciliant leurs souhaits et l'activité du magasin.

En Belgique, deux tests sont en cours dans trois magasins :

- horaires en îlot tels qu'ils existent en France ;
- test « gestion des temps libres » avec la possibilité pour les collaborateurs du secteur Caisses d'indiquer 2 à 5 moments de la semaine pendant lesquels ils ne sont pas disponibles.

En 2012, en France, plus de 200 magasins fonctionnent en horaires en îlot, ce système pouvant en effet être appliqué à tous les magasins disposant d'un effectif suffisant.

Télétravail

Le télétravail vise à apporter de la flexibilité en faveur des salariés, tout en leur permettant d'être plus efficaces. C'est ainsi que le travail à domicile pour une partie du temps, évitant notamment les trajets au lieu habituel de travail, peut s'avérer particulièrement adapté à certaines fonctions.

En Italie et en Belgique, Carrefour a testé le télétravail en 2012 auprès d'une vingtaine de collaborateurs de chaque siège. Le dispositif permet de travailler un jour par semaine à distance en Belgique et jusqu'à deux jours par semaine en Italie. L'entreprise fournit les outils nécessaires - ordinateur, téléphone portable, accès internet - et s'assure du respect des obligations légales concernant les accidents ou maladies sur un lieu de travail à l'extérieur.

Le test a été concluant en Belgique où le dispositif sera étendu à l'ensemble des services centraux en 2013 (test en cours d'analyse en Italie).

Une adaptation du modèle social aux enjeux économiques

L'environnement économique exigeant, l'évolution structurelle des modes de consommation et la concurrence exacerbée au sein de la grande distribution ont pesé sur les activités de Carrefour en Europe occidentale et en particulier en France.

Dans ce contexte, Carrefour en France a lancé début 2013 un plan de départs volontaires au sein de ses divers sièges ☒.

Il a été décidé d'alléger le poids des structures centralisées et des fonctions supports pour simplifier l'organisation du siège Groupe et des autres sièges en France et ainsi redonner les moyens de la compétitivité dans les prochaines années et renforcer la relation de proximité avec la clientèle en magasin.

2.2.3 DÉVELOPPER ET RECONNAÎTRE LES FEMMES ET LES HOMMES DE CARREFOUR

La gestion des carrières, la formation et la reconnaissance des femmes et des hommes constituent des éléments clés de la performance opérationnelle du Groupe. Fort de cette conviction, Carrefour articule son action autour de trois priorités :

- assurer une gestion dynamique et équitable des parcours professionnels ;
- permettre à l'ensemble de ses collaborateurs, quel que soit leur métier et partout dans le monde, de se former et de développer leur employabilité, tout au long de leur vie professionnelle ;

- offrir des rémunérations et avantages sociaux équitables, motivants, adaptés au marché et aux besoins des collaborateurs.

La mise en œuvre en 2011 d'un « Modèle de compétences des femmes et des hommes de Carrefour » complété par un dispositif de « Fondamentaux RH » vise à consolider ce socle en créant les conditions d'un management responsable et d'une gestion des ressources humaines efficace.

☒ Assertions qualitatives ayant fait l'objet d'une vérification par le Commissaire aux comptes KPMG Audit en assurance modérée.



2.2.3.1 UNE GESTION ATTENTIVE DES TALENTS ET DES CARRIÈRES

Avec plus de 120 métiers et une présence dans 12 pays, Carrefour offre des parcours très variés et de réelles opportunités de mobilité. Le Groupe privilégie la promotion interne et souhaite que l'évolution des salariés repose sur les performances réalisées et leurs capacités à endosser de nouvelles responsabilités combinées aux besoins de l'entreprise. Pour cela, il s'est doté de processus et d'outils de management performants, notamment :

- les **Comités Carrières**. Ces comités ont lieu à tous les niveaux de l'organisation. Ils visent à identifier les talents, et à s'assurer d'avoir la bonne personne, au bon endroit, au bon moment, aujourd'hui et dans le futur. Des axes de développement collectifs et individuels en découlent, basés sur des plans de succession rigoureux ;
- la mise en place de **réunions de gestion des carrières** permettant de favoriser le partage mutuel et le développement de la mobilité interne entre les différents pays et zones ;
- les **entretiens annuels de performance**. Les Directeurs Seniors ainsi que la majorité des Directeurs ayant été formés au nouveau Modèle des femmes et des hommes de Carrefour (cf. ci-après) ont été évalués selon une nouvelle méthodologie qui prend en compte les objectifs individuels, le « quoi », et les compétences clés, le « comment », afin de renforcer la culture de performance du Groupe. Cette évaluation est l'opportunité d'un échange entre le collaborateur et le manager sur les performances annuelles du collaborateur et sur ses souhaits d'évolution de carrière et de formation ;
- l'engagement que le groupe Carrefour a pris de **promouvoir le développement des femmes** et de les accompagner pour atteindre des postes à plus hautes responsabilités, notamment grâce au projet Carrefour *Women Leaders*.

En Roumanie, une Bourse de l'emploi a été mise en place afin de créer un système transparent de recrutement interne dans lequel toutes les positions vacantes sont visibles par tous les salariés. Suite à la réorganisation intervenue en 2011, un accompagnement est déployé pour promouvoir le passage de managers en sureffectif dans les hypermarchés vers les supermarchés.

L'Espagne a développé un *Career Tracking Tool* pour évaluer la performance de chaque employé et établir des plans de carrières.

En France, le site Intranet « *enviedebouger* » facilite la mobilité interne notamment à travers des offres de nouveaux défis.

Par ailleurs, Carrefour a souhaité s'engager avec la signature d'un accord entre partenaires sociaux sur les parcours d'évolution professionnelle en décembre 2011. Les parties entendent, avec ce nouvel accord, se donner les moyens de favoriser les mobilités fonctionnelles et/ou géographiques volontaires de l'ensemble des salariés du Groupe en France. Il s'agit d'un moyen de développement des parcours professionnels des collaborateurs par :

- des passerelles entre les métiers ;
- une politique de formation visant à faciliter l'adaptation et l'évolution des compétences professionnelles des salariés ;
- des mobilités professionnelles prioritairement internes ;
- la gestion de la mobilité professionnelle en corrélation avec la politique de gestion des ressources humaines de chaque société.

Enfin, dans l'optique de détecter les managers de demain et favoriser la promotion interne, un parcours « *Jeunes Talents* » a été formalisé en hypermarchés en France : un questionnaire est envoyé à tous les jeunes collaborateurs du Groupe en poste de manager métier depuis deux ans minimum. Les potentiels des salariés sont ainsi détectés et une carrière conforme à leurs souhaits et aux besoins du Groupe peut leur être proposée.

Taux de promotion interne	2012	2011
Promotions Directeur Senior	52,2 %	30,5 %
Promotions Directeur	43,9 %	45,0 %
Promotions Manager	51,6 %	49,1 %
TOTAL	51,2 %	48,5 %

2.2.3.2 LA FORMATION AU SERVICE DE L'EFFICACITÉ PROFESSIONNELLE ET PERSONNELLE

La politique de formation du groupe Carrefour

La politique de formation du groupe Carrefour est au service du développement des compétences des collaborateurs et les accompagne tout au long de leur carrière. Elle accompagne également les changements d'organisation avec un souci de

simplicité et d'efficacité. Partagé entre le Groupe et les pays ou les entités, le déploiement de cette politique est animé par la Direction Formation Groupe.

Le Groupe assure la formation *Leadership* pour les Directeurs Seniors et une partie des Directeurs évolutifs. Par ailleurs, chaque pays et entité assure la mise en œuvre de son plan de formation spécifique à ses besoins, notamment pour les formations spécifiques aux métiers.



La fonction est structurée en parcours, qui se déclinent de la façon suivante :

- des formations avant et pendant la prise de poste, dont un parcours d'intégration pour les nouveaux entrants comprenant des éléments métier, relation client et culture d'entreprise ;
- des formations pour une meilleure maîtrise du poste ;
- des programmes de développement pour préparer et accompagner l'évolution de carrière.

Chacun des 120 métiers représentés au sein de Carrefour fait l'objet de formations ciblées, afin de viser l'excellence sur les fondamentaux, avec un objectif de 100 % des publics cibles formés sur les formations obligatoires ☒.

Au total, ce sont près de 5,0 millions d'heures de formation qui ont été dispensées en 2012, soit une moyenne de 17,1 heures de formation par personne ☒.

Les hypermarchés en France organisent de nombreuses journées portes ouvertes pour informer et sensibiliser leurs salariés sur les

formations disponibles. Ainsi 141 journées ont été organisées en 2012 et 181 magasins ont réalisé des journées portes ouvertes entre 2010 et 2012.

La Roumanie a mis en place une politique de formation pour encourager les collaborateurs à adopter une démarche proactive, sur la base des besoins de développement exprimés pendant les entretiens annuels d'évaluation. Aujourd'hui 20 formations sont proposées et 515 participants ont bénéficié de ce nouveau système.

En Espagne, une plateforme de e-learning est en cours de développement et plusieurs nouveaux programmes ont été créés : « l'École des produits frais », un simulateur de caisse, le Master Carrefour Espagne, des formations commerciales et de langues, etc.

En Chine, en complément de plans de développement individuels, Carrefour a mis en place un programme permettant de valider le niveau des connaissances métiers des Directeurs de magasin, sous la forme d'un système d'évaluation construit comme un permis à point baptisé *driving license*.

	2012	2011	2010	2009	% vs 09
Nombre moyen d'heures de formation par salarié ⁽¹⁾	17,1	17,6	17,4	17,8	(4,3) %

(1) BU comparables (84 % du périmètre CA HT consolidé 2012) - Hors : HM : BR / SM : BR.

	2012	2011	2010	2009	% vs 09
Nombre total d'heures de formation dispensées dans l'année (en millions) ⁽¹⁾	5,0 ☒	5,3	5,4	5,5	(10,0) %

(1) BU Comparables (84 % du périmètre CA HT consolidé 2012) - Hors : HM : BR / SM : BR.

☒ Chiffres 2012 ayant fait l'objet d'une vérification par le Commissaire aux comptes KPMG Audit en assurance modérée.

La priorité du Groupe en matière de formation en 2012 a été le déploiement du Modèle des femmes et des hommes de Carrefour. L'objectif est d'avoir un modèle de *leadership* qui clarifie les compétences clés que tous les collaborateurs de Carrefour doivent avoir, quelle que soit leur fonction, afin d'améliorer les résultats du Groupe grâce à une meilleure performance individuelle et collective ainsi que de faire vivre l'état d'esprit Carrefour (être engagés, attentionnés, positifs).

Lancées en 2011, les formations à ce Modèle ont été dispensées auprès des cadres dirigeants (Directeurs Seniors et Directeurs) dans tous les pays en 2012. Plusieurs pays dont la Belgique, la Pologne, l'Italie et la Turquie ont également déployé la formation auprès des managers. C'est ainsi que plus de 6 000 collaborateurs ont été formés au Modèle.

Une plateforme e-learning (E-Campus Carrefour) a été créée au niveau Groupe pour faciliter l'échange d'initiatives et favoriser le déploiement du Modèle. Les thèmes de formation indispensables à offrir dans les catalogues de formation pour assurer le développement des compétences clés ont été identifiés et communiqués à l'ensemble des pays.

Les formations diplômantes

Le groupe Carrefour utilise l'ensemble des dispositifs de formation continue prévu dans le cadre de la loi française, s'efforçant - quand cela est possible - de les démultiplier dans d'autres pays.

En France, Carrefour a recours à deux formations diplômantes :

- le Certificat de qualification professionnelle (CQP) : s'adressant aux salariés sans diplôme, il leur permet d'obtenir une certification reconnue par la profession. Déjà en vigueur dans les supermarchés pour reconnaître les compétences des salariés en poste, le dispositif CQP a été mis en place dans les hypermarchés dans un objectif d'aide à l'intégration. 1 604 personnes en contrat d'apprentissage ont suivi en 2012 un parcours de formation en vue de l'obtention du Certificat de Qualification Professionnelle Employé de commerce. 654 salariés ont été formés sur un cursus tuteur de trois jours. En 2012, la mise en place du CQP - agent logistique - a été testée dans le département logistique et son déploiement est prévu à l'ensemble des sites logistiques en 2013 ;

☒ Assertions qualitatives ayant fait l'objet d'une vérification par le Commissaire aux comptes KPMG Audit en assurance modérée.



- la Valorisation des Acquis de l'Expérience (VAE) offre aux collaborateurs la possibilité de valoriser leur expérience professionnelle. La première expérience lancée dans les supermarchés en 2011 se poursuit en 2012 (30 personnes ont poursuivi cette démarche cette année). Les formateurs internes en supermarché se voient aussi remettre des attestations de compétences par la Sorbonne (cette année les formateurs concernés étaient ceux du secteur non alimentaire et caisses).

Par ailleurs, Promocash, l'enseigne cash & carry du Groupe a mis en place un parcours professionnalisant d'un an pour deux promotions de responsables de rayons évolutifs vers des postes d'adjoints.

Depuis 2012, la Roumanie, la Belgique, l'Italie et la Pologne disposent également de formations diplômantes.

La transmission des savoir-faire et le tutorat

Partout en France et dans chaque enseigne, des magasins dits « référents » et des formateurs métier ont un objectif de transmission du savoir-faire et des bonnes pratiques métier. Les apprenants alternent théorie et pratique en magasin.

Par ailleurs, dans le cadre de l'accord GPEC (Gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences) du 6 février 2009, puis des Accords seniors négociés avec les partenaires sociaux, les différentes entités françaises du Groupe ont négocié et pris des engagements en faveur de l'emploi des seniors. Ainsi, les seniors volontaires peuvent transmettre leurs connaissances à des collaborateurs moins expérimentés, prendre en charge la formation et le tutorat de jeunes en alternance et aider à l'intégration de nouveaux collaborateurs.

En France et en Espagne, Carrefour a aussi mis en place un dispositif de recrutement interne de franchisés reposant sur une transmission du savoir-faire ainsi qu'un accompagnement technique et commercial continu. 333 personnes ont été formées en France (incluant la promotion 2011-2012) pour le format proximité.

La promotion de l'égalité des chances par la formation

Chaque année, Carrefour embauche de nombreuses personnes sans qualification et leur offre une grande variété de métiers et de multiples possibilités d'évolution grâce à la formation. Dans le Groupe, plus de 50 % des nouveaux cadres sont issus de la promotion interne ☒. Le Groupe, riche d'une grande diversité culturelle et sociale, mène une politique volontariste pour donner une chance à tous ses talents. Des formations sont mises en place auprès des salariés qui rencontrent des difficultés pour lire et écrire, à l'instar du programme EvoluPro : cette formation organisée par les hypermarchés Carrefour en France permet aux collaborateurs volontaires d'apprendre ou de mieux maîtriser la langue française. Depuis 2010, 665 personnes ont bénéficié de ce programme. Il a été reconduit et étendu à 70 magasins lors des Négociations Annuelles Obligatoires de 2012. Un pilote devrait voir le jour pour la logistique à partir de l'année 2013.

2.2.3.3 DES RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES SOCIAUX MOTIVANTS, ADAPTÉS ET COMPÉTITIFS

Carrefour s'assure que les salariés du Groupe bénéficient de systèmes de rémunérations et d'avantages sociaux motivants, en phase avec les pratiques locales de chaque marché, dans le respect des obligations légales et des règles Groupe.

Mobiliser les collaborateurs

Carrefour souhaite que chaque collaborateur ait connaissance de ses propres objectifs et que ceux-ci soient définis en cohérence avec les priorités fixées par le Groupe.

Pour y parvenir, une attention particulière est portée à la gestion des compétences et de la performance. Ainsi, il est demandé à chaque manager d'accompagner les membres de son équipe afin de développer leurs compétences et d'évaluer leur performance régulièrement au cours de l'année.

Reconnaître les collaborateurs

Des rémunérations équitables au sein de l'organisation

Les rémunérations fixes et variables sont fixées en tenant compte des spécificités de chaque fonction et des compétences requises.

La revue annuelle des rémunérations permet de vérifier la cohérence et l'équité des rémunérations en interne : les propositions d'évolutions des rémunérations sont analysées par chaque entité afin de s'assurer qu'elles sont cohérentes avec les responsabilités et la performance de chaque collaborateur et qu'elles respectent un principe d'équité.

Des rémunérations positionnées par rapport aux pratiques externes

Les pays évaluent chaque année leur positionnement par rapport à leur marché local, grâce à des enquêtes de rémunération dédiées, afin de s'assurer que les salaires sont en ligne avec les pratiques des bassins d'emploi du Groupe.

Des collaborateurs associés à la performance de Carrefour

Des plans de rémunération simples et motivants existent dans chaque entité du Groupe. Ces plans visent à associer les salariés aux résultats de l'entreprise et à récompenser en particulier les collaborateurs dont la contribution à la progression des résultats a été décisive ☒.

Pour ce faire, les managers sont éligibles à une rémunération variable individuelle, dont le montant est fonction des résultats économiques de son entité d'appartenance et de sa performance individuelle. En complément, des initiatives spécifiques pour les salariés en magasins ont été lancées en 2012 dans plusieurs pays.

☒ *Assertions qualitatives ayant fait l'objet d'une vérification par le Commissaire aux comptes KPMG Audit en assurance modérée.*



Ainsi, des systèmes de rémunération variable collectifs ont été développés :

- la Chine a annoncé le lancement d'un plan d'intéressement en 2013 auquel sera éligible l'ensemble des collaborateurs du pays ;
- dans le même esprit, l'ensemble des collaborateurs en France est éligible à des plans de Participation et d'Intéressement, plus généreux que ne l'exige le minimum légal. Les montants versés peuvent être investis dans un Plan d'Épargne Groupe dans six fonds d'épargne salariale, offrant des possibilités de placements diversifiés. Le groupe Carrefour complète certains de ces versements par un abondement ;
- Carrefour favorise l'actionnariat salarié en mettant à disposition, parmi les six fonds proposés, un fonds Carrefour Actions. Au 31 décembre 2012, les salariés du Groupe détenaient 1,17 % du capital de l'entreprise à travers le Plan d'Épargne Groupe ;
- au Brésil, un système d'intéressement aux résultats dédié aux magasins et à la Marchandise a été lancé afin de reconnaître les collaborateurs dont la contribution aux résultats a été décisive.

Offrir des régimes sociaux adaptés

Dans chacun des pays où le groupe Carrefour est présent, des régimes d'avantages sociaux adaptés aux pratiques locales ont été mis en place. Carrefour contribue ainsi à améliorer le quotidien de ses salariés et de leur famille par le biais, par exemple, de mutuelles ou de réductions sur achats ☒.

Le Groupe a par ailleurs initié en 2012 un recensement des régimes d'avantages sociaux au niveau mondial ☒. Cet inventaire vise à valider la conformité de ces régimes aux obligations locales et à évaluer le positionnement de Carrefour dans chacun des pays, ainsi que les risques et opportunités inhérents à chacun de ces régimes.

Cette démarche s'inscrit dans la volonté du Groupe de répondre à l'évolution des besoins des salariés en matière de protection sociale. Elle se traduit également par des initiatives en matière de communication sur les différents régimes d'avantages sociaux disponibles dans le Groupe.

Ainsi, en France et en Espagne, une brochure distribuée aux salariés décrit les composantes de la rémunération et les avantages sociaux des collaborateurs. En complément, chaque salarié des hypermarchés en France a reçu pour la première fois en 2012 son

« Passeport Rémunération ». Ce document, nominatif et personnalisé, présente dans le détail les éléments qui composent la rémunération et les avantages sociaux dont le collaborateur bénéficie. Suite à une enquête auprès de ses bénéficiaires, le « Passeport Rémunération » sera renouvelé et amélioré en 2013.

Veiller au respect des obligations légales et des règles du Groupe

Eu égard aux enjeux associés, notamment financiers et de gouvernance, la Direction des Ressources Humaines Groupe a souhaité porter une attention particulière au domaine des rémunérations et avantages sociaux, pour lequel des règles spécifiques ont été communiquées aux différentes entités du Groupe.

2.2.3.4 DES OUTILS DE GESTION À L'ÉCHELLE DU GROUPE

Des outils RH ont été développés pour être appliqués dans tous les pays où Carrefour est implanté : les « Fondamentaux RH ». En les utilisant conjointement au Modèle des femmes et des hommes de Carrefour, ils contribueront à améliorer les résultats commerciaux en renforçant l'engagement et la satisfaction de nos collaborateurs dans l'ensemble du Groupe.

Les « 8 Fondamentaux RH » ont été mis en place dans tous les magasins du Groupe en 2012 (hors Chine et Brésil, prévus premier semestre 2013), mettant à disposition des pays des outils pour permettre aux Directeurs de magasins et à leurs managers d'exceller dans le recrutement, l'intégration, la fixation d'objectifs, la rémunération et les avantages sociaux, la reconnaissance des collaborateurs, la communication, la formation et la gestion des carrières ☒.

Les « 8 Fondamentaux RH » s'intègrent dans une démarche d'amélioration permanente des processus RH. Afin de faciliter l'accès des managers aux outils et d'encourager le partage des bonnes pratiques, un site intranet a été développé en 2012 et a été traduit dans toutes les langues du Groupe.

☒ *Assertions qualitatives ayant fait l'objet d'une vérification par le Commissaire aux comptes KPMG Audit en assurance modérée.*



2.3 Des relations durables avec les fournisseurs

Dès 1997, le groupe Carrefour s'est engagé dans une démarche de contrôle des conditions de travail chez ses fournisseurs de produits à marques propres et figure ainsi parmi les entreprises pionnières dans ce domaine.

Convaincu que les audits sociaux sont nécessaires mais non suffisants, le Groupe va plus loin en développant un accompagnement

des fournisseurs pour contribuer à l'amélioration des conditions de travail des ouvriers. Carrefour œuvre également à l'harmonisation des standards sociaux au point de vue international, et, dans le cadre de ses relations commerciales, contribue à la formation et au développement économique de ses fournisseurs.

2.3.1 S'ASSURER DU RESPECT DES DROITS DE L'HOMME PAR NOS FOURNISSEURS

2.3.1.1 LA CHARTE SOCIALE ET ÉTHIQUE POUR LES FOURNISSEURS DE PRODUITS CARREFOUR

Depuis plus de 15 ans, le groupe Carrefour conduit une politique volontariste visant à faire respecter les droits de l'homme par l'ensemble des fournisseurs de produits Carrefour. Sa démarche s'appuie sur le contrôle du respect des principales Conventions de l'Organisation Internationale du Travail (OIT). En 1997, cet engagement s'est concrétisé par l'instauration d'une coopération avec la FIDH (Fédération Internationale des ligues des Droits de l'Homme) dans le cadre d'une association commune : INFANS. En 2000, ce partenariat a abouti à l'élaboration d'une Charte Sociale et Éthique annexée aux contrats signés par les fournisseurs de produits de marques de Carrefour.

Dans cette Charte Sociale et Éthique, Carrefour rappelle notamment que ses engagements pour un commerce respectueux de l'éthique, de la légalité et des Droits de l'Homme, s'inscrivent dans les 10 principes du Pacte Mondial des Nations-Unies, et dans les 10 principes de son Code de conduite professionnelle.

Par la signature de cette Charte, les fournisseurs s'engagent dans toutes les étapes de la relation commerciale à : respecter strictement la légalité, s'interdire toute entrave au droit de la concurrence, éviter les situations de conflits d'intérêts, refuser tout acte de corruption et garantir la confidentialité.

En matière de droits sociaux, les fournisseurs doivent s'engager à respecter sept principes fondamentaux :

1. interdiction du travail forcé ou obligatoire ;
2. interdiction du travail des enfants ;
3. respect de la liberté d'association et reconnaissance du droit à la négociation collective ;
4. interdiction de toute discrimination, harcèlement et violence physique ou psychologique ;
5. garantie que les dispositions nécessaires sont prises en matière de santé et sécurité ;
6. fourniture aux travailleurs de salaires, avantages et conditions d'emploi décents ;
7. garantie d'une durée du travail en accord avec les normes internationales. Ces principes, détaillés dans le document contractuel signé par les fournisseurs, s'inspirent du Code de référence élaboré par le GSCP (1) (voir ci-dessous) sur la base des meilleures pratiques identifiées dans les différents codes existants ☒.

À ce jour, 100 % des fournisseurs de produits Carrefour ont signé la Charte Sociale et Éthique.

(1) www.gscpnet.com.

☒ Assertions qualitatives ayant fait l'objet d'une vérification par le Commissaire aux comptes KPMG Audit en assurance modérée.



Chiffres clés

1 044 audits sociaux en 2012 au niveau du Groupe ☒.

dont 55 % d'audits de référencement et 45 % d'audits de suivi.

Les fournisseurs de produits à marques nationales sont également tenus de signer une Charte Éthique à travers laquelle ils s'engagent à avoir des pratiques respectant l'éthique dans leur relation avec Carrefour.

2.3.1.2 LE RESPECT DE LA CHARTE SOCIALE ET ÉTHIQUE

En accompagnement de la Charte Sociale et Éthique, Carrefour et la FIDH ont défini une méthodologie permettant de contrôler le respect de la Charte *via* des audits sociaux, menés par des cabinets d'experts indépendants, mais également d'accompagner les fournisseurs sur le long terme. Cette méthodologie comprend les étapes suivantes :

- présentation aux fournisseurs des conditions de la relation commerciale avec Carrefour et engagement de ceux-ci sur les principes de la Charte, contrôle sur site réalisé par les équipes Carrefour ;
- contrôle externe et non annoncé sur site réalisé par des cabinets d'audit professionnels sélectionnés par Carrefour ;
- contrôle externe aléatoire sur site réalisé lors de missions de la FIDH, dans le cadre d'INFANS ;
- Mise en place d'un plan d'action correctif suite à l'audit co-signé par le fournisseur et préconisation de mesures complémentaires le cas échéant par la FIDH ;

- suivi de la mise en œuvre des mesures correctrices par les équipes Carrefour et des audits de suivi.

Dans le même temps, en France et en Asie, Carrefour poursuit la formation de ses propres équipes Qualité à la responsabilité sociale et au contrôle de sa mise en œuvre sur site.

Les audits sociaux de référencement et de suivi, commandités par le Groupe obéissent à des règles strictes et les dernières années ont été consacrées au renforcement de ces exigences :

- le périmètre géographique des audits sociaux systématiques a été redéfini avec la FIDH au vu des « risques » pays actuels ;
- tout nouveau fournisseur situé dans un pays à « risque » doit soumettre ses sites de fabrication à un audit social externe pour être référencé ; le référencement n'est possible que si les résultats de cet audit sont conformes aux exigences de Carrefour ;
- lorsque des non-conformités sont constatées, les délais de réalisation des audits de suivi dépendent de la nature et de la gravité ces non-conformités.

En outre, les audits sont systématiquement non annoncés quels que soient le fournisseur et le secteur d'activité. Ce type d'audits s'avère indispensable pour juger des conditions de travail réelles.

100 % des fournisseurs de produits Carrefour localisés dans les pays sensibles sont audités avant référencement.

Chiffre clé

En 2012, sur les 1 044 audits sociaux réalisés, 75 % des sites étaient localisés en Chine ☒.

☒ Assertions qualitatives ayant fait l'objet d'une vérification par le Commissaire aux comptes KPMG Audit en assurance modérée.



2.3.2 ACCOMPAGNER L'AMÉLIORATION CONTINUE DE NOS FOURNISSEURS DE PRODUITS CARREFOUR

2.3.2.1 AU-DELÀ DES AUDITS, DÉPLOYER UNE DÉMARCHE NOVATRICE D'ACCOMPAGNEMENT

En 2012, comme les années précédentes, les principales non-conformités observées concernent la durée de travail, supérieure aux règles de l'OIT et à la législation locale, et le respect des salaires minimaux, avec en 2012 un accroissement des non-conformités en matière de sécurité, lié en particulier à un renforcement des exigences. Ce constat souligne les limites de la démarche d'audit, qui est nécessaire mais plus suffisante, et conforte Carrefour dans sa politique d'accompagnement de ses fournisseurs dans une démarche de progrès qui comporte trois volets :

- Carrefour renforce l'implication directe des Pays dans la conduite des audits sociaux tout en maintenant une coordination des actions au niveau du Groupe pour l'élaboration d'une cartographie des risques globale et le partage d'un cadre, d'une méthodologie et de moyens communs ;
- pour s'assurer que la remédiation aux non-conformités est effective et bénéficie aux travailleurs concernés, Carrefour s'associe à l'expertise de la FIDH tant dans l'élaboration de la stratégie que pour les interventions sur le terrain (voir page 22 partenariat FIDH) et travaille de concert avec ses concurrents pour harmoniser les standards et partager les bonnes pratiques (voir ci-dessous) ;
- progressivement et dans les pays matures l'audit se transforme en une approche globale de la performance sociétale du fournisseur. Le fournisseur lui-même est impliqué dans son évaluation puisqu'il réalise son autodiagnostic suivant un cadre reprenant la norme ISO 26000. Les thématiques d'audit, tel que le social et l'environnement sont pondérées en fonction des risques liés au pays ou au secteur, l'audit n'est plus seulement la sanction du respect de la réglementation, mais un accompagnement intégrant des bonnes pratiques permettant au fournisseur d'évoluer.

En 2012, les audits environnementaux systématiques des usines de produits non alimentaires ont ainsi été renforcés dans le processus de référencement. L'objectif est de contrôler la conformité environnementale des fournisseurs afin de les accompagner dans une meilleure maîtrise des principaux impacts environnementaux de leurs activités. Pour cela, Carrefour a initié un vaste programme de formation des responsables qualité non alimentaire, sur le thème de l'environnement et des réglementations locales. Huit formations ont été réalisées dans cinq pays du Groupe. Animées par des spécialistes externes, ces formations sont poursuivies sur le terrain avec des auditeurs expérimentés.

2.3.2.2 CONTRIBUER À L'HARMONISATION DES STANDARDS SOCIAUX INTERNATIONAUX

Contribuer à la mise en place de standards harmonisés et exigeants fait partie intégrante de la démarche d'amélioration continue du groupe Carrefour.

Carrefour a eu dès 1998 un rôle moteur dans la création de l'Initiative clause sociale (ICS), qui regroupe 19 enseignes de distribution, essentiellement françaises. L'ICS permet à ses membres de partager un code, une méthodologie et une base de données commune : chacun d'entre eux l'alimente en y intégrant les résultats obtenus lors des audits sociaux réalisés auprès de ses fournisseurs. Depuis le début de l'initiative, Carrefour contribue au volume des audits à hauteur d'environ 50 %.

En 2006, face à la multiplication des standards d'audits, le Groupe a souhaité étendre son approche au niveau international, en participant, aux côtés de trois autres enseignes internationales, au lancement de la plateforme *Global Social Compliance Programme* (GSCP). Réunissant 34 acteurs majeurs de la distribution et du monde industriel, cette plateforme œuvre à l'amélioration continue des conditions des travailleurs *via* l'harmonisation des standards et outils à l'échelle mondiale. Carrefour a souhaité être accompagné dans cette démarche ambitieuse par ses partenaires historiques, la FIDH et l'UNI-Commerce, qui siègent au Conseil Consultatif de cette plateforme.

Le GSCP est ainsi à l'origine d'un Code de référence élaboré sur la base des meilleures pratiques identifiées par ses membres mais également d'une méthodologie d'audit, de critères de sélection des auditeurs, d'un référentiel environnemental et d'un processus d'équivalence.

Ce processus d'équivalence permet de réduire la multiplication des audits sociaux sur les sites de production. En 2012, Carrefour s'est soumis à ce processus qui se décompose en deux phases :

- un autodiagnostic des processus du Groupe pour la vérification de la conformité sociale des sites de production ;
- l'évaluation sur la base de preuves de cet autodiagnostic par un panel de trois experts internationaux donnant lieu à une notation des processus de Carrefour.

En 2013, Carrefour publiera ses résultats, permettant ainsi la comparaison du système de management de la conformité sociale de Carrefour avec ceux des autres donneurs d'ordre.



2.3.2.3 AGIR EN FAVEUR DE LA PRÉVENTION DANS LES PAYS À RISQUES

Toujours dans la perspective d'accompagner les fournisseurs pour une amélioration effective des conditions de travail dans leurs usines, des actions de correction mais aussi de prévention sont menées dans les pays à risques. Ces actions peuvent être menées à l'initiative des équipes Carrefour dans le pays, avec ou sans la collaboration du Groupe ou de l'association INFANS (FIDH) ou encore conjointement avec d'autres donneurs d'ordre et/ou partenaires sociaux faisant face aux mêmes non-conformités. Elles peuvent être spécifiques à un fournisseur, à une région géographique ou à une problématique identifiée.

Aujourd'hui elles sont principalement menées au niveau pays/région.

Ces dernières années, le Bangladesh a été confronté à des incendies dans plusieurs usines de textile. En 2011, 19 groupes internationaux dont Carrefour se sont mobilisés pour initier à l'échelle nationale un plan de sensibilisation des usines aux règles de sécurité incendie. Deux films ont été réalisés, l'un à destination des ouvriers, axé sur les bons gestes à acquérir, l'autre dédié au management, détaillant les mesures à prendre pour assurer la sécurité de tous. Des sessions de formation ont été déployées par les associations du secteur textile du Bangladesh auprès des fournisseurs. Cependant les incendies mortels ayant eu lieu fin 2012 confirment la nécessité d'une approche globale et multipartite incluant l'administration, les associations, les fournisseurs ainsi que les travailleurs et leurs représentants afin de faire évoluer globalement la qualité du parc d'usines du Bangladesh et les pratiques dans ces usines. Carrefour travaille actuellement sur cette approche commune.

En collaboration avec l'*International Finance Corporation* (IFC), filiale de la Banque Mondiale, Carrefour a rédigé des procédures pour le fonctionnement effectif et la formation de comités de représentation des travailleurs dans les usines (*Workers Participative Comitees*, WPC), dont l'action vient compléter celle des syndicats. Ces procédures ont été transmises en mai 2012 aux fournisseurs avec un délai d'intégration dans leur système. Fin 2012, l'association INFANS est intervenue dans les usines pour vérifier le caractère opérationnel des WPC et constater les améliorations à apporter. L'association pourra accompagner Carrefour qui doit maintenant généraliser la mise en œuvre opérationnelle de ces procédures.

Cinq films ont été coréalisés avec quatre autres donneurs d'ordres et une ONG sur les droits et responsabilités des travailleurs dans les usines du sud de l'Inde. Ces films seront distribués en 2013 dans les usines. Préalablement, des formations ont été réalisées auprès des personnes en charge de la conformité sociale dans les usines. L'objectif est de s'assurer que les fournisseurs intègrent systématiquement les droits et responsabilités des travailleurs dans leur programme d'information et de formation des salariés. En 2013, une ONG indépendante mesurera l'efficacité de ses formations selon des critères prédéfinis. À la lecture des résultats, cette démarche pourra s'étendre à d'autres fournisseurs.

En Chine, où les non-conformités restent nombreuses mais surtout récurrentes, une étude de l'arbre des causes de ces non-conformités dans les usines est en cours afin d'établir un plan d'actions ciblé.

2.3.2.4 FAVORISER L'AUTODIAGNOSTIC DÉVELOPPEMENT DURABLE DES FOURNISSEURS

En accompagnant vers un développement durable les fournisseurs qui l'approvisionnent et en valorisant les meilleures pratiques, Carrefour contribue à leur performance sociétale en même temps qu'à la sienne.

Carrefour fournit un outil d'autoévaluation à ses fournisseurs de produits

Lancé en France dès 2006, l'autodiagnostic développement durable est un référentiel d'autoévaluation détaillé, conçu avec le WWF France et l'Ademe (l'Agence française de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie) ☒. Il est accessible aux fournisseurs *via* Internet et comprend 49 critères leur permettant d'évaluer leurs pratiques autour de quatre piliers essentiels :

- management et politique de développement durable ;
- performance environnementale ;
- performance sociale ;
- performance économique.

L'ambition de Carrefour est d'amener 100 % de ses fournisseurs à répondre à 100 % des questions et à mettre en place des actions concrètes en matière de développement durable. Pour cela, Carrefour leur propose un accompagnement à travers cet outil. L'autodiagnostic développement durable met à leur disposition une vingtaine de fiches conseils, des exemples de bonnes pratiques, et leur permet de comparer leur moyenne à celle des autres fournisseurs de leur secteur d'activité. Par ailleurs, Carrefour fait réaliser des visites-conseil dans certaines entreprises pour identifier leurs bonnes pratiques, les aider à faire émerger des pistes d'amélioration et à élaborer des plans d'actions.

À l'écoute de ses fournisseurs, Carrefour optimise régulièrement l'outil d'autodiagnostic afin de mieux répondre à leurs besoins. En 2010, le Groupe y avait ainsi introduit un module d'initiation au bilan carbone et a intégré des critères de tri plus fins permettant une comparaison des performances par secteur d'activité.

En 2012, Carrefour a travaillé à l'harmonisation de l'autodiagnostic développement durable avec la norme ISO 26000 sur la responsabilité sociétale des entreprises.

Carrefour propose cet outil en 15 langues dans tous les pays intégrés du Groupe ☒.

☒ *Assertions qualitatives ayant fait l'objet d'une vérification par le Commissaire aux comptes KPMG Audit en assurance modérée.*



Chiffres clés

6 940 fournisseurs ont eu accès à l'outil d'autodiagnostic à fin 2012

57 % d'entre eux ont répondu à 100 % des questions

Carrefour valorise les démarches exemplaires

En France, depuis 2009, Carrefour valorise la démarche RSE de ses fournisseurs en organisant également des Trophées Développement Durable. Les entreprises ayant obtenu les meilleurs résultats à l'autodiagnostic font l'objet d'une visite sur site par un cabinet d'audit indépendant. À la suite de ces audits, les gagnants sont désignés par un jury composé d'experts de l'Ademe et du WWF France, de journalistes spécialisés et de représentants du groupe Carrefour.

Ces prix viennent récompenser les démarches exemplaires tout en suscitant l'émulation. Chaque édition des Trophées Développement Durable couronne quatre entreprises. En 2012, les lauréats étaient :

- Château de Nages (Fruits) ;
- Biscuiterie de l'Abbaye ;
- Arc International (Art de la table) ;
- Bodin (Poulets Carrefour BIO).

Assertions qualitatives ayant fait l'objet d'une vérification par le Commissaire aux comptes KPMG Audit en assurance modérée.



2.4 Une offre de produits pour tous

Offrir à ses millions de clients la liberté de choix est un principe fort pour le groupe Carrefour.

Pour ce faire, l'enseigne mène une politique d'assortiment qui chaque jour répond à tous les goûts et à toutes les attentes. Cet assortiment large et varié s'articule autour de produits de grandes marques nationales, de produits régionaux et de produits Carrefour.

À travers ses 10 000 références de produits, Carrefour propose à ses clients une offre marquée par trois ambitions :

- proposer des produits Carrefour de qualité au meilleur prix ;

- permettre à tous d'accéder à une alimentation équilibrée et variée ;
- promouvoir une consommation responsable en proposant des produits Carrefour plus respectueux de la biodiversité.

Ces valeurs font partie de l'ADN du groupe Carrefour. Pour les traduire concrètement dans ses produits, Carrefour utilise différents outils, de ses cahiers des charges au développement de marques spécifiques en passant par la certification et la collaboration avec ses parties prenantes.

2.4.1 TRADUIRE LES ENGAGEMENTS DU GROUPE DANS LES CAHIERS DES CHARGES

2.4.1.1 DÉFINIR LES EXIGENCES ET LES CONTRÔLER POUR DES PRODUITS SÛRS ET DE QUALITÉ

Carrefour développe une offre à ses marques qui garantit à ses clients des produits sûrs et de qualité.

Ainsi, toutes les gammes Carrefour obéissent à des prérequis exigeants et intangibles en termes de qualité. Les fournisseurs de Carrefour s'engagent à respecter un cahier des charges strict définissant les fondamentaux du produit : les attentes des clients, notamment du point de vue de la qualité gustative, le positionnement prix, la réglementation et les standards Carrefour à respecter, l'origine des matières premières, la recette utilisée ainsi que le mode de production pour les denrées alimentaires.

Afin de garantir une sécurité maximale aux consommateurs en anticipant les risques, Carrefour a mis en place des procédures et des outils (analyses périodique, veille, traçabilité) destinés à gérer toute non-conformité potentielle. En cas de non-conformité nécessitant le retrait d'un produit, le Groupe dispose d'un système d'alerte pour informer dans les meilleurs délais tous ses magasins pour qu'ils puissent agir.

S'agissant de la formulation de ses produits non alimentaires, Carrefour prend également toutes les précautions nécessaires dans le choix de la composition de ses produits. Cette démarche permet au Groupe d'être proactif et d'anticiper les réglementations, notamment le règlement européen REACH (*Registration, Evaluation, Authorisation and Restriction of Chemical Substances*). Dans de nombreux cas, Carrefour s'impose des pratiques plus strictes que celles demandées par la réglementation. Concernant les jouets par exemple, le règlement REACH exige le contrôle de six phtalates. Carrefour quant à lui, interdit la présence de ces six phtalates dans ses jouets ☒.

Pour tous les produits chimiques à marque propre, un laboratoire indépendant est chargé de dresser la fiche de données de sécurité et une évaluation toxicologique est réalisée par un expert.

2.4.1.2 FAVORISER L'ÉQUILIBRE NUTRITIONNEL POUR TOUS

Au-delà de ces critères fondamentaux de qualité et de sécurité, Carrefour, en tant qu'acteur majeur de la grande distribution et face aux enjeux de santé publique que représentent le surpoids et l'obésité, développe une politique proactive visant à favoriser l'équilibre nutritionnel pour tous. Les cahiers des charges exigent des fournisseurs qu'ils améliorent de manière continue les recettes, notamment par la réduction de la teneur en sel, en sucre, en lipide, en matières grasses saturées, partiellement hydrogénées et en acides gras trans. Le Groupe développe également depuis plusieurs années des gammes ciblées pour répondre aux besoins nutritionnels de certains groupes de consommateurs : nourrissons, enfants, personnes intolérantes au gluten, personnes devant limiter leur consommation de sel, etc.

2.4.1.3 MIEUX PROTÉGER LA BIODIVERSITÉ À TRAVERS LES CARACTÉRISTIQUES DES PRODUITS

Enfin, Carrefour conçoit ses cahiers des charges et ses filières d'approvisionnement de sorte que les produits à ses marques respectent l'environnement, la biodiversité et les communautés locales. En fonction des familles de produits concernées, Carrefour définit des critères pour éviter l'épuisement des ressources naturelles ou favoriser l'utilisation de formulations plus respectueuses des écosystèmes.

☒ *Assertions qualitatives ayant fait l'objet d'une vérification par le Commissaire aux comptes KPMG Audit en assurance modérée.*



Développer des approvisionnements en ressources marines plus responsables

Pour ses approvisionnements en poisson, Carrefour intègre des critères de durabilité dans les cahiers des charges de ses produits et optimise son assortiment pour réduire les ventes d'espèces les plus menacées. La vente de thon rouge de Méditerranée a été totalement suspendue en 2008 dans les magasins Carrefour en Europe. En France, Carrefour a également suspendu la vente de l'empereur et de la lingue bleue. Par ailleurs, les ventes de grenadiers et de sabres ont été réduites depuis 2008. En 2012, Carrefour a poursuivi cette démarche avec la suspension de la vente de nouvelles espèces sauvages en danger d'extinction : requins (sauf roussettes), dorade rose, esturgeon et anguilles sauvages. Ces actions sont le résultat d'un échange avec les parties prenantes du Groupe, en particulier le WWF France et l'ONG *Seafood Choice Alliance*, ainsi que l'ensemble des acteurs de la filière. À l'instar de Carrefour France, Carrefour en Chine promeut une offre de poissons non menacés et a cessé la vente de certaines références, comme les requins (et ailerons de requins, sauf roussettes).

Développer une alternative crédible aux OGM

Au regard des débats qu'ils suscitent, ainsi qu'au manque de recul lié aux impacts des cultures d'Organismes Génétiquement Modifiés (OGM) sur la biodiversité, Carrefour mène dans ce domaine une politique proactive depuis plus de quinze ans. Dès 1996, le Groupe fut le premier et l'unique distributeur à appliquer le principe de précaution et à proposer à ses clients une alternative crédible aux OGM. Dans l'Union européenne, depuis plus de dix ans, aucun produit alimentaire à marque propre – toutes gammes confondues – ne contient d'OGM ☒. Hors Union européenne, le Groupe s'efforce de proposer une alternative aux OGM à chaque fois que cela est possible, tout en s'adaptant aux contextes réglementaires locaux.

Réduire l'empreinte forestière des approvisionnements

Pour maîtriser ses approvisionnements en bois et produits dérivés, Carrefour s'est très tôt engagé à favoriser une gestion soutenable des forêts. En 2011, le Groupe a encore renforcé ses exigences en impliquant plus largement les fournisseurs de sa Centrale d'achats européenne dans sa démarche d'approvisionnement responsable. Pour cela, il a élaboré une Charte Bois des Fournisseurs. En signant celle-ci, les fournisseurs utilisant du bois, de la pulpe, du papier ou leurs dérivés s'engagent à s'assurer :

- de la légalité de leurs approvisionnements ;
- du respect des populations locales ;
- de la non-utilisation de matières issues de forêts à Haute valeur pour la conservation (HVC) ;
- de la non-utilisation d'espèces classées dans la liste rouge de l'IUCN (*International Union for Conservation of Nature*) et d'espèces listées par la CITES (*Convention on International Trade in Endangered Species of Wild Fauna and Flora*).

Cette Charte Bois s'accompagne d'un questionnaire permettant d'étudier avec les fournisseurs comment améliorer leurs approvisionnements pour que la Charte soit respectée (essences, zones de production, etc.).

Carrefour déploie à présent cette démarche de progrès hors d'Europe. En Argentine, par exemple, 90 % des meubles de jardin et de décoration commercialisés sous ses marques utilisent du bois FSC, et Carrefour est en 2012 le premier distributeur à proposer en Argentine du bois de chauffage issu de forêts locales gérées durablement. Grâce à son partenariat avec un acteur local, Carrefour assure la traçabilité totale des bois ainsi commercialisés.

Enfin, le Groupe développe des articles de papeterie, d'hygiène (mouchoirs, essuie-tout...) et des emballages à base de fibres certifiées FSC, PEFC ou recyclées, notamment sous sa marque ECOplanet.

Chiffre clé

Carrefour en France n° 1 du Baromètre Bois 2012 du WWF France (Scorecard du WWF) ☒.

Utiliser de l'huile de palme durable

La production d'huile de palme est encore trop souvent associée à la déforestation. Dans le cadre de sa politique de protection de la forêt, Carrefour s'est engagé à n'utiliser que de l'huile de palme durable d'ici à 2015 dans ses produits à marque propre. À fin 2012 plus de 120 références contenant de l'huile de palme certifiée selon le référentiel de la Roundtable on Sustainable Palm Oil (RSPO) étaient disponibles dans les magasins en France. Également, plus de 400 références couvertes par des certificats Green Palm étaient en vente ☒.

En Indonésie, Carrefour a lancé le premier produit certifié selon le standard RSPO pour le marché domestique en 2012 : il s'agit d'une huile de cuisson composée d'huile de palme à marque Carrefour ECOplanet.

Selon les habitudes alimentaires et les contextes locaux, la substitution de l'huile de palme par une autre huile peut avoir un intérêt nutritionnel, notamment par la réduction de la teneur en acides gras saturés du produit. Cette modification, ne doit pas modifier la qualité, ni dégrader le goût, la texture ou la conservation dudit produit. Ainsi, en France, à fin 2012, l'huile de palme a été remplacée par une autre huile dans environ 320 produits Carrefour ☒, soit l'équivalent de 7 000 tonnes d'huile de palme non consommées.

☒ Assertions qualitatives ayant fait l'objet d'une vérification par le Commissaire aux comptes KPMG Audit en assurance modérée.



2.4.1.4 CONCEVOIR DES PRODUITS PLUS RESPECTUEUX DE L'ENVIRONNEMENT À TRAVERS L'ÉCO-CONCEPTION DES EMBALLAGES

L'emballage d'un produit a des fonctions nombreuses : protection, transport, stockage, information, promotion, facilitation de l'usage du produit, voire limitation du gaspillage. Mais ces emballages impliquent la consommation de matières telles que le papier, le carton, le plastique et le bois et deviennent des déchets. Carrefour s'attache à réduire les emballages à la source et conçoit des emballages innovants, respectueux de l'environnement, sûrs et simples d'utilisation pour le consommateur.

Carrefour a la conviction qu'un emballage innovant est nécessairement éco-conçu, selon plusieurs axes de travail :

- la réduction à la source et suppression des suremballages ;
- la préférence accordée aux solutions mono-matériau pour faciliter le tri et le recyclage ;
- l'utilisation de matériaux certifiés, issus de ressources renouvelables et gérées durablement ;
- la préférence donnée aux matériaux recyclés ;

- l'impression des papiers carton avec des encres et vernis plus respectueux de l'environnement.

Carrefour explore aussi la voie des matériaux biosourcés, à l'instar des bioplastiques (issus des déchets agricoles).

Les équipes design de Carrefour travaillent au développement d'emballages, à la fois innovants et industrialisables, et prenant en compte les impacts de l'ensemble du cycle de vie du produit. L'emballage doit, autant que possible, pouvoir être recyclé en fin de vie. Dans cette optique, en Europe, Carrefour forme et sensibilise ses chefs de produits et ses ingénieurs qualité à la question de l'éco-conception des emballages et du cycle de vie des produits

En parallèle, Carrefour participe à des groupes de travail externes comme :

- le *Global Packaging Project* au sein du *Consumer Goods Forum* (un réseau international d'industriels et de distributeurs) depuis 2009 afin de développer un ensemble d'indicateurs communs pour évaluer la performance environnementale des emballages. Carrefour souhaite ainsi privilégier les emballages les plus performants en intégrant des critères environnementaux ;
- le Conseil National de l'Emballage (CNE), qui est une plateforme d'échange multi-acteurs visant à promouvoir des pratiques et une politique responsable d'éco-conception des produits de consommation (distributeurs, industriels, société civile).

2.4.2 PARTICIPER À L'ÉMERGENCE DE FILIÈRES RESPONSABLES

Les filières d'approvisionnement qui représentent aujourd'hui des enjeux de préservation de l'environnement et de la biodiversité sont nombreuses : produits de la mer, produits issus du bois, soja, élevage bovin, huile de palme... autant de filières qui ont un impact sur les ressources halieutiques et les forêts, mais qui constituent également des filières économiques sources de subsistance pour de nombreuses populations partout dans le monde. Pour être efficace, la responsabilité des distributeurs doit s'exercer sur l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement ; Carrefour prend donc une part active dans les plateformes, tables rondes et groupes de travail dont l'objet est de faire émerger des filières responsables.

Ainsi, pour protéger les ressources halieutiques :

- Carrefour travaille en France depuis 2007 avec le WWF France à l'identification des zones de pêche et des espèces à privilégier ;
- le Groupe s'appuie également sur le guide de la *Seafood Choice Alliance*, une ONG travaillant avec l'ensemble de la filière : pêcheurs, pisciculteurs, distributeurs et détaillants, afin d'opérer ses choix d'approvisionnement en tenant compte des stocks menacés ;
- pour contribuer à l'amélioration des pratiques dans l'aquaculture - qui est une alternative à la pêche à condition d'en maîtriser les impacts environnementaux - Carrefour a participé aux dialogues internationaux du WWF afin de définir des critères de durabilité notamment en matière de densité d'élevage, d'optimisation de la

nourriture distribuée, de suivi des rejets pour les cages en mer et de la qualité de l'eau pour les bassins à terre ;

- en mai 2012, Carrefour a participé à une table ronde organisée par le WWF et réunissant les députés européens pour défendre une réforme ambitieuse de la *Politique Commune de la Pêche* ;
- enfin, en France, Carrefour représente la Fédération du commerce et de la distribution (FCD) à la *Commission de l'Ecolabel pour une pêche durable*.

Conscient de l'importance des forêts pour l'équilibre des écosystèmes, Carrefour s'est très tôt engagé dans la lutte contre le changement climatique et a progressivement construit une politique globale, composée d'initiatives dans toutes les filières en lien avec la forêt et en association avec les ONG et groupes de travail dédiés :

- dans le cadre du *Consumer Goods Forum*, le groupe Carrefour a soutenu l'adoption d'un objectif d'envergure : **aller vers un objectif zéro déforestation à l'horizon 2020** ;
- Carrefour siège depuis 2009 au Comité Exécutif de la *Roundtable on Sustainable Palm Oil* (RSPO). Cette table ronde réunit 650 producteurs d'huile de palme, industriels de l'agroalimentaire, distributeurs et ONG et s'est donnée pour mission de transformer le marché de l'huile de palme en une filière durable. Elle élabore pour cela un système de certification de la production et de traçabilité de la chaîne d'approvisionnement ;

Assertions qualitatives ayant fait l'objet d'une vérification par le Commissaire aux comptes KPMG Audit en assurance modérée.



- Carrefour Brésil participe depuis 2009 au **Groupe de Travail pour un Bétail Durable** (*Grupo de Trabalho da Pecuaria Sustentavel – GTPS*) qui vise la création d'une filière d'approvisionnement de bétail bovin responsable ;
- le Groupe est membre de la *Round Table on Responsible Soy* (RTRS). Lancée en 2006, cette organisation internationale réunit des producteurs de soja, des représentants de l'industrie, de la grande distribution et des ONG. En 2010, elle a publié un référentiel de certification des filières de soja permettant d'attester que la production n'est pas issue de terres à haute valeur de conservation, qu'elle fait appel à des pratiques agricoles

plus responsables, garantit des conditions de travail conformes aux principes de l'OIT et le respect des communautés locales. Carrefour a aussi beaucoup œuvré et obtenu en 2010 que le référentiel de la RTRS intègre une annexe sur les cultures non OGM ;

- depuis 2006, Carrefour soutient le **Moratoire sur le soja**. Cette initiative prise par les professionnels du secteur en coordination avec les pouvoirs publics brésiliens et la société civile permet de lutter contre le déboisement de la forêt amazonienne pour la culture du soja.

2.4.3 LES FILIÈRES « ENGAGEMENT QUALITÉ CARREFOUR » : POUR DES PRODUITS AGRICOLES PORTEURS DE VALEURS

Emblématiques de la démarche de développement durable de Carrefour, les produits frais issus des filières « Engagement Qualité Carrefour » (viandes, poissons, fruits, légumes, etc.) proposent une consommation responsable accessible à tous les clients et consommateurs. Au nombre de 430 dans les pays du Groupe, ces filières ont fêté leurs vingt ans en 2012. Toutes répondent à des principes socio-économiques inscrits dès l'origine dans une perspective de développement durable :

- mettre à disposition des consommateurs des **produits de qualité au meilleur prix** ;
- faire appel à des producteurs locaux rétribués pour leur démarche de **qualité**, auxquels Carrefour garantit des **débouchés pérennes** (cf. pages 65-66 partie 2.6) ;
- contribuer au **développement économique local** ;
- promouvoir les **terroirs et les savoir-faire locaux**.

Des critères d'agriculture responsable sont également imposés dans les cahiers des charges :

- rotation des cultures obligatoire ;
- épandage de boues de stations d'épuration interdit ;
- absence de traitement chimique après les récoltes ;
- exclusion des productions végétales hors sol ;
- développement d'une aquaculture aux impacts environnementaux maîtrisés ;
- démarche de lutte intégrée pour les fruits et légumes.

Le **bien-être animal** fait également partie des cahiers des charges des filières d'élevage, au même titre que la protection de l'environnement :

- exclusion des traitements antibiotiques préventifs ;
- interdiction de produits contenant plus de 0,9 % d'OGM dans l'alimentation des animaux ;
- limitation de la densité d'élevage pour réduire la pollution et améliorer le confort des animaux ;
- règles garantissant le confort des animaux pendant le transport vers les abattoirs.

Carrefour veille d'autant plus au bien-être animal que ce principe éthique contribue à la qualité du produit final. En 2008, le Groupe a renforcé son engagement en nouant un partenariat avec la Protection mondiale des animaux de ferme (PMAF) en France et a lancé plusieurs projets novateurs en 2010 et 2011.

Dès 1998, Carrefour France a étendu ses engagements à l'amont de la production et a notamment cherché à développer une filière d'approvisionnement en tourteaux de soja tracés et sans OGM. Ainsi, en anticipation du décret d'application relatif à l'étiquetage des denrées alimentaires issues de filières « sans OGM » publié par le gouvernement français en janvier 2012, Carrefour était capable dès 2010 de répondre aux exigences françaises de transparence sur l'alimentation des animaux destinés à la consommation : plus de 300 références Carrefour et « Engagement Qualité Carrefour » vendus en France portent une étiquette « Nourri sans OGM ».



Le Groupe a également engagé des recherches destinées à supprimer les traitements antibiotiques préventifs des poulets, avec l'objectif de mieux lutter contre l'émergence de bactéries résistantes aux antibiotiques, qui proviendrait pour partie de la surutilisation de médicaments dans l'élevage. En partenariat avec un groupement de producteurs d'Auvergne, Carrefour teste une solution innovante naturelle pour renforcer les défenses immunitaires des volailles : la phytothérapie. Depuis novembre 2012, les hypermarchés et supermarchés Carrefour proposent ainsi à leurs clients et aux consommateurs des poulets élevés sans antibiotique.

Les filières « Engagement Qualité Carrefour » constituent ainsi une démarche unique par son ampleur et par la collaboration qu'il permet avec le monde agricole. Ainsi, depuis leur création, elles permettent à Carrefour de développer des innovations qui portent les valeurs du Groupe et qui dessinent les contours de l'agriculture de demain.

Par ailleurs, depuis vingt ans, le Groupe met en place des filières « Engagement Qualité Carrefour » pour les produits de la mer qui offrent la garantie qu'il s'agit d'espèces non menacées ou provenant de stocks bien gérés, et pour lesquels l'impact des techniques de pêche sur l'environnement est maîtrisé.

2

Chiffres clés

À fin 2012, le Brésil comptait 51 filières EQC et 152 produits dont 8 lancés en 2012.

En Turquie, les filières EQC proposent 17 produits.

Groupe	2012	2011	2010
Ventes TTC de produits « Engagement Qualité Carrefour » (en millions d'euros)	940	927	907
Nombre de produits « Engagement Qualité Carrefour » (nombre de produits)	430	422	422

☑ Chiffres 2012 ayant fait l'objet d'une vérification par le Commissaire aux comptes KPMG Audit en assurance modérée.

2.4.4 RÉPONDRE AUX ATTENTES DE TOUS LES CLIENTS ET CONSOMMATEURS

Au contact de milliers de fournisseurs et de millions de clients, Carrefour assume depuis des années ses responsabilités multiples en tant que leader sur le marché européen et deuxième distributeur mondial. Le Groupe a progressivement développé une offre de produits de qualité, sûrs, respectueux de l'environnement et rendant l'équilibre alimentaire accessible à tous. Les multiples initiatives qui concrétisent cette démarche globale tendent à prendre en compte l'ensemble de ces critères pour mettre en œuvre la responsabilité sociétale du groupe Carrefour.

2.4.4.1 LE COMMERCE ÉQUITABLE

En 2012, le Groupe totalisait plus de 1 700 références issues du commerce équitable à marques propres et aux marques nationales dans le monde. Dès 1998, Carrefour a notamment été la première enseigne française à commercialiser un produit issu du commerce équitable : du café Malongo labellisé Max Havelaar.

Les produits solidaires Carrefour proviennent d'une cinquantaine de coopératives de petits producteurs situées principalement en Amérique du Sud, mais aussi en Asie et en Afrique. Le label Fairtrade leur assure des revenus plus élevés et un partenariat pérenne tout en certifiant que la production est réalisée dans le respect de l'environnement (production sans OGM, gestion optimisée des ressources naturelles...). En Espagne, une gamme de produits textiles fabriqués en Inde par des femmes en situation précaire est vendue en partenariat avec l'association Creative Handicraft.



Chiffre clé

En France, Carrefour figure parmi les principaux acteurs sur ce marché, avec plus de 548 articles, dont 17 produits Carrefour labellisés *Fairtrade*.

Groupe	2012	2011	2010
Ventes TTC de produits issus du commerce équitable (<i>en millions d'euros</i>)	26	32	30
Nombre de produits à marques propres issus du commerce équitable (<i>nombre de références</i>)	115 ☒	100	77

☒ Chiffres 2012 ayant fait l'objet d'une vérification par le Commissaire aux comptes KPMG Audit en assurance modérée.

2.4.4.2 LA PROMOTION DE L'AGRICULTURE BIOLOGIQUE : LA GAMME CARREFOUR BIO

Le Groupe a développé une offre particulièrement large de produits issus de l'Agriculture Biologique dont le mode de production contribue à la préservation de l'environnement. La gamme Carrefour BIO offre un large choix de produits textiles, cosmétiques et alimentaires qui s'enrichit de nouvelles références d'année en année. En 2012, les hypermarchés Carrefour commercialisent ainsi près de 2 000 références de produits alimentaires Carrefour BIO dans le monde.

En 2012, Carrefour a étendu dans ses 220 hypermarchés français l'opération « Garantie Prix le plus bas » à 100 produits biologiques de grandes marques choisis parmi les produits du quotidien les plus fréquemment achetés. Par ailleurs, Carrefour a fêté les 20 ans de sa gamme de produits BIO en France. Ce fut l'occasion de nombreuses animations dans ses magasins et d'une vaste campagne de promotion des produits Carrefour BIO dans les rayons, les catalogues et sur Internet (http://www.c-laterre.fr/carrefour_et_le_bio/produit-bio-magasins). L'Italie a lancé six produits Carrefour BIO pour encourager la consommation de soja et de protéines végétales, et d'autres encore pour offrir aux clients une consommation alternative : blé, soja, quinoa... ce qui porte à plus de 200 le nombre de références BIO dans ce pays.

Chiffre clé

825 références Carrefour BIO alimentaires et 565 références textiles en France.

Tous formats	2012	2011	2010
Nombre de références de produits alimentaires BIO contrôlés (<i>en unités</i>)	2 004 ☒	1 998	1 201
Ventes TTC de produits alimentaires BIO contrôlés (<i>en millions d'euros</i>)	321	329	331

☒ Chiffres 2012 ayant fait l'objet d'une vérification par le Commissaire aux comptes KPMG Audit en assurance modérée.



2.4.4.3 LES PRODUITS DE LA MER CERTIFIÉS MSC

Depuis 2008, Carrefour développe sous ses marques une gamme diversifiée de produits labellisés Marine Stewardship Council (MSC), un programme mondialement reconnu pour la certification des produits issus de la pêche responsable. Avec 23 références MSC ☒, Carrefour propose une des gammes la plus large en France (toutes marques confondues).

2.4.4.4 UNE GAMME RESPECTUEUSE DE L'ENVIRONNEMENT ET DE LA BIODIVERSITÉ : LA GAMME CARREFOUR ECOPLANET

En 2006, le Groupe a lancé la marque Carrefour ECOplanet, qui compte aujourd'hui 124 références (dont 35 produits en Droguerie Parfumerie Hygiène, 80 non alimentaires et 9 alimentaires). À travers cette gamme, Carrefour témoigne en particulier de son engagement à préserver la biodiversité et les ressources naturelles. En effet, les produits de la gamme ECOplanet sont certifiés par des écolabels reconnus : écolabel européen, FSC, MSC, Nordic Swan, etc. ou porteurs d'une caution externe.

En France, Carrefour propose 34 produits Carrefour ECOplanet labellisés, issus de forêts gérées durablement. Cette offre comporte depuis 2010 des jouets fabriqués notamment à partir de bois FSC, des couches pour bébés Carrefour ECOplanet fabriquées à partir d'agromatériaux et de cellulose blanchie sans chlore. La gamme Carrefour ECOplanet compte également un nombre croissant de produits réalisés avec des matériaux recyclés. Enfin, certaines références innovent et sont issues de biotechnologies. C'est notamment le cas de produits nettoyants conçus à partir d'un tensioactif naturel sécrété par des bactéries.

2.4.4.5 DES GAMMES CIBLÉES POUR RÉPONDRE AUX BESOINS NUTRITIONNELS SPÉCIFIQUES

Face à l'enjeu que représentent le surpoids et l'obésité dans le monde, le groupe Carrefour, en tant que deuxième distributeur mondial, se doit de proposer une offre de produits accessibles permettant à tous de manger équilibré. La politique nutritionnelle de Carrefour se développe suivant quatre axes :

- garantir la qualité nutritionnelle des produits Carrefour ;
- proposer des produits sains à des prix accessibles ;

- informer et sensibiliser les consommateurs (voir page 51) ;
- développer des gammes ciblées pour répondre aux besoins spécifiques de certains clients.

Carrefour Baby

Cette gamme a été spécifiquement conçue par Carrefour pour l'alimentation des enfants de 0 à 3 ans en collaboration avec des pédiatres et des diététiciens. Elle offre des produits de qualité, élaborés à partir de recettes simples et adaptées aux besoins des tout-petits. En France, la gamme Carrefour Baby comptait 50 références, dont 36 issues de l'Agriculture Biologique, en 2011.

Carrefour Kids

Ces produits ludiques et variés, proposés à des prix accessibles et développés en partenariat avec Disney, répondent à des règles nutritionnelles précises : apport calorique adapté, recettes travaillées pour ne pas dépasser certains seuils de matières grasses, de sucres et de sel, absence d'édulcorant.

Carrefour No Gluten

Cette gamme spécifiquement développée pour les personnes intolérantes au gluten est présente dans en Europe et en Argentine. Ces produits sont facilement reconnaissables grâce à l'épi de blé barré de l'Association française des intolérants au gluten et au logo de la Fédération d'associations de cœliaques en Espagne (FACE). Fin 2012, l'Espagne proposait parmi son offre de 150 produits sans gluten plus de 90 références de produits frais traditionnels (en boucherie et charcuterie), ainsi qu'une pâte fondante au chocolat. Par ailleurs, en Italie, ce sont 12 produits qui sont proposés dans les rayons des magasins Carrefour. En Argentine, où le pourcentage de personnes atteintes d'allergie au gluten est important, les magasins Carrefour de la région de Salta consacrent un espace dédié aux produits sans gluten. À l'origine de cette initiative, un partenariat entre Carrefour et la municipalité de Salta autour d'un projet en faveur des personnes cœliaques. Ainsi, au sein d'une coopérative sont réunies des mères d'enfants allergiques, avec un même objectif, élaborer des produits artisanaux (« fait maison ») sans gluten. Ces produits sont ensuite vendus dans les magasins Carrefour.

☒ *Assertions qualitatives ayant fait l'objet d'une vérification par le Commissaire aux comptes KPMG Audit en assurance modérée.*



2.4.5 PROMOUVOIR LA CONSOMMATION RESPONSABLE

2.4.5.1 L'ÉDUCATION DES CLIENTS À LA CONSOMMATION RESPONSABLE

La grande distribution peut jouer un rôle majeur dans l'évolution des modes de consommation et la modification des comportements, c'est pourquoi Carrefour multiplie ses efforts pour guider ses clients vers une consommation responsable. Les produits à valeur ajoutée environnementale et sociale sont emblématiques d'une consommation plus responsable. Ils sont mis en avant à l'occasion d'événements nationaux et locaux. En France par exemple, pendant le « Printemps du BIO » les hypermarchés et les supermarchés ont valorisé dans leurs catalogues, en magasins et sur Internet l'engagement du Groupe en faveur de la biodiversité et de la protection de l'environnement. Les magasins mettent notamment en place des stands de dégustation co-animés avec des fournisseurs locaux, comme par exemple des producteurs de fruits et légumes ou de viande biologiques.

En Argentine, Chine, France et Brésil, Carrefour saisit l'occasion de la campagne *Earth Hour* du WWF pour mobiliser ses magasins et ses clients sur le **changement climatique**. Le Groupe met alors en avant des produits économes en énergie dans ses magasins.

Carrefour Espagne, en partenariat avec le Fapas (Fonds pour la protection des animaux sauvages), soutient des projets de protection de l'ours et du coq tétras dans la cordillère Cantabrique et associe ses clients à son programme « D'avantage d'ours et moins de CO₂ » : à travers des plantations d'arbres, des opérations de pollinisation, des visites de zones protégées...

En France, 225 hypermarchés et 937 supermarchés ont participé en 2012 à la troisième édition des Jours Bleus, mettant ainsi en avant les produits labellisés MSC pendant une semaine en catalogue. Une campagne promotionnelle spécifique a été mise en place dans les hypermarchés, des informations sur la pêche durable étaient également mises en avant dans le magazine à destination des clients, et en home page du site web www.carrefour.fr.

Toujours en France, les espèces de poissons classées sur la liste de Carrefour comme issues de « Stock de poisson bien géré et abondant » sont visibles et repérables facilement sur les étales. L'indication « espèces à privilégier » est donnée aux clients, qui sont également dirigés vers le site web indiqué en magasin. Cette action a été réalisée avec le support du WWF France.

2.4.5.2 SENSIBILISATION DES CONSOMMATEURS AU TRI DES DÉCHETS

À la fois pour sensibiliser les consommateurs à l'importance du tri des déchets et pour répondre à des questions parfois complexes liées au geste de tri, Carrefour a choisi d'apposer des pictogrammes sur les emballages de ses produits Carrefour BIO et Carrefour ECOplanet. Disponibles dans quatre pays européens (France, Belgique, Italie, Espagne), ces pictogrammes désignent chaque composant de l'emballage et sa destination : la poubelle tout-venant ou l'un des bacs de tri sélectif.

En 2012, le Groupe a réalisé sur 300 produits de sa gamme de produits Carrefour BIO un test grandeur nature de l'efficacité de ces pictogrammes. Au vu du succès de cette opération, le Groupe prévoit d'étendre la démarche à l'ensemble de ses produits Carrefour en 2013.

Encourager les clients à adopter les sacs réutilisables

Dans certains pays, comme en Argentine ou au Brésil, l'arrêt de la distribution de sacs de caisse plastique jetables gratuits constitue une initiative pionnière et nécessite une importante sensibilisation des clients. Dans ce cadre, Carrefour Brésil a participé à une vaste campagne de sensibilisation appelée « Sacs plastique, plus jamais » en partenariat avec les collectivités et les associations locales. Accompagnés par les salariés des magasins, les clients se sont vu proposer un large choix de sacs réutilisables ainsi que des cartons, disponibles gratuitement.

Une initiative identique a été prise par Carrefour en Turquie à l'occasion de la « Journée mondiale de l'Environnement ».

En France, afin de renforcer l'offre en sacs réutilisables, des sacs en coton biologique fabriqués dans les Vosges ont été déclinés en plusieurs couleurs dans les hypermarchés et supermarchés.



2.4.5.3 INFORMATION ET SENSIBILISATION DES CONSOMMATEURS POUR UNE ALIMENTATION VARIÉE ET ÉQUILIBRÉE

Simplicité et transparence de l'information

Dès 2005, Carrefour a proposé à ses clients une information nutritionnelle sur ses produits développée avec la Confédération de la consommation, du logement et du cadre de vie (CLCV). En 2009, pour fournir à ses clients une information qui leur permette de comparer les produits entre eux, Carrefour a décidé d'adopter le système de *Guideline Daily Amounts* (GDA) ou Repères nutritionnels journaliers (RNJ) pour ses produits à marques propres en Europe. Des cadrans, apposés sur la face avant des produits, indiquent la contribution d'une portion quantifiée en énergie, sucres, lipides (dont saturés), et sel, exprimée en pourcentage des besoins journaliers. Sur les produits pour enfants, les RNJ sont adaptés à la tranche d'âge visée.

L'emballage comporte systématiquement la mention « Variez, équilibrez, bougez ! », une recommandation qui fait écho au principe fondamental du Plan national nutrition santé (PNNS) lancé en 2001 par les pouvoirs publics en France. Elle peut être suivie, selon la place disponible, de conseils nutritionnels pour aider les consommateurs à composer des menus variés et équilibrés. On trouve par exemple sur un emballage de pizza la mention : « Pour un repas, vous pouvez accompagner votre pizza de crudités ou de légumes et terminer par un yaourt ou un fruit. N'oubliez pas de boire de l'eau à volonté. »

Des initiatives de sensibilisation dans les pays du Groupe

Dans tous les pays où il est présent, le groupe Carrefour multiplie ses efforts pour promouvoir une alimentation équilibrée et un mode de vie plus sain, notamment auprès des plus jeunes. Pour sensibiliser le plus grand nombre, Carrefour agit simultanément sur plusieurs fronts : sites Internet, magazines, participation à des opérations de sensibilisation et de sponsoring, actions promotionnelles visant à composer des repas équilibrés à petit prix...

En France par exemple, les supermarchés Carrefour *market* ont participé en 2012, pour la neuvième année consécutive à la Semaine du goût en promouvant les fruits de saison à travers des dégustations et ateliers de découvertes auprès de plus de 1 000 enfants des écoles voisines.

De même, en Espagne, en 2012, plus de 3 100 enfants dans près de 70 collèges ont participé à l'opération *Bocata Sano*, une initiative de Carrefour pour prévenir l'obésité infantile et sensibiliser à l'importance d'une alimentation saine et équilibrée. En Pologne un nouveau site web www.klubmarkicarrefour.pl est dédié à la promotion des produits et des pratiques alimentaires qui contribuent à un régime équilibré.

Carrefour Brésil propose, en collaboration avec des experts de la nutrition, une série de plus de 80 menus dont la composition optimise les apports caloriques, protéiniques, glucidiques et lipidiques. Ces menus, disponibles sur le web et en magasins, ont été adoptés par plus de 100 000 clients en 2012.



2.5 Optimiser la performance environnementale de nos activités commerciales

Lutter contre le changement climatique et préserver les ressources naturelles constituent pour Carrefour des engagements majeurs. En effet, utiliser efficacement les ressources contribue à la performance économique du Groupe et à sa durabilité sur le long terme. De plus, lutter contre les changements climatiques permet de maintenir la qualité des écosystèmes qui sont utiles à notre activité.

Depuis plus de dix ans, en réponse à ce défi, le groupe Carrefour s'est résolument investi dans une démarche d'amélioration de la

performance environnementale de ses activités de distribution. Carrefour agit selon deux leviers d'action : aller vers des magasins économes en énergie, en eau, produisant peu de déchets et de CO₂, et limiter les impacts environnementaux tout au long de la chaîne logistique. La démarche de Carrefour s'appuie sur la mise en œuvre de technologies innovantes, le partage des meilleures pratiques avec d'autres acteurs du marché et la sensibilisation des collaborateurs à tous les niveaux.

2.5.1 LA MAÎTRISE DES RISQUES ENVIRONNEMENTAUX

Les risques environnementaux sont abordés pages 117-118.

2.5.1.1 L'ORGANISATION DE LA SOCIÉTÉ POUR PRENDRE EN COMPTE LES QUESTIONS ENVIRONNEMENTALES

Les risques environnementaux font l'objet d'une évaluation et d'un programme de prévention dans certains pays où le Groupe a des points de vente ☒. En respect du principe de subsidiarité qui prévaut dans les modes de management du groupe Carrefour, chaque pays met en place l'organisation adaptée à la maîtrise des enjeux environnementaux et à l'atteinte des objectifs fixés par le Groupe, notamment en matière de réduction des consommations d'énergie. Diagnostics, veilles réglementaires, définition de plans d'actions et investissements sont donc établis localement à l'initiative des Directions Pays, ou des Directions de magasin et en mobilisant les équipes de maintenance ainsi que l'ensemble des collaborateurs.

Dans les hypermarchés en France par exemple, la rémunération variable des responsables techniques intègre un objectif qualitatif en matière de tri des déchets. De nombreux pays ont également introduit un objectif d'efficacité énergétique dans la rémunération des managers en magasins ☒.

2.5.1.2 LES DÉMARCHES D'ÉVALUATION ET DE CERTIFICATION EN MATIÈRE D'ENVIRONNEMENT

Des Systèmes de Management de l'Environnement, de l'Hygiène et de la Santé et Sécurité se déploient progressivement dans les pays du Groupe. Ils s'accompagnent alors d'un outil de reporting Groupe et de systèmes de mesure des performances environnementales des magasins (consommation d'énergie, d'eau, production de déchets...) permettant un suivi et un pilotage précis des installations et de programmes d'audits permettant de connaître la situation des magasins au regard du respect de la réglementation environnementale locale, d'anticiper les risques environnementaux et de déployer les mesures de prévention adéquates. Tous les pays ont défini des objectifs de performance environnementale dans les domaines clés : énergie, émissions de gaz à effet de serre, réduction des déchets et consommations d'eau et se sont dotés d'un tableau de bord de suivi.

Localement, certains pays peuvent faire le choix de la certification ISO 14001 pour certaines de leurs activités, à l'instar de l'Espagne pour ses stations-service.

☒ *Assertions qualitatives ayant fait l'objet d'une vérification par le Commissaire aux comptes KPMG Audit en assurance modérée.*



2.5.2 DES MAGASINS ET DES SITES ÉCONOMES ET DURABLES

Chaque année, Carrefour poursuit son développement et ouvre de nouveaux points de vente avec toujours l'ambition de réduire et de maîtriser l'impact de son parc commercial.

Pour cela, le Groupe travaille notamment sur les axes suivants :

- intégrer des critères environnementaux dans la construction et la rénovation des magasins, car les choix faits à la conception du magasin auront une incidence pendant toute la durée de son exploitation ;
- réduire l'empreinte carbone et la consommation d'énergie des magasins ;
- maîtriser la consommation d'eau de ses sites ;
- augmenter la part des déchets recyclés dans le parc commercial.

2.5.2.1 INTÉGRER L'ENVIRONNEMENT DÈS LA CONCEPTION ET LA CONSTRUCTION DES MAGASINS

Concevoir des magasins économes

Création, extension ou rénovation d'espaces commerciaux : chaque projet est pour le groupe Carrefour l'occasion de mettre en œuvre des principes de construction durable. Carrefour Property, la société foncière gérant le patrimoine immobilier commercial du groupe Carrefour en France, en Italie et en Espagne, associe collectivités, maîtres d'œuvre et prestataires à sa démarche d'éco-conception et s'efforce de déployer des solutions innovantes préservant l'environnement :

Afin d'atteindre l'objectif d'efficacité énergétique du Groupe (Voir p. 54-56) l'architecture des magasins est conçue pour optimiser leur consommation d'énergie. Les bâtiments rénovés ou nouveaux exploitent au maximum la lumière naturelle, sont construits dans des matériaux offrant une grande inertie thermique et leurs façades vitrées sont orientées de manière à réduire le besoin de climatisation. Ces bonnes pratiques sont développées en France, mais aussi en Inde, à Taiwan ou en Chine, par exemple. Certains magasins disposent également d'une toiture végétalisée jouant le rôle d'isolant, ou d'une toiture blanche à haute réflectivité solaire, limitant le besoin en climatisation à l'instar de l'hypermarket d'Assago, en Italie.

Depuis 2011, Carrefour a par ailleurs intégré dans sa Charte d'éco-construction la prise en compte des énergies renouvelables dans les projets afin que ces options soient plus systématiquement prises en considération : chauffe-eau solaires, pompes à chaleur, éoliennes, etc.

Une attention particulière est portée sur le choix des matériaux. Les magasins privilégient les matériaux naturels plus respectueux de l'environnement. Bois, briques, peintures... sont choisis en fonction de critères éco-responsables. Conformément à son engagement en faveur d'un approvisionnement responsable (voir page 43-46), le bois provient en grande partie de forêts gérées durablement. Par ailleurs, des colles, peintures, vernis et lasures porteur des labels NF Environnement, Ecolabel européen ou tout autre label environnemental équivalent, sont utilisées dans tous les sites en France. Carrefour Property privilégie également les matériaux nécessitant peu d'énergie pour leur production ou fabriqués à base de matières naturelles et abondantes.

Carrefour Property associe à sa démarche les enseignes installées dans ses centres commerciaux français. Des critères environnementaux ont été intégrés dans les baux de location et les cahiers des charges d'aménagement des boutiques afin de les inciter à utiliser des équipements économes en énergie, à choisir des matériaux respectueux de l'environnement et à trier leurs déchets.

Les nouveaux sites sont conçus de manière à s'adapter au mieux à leur environnement local. Initiée dès 2006, la Charte paysagère de Carrefour intègre la gestion des espaces verts dans le respect de la biodiversité locale ☒. Chaque projet est ainsi pensé pour s'intégrer dans le paysage naturel ou urbain et minimiser son impact sur l'environnement.

Afin de renforcer son engagement en faveur de la biodiversité et de la préservation des ressources naturelles, Carrefour Property a développé une Charte Biodiversité en 2012 ☒. Son objectif : généraliser les bonnes pratiques favorables à la biodiversité lors de la conception, pendant le chantier et lors de l'exploitation. Pré-requis à tout aménagement, cette charte permet d'évaluer le contexte écologique et urbain du projet. Ensuite, elle se décline selon trois axes majeurs :

- les orientations de conception de l'espace vert (déclinées selon les principales régions de cohérence écologique sur le territoire métropolitain) ;
- les orientations pour la mise en œuvre du chantier ;
- les orientations de gestion des espaces verts.

Carrefour travaille aussi à faciliter l'accessibilité de ses magasins. Par exemple, pour le centre commercial de l'Escapade, inauguré en novembre 2012 à La Chapelle-Saint-Luc près de Troyes, l'insertion du projet dans son environnement passe par des accès facilités et sécurisés pour les piétons, la création d'une piste cyclable, des places de stationnement réservées aux familles, véhicules électriques, au covoiturage. Par ailleurs, le parking dispose de bornes de recharge pour les véhicules électriques. À Mondeville, le futur Parc d'activité commercial (PAC) sera ainsi desservi par un arrêt de bus créé au cœur du site. Le futur PAC de Quetigny sera desservi par deux lignes de tramway.

☒ *Assertions qualitatives ayant fait l'objet d'une vérification par le Commissaire aux comptes KPMG Audit en assurance modérée.*



Pour mieux valoriser cette démarche environnementale globale et engager les magasins dans un processus de progrès continu, Carrefour Property étudie également pour chacun de ses projets en France les possibilités de certification HQE (Haute qualité environnementale, une norme française) ou BREEAM (*Building Research Establishment Environmental Assessment Method*, une norme anglaise). Le supermarché Carrefour *market* de Mondonville, ouvert en 2010, a été le premier magasin du Groupe certifié HQE. Ces normes et technologies innovantes sont également utilisées hors du périmètre de Carrefour Property : la Turquie prévoit par exemple l'obtention de la certification LEED pour son nouveau siège livré en 2013.

D'autres projets sont emblématiques de la démarche de Carrefour, à l'instar du centre commercial L'Escapade certifié HQE et en passe d'obtenir la certification BREEAM, du magasin Carrefour Lyon Confluence également certifié HQE, ainsi que le centre commercial qui l'accueille, du projet d'extension du Carrefour *market* d'Argeles-Gazost ou encore du projet de nouveau Carrefour *market* d'Audenge, qui vise la certification HQE. Ces projets en cours ou finalisés combinent l'ensemble des mesures détaillées ci-avant afin d'actionner tous les leviers possibles en faveur de la protection de l'environnement.

Mettre en œuvre des chantiers propres

Dès la phase des travaux, Carrefour travaille à limiter ses impacts. En France, les entreprises qui sont intervenues sur les chantiers de construction de magasins Carrefour en 2012 ont signé la Charte Chantier Vert ☒, qui recommande notamment de trier les déchets

du chantier, de nettoyer les roues des engins de terrassement afin d'éviter l'étalement des boues sur le domaine public, ou encore de limiter les nuisances sonores en planifiant les travaux bruyants dans des plages horaires adaptées au confort des riverains.

En 2012, la Charte Chantier Vert a concerné 13 projets, notamment pour :

- les créations et extensions d'hypermarchés et de centres commerciaux ;
- les créations de supermarchés.

En 2013, la volonté de Carrefour Property est d'appliquer la Charte Chantier Vert sur tous les projets de créations et d'extensions.

2.5.2.2 RÉDUIRE L'EMPREINTE ENVIRONNEMENTALE LIÉE À L'EXPLOITATION DES MAGASINS

Réduire les consommations d'énergie et l'empreinte carbone des magasins

Le Groupe s'est fixé l'objectif ambitieux de diminuer de 40 % ses émissions de CO₂ dans quatre pays en Europe – la France, l'Espagne, l'Italie et la Belgique – d'ici à 2020 par rapport à 2009 ☒.

Les gaz à effet de serre issus de l'activité des magasins proviennent principalement de l'énergie qu'ils utilisent et des fluides réfrigérants nécessaires à la production de froid alimentaire. Carrefour agit donc en priorité sur ces deux sources.

L'empreinte carbone du groupe Carrefour

ÉMISSIONS DE GES PAR SOURCE (EN T.ÉQ.CO₂)

Scope 1	Réfrigérants ☒ ☒	42 %
	Gaz ☒ ☒	3 %
	Fuel ☒ ☒	1 %
Scope 2	Électricité ☒ ☒	44 %
Scope 3	Logistique ☒	10 %

Exclus : HM et SM Argentine.

☒ Chiffres 2012 ayant fait l'objet d'une vérification par le Commissaire aux comptes KPMG Audit en assurance modérée.

☒ Chiffres 2012 ayant fait l'objet d'une vérification par le Commissaire aux comptes KPMG Audit en assurance raisonnable.

ÉMISSIONS DE GES PAR ZONE (EN T.ÉQ.CO₂)

France	20 %
Europe (hors de France)	44 %
Asie	11 %
Amérique latine	25 %

Exclus : HM et SM Argentine.

☒ Assertions qualitatives ayant fait l'objet d'une vérification par le Commissaire aux comptes KPMG Audit en assurance modérée.



Pour mesurer son empreinte carbone, le Groupe a mis en œuvre en 2007 un reporting de ses émissions de gaz à effet de serre (GES) suivant les lignes directrices du GHG Protocol, norme internationale pour la comptabilisation des émissions de GES ☒. En 2012, les émissions directes (scope 1 du protocole : réfrigérants, gaz et fuel) sont de 1,6 million t. éq. CO₂ ☒ et les émissions indirectes (scope 2 : électricité, et scope 3 : transport de marchandises) sont de 1,9 million t. éq. CO₂ ☒.

Le programme d'efficacité énergétique

La dépense en énergie des magasins s'élevant à plus d'un demi-milliard d'euros par an, la diminution des consommations d'énergie constitue également une des pierres angulaires du plan de lutte contre le gaspillage initié par le Groupe et un levier majeur pour réduire la dépendance énergétique de Carrefour.

CONSOMMATION MOYENNE D'ÉNERGIE DES MAGASINS

Électricité	87 %
Gaz	11 %
Fuel	2 %

CONSOMMATION D'ÉLECTRICITÉ DES MAGASINS

Froid alimentaire	35 %
Climatisation	25 %
Éclairage	24 %
Laboratoires et autres	16 %

En 2012, la consommation d'énergie (électricité, fuel et gaz) des magasins du Groupe a baissé de 24,6 % (par rapport à 2004 par m² de surface de vente). L'objectif de Carrefour est d'atteindre 30 % de réduction d'ici 2020 (par rapport à 2004 par m² de surface de vente).

Pour atteindre ce résultat, le Groupe a lancé un programme d'efficacité énergétique dans l'ensemble de son parc commercial. Ce plan d'investissement pluriannuel d'une trentaine de millions d'euros par an permet de déployer des technologies d'efficacité énergétique dans ses magasins. Concrètement, les magasins se dotent ainsi d'un système de gestion technique centralisée (GTC) permettant de réguler automatiquement le chauffage, la climatisation et l'éclairage en fonction des besoins et de surveiller les consommations.

Progressivement, tous les magasins adoptent aussi des éclairages basse consommation, s'équipent de meubles de froid disposant de portes vitrées pour les produits surgelés et produits frais. Certains magasins récupèrent également les calories générées par leurs installations frigorifiques et les valorisent pour le chauffage ou l'eau chaude sanitaire, d'autres remplacent progressivement les compresseurs par d'autres plus performants, d'autres encore développent la valorisation méthane des déchets organiques, installent des murs isolants, utilisent des pompes à chaleur lorsque la géothermie le permet...

En France, grâce à la combinaison de ces solutions, les magasins supermarchés Carrefour *market* de Mondonville, Auterive, Sarlat et Mauriac consomment non seulement moins d'énergie à surface équivalente que les autres magasins, mais n'utilisent plus d'énergie fossile pour se chauffer.

En Turquie, 15 chantiers ont été lancés sur la période 2011-2012, pour promouvoir le déploiement de ce type d'initiatives. L'investissement total représente près de 7 millions d'euros pour économiser jusqu'à 12 millions de kilowatts. L'atteinte des objectifs d'efficacité énergétique fixés est un critère majeur dans l'évaluation des managers.

De la même façon, Taiwan, la Chine, l'Inde et la Pologne déploient dans leurs magasins des équipements plus performants et renforcent le suivi des consommations d'énergie. Carrefour Chine a ainsi obtenu le prix du « magasin vert de Chine » pour le site de Hangzhou Yongjin.

En Espagne, le programme d'efficacité énergétique *Edificios Eco-sostenibles* a démarré en 2007. Grâce à ce programme, Carrefour Espagne est pour la troisième année consécutive en 2012, leader du secteur de la grande distribution dans l'évaluation réalisée par l'ONG *Piensa en Clima*, qui valorise les démarches en faveur de la consommation responsable et de la lutte contre le changement climatique.

En 2012, Carrefour Brésil a initié un état des lieux des principaux points d'amélioration pour réduire les consommations d'énergie et prévoit pour les années à venir de déployer un plan d'actions concernant : la fermeture des espaces de produits surgelés, la mise en place de compteurs d'énergie dans les 400 magasins et dans les galeries, le remplacement des systèmes d'éclairage.

☒ Chiffres 2012 ayant fait l'objet d'une vérification par le Commissaire aux comptes KPMG Audit en assurance modérée.

☒ Chiffres 2012 ayant fait l'objet d'une vérification par le Commissaire aux comptes KPMG Audit en assurance raisonnable.

☒ Assertions qualitatives ayant fait l'objet d'une vérification par le Commissaire aux comptes KPMG Audit en assurance modérée.

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE

Optimiser la performance environnementale de nos activités commerciales

	2012	2011	2010	2009	% vs 09
Consommation d'énergie – Électricité, Gaz et Fuel (kWh/m ² de surface de vente)	573	596	619	628	(8,7) %

BU Comparables (83 % du périmètre CA HT consolidé 2012) - Hors : HM : BR / SM : BR.

	2012	2011	2010	2009	% vs 09
Émissions de gaz à effet de serre liés à la consommation d'énergie (Eq.kg CO ₂ /m ² de surface de vente)	187	192	205	208	(10,3) %

BU Comparables (83 % du périmètre CA HT consolidé 2012) - Hors : HM : BR / SM : BR.

Chiffres clés

24,6 % de baisse de la consommation d'énergie en kWh/m² de surface de vente depuis 2004 dans le Groupe.

10,3 % de réduction des émissions de gaz à effet de serre liées à la consommation d'énergie dans les magasins intégrés depuis 2009 dans le Groupe.

La promotion des énergies renouvelables

En fonction des contextes locaux, le groupe Carrefour saisit les opportunités qui lui permettent de développer le recours aux énergies renouvelables. Ainsi, certains pays comme la Belgique utilisent déjà à 100 % le renouvelable à travers le choix de leur fournisseur d'électricité.

On recense à travers le Groupe de nombreux exemples de magasins équipés pour produire de la chaleur ou de l'électricité à partir de sources renouvelables.

En Turquie, certains hypermarchés et supermarchés situés dans des régions ensoleillées sont dotés de chauffe-eau solaires.

En France, six éoliennes ont été installées sur le site de Perpignan Clair, et le projet d'extension du centre commercial de Salaise fait intervenir la géothermie pour le chauffage et la climatisation du mail et des boutiques.

En Espagne, Carrefour a procédé à l'installation de plus de 109 000 kWh/année en cellules photovoltaïques dans huit hypermarchés et déployé plus de 11 000 panneaux solaires sur l'entrepôt d'Alovera constituant ainsi la plus grande couverture de ce type en Europe. Avec cette installation, Carrefour Espagne a réduit ses émissions de plus de 500 t_{eq} CO₂.

12 hypermarchés italiens sont équipés de pompes à chaleur pour le chauffage, portant à 40 % la part des énergies renouvelables dans leur consommation. Les trois entrepôts de Massalengo, Pombia et Casella utilisent de l'énergie d'origine photovoltaïque.

Enfin, en Pologne, la location des toits des hypermarchés est à l'étude pour y installer des panneaux photovoltaïques.

Réduire les consommations de fluides réfrigérants

Les fluides réfrigérants utilisés pour le fonctionnement des systèmes froids constituent la deuxième source d'émissions de gaz à effet de serre issues de l'activité des magasins. Afin de réduire les émissions de gaz à effet de serre dues aux fuites de fluides réfrigérants, le groupe Carrefour a mis en place une stratégie en deux volets :

- identifier et réduire les fuites, avec l'objectif de les limiter à 10 % du gaz chargé dans ses installations ;
- privilégier les fluides alternatifs ou naturels à plus faible impact sur l'environnement ; Carrefour a en effet pris l'engagement de ne plus utiliser de fluides HFC (hydrofluorocarbures) dans ses nouvelles installations frigorifiques à partir de 2015.

Dans la plupart des pays où il est présent, le Groupe a réalisé un diagnostic destiné à mesurer les taux de fuite de fluides et à identifier leurs causes, afin de déployer des actions correctives. Entre 2009 et 2012, la quantité de gaz réfrigérant rechargée dans les installations frigorifiques suite à des fuites par m² de surface de vente a reculé de 34,3 %.

Plusieurs types de gaz peuvent être utilisés dans les installations de froid négatif ou positif. Leur utilisation est soumise à des contraintes réglementaires croissantes.

En Europe, dans les magasins Carrefour, les installations de froid alimentaire utilisant des HCFC (hydrochlorofluorocarbures) sont vouées à disparaître prochainement. En effet, depuis le 1^{er} janvier 2010, l'Union européenne interdit l'utilisation de HCFC vierges pour recharger les installations de froid existantes.

Les HFC (hydrofluorocarbures) sont aussi amenés à être réduits dans leur utilisation, la législation s'étant considérablement durcie à leur égard.



Carrefour teste donc différents systèmes alternatifs aux fluides historiques permettant d'utiliser des fluides naturels comme le dioxyde de carbone (CO₂) dont l'impact sur le changement climatique et la destruction de la couche d'ozone est moindre .

De plus, le CO₂ requiert des installations frigorifiques très étanches, réduisant nettement les risques de fuite et les équipements de nouvelle génération consomment moins de fluides et de 10 % à 20 % d'électricité en moins, ce qui limite également les émissions de gaz à effet de serre.

Après les premiers tests concluants conduits en 2011, qui ont permis d'expérimenter le dioxyde de carbone pour le froid négatif (meubles surgelés), les opérations pilotes se sont multipliées en 2012 y compris pour le froid positif. Le Groupe envisage la possibilité de reconvertir ses installations fonctionnant aux fluides fluorés, par l'utilisation de solutions mixtes CO₂ évolutives ou 100 % CO₂ pour les installations arrivant en fin de vie, ou pour les renouvellements complets ou partiels de certains sites. Désormais, dans les magasins nouveaux, rénovés en profondeur ou dont les installations de froid arrivant en fin de vie, le Groupe utilisera donc du CO₂ pour le froid négatif et pour le froid positif.

En 2012, la Turquie a pris un ensemble de mesures de réduction de l'impact des systèmes réfrigérants : les dernières installations fonctionnant avec du HCFC ont été remplacées, certaines installations ont été supprimées ou réduites en taille, les compresseurs et condensateurs de 49 supermarchés ont été remplacés par des

équipements garantis en termes de fuites. La surveillance des fuites a été intégrée dans les contrats de maintenance des installations. Enfin, des installations au dioxyde de carbone sont testées dans trois magasins.

Les magasins taiwanais migrent progressivement vers l'utilisation de fluides moins impactants et ont tous été équipés d'appareils de détection des fuites.

La Chine a renforcé son processus de détection des fuites, qui devient bimensuel et réalisé avec des équipements toujours plus fiables.

La Pologne prévoit que les derniers équipements fonctionnant avec HCFC seront remplacés au plus tard en 2013. Des systèmes réfrigérants au CO₂ ont été testés dans deux hypermarchés et un supermarché polonais en 2012 ; la décision a été prise de généraliser progressivement cette pratique.

Depuis 2012, l'Inde utilise des gaz sans nocivité pour la couche d'ozone.

À fin 2012, l'Italie compte dix installations au CO₂. Ce fluide est utilisé de manière systématique pour toute nouvelle ouverture ou rénovation de magasin.

Au Brésil, Carrefour a initié une démarche d'amélioration continue. Ainsi, en 2012 par exemple, une cartographie des fuites de gaz réfrigérants a été réalisée, et un plan d'action a été établi pour les diminuer (remplacement d'équipements et maintenance préventive).

	2012	2011	2010	2009	% vs 09
Quantité de fluides réfrigérants rechargés suite à des fuites (kg/1 000 m² de surface de vente)	38,1	40,0	47,4	58,6	(35,0) %

BU Comparables (76 % du périmètre CA HT consolidé 2012) - Hors : HM : BR, AR, TW / SM : BR, AR, TR.

Chiffres clés

35,0 % de fluides réfrigérants rechargés dans les installations de production de froid par m² de surface de vente depuis 2009.

24,9 % de diminution des émissions de CO₂ liées aux consommations de réfrigérants et d'énergie des magasins en France, Espagne, Belgique et Italie par rapport à 2009 (objectif - 40 % à horizon 2020).

 *Assertions qualitatives ayant fait l'objet d'une vérification par le Commissaire aux comptes KPMG Audit en assurance modérée.*



Réduire les consommations d'eau

Les postes de consommations d'eau varient avec la surface et les activités du magasin. Les activités les plus consommatrices sont les laboratoires (boucherie, poissonnerie, boulangerie, pâtisserie, traiteur), le lavage du matériel, le nettoyage des sols, la production de la glace pour les étals de poissons, le lavage des mains et les sanitaires du personnel, l'arrosage des espaces verts intérieurs et extérieurs...

Entre 2009 et 2012, la consommation d'eau a baissé de - 6,8 % au niveau du Groupe. Ce progrès est le fruit d'un long travail de sensibilisation.

Dès 2003, le Groupe s'est doté d'outils de gestion appropriés : mise en œuvre d'un reporting régulier, identification des sources de consommation et des magasins consommateurs ☒. Ce travail de suivi et d'analyse a permis de déployer diverses mesures d'économie. Les magasins ont sensibilisé leurs collaborateurs à cet enjeu, optimisé la maintenance des équipements notamment pour

prévenir les fuites. Ainsi en Turquie par exemple, la surveillance des compteurs d'eau est quotidienne dans les hypermarchés.

Partout dans le monde, les magasins adoptent progressivement des solutions limitant leur consommation, telles que des robinets économiseurs d'eau, des robinets avec détecteur de mouvement ou des urinoirs sans eau, des systèmes permettant de récupérer et recycler les eaux pluviales pour des usages ne nécessitant pas d'eau potable – solution qui peut réduire de 10 % la consommation d'un hypermarché. En Inde par exemple, certains magasins ont mis en place la collecte des eaux de pluie.

En France, en Italie, en Chine, à Taiwan et en Inde, les magasins Carrefour et cash & carry sont dotés d'un système de recyclage des eaux permettant la collecte et le traitement bactériologique des eaux grises alors réutilisées pour les sanitaires, le lavage des véhicules et l'arrosage des espaces verts. Tous les magasins chinois sont équipés de toilettes sèches, permettant une économie de 170 000 litres d'eau par an et par magasin en moyenne.

	2012	2011	2010	2009	% vs 09
Quantité d'eau consommée (m³/m² de surface de vente)	1,72	1,77	1,82	1,85	(6,8) %

BU Comparables (92 % du périmètre CA HT consolidé 2012) - Hors : HM : BE, AR / SM : BE, AR.

Chiffres clés

- 6,8 % d'eau consommée depuis 2009 par m² de surface de vente dans le Groupe.

16,7 millions de m³ consommés dans les magasins du Groupe en 2012.

Réduire la production de déchets et en favoriser la valorisation

L'activité des magasins est génératrice de déchets de diverses natures : principalement des emballages secondaires (cartons de conditionnement des produits pour le transport) mais aussi des papiers et des sacs de caisses, et dans une moindre mesure, des plastiques, de la ferraille ou encore des déchets organiques provenant des produits alimentaires non consommables. La réduction des déchets d'activité s'inscrit dans la droite ligne du plan de lutte contre le gaspillage que le groupe Carrefour a lancé en fin d'année 2012. Le Groupe déploie de longue date une approche en deux volets : réduction à la source et valorisation – économique, matière ou énergétique ☒.

Réduire les déchets d'activité

Pour limiter ses déchets, le Groupe remplace notamment les cartons et cagettes de transport des marchandises par des bacs en plastique réutilisables et déploie le prêt-à-vendre, qui consiste à concevoir l'emballage secondaire de façon à le disposer tel quel en rayon.

Le PAV joue ainsi le rôle de présentoir, avec à la clé, plusieurs avantages environnementaux s'il est bien conçu. Les emballages sont réduits et plus légers, ce qui limite le volume et le poids des marchandises transportées et la consommation de carburant ainsi que la quantité des déchets produits. En France le taux de PAV est de 80 % pour les hypermarchés et de 72 % pour les supermarchés.

En Turquie en 2012, près de 50 % des caisses de transport à usage unique ont été remplacées par des caisses réutilisables et un partenariat récent permet de tester l'usage de palettes à durée de vie plus longue. L'Espagne utilise depuis 2009 des barquettes 100 % recyclables en carton ondulé pour les fruits et légumes, qui permettent également un gain de place lors du transport. La France quant à elle a fait le choix de privilégier l'utilisation d'emballages réutilisables principalement en plastique, pour les fruits et légumes, la boucherie et le textile.

Les entrepôts participent également activement à la réduction des déchets à la source. Voir page 63.

☒ *Assertions qualitatives ayant fait l'objet d'une vérification par le Commissaire aux comptes KPMG Audit en assurance modérée.*



Dans la majeure partie des pays, les magasins Carrefour travaillent en partenariat avec des organismes caritatifs auxquels ils donnent des produits alimentaires et textiles (voir pages 68-69).

Recycler et valoriser les déchets d'activité

Partout où il est implanté, le Groupe s'est également doté d'une organisation structurée de gestion des déchets afin d'assurer leur valorisation ☒. Principal déchet généré par les magasins, le carton est trié et recyclé dans tous les pays.

Pour les autres matières (plastiques, ferrailles, verre, biodéchets...) le tri est organisé en fonction des systèmes de récupération locaux et se généralise année après année. Dans tous les pays, les magasins multiplient leurs efforts pour trouver des filières capables de valoriser leurs déchets.

La valorisation des déchets organiques est en cours depuis plusieurs années. En Belgique, tous les magasins trient les déchets de produits d'épicerie, de boulangerie, de fruits et de légumes pour les transformer en biométhane. En France, 11 131 tonnes de biodéchets collectés dans les hypermarchés et supermarchés Carrefour ont été traitées en 2012 ☒. En Espagne, un dispositif de gestion des déchets organiques est désormais implanté dans 172 hypermarchés. Sur l'année écoulée, 6 002 tonnes de déchets organiques ont été collectées et valorisées.

Dès 2007, Carrefour en Espagne a mis en place un programme ambitieux : le Plan Intégral de gestion des déchets et a fait le choix de centraliser la gestion des déchets en confiant leur collecte et leur valorisation à deux fournisseurs. En 2012, ce programme d'optimisation a continué de porter ses fruits puisque 65 % des déchets des hypermarchés ont été valorisés. Carrefour en Espagne est également membre du Système intégré de gestion des huiles industrielle Sigauss et du Système intégré de gestion Ambilamp, permettant la récupération et la valorisation des huiles et des consommables d'éclairage – néons, ampoules, verre, fragments métalliques...

De leur côté, les hypermarchés français ont trié et valorisé 81 % de leurs déchets (dons alimentaires compris).

En 2012, un effort particulier a permis d'intensifier la collecte des déchets dans tous les magasins en Italie (papier, carton, bois, déchets alimentaires, huiles, piles, équipements électriques et électroniques).

Des avancées importantes ont également eu lieu en Argentine où Carrefour s'est inscrit activement dans le Programme de gestion intégrale de recyclage (PGIR) de la municipalité de Buenos Aires. Ce programme a un triple objectif environnemental, social et économique puisqu'il doit permettre de réduire la production globale de déchets, mais également de développer les filières de valorisation et de professionnaliser les acteurs déjà en place. Dans ce cadre, les magasins de Carrefour en Argentine ont mis en place un système de tri et de récupération : déchets organiques et déchets d'emballage (carton, plastique...) mais aussi huiles, tubes fluorescents, peintures, cylindres de freon, batteries, etc. et formé leurs équipes au tri, soit 542 collaborateurs formés en 2012.

Dans le même esprit, Carrefour Brésil a intensifié ses programmes de gestion des déchets en cohérence avec la politique nationale, notamment pour l'élimination appropriée des déchets organiques et recyclables. Les équipes brésiliennes participent également activement à des groupes de travail réunissant le secteur de la grande distribution, des représentants gouvernementaux, des décideurs industriels, avec pour objectif la mise en place d'accords sectoriels pour la gestion des déchets.

Contribuer à la collecte et la valorisation des déchets des clients

Partout dans le Groupe, les magasins proposent des bacs de récupération des déchets des clients. Poussés ou non par des réglementations locales, les flux sont divers et chaque année plus nombreux en fonction des habitudes locales : piles et batteries, déchets électriques et électroniques, cartouches d'imprimante, ampoules et autres consommables d'éclairage.

De nombreuses campagnes de sensibilisation sont également menées par Carrefour auprès de ses clients afin de les inciter au tri.

DÉCHETS RECYCLÉS PAR ZONE ET PAR TYPE DE DÉCHETS, Y COMPRIS LES DONS À DES ORGANISMES CARITATIFS (EN KG/M² DE SURFACE DE VENTE)

Zone	France	Europe (hors France)	Amériques	Asie
Déchets Carton/papier	72 %	72 %	91 %	93 %
Dons	18 %	1 %	1 %	0 %
Déchets organiques	1 %	11 %	1 %	1 %
Autres déchets (y compris plastiques)	9 %	16 %	7 %	6 %

	2012	2011	2010	% vs 10
Part des déchets recyclés – dons inclus (% des déchets)	63,9	61,5	60,5	5,5 %

BU Comparables (79 % du périmètre CA HT consolidé 2012) - Hors : HM : BR, AR, TR / SM : BR, AR.

☒ Assertions qualitatives ayant fait l'objet d'une vérification par le Commissaire aux comptes KPMG Audit en assurance modérée.



Réduire l'impact des consommables

Maîtriser l'impact environnemental des publications commerciales

Depuis 2005, le groupe Carrefour mène une approche globale pour ses publications commerciales en ligne avec son engagement en faveur d'un approvisionnement responsable (voir pages 43-46). Le Groupe s'est notamment engagé à utiliser 100 % de papier certifié (FSC ou PEFC) ou recyclé pour ses publications commerciales destinées aux consommateurs (européens) à horizon fin 2012.

Ainsi, en 2012, 99 % du papier utilisé par le Groupe pour les publications commerciales est recyclé ou certifié et 100 % pour l'Europe. En parallèle, Carrefour diminue la quantité de papier utilisée pour ses publications :

- en réduisant les grammages ou en limitant la taille des catalogues ;

- en développant de nouvelles technologies : dématérialisation des prospectus, des courriers, des chèques fidélité et des catalogues rendus disponibles sur les sites Internet de Carrefour ou sur les smartphones en Europe ;
- en optimisant la distribution de ses catalogues, Carrefour a par exemple économisé 20 % de papier en Espagne, en ajustant le nombre de catalogues distribués à la densité de population par quartier, en veillant à ce qu'un seul catalogue soit déposé dans chaque boîte. Une démarche similaire est en place en France. Les hypermarchés Carrefour sont ainsi passés de quatre à trois catalogues par mois, ce qui économise 10 000 tonnes de papier par an.

Par ailleurs, Carrefour travaille avec les imprimeurs pour réduire l'impact de ses publications commerciales. Tous les imprimeurs de Carrefour sont engagés dans une démarche de respect de l'environnement (imprim'vert, FSC, PEFC, ISO 14001).

	2012	2011	2010	2009	% vs 09
Quantité de papier acheté pour les publications commerciales (kg/m² de surface de vente)	17,8	19,9	19,7	20,1	(11,1) %

BU Comparables (100 % du périmètre CA HT consolidé 2012).

Supprimer progressivement les sacs de caisses jetables

Dans tous les pays où il est implanté, le Groupe s'est engagé à arrêter progressivement la distribution gratuite de sacs de caisse jetables en plastique d'ici fin 2012. Dès 2003, Carrefour a réalisé une première analyse du cycle de vie sur différents types de sacs de caisse en plastique, en papier, biodégradables et réutilisables. Cette étude, réactualisée en 2010, a montré qu'au-delà de la cinquième utilisation, le sac cabas réutilisable est la plus écologique des solutions étudiées. Le Groupe a alors engagé une politique ambitieuse de suppression des sacs de caisse plastiques jetables gratuits et de promotion des sacs réutilisables. Résultat : de 2009

à 2012, le nombre de sacs plastiques jetables gratuits donnés en caisse a chuté de 50 % (par m² de surface de vente). Désormais, seuls l'Argentine, le Brésil et la Turquie distribuent encore à ce jour des sacs de caisse plastique gratuits en caisse. Dans ces pays, Carrefour est engagé dans une démarche de progrès pour sensibiliser les clients à leur arrêt. Ainsi, certains magasins Carrefour au Brésil (Piracicaba, Jundiai, Belo Horizonte) ont cessé la distribution de sacs jetables.

À l'échelle du Groupe, ce sont ainsi plus de 1,4 milliard de sacs de caisse plastiques jetables qui ont été économisés depuis 2009.

	2012	2011	2010	2009	% vs 09
Nombre de sacs de caisse plastiques gratuits et jetables achetés pour les magasins (kg/m² de surface de vente)	103	122	141	206	(50,0) %

BU Comparables (100 % du périmètre CA HT consolidé 2012).

Rejets dans l'air, l'eau et les sols

Les activités commerciales et de distribution du groupe Carrefour sont faiblement émettrices de rejets dans l'air, l'eau et les sols, hors gaz à effet de serre. Les actions de réduction des émissions de gaz à effet de serre sont décrites dans les pages précédentes.

Les équipements fonctionnant avec des combustibles fossiles, susceptibles de rejets dans l'air (poussières, fumées) tels que les générateurs, les compresseurs ou les condenseurs sont équipés de systèmes de récupération ou de filtres.

Du fait de l'activité des magasins, les eaux usées en sortie de site ne sont pas chargées de pollutions majeures. Dans certains pays, des systèmes de traitement et recyclage des eaux grises sont mis en place ☒.

Les stations-service gérées par Carrefour en France et en Espagne par exemple, sont équipées d'installations visant à prévenir les risques environnementaux et nuisances olfactives :

- réservoirs à double fond et bacs de rétention en béton ;
- systèmes de récupération de la vapeur des réservoirs d'essence et des dépôts lors des pleins ;

☒ Assertions qualitatives ayant fait l'objet d'une vérification par le Commissaire aux comptes KPMG Audit en assurance modérée.



- système de frein et valves de remplissage pour éviter les débordements et les fuites à l'origine de la contamination des sols ;
- étanchéisation des tuyaux borne-réservoir pour éviter la contamination du terrain ;
- adaptateurs au niveau des tuyaux d'essence, équipements de détection des fuites au niveau des réservoirs ;
- pavement en dur dans la zone d'approvisionnement pour éviter l'infiltration de l'essence dans les sols ;
- systèmes de décantation pour éviter la contamination du réseau d'assainissement et système de détection des eaux contaminées par les hydrocarbures.

Prévention des nuisances sonores

Les activités des magasins Carrefour génèrent peu ou pas de nuisances sonores majeures. Les générateurs ou compresseurs qui ne peuvent être installés en sous-sols sont couverts d'équipements antibruit ou placés derrière des murs isolants. Dans tous les pays les équipes de maintenance s'assurent du respect des réglementations concernant le bruit. En 2012 par exemple, Carrefour Pologne a pris de nombreuses mesures pour lutter contre les nuisances sonores : portes phoniques pour les salles techniques (compresseurs, refroidisseurs), installation de filtres antibruit, réparation des compresseurs, remplacement de certains par des compresseurs plus silencieux, utilisation de matériaux insonorisant, etc.

Les activités liées au transport des marchandises, quant à elles, peuvent être à l'origine de nuisances sonores subies notamment par les riverains lors des livraisons. En 2012, Carrefour a intensifié sa politique de réduction du bruit, démarche pour laquelle la Supply Chain France avait reçu en décembre 2011 les Décibels d'Or. Ce prix récompense les entreprises faisant preuve de réalisations significatives dans ce domaine. En 2012, Carrefour a participé, dans le cadre du club Demeter et avec l'association Certibruit, à l'élaboration du label « Livraison de nuit respectueuse des riverains » ☒ qui distingue les transporteurs et distributeurs réduisant significativement leurs nuisances sonores, ouvrant ainsi la voie au développement des livraisons nocturnes. Ce label s'articule autour d'obligations de moyens et de résultat : des points de livraisons et une voirie conçus pour réduire les nuisances, un personnel formé et sensibilisé, et un suivi des plaintes afin de s'assurer du respect de la quiétude des riverains.

Concrètement, Carrefour en France a également doublé le nombre de camions silencieux depuis 2010. À fin 2012, sa flotte compte désormais 140 véhicules à la norme PIEK, un label garantissant un niveau sonore n'excédant pas 60 décibels ☒.

2.5.3 UNE CHAÎNE LOGISTIQUE PLUS RESPECTUEUSE DE L'ENVIRONNEMENT

En 2012, le Groupe a poursuivi l'optimisation de sa chaîne logistique pour limiter ses impacts sur l'environnement et réduire son empreinte CO₂. Inscrit dans un processus d'amélioration continue et durable du transport de marchandises, Carrefour a ainsi développé des actions novatrices en collaboration avec ses partenaires et poursuivi ses efforts pour réduire et optimiser les kilomètres parcourus, privilégier les modes de transports plus respectueux de l'environnement et améliorer la performance environnementale des entrepôts.

2.5.3.1 RÉDUIRE ET OPTIMISER LES KILOMÈTRES PARCOURUS

L'adaptation du réseau logistique

Partout où cela permet d'améliorer son efficacité, Carrefour revoit ou adapte son réseau logistique. Le Groupe a déployé à l'attention de ses fournisseurs européens des centres de consolidation qui, en mutualisant les stocks, permettent de réaliser une économie de 15

à 20 % des kilomètres parcourus en moyenne. Les fournisseurs, essentiellement des PME, livrent un point unique proche de leur lieu de production, à partir duquel des camions complets et multifournisseurs vont approvisionner les entrepôts régionaux de Carrefour. En France, plus de 400 fournisseurs approvisionnent ces plateformes. En Turquie par exemple, la construction d'un nouvel entrepôt permettra de desservir toute la région de la Mer Noire, réduisant les distances parcourues de près de deux millions de kilomètres. Taiwan a multiplié les négociations avec certains fournisseurs pour éviter les livraisons directes usines-magasins et permettre une centralisation *via* l'entrepôt.

Toujours pour réduire les kilomètres à vide, Carrefour a mis en place une logistique de retours optimisés : en France, huit centres régionaux accueillent désormais les retours des emballages et produits culturels des hypermarchés. Cette organisation a permis d'économiser 4,8 millions de kilomètres à vide et d'éviter l'émission de 4 100 tonnes de CO₂ en 2012 (périmètre : hypermarchés France, de octobre 2011 à fin septembre 2012) ☒.

☒ *Assertions qualitatives ayant fait l'objet d'une vérification par le Commissaire aux comptes KPMG Audit en assurance modérée.*



L'optimisation du remplissage des camions

Parallèlement à ces actions, Carrefour optimise le remplissage des camions, avec comme objectif d'augmenter le nombre de palettes par camion et de colis par palette. En France, 26 camions à poutres (camions à double niveau) permettent de doubler les volumes chargés dans les remorques. En 2012, ils ont permis une économie de 9 700 camions et 1 440 tonnes de CO₂. De plus, des tests sont en cours sur des emballages de transport gerbables, toujours dans le but d'optimiser le remplissage en volume des camions. Un camion à poutres est également utilisé en Pologne. Après une phase de diagnostic en 2011, l'Argentine s'est lancée dans un vaste plan d'optimisation du remplissage des camions. Sur l'année 2012, le remplissage des camions a été optimisé de 18 %, 14 % obtenus par une augmentation de la taille moyenne des palettes et 4 % grâce à un meilleur remplissage des camions. D'autres actions telles que l'optimisation de la fréquence de livraisons de 110 magasins, ou l'amélioration de la préparation des palettes chez les fournisseurs, participent également à l'optimisation globale du transport.

Par ailleurs, le Groupe encourage le *backhauling* (retour de tournées) : les camions ayant livré les magasins rechargent des marchandises chez les fournisseurs proches pour approvisionner les entrepôts Carrefour. En France, près de 400 000 palettes ont été transportées de cette manière en 2012 ; soit cinq fois plus qu'en 2010. Plusieurs projets collaboratifs ont été montés, parmi lesquels un concept de plateforme très novateur, initié en France en partenariat avec

Danone Eaux France et ID Logistics. Ce projet a permis de créer un stock industriel régional pour Danone Eaux France, hébergé sur le site de Carrefour à Grans Miramas, qui présente l'intérêt d'être connecté à une voie ferrée. Ce site approvisionne plus de 120 magasins Carrefour du Sud-Est mais aussi les entrepôts des autres distributeurs implantés dans cette zone géographique. Objectif : réaliser, grâce aux volumes ainsi mutualisés, des trains complets de marchandises depuis les usines de Danone Eaux France. Cette mutualisation a d'ores et déjà permis d'économiser 415 tonnes de CO₂ par an (1 000 camions en moins sur la route).

Des initiatives de *backhauling* ont aussi vu le jour en Italie où un accord favorisant cette pratique a été signé avec une trentaine de fournisseurs. Carrefour en Argentine déploie également le *backhauling* dans trois provinces du pays : La Pampa, Buenos Aires et Mendoza, en partenariat avec 45 fournisseurs. Carrefour en Belgique poursuit ses efforts et effectue 10 % de ses flux amont en *backhauling* notamment pour la brasserie. Taiwan développe également le *backhauling*.

Pour appuyer ses démarches d'optimisation, Carrefour a investi dans des outils performants. Ainsi, un système de gestion du transport (*Transport Management System* - TMS) dont l'objectif est de mieux gérer les données et optimiser les tournées, est en cours de déploiement en France. D'autres pays ont déployé des TMS en 2012 comme l'Argentine, l'Italie et la Pologne.

	2012	2011	2010	2009	% vs 09
Émissions de CO ₂ par unité de transport (kg CO ₂ /palette)	6,9	7,0	7,0	7,8	(12,5) %

BU Comparables (82 % du périmètre CA HT consolidé 2012)- Hors : HM & SM : BR, IN.

2.5.3.2 PRIVILÉGIER ET DÉVELOPPER DES MODES DE TRANSPORT PLUS RESPECTUEUX DE L'ENVIRONNEMENT

Livraison des entrepôts et magasins : les solutions multimodales en progression

En matière de transports alternatifs – fluvial, ferroviaire et solutions multimodales combinant rail/route ou barge/route – Carrefour a poursuivi ses efforts dans les pays où les infrastructures le permettent.

En France, en 2012, plus de 9,5 millions de kilomètres ont ainsi été effectués en multimodal, l'équivalent de 17 000 camions pour une économie de 7 200 tonnes de CO₂. En amont (livraisons fournisseurs-entrepôts), 43 % des produits d'import non alimentaires ont été acheminés grâce à une solution multimodale.

En aval (livraisons entrepôts-magasins), le transport multimodal a représenté en France 12 % des flux transnationaux, soit 4,5 millions de kilomètres par route évités. En Espagne, Carrefour continue à

privilégier le transport ferroviaire ; 80 % des containers ont été acheminés en train en 2011.

En Belgique, Carrefour encourage fortement le transport fluvial. Ainsi, l'acheminement des containers import entre Anvers et Vilvoorde se fait par barge. En Italie, Carrefour achemine par train quotidien une partie de ses marchandises entre son entrepôt du nord de l'Italie et la région de Rome, pour livrer les magasins du centre et du sud du pays. Cette ligne ferroviaire est exploitée en collaboration avec l'un des fournisseurs principaux de Carrefour. Avec environ 3 000 trajets par an, elle a permis de réaliser une économie de 26 % d'émissions de CO₂. À Milan, Carrefour développe également l'utilisation de transports propres pour les livraisons de courses à domicile grâce à des fourgons roulant au GPL, un véhicule électrique « zéro émissions ». Au Brésil, Carrefour a lancé une opération de cabotage (transport fluvial/mer) via la plate-forme Itapevi à Manaus pour les produits frais et surgelés, en remplacement du transport par la route.



Innover pour une flotte plus respectueuse de l'environnement et du voisinage

La volonté d'optimiser la flotte, avec des camions moins polluants et moins bruyants, constitue un levier de progrès et un axe clé de la démarche environnementale de Carrefour. Le Groupe privilégie l'utilisation de camions plus propres :

- en Belgique, 100 % des camions sont à la norme Euro 5 ;
- en France, 93 % de la flotte est aux normes Euro 4 et 5 (contre 80 % en 2010).

Par ailleurs, sa flotte aux normes EEV (*Enhanced Environmentally friendly Vehicles*) – la plus stricte à ce jour –, a augmenté en France et compte désormais 35 véhicules (27 en 2011).

En France, Carrefour a signé avec l'Ademe la Charte « Objectif CO₂ » couvrant sa flotte propre. De plus, les transporteurs s'engagent en signant cette Charte au côté de Carrefour : 127 prestataires qui assurent 67 % du transport l'ont déjà signée. À travers cette charte, les transporteurs se sont engagés sur trois ans dans un plan d'actions concret pour diminuer leurs consommations de carburant et les émissions associées. Cet engagement implique notamment : l'installation d'accessoires pour améliorer l'aérodynamisme des véhicules, le choix d'un système à haute efficacité énergétique pour les véhicules frigorifiques, l'amélioration du suivi des consommations, la réalisation de formations à l'éco-conduite des conducteurs et la sensibilisation des transporteurs.

Par ailleurs, le Groupe cherche à tester et à promouvoir des solutions innovantes, en matière de motorisations en particulier : en France, Carrefour s'est doté de six camions de livraison hybrides, (électriques et silencieux) permettant d'améliorer le bilan énergétique de près de 10 %. Le Groupe a aussi, grâce à un partenariat technologique avec Renault Trucks et le transporteur Stef-TFE, lancé en première mondiale à Lyon, le plus gros camion électrique du monde : un Renault Midlum de 16 tonnes 100 % électrique. Grâce à ce véhicule ce sont au global 89 % des émissions de CO₂ qui sont évitées sur la région lyonnaise (3^e trimestre 2012).

Toujours en France, Carrefour expérimente également un camion au bio-éthanol en collaboration avec le constructeur Scania et le transporteur STAF. Depuis début 2013, Carrefour teste trois camions propulsés avec du biométhane, issu du recyclage des bio-déchets de certains de ses hypermarchés. Ce dispositif permet de livrer une quinzaine de magasins de la région lilloise avec un bilan carbone neutre. Outre la réduction des émissions de gaz à effet de serre, cette solution de transport de marchandises est exempte d'émissions de particules fines, diminue de moitié les nuisances sonores générées et constitue une expérimentation concrète d'autosuffisance énergétique pour la livraison des magasins.

La Turquie utilise des camions aux normes les plus récentes et l'introduction de camions électriques au sein de la flotte est à l'étude. Les équipes taiwanaïses ont pour objectif permanent la réduction du nombre de camions circulant entre les entrepôts et les magasins.

2.5.3.3 AMÉLIORER LA PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE DES ENTREPÔTS

La performance environnementale des entrepôts fait l'objet de progrès réguliers.

En France, Carrefour a mis en place à partir de 2008 un ensemble d'indicateurs de développement durable pour les entrepôts intégrés puis pour les entrepôts gérés par des prestataires. Par ailleurs, depuis 2005, un cabinet externe réalise un audit développement durable des entrepôts français afin d'identifier les bonnes pratiques et d'encourager le progrès. Ces audits portent sur les volets environnementaux et sociaux (la consommation d'énergie, les émissions de CO₂ et la production de déchets).

56 audits ont été réalisés en 2012 en France, avec en moyenne, 94,7 % de réponses conformes au référentiel, contre 91 % en 2010.

En 2012, les entrepôts français ont continué de réduire leurs consommations d'énergie, en améliorant l'efficacité énergétique de leurs installations de chauffage, de leurs équipements frigorifiques et de leurs systèmes d'éclairage (lampes basse consommation, détecteurs de présence permettant de réguler l'éclairage en fonction des besoins, etc.). Résultat : une réduction de 8 % des consommations d'électricité par rapport à 2010.

À Taiwan, le toit d'un entrepôt a été équipé de cellules photovoltaïques qui produisent une partie de l'électricité utilisée par le bâtiment.

En France, certains entrepôts ont déployé l'usage de palettes en carton 100 % recyclable en fin de vie. Avec ses 3,3 kg comparés aux 20 kg d'une palette en bois, cette palette en carton recyclable réduit les quantités de déchets, mais améliore aussi les conditions de manutention et réduit considérablement les tonnages transportés. En 2012, ce sont 2 410 tonnes de chargement qui ont ainsi été économisées.

La logistique organise la collecte des déchets d'emballages carton et plastique pour les magasins du Groupe, notamment les supermarchés et les magasins de proximité, qui n'ont pas de volumes assez importants pour faire pratiquer un enlèvement par un prestataire. Sur l'ensemble du périmètre de la logistique, le taux de valorisation des déchets atteint ainsi 55 %.



2.6 Carrefour, acteur économique local et solidaire

Présent dans 12 pays, le groupe Carrefour développe son activité commerciale tout en portant une attention particulière aux communautés dans lesquelles il est ancré, où vivent ses

collaborateurs, où il rencontre ses partenaires économiques et avec eux, favorise la création permanente de valeur au profit de tous.

2.6.1 ÊTRE UN ACTEUR DYNAMIQUE DE L'EMPLOI ET DU TISSU ÉCONOMIQUE LOCAL

2.6.1.1 DES MAGASINS MOTEURS POUR L'EMPLOI

Avec près de 10 000 magasins, Carrefour est un acteur majeur du développement socio-économique des territoires. Les magasins Carrefour représentent des pôles d'emploi direct et indirect importants. Dans chacun des pays d'activité, dans chacun des quartiers/régions où les magasins Carrefour sont implantés, l'enseigne mène une politique de recrutement local ☒. En France par exemple, avec plus de 106 000 collaborateurs, Carrefour représente l'un des plus importants employeurs privés.

Ainsi, un hypermarché Carrefour en France emploie 300 collaborateurs en moyenne. Chaque nouvelle implantation entraîne la création d'emplois bénéficiant en priorité aux habitants de la zone géographique. En France, les hypermarchés de Lyon Confluence et de La Chapelle-Saint-Luc ainsi que le supermarché d'Audenge, ouverts en 2012, en sont de bons exemples. Lors de son ouverture, l'hypermarché de Lyon Confluence a recruté 140 salariés dont 85 % en CDI. L'inauguration de l'hypermarché de La Chapelle-Saint-Luc s'est accompagnée de la création de 200 emplois directs et 250 indirects. Pour celle du Carrefour *market* d'Audenge, 25 emplois ont été créés en partenariat avec la Mairie et le Pôle Emploi local ; tous ces salariés sont originaires d'Audenge ou des communes voisines.

Par sa volonté de privilégier l'emploi local et de donner la priorité au recrutement de proximité, Carrefour joue un rôle clé dans l'insertion professionnelle dans ses bassins d'emploi, en signant notamment dès 2004, la Charte de la Diversité en entreprise et en agissant très concrètement, en faveur de l'emploi des jeunes et de l'insertion professionnelle des personnes éloignées de l'emploi.

Favoriser l'emploi des jeunes

Attentif au développement local des communautés où il exerce son activité, le groupe Carrefour a toujours privilégié le recrutement local des jeunes en s'attachant à développer l'alternance et/ou le tutorat pour former ses nouveaux salariés. En 2012, Carrefour est resté un acteur majeur de l'emploi des jeunes.

En France, l'enseigne a été un des premiers recruteurs en alternance, avec 3 000 nouvelles embauches en contrat de professionnalisation ou d'apprentissage en 2012. Le Groupe, en partenariat avec les missions locales, a par ailleurs signé une Charte de mobilisation pour l'emploi et l'alternance des jeunes, avec le Ministère chargé de l'Apprentissage et de la Formation professionnelle. Autre initiative exemplaire, en partenariat avec l'association « Nos quartiers ont du talent », Carrefour a parrainé plus de 150 jeunes en 2012. Témoin de ce succès, le forum organisé en fin d'année sur le thème de l'emploi des jeunes a permis à Carrefour de recueillir 700 candidatures. D'autres pays se sont aussi engagés dans des programmes importants pour favoriser l'insertion sociale et professionnelle des jeunes, comme par exemple, le Brésil et son programme « Jeunes Apprentis » qui a offert à 1 400 jeunes une formation à un métier du magasin (en 2011).

L'École Carrefour en France a été créée pour favoriser le recrutement et la qualification des jeunes ainsi que l'intégration et le développement des compétences des collaborateurs non cadres. Elle intègre chaque année des candidats en contrats de professionnalisation ou d'apprentissage.

Carrefour encourage également la création d'entreprise et l'esprit d'entrepreneuriat en facilitant l'accès à la franchise. Devenir jeune entrepreneur dans le commerce est simple et réaliste grâce à la formule de location gérance proposée par Carrefour ; seule enseigne à le proposer aujourd'hui en France. Depuis 2003, Carrefour Proximité a ainsi mis en place un programme de formation de deux ans pour les adjoints de magasins évolutifs et ce dans un seul but, leur permettre, à l'issue de leur formation, d'accéder à la location gérance d'un magasin sans apport conséquent.

Acteur majeur de la franchise en France et en Europe, Carrefour poursuit le développement de la franchise dans les pays intégrés et par ailleurs s'appuie sur un réseau de partenaires, créant ainsi de la valeur économique bénéfique pour tous : entreprises, territoires, pays, villes...

☒ *Assertions qualitatives ayant fait l'objet d'une vérification par le Commissaire aux comptes KPMG Audit en assurance modérée.*



Insertion professionnelle des personnes éloignées de l'emploi

Le Groupe poursuit en 2012 ses partenariats avec les acteurs majeurs de l'emploi et de l'insertion sociale, en France en particulier avec : les missions locales, PLIE (Plan Local pour l'Insertion et l'Emploi), Cap Emploi, l'École de la deuxième chance, l'IMS-Entreprendre, etc. Dans le cadre de ses ouvertures de magasin, Carrefour a poursuivi les recrutements par MRS (méthode de recrutement qui vise à mesurer l'habileté des candidats par simulation) en partenariat avec Pôle Emploi.

Toujours en partenariat avec Pôle Emploi, Carrefour recrute à travers le programme de Préparation opérationnelle à l'emploi (POE). Objectif : Accompagner le nouvel employé par une formation le préparant à la prise de poste. Ainsi 72 personnes employées à Lyon Confluence ont bénéficié de ce programme dispensé par l'École Carrefour.

Même succès en Espagne où Carrefour a poursuivi son partenariat avec la Fondation Integra qui lui a décerné une mention spéciale pour son travail réalisé en faveur des personnes éloignées de l'emploi. Six d'entre elles ont été recrutées dans le cadre des ouvertures de Brescia et Principe de Vergara. En Espagne toujours, Carrefour s'est associé à la Croix Rouge et le service régional de l'emploi de la communauté de Madrid pour embaucher des personnes sans emploi de la région.

2.6.1.2 CARREFOUR PARTENAIRE DE LA VIE LOCALE

Fruit d'une concertation constructive avec les élus et les acteurs locaux, un magasin Carrefour constitue un centre de vie qui crée du lien social de proximité et répond aux besoins quotidiens des habitants. L'exemple de l'hypermarché de la Chapelle-Saint-Luc illustre bien l'engagement de Carrefour dans le processus de concertation avec les représentants des communautés qui l'accueillent. Aboutie en novembre 2012, la conduite de ce projet de création d'un espace commercial fut menée en collaboration étroite avec les financeurs, mais aussi et surtout en permanente concertation avec les habitants et les usagers. Ce projet, l'un des plus importants de France, a en effet été engagé par la Communauté d'agglomération troyenne et l'Agence nationale pour la rénovation urbaine qui ont placé le développement économique et le commerce au cœur de ce défi. Son objectif est de réintégrer des quartiers fragiles en créant un nouvel habitat et de nouveaux services publics. La dynamique nécessaire à un tel projet a été rendue possible par un dialogue permanent et approfondi de toutes les parties prenantes : les habitants, les différentes collectivités, les partenaires privés, l'État et les acteurs du développement économique.

Autre exemple de coopération entre le privé, les associations et la municipalité : Carrefour Argentine, aux côtés d'autres entreprises et avec la municipalité de Zarate (région de Buenos Aires) a organisé cette année encore un forum d'échanges dans le cadre du programme « AcercarRSE » (« Se rapprocher de la RSE »).

L'objectif était de renforcer les liens entre 35 associations locales, la municipalité et les entreprises de la région, pour développer des projets communs visant à dynamiser le tissu économique et social de la communauté.

Les magasins de cash & carry, ont pour vocation d'offrir aux professionnels de la restauration, des administrations et des petits commerces locaux, un lieu d'approvisionnement efficace. Ces magasins participent à dynamiser les territoires, comme en Inde, où Carrefour a ouvert deux nouveaux magasins, ou encore en Argentine avec les magasins Carrefour Maxi.

De même, l'implantation de magasins Carrefour de proximité bénéficie particulièrement aux zones rurales. En France, le Groupe a par exemple établi un partenariat avec La Poste : 79 Relais Poste, ouverts dans des centres commerciaux Carrefour, ont remplacé les bureaux de poste locaux, lorsque ceux-ci ont fermé définitivement ☒. Les clients peuvent ainsi continuer à effectuer des opérations courantes (dépôts et retraits d'envois postaux, achats de timbres et de prêt-à-poster, retraits d'argent pour les titulaires de CCP ou de livret A) sur des plages horaires élargies (8 h 00 – 20 h 00).

2.6.1.3 FAVORISER LE TISSU ÉCONOMIQUE LOCAL

Depuis toujours, pour ses produits et particulièrement pour l'offre alimentaire, le Groupe privilégie les approvisionnements locaux, c'est-à-dire produits dans le pays où ils sont commercialisés. En Turquie, en Argentine ou encore au Brésil, la part des produits alimentaires provenant de fournisseurs nationaux avoisine ainsi les 100 %. Carrefour associe donc à sa croissance des milliers de PME et de petits producteurs dans tous les pays où il est implanté, tout en évitant les émissions de CO₂ liées à l'importation de produits. Carrefour développe avec les entreprises locales des relations pérennes profitables à la qualité de leur production et à leur développement.

En Espagne, Carrefour a invité plus de 720 PME à promouvoir leurs produits dans ses magasins en 2012.

En Chine, le programme *Direct Purchase* initié en 2007 vise à l'approvisionnement sans intermédiaire au niveau national, c'est-à-dire d'une province à l'autre, et au niveau local, intra-province, de fruits et légumes proposés ainsi à prix bas aux clients tout en garantissant un meilleur revenu aux agriculteurs. Afin de renforcer cette démarche, Carrefour Chine a lancé une initiative permettant aux clients d'accéder par l'intermédiaire de leurs téléphones portables aux informations relatives à la traçabilité de ces produits, de l'origine de la production à la date de livraison en magasin. À fin 2012, le programme Direct Purchase a permis d'acheter plus de 300 000 tonnes de fruits et légumes auprès de plus de 500 000 agriculteurs ☒.

En Belgique, les équipes Carrefour sélectionnent des produits du terroir fabriqués par des artisans dans un rayon de 50 km autour des magasins et les valorisent dans un espace dédié accompagné de nombreuses animations.

☒ *Assertions qualitatives ayant fait l'objet d'une vérification par le Commissaire aux comptes KPMG Audit en assurance modérée.*



Dans le même temps, à Taiwan, Carrefour distingue les produits locaux en les estampillant « MIT : *Made in Taiwan* ». Le développement des produits locaux annoncé dans les magasins s'appuie sur la culture de la qualité et la confiance construite par Carrefour ainsi que sur la connaissance du marché acquise par les Directeurs de magasins.

Par ailleurs, certaines initiatives locales viennent renforcer l'engagement du Groupe. Ainsi, par exemple, en juin 2012, les clients de l'hypermarché de Lucques en Italie ont pu rendre visite aux 50 producteurs locaux de fruits et légumes qui approvisionnent chaque jour ce magasin en produits frais au travers d'un circuit guidé et gratuit.

Carrefour Argentine soutient les micro-entrepreneurs de la ville de Tigre en distribuant et valorisant leurs produits dans trois des hypermarchés de la province de Buenos Aires. Depuis 2007, Carrefour participe également à l'animation d'une foire dans la municipalité de Malvinas Argentinas lors de laquelle 30 micro-entrepreneurs sont invités à valoriser leurs produits.

Toujours en Argentine, Carrefour par le biais de sa Fondation et en collaboration avec Planet Finance Argentine et l'association Pro Yungas, soutient un programme qui vise à préserver la région des Yungas par l'accompagnement technique et opérationnel des petits producteurs autochtones (laine, miel...), par l'appui à la commercialisation et par l'accès au crédit afin de faciliter

l'investissement et le développement des micro-entreprises. Ce projet pilote bénéficie depuis 2011 aux populations de trois communautés soient plus de 2 600 personnes.

Les filières « Engagement Qualité Carrefour » : des partenariats pour valoriser les fournisseurs qui s'engagent

Le lancement en 1992 des premiers produits « Engagement Qualité Carrefour » (EQC) en France marque le début de l'engagement de Carrefour auprès de ses clients et des producteurs français ☒. Pour ses clients, Carrefour offre une gamme de produits frais de qualité et cœur de marché. Pour les producteurs, chaque filière « Engagement Qualité Carrefour » se traduit par un partenariat durable pour développer avec l'ensemble des acteurs de la filière une démarche de qualité, du champ à l'assiette. Les filières « Engagement Qualité Carrefour » permettent ainsi de maintenir et de promouvoir l'activité locale et le savoir-faire des régions ☒. Des liens étroits sont tissés avec l'ensemble des acteurs de la filière (producteurs agricoles, éleveurs, transformateurs) ; qui permettent de tenir compte de leurs besoins, et de les accompagner dans leur adaptation à l'évolution de la réglementation, la mise en place de pratiques plus respectueuses de l'environnement, la diminution de l'utilisation des pesticides, ou encore le bien-être animal.

Chiffres clés

75,2 % des produits alimentaires vendus par Carrefour dans les différents pays où il est implanté proviennent de fournisseurs locaux.

10 % du chiffre d'affaires des Produits Frais Traditionnels réalisés par le Groupe sont des produits issus des filières EQC.

27 nouvelles filières EQC en 2012.

430 ☒ contrats filières EQC dans les pays du Groupe en 2012.

Plus de 21 000 producteurs partenaires en France et près de 25 000 à travers le monde.

Carrefour nourrit également cette politique partenariale en favorisant le partage des bonnes pratiques entre ses fournisseurs, en organisant des animations commerciales autour de leurs produits, ou encore en valorisant leur savoir-faire lors d'événements comme le Salon international de l'agriculture de Paris. En février 2012, cette manifestation a été l'occasion de fêter les vingt ans des filières « Engagement Qualité Carrefour ».

Pour les fournisseurs, c'est aussi la garantie d'une juste rétribution de leur démarche qualité. À travers ses filières, Carrefour s'engage ainsi sur des volumes d'activité annuels assurant aux fournisseurs des débouchés commerciaux pour leurs produits.

☒ Chiffres 2012 ayant fait l'objet d'une vérification par le Commissaire aux comptes KPMG Audit en assurance modérée.

☒ Assertions qualitatives ayant fait l'objet d'une vérification par le Commissaire aux comptes KPMG Audit en assurance modérée.



La promotion des produits des terroirs et des produits locaux et l'assurance de débouchés commerciaux pour des milliers de producteurs

Parmi les gammes de produits des terroirs que développe Carrefour, la marque Reflets de France implique 178 partenaires français, auxquelles elle assure un chiffre d'affaires total de plus de 317 millions d'euros (HT). Née en 1996, de la volonté de coopérer

avec des PME autour d'un projet commun, cette marque a pour vocation de faire découvrir les recettes régionales du patrimoine culinaire français au plus grand nombre. En diffusant et en valorisant de nombreux produits régionaux partout en France, la marque donne aux fournisseurs l'opportunité de se développer et permet à tous de découvrir les richesses variées des terroirs de leur région.

Chiffres clés

En 2012, la gamme Reflets de France propose 450 produits en France.

90 millions de produits Reflets de France sont vendus chaque année dans les magasins Carrefour.

En Italie, la gamme Terre d'Italia met en valeur les produits de la tradition culinaire italienne, ainsi que le savoir-faire des PME locales qui les fabriquent. Plus de 90 % des fournisseurs de produits de cette gamme ont moins de 50 employés. Grâce à sa collaboration étroite avec 120 producteurs, Carrefour Italie permet au plus grand nombre de choisir des produits du terroir national parmi plus de 300 références. Pour promouvoir cette gamme, un vaste plan de développement de nouveaux produits de la gamme Terre d'Italia a démarré en 2012, un magasin temporaire dédié à la marque a été ouvert qui présente plus de 85 références et un commerce en ligne dédié a également été créé.

Sur le même modèle, l'Espagne développe la gamme *De Nuestra Tierra*.

Autre exemple : Carrefour en Turquie a ouvert un entrepôt dédié à l'approvisionnement local en fruits et légumes à Samsun en 2012.

Carrefour BIO, priorité aux producteurs français

En 1992, Carrefour lançait son premier produit BIO : la Boule BIO, un pain réalisé à partir de farines de blé et de levains issus de l'Agriculture Biologique. 20 ans plus tard, le groupe Carrefour propose 2 000 ☒ références alimentaires BIO à sa marque en 2012. En France, l'enseigne propose 825 références à marque Carrefour

BIO pour l'alimentaire et 565 produits textiles en coton BIO. En incluant les marques nationales distribuées par l'enseigne, plus de 3 000 références BIO sont proposées dans les hypermarchés Carrefour.

Plus de 70 % des produits alimentaires Carrefour BIO présents dans les rayons des magasins en France sont issus de sites de production français. Carrefour travaille avec plus de 200 partenaires agricoles ou industriels situés dans diverses régions françaises. Concernant les fruits et légumes issus de l'Agriculture Biologique, la priorité est clairement donnée aux approvisionnements français avec une quarantaine de fournisseurs différents. La part d'importation concerne notamment les produits exotiques et agrumes non cultivés en France ou des produits biologiques de l'Union européenne lorsque la production française est insuffisante.

En France, dans le cadre de sa politique de décentralisation chaque Directeur de magasin Carrefour développe son offre de produits locaux. Depuis le début de l'année 2012, les assortiments ont été étoffés et l'enseigne propose aujourd'hui plus de 50 000 produits régionaux au plus près des attentes du consommateur. Carrefour souhaite poursuivre cette démarche et renforcer les relations tissées entre ses magasins et leurs partenaires locaux. Pour cela, des réflexions sont en cours pour simplifier les démarches sur le plan administratif et logistique pour les petites entreprises.

Chiffres clés

321 millions d'euros de chiffres d'affaires pour les produits Carrefour BIO dans le monde.

Plus de 2 000 références de produits biologiques proposées dans les pays.

☒ Chiffres 2012 ayant fait l'objet d'une vérification par le Commissaire aux comptes KPMG Audit en assurance modérée.



2.6.2 ÊTRE SOLIDAIRE DES COMMUNAUTÉS

La solidarité est une valeur de Carrefour partagée par tous et à tous les niveaux du Groupe. Dans tous les quartiers, villes, régions, pays où Carrefour est présent, le Groupe mène des actions de solidarité : au niveau national, à travers ses magasins ou structures dédiées et au niveau international, *via* la Fondation Carrefour.

2.6.2.1. MÉCÉNAT PAYS

Le Groupe mobilise ses clients par des appels aux dons et la vente de produits dont les bénéfices servent à financer des actions d'aide aux plus démunis.

Les magasins Carrefour jouent ainsi un rôle clé dans la collecte de denrées alimentaires à destination des plus démunis dans tous les pays. Ils fournissent non seulement les associations caritatives locales et épiceries solidaires en produits alimentaires, mais participent également aux côtés de leurs clients et partenaires aux collectes nationales (exemples : Restos du cœur, Banques alimentaires). Au total, les dons et collectes de denrées alimentaires en France, Belgique, Espagne, Pologne et à Taiwan ont représenté une subvention de plus de 1,1 million d'euros en 2012. En Italie près de 2,3 millions d'équivalents repas ont ainsi été collectés pour les banques alimentaires auprès de 12 entrepôts et 54 hypermarchés.

En 2012, Carrefour Espagne a renouvelé l'opération « Vuelta al Cole Solidaria » (Rentrée des classes solidaires). Elle a totalisé 197 843,37 euros en dons effectués par les clients grâce à la mobilisation de 169 hypermarchés qui ont fourni toutes les ressources nécessaires au succès de la campagne et de 2 463 bénévoles de la Croix-Rouge. Dans le cadre de cette initiative, Carrefour Espagne s'engage à verser une contribution égale à celle donnée par les clients. Près de 400 000 euros ont été remis à la Croix-Rouge sous forme de fournitures scolaires destinées à plus de 16 169 garçons et filles en situation de précarité.

En France, Carrefour participe à de nombreux événements, à l'instar du Téléthon en France – 200 000 euros de dons en 2012 – et de l'opération Pièces Jaunes au profit des enfants et adolescents malades hospitalisés (7,5 tonnes de pièces collectées en magasins). Depuis 2003, Carrefour a collecté en France 72,5 tonnes de pièces. Une action similaire est conduite en Argentine en faveur de l'Unicef : les clients ont la possibilité de donner leur « petite monnaie » pour soutenir des projets portant sur l'éducation et la santé des enfants. Depuis 2007, pas moins de 2 millions de pesos argentins (près de 360 000 euros) ont été collectés.

Carrefour Italie s'est mobilisé lors du séisme Emilia en impliquant ses clients. Ceux-ci pouvaient reverser leurs points cumulés sur leur carte de fidélité pour venir en aide aux sinistrés. Carrefour a doublé les dons des clients et donné ainsi 1 473 730 euros pour reconstruire une école.

2.6.2.2. FONDATION D'ENTREPRISE CARREFOUR

Fondée en 2000, la Fondation Carrefour agit auprès des communautés locales pour faire reculer la pauvreté et l'exclusion en mobilisant les compétences des équipes et les moyens du Groupe. Ses actions se sont recentrées en 2012 sur deux domaines privilégiés d'intervention que sont l'alimentation solidaire et l'aide d'urgence.

1. L'alimentation solidaire

Apporter une aide alimentaire aux plus démunis est l'un des socles de l'action de la Fondation d'entreprise Carrefour. Cette mission s'appuie sur le cœur de métier de distributeur de Carrefour et s'exprime à travers des opérations emblématiques, autour de grands axes : les dons et collectes de produits de grande consommation, le développement d'épiceries solidaires, le développement de filières agricoles, la promotion des métiers de bouche et la mise en œuvre de programmes nutritionnels.

Pour venir en aide aux personnes en difficulté, la Fondation Carrefour soutient l'ouverture d'épiceries solidaires dont l'objectif est de lutter contre l'exclusion en respectant la dignité et en favorisant l'insertion des personnes dans la durée. La Fondation a ainsi contribué avec les collaborateurs du groupe Carrefour à la création de 19 épiceries solidaires dans trois pays (Belgique, France et Grèce) en leur apportant un soutien logistique et matériel. En France, 10 épiceries PACTE (Pour Agir Contre Toute Exclusion) permettent aujourd'hui à 4 500 familles de bénéficier de produits vendus à 20 % de leur prix usuel. Afin de soutenir la collecte des produits frais sans rompre la chaîne du froid, la Fondation Carrefour finance également en France, en Espagne, en Belgique et en Argentine l'achat de véhicules frigorifiques et de chambres froides, indispensables au maintien de la qualité des produits frais.

Par ailleurs, la Fondation Carrefour déploie de nombreuses initiatives pour lutter contre la malnutrition et promouvoir une alimentation saine et équilibrée. Plus de 4 millions de personnes ont ainsi pu bénéficier de conseils nutritionnels grâce à l'intervention de la Fondation ces 10 dernières années. La Fondation Carrefour subventionne notamment la Fondation Conin en Argentine pour lutter contre la malnutrition. En Pologne, la Fondation Carrefour apporte son soutien à l'association Caritas qui distribue quotidiennement des repas dans 42 centres d'accueil pour des enfants issus de milieux défavorisés dans 30 villes. En 2012, grâce à l'action menée par les équipes de 32 magasins Carrefour, la Fondation a ainsi distribué 234 000 repas à 1 200 enfants.

Placé aux premiers rangs des employeurs privés et pourvoyeur d'une diversité de métiers, le groupe Carrefour, à travers sa Fondation, contribue en outre à développer les talents en favorisant l'employabilité des personnes en situation d'exclusion. Pour aider et accompagner les personnes éloignées de l'emploi, et notamment les jeunes, la Fondation s'attache à valoriser à travers différents programmes les métiers de bouche, comme boulanger, pâtissier, boucher, poissonnier ou encore charcutier en subventionnant des programmes de formation et d'accompagnement vers l'emploi sur ces métiers dans plusieurs pays, au sein des structures locales du



Groupe. La Fondation d'entreprise Carrefour soutient notamment le programme « Shanghai Young Bakers » qui en est une des illustrations. Lancé en 2008 avec la Chi Heng Foundation et par des membres de la Chambre Économique de Shanghai, ce programme dispense à des jeunes chinois, âgés de 17 à 23 ans, une formation en alternance à la boulangerie française. Le programme « Shanghai Young Bakers » promeut l'insertion sociale de jeunes issus de milieux défavorisés en leur offrant des perspectives d'emploi dans un secteur des métiers de bouche très prisé en Chine. Près de 100 jeunes ont déjà été formés grâce au soutien de la Fondation Carrefour, principal mécène du programme depuis sa création. Les hypermarchés Carrefour en Chine contribuent également au développement du programme en accueillant chaque année des jeunes en stage dans leurs rayons, l'occasion pour eux d'apprendre un métier d'excellence et de faciliter leur intégration dans le monde de l'entreprise.

Autre projet emblématique, créé en juillet 1991, le Réseau Cocagne favorise en France, l'insertion sociale et professionnelle, par la formation à la production maraîchère de personnes en difficulté, une démarche à vocation sociale doublée d'une action environnementale. En effet, le Réseau Cocagne produit et distribue chaque semaine à ses 20 000 adhérents-consommateurs des paniers de légumes de saison issus de l'agriculture biologique. Dans ses 120 « jardins », l'association compte plus de 3 500 « jardiniers », recrutés en parcours d'insertion et qui, chaque jour, apprennent à se construire et à reconstruire un avenir. Sensible à son action de promotion d'une alimentation équilibrée et en faveur de l'insertion, la Fondation d'entreprise Carrefour accompagne le Réseau Cocagne

depuis 2008 pour l'équipement et la création de nouveaux jardins. Ainsi, en 2012, ce sont vingt jardins qui ont été soutenus. Fort du succès de ses programmes en France, le Réseau Cocagne envisage d'étendre son action en Espagne.

2. L'aide d'urgence

La Fondation Carrefour met son savoir-faire de distributeur en matière de logistique au service de la solidarité de l'aide internationale humanitaire. Lors de catastrophes naturelles de grande ampleur, elle vient en aide aux victimes et se mobilise rapidement en leur apportant des denrées alimentaires, kits d'hygiène et produits indispensables à leur survie. Pour renforcer ses actions, la Fondation Carrefour apporte son soutien aux plus démunis à travers des programmes d'aide aux personnes les plus vulnérables, que vient renforcer Carrefour par des dons de matériels scolaires ou de jouets à des associations et des ONG.

En juillet 2012, après le passage du typhon Vincente sur la région de Pékin, la Fondation Carrefour a permis l'acheminement de produits de première nécessité en alimentaire (lait, riz, produits secs, eau) et non-alimentaire (produits d'hygiène, antiseptique) pour équiper 25 000 victimes en thermos, bouilloires et purificateurs d'eau.

En avril 2012, la Fondation Carrefour est intervenue en Argentine où un violent orage accompagné de vents soufflant à plus de 110 km/h a touché la province de Buenos Aires. La Fondation s'est mobilisée avec les équipes des enseignes locales, pour distribuer nourriture, bouteilles d'eau, bougies ou encore matelas.

36 projets subventionnés en 2012 par la Fondation Carrefour.

3,9 millions d'euros de subvention alloués par la Fondation Carrefour en 2012.



2.7 Évaluation de la performance et indicateurs

2.7.1 PRÉSENCE DU GROUPE DANS LES PRINCIPAUX INDICES D'INVESTISSEMENT SOCIALEMENT RESPONSABLE

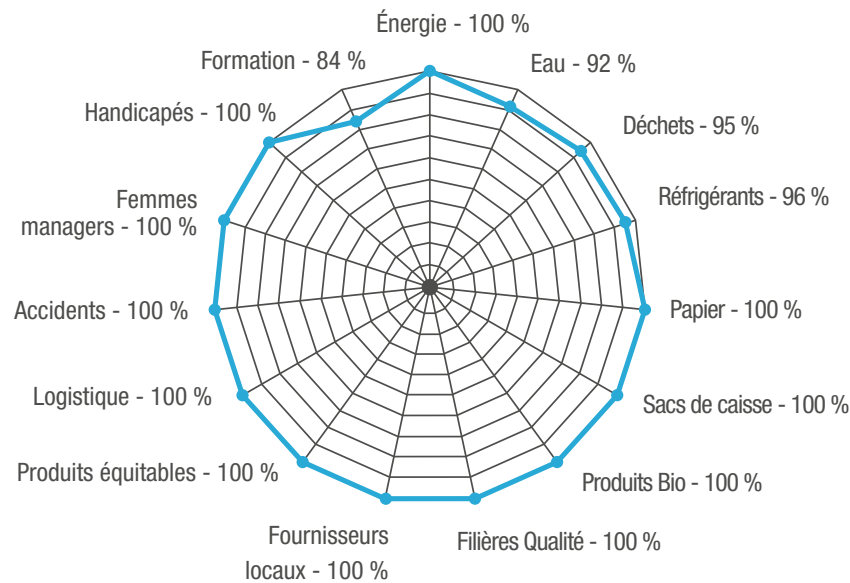
Indices ISR	Agence/organisme	Présence de Carrefour dans les indices en 2012
Aspi Eurozone	Vigeo – France	Depuis 2002
DJSI World	Dow Jones – États-Unis	Depuis 2002
ECPI Ethical Index Euro	ECPI – Italie, Luxembourg	Depuis 2002
ECPI Ethical Index Global	ECPI – Italie, Luxembourg	Depuis 2002
Ethibel Excellence Europe	Ethibel – Belgique	Depuis 2005
Ethibel Excellence Global	Ethibel – Belgique	Depuis 2005
FTSE4 Good Global	FTSE – Grande-Bretagne	Depuis 2004



2.7.2 INDICATEURS DE PERFORMANCE

2.7.2.1 INDICATEUR GLOBAL DE REPORTING

Périmètre de reporting 2012



La couverture moyenne des indicateurs du reporting 2012 est de 97,7 % du périmètre Groupe en termes de CA HT.

Les indicateurs produits, magasins et logistique sont calculés sur une année glissante d'octobre 2011 à septembre 2012.

Les indicateurs ressources humaines sont calculés sur l'année 2012.



2.7.2.2 INDICATEURS CLÉS PAR FORMAT

	Hypermarché	Supermarché	Autres	Définition des indicateurs
Produits				
Nombre de références de produits alimentaires bio contrôlés (en unités)	2004			Nombre de références de produits alimentaires certifiés bio ou écologiques développés sous marques de distributeur.
Ventes de produits alimentaires bio contrôlés (en millions d'euros)	143	149	28	Montant des ventes TTC de produits alimentaires certifiés bio ou écologiques développés sous marques de distributeur.
Ventes de produits « Engagement Qualité Carrefour » (en millions d'euros)	643	279	18	Montant des ventes TTC de produits « Engagement Qualité Carrefour » : produits agricoles répondant aux exigences d'un cahier des charges assurant la traçabilité des produits et intégrant des exigences sociales et environnementales.
Ventes TTC de produits issus du commerce équitable à marques Carrefour (en millions d'euros)	14,2	9,0	2,3	Montant des ventes TTC de produits déclarés équitables à marques de distributeur certifiés par un organisme indépendant selon les critères reconnus (FLO, ESR etc.). Hors Europe, un produit est considéré comme équitable s'il répond aux critères de la certification.
Pourcentage des ventes de produits à marques Carrefour achetés auprès de fournisseurs locaux	75,3	74,1	75,2	Part des ventes de MDD réalisée sur des références produites dans le pays de commercialisation.
Logistique				
Émissions de CO ₂ par unité de transport (en kg/palette)	6,9			Calculées à partir des kilomètres parcourus (1 litre de carburant consommé = 2,6667 kg de CO ₂ émis) pour assurer le transport des marchandises entre les entrepôts et les magasins. Unité de transport : la palette de 120 x 80. Hors : Logistique Brésil pour les émissions/palette
Émissions CO ₂ (en milliers de tonnes)	365			
Magasins				
Consommation d'énergie (en kWh/m ² de surface de vente)	530	739	709	Consommations d'électricité, gaz et fuel utilisées pour le fonctionnement des magasins intégrés.
Consommation d'énergie (électricité, gaz, fuel) (en GWh)	4 489	1 564	74	
Émissions CO ₂ de la consommation de fuel, gaz et électricité (1 000 t Eq.CO ₂)	1 463	325	31	Émissions en Eq.CO ₂ liées aux consommations d'électricité, gaz et fuel utilisées pour le fonctionnement des magasins intégrés.
Consommation d'eau (en m ³ /m ² de surface de vente)	1,8	1,3	1,6	Consommations d'eau des magasins intégrés. Hors : HM – AR, BE, SM – AR, BE
Consommation d'eau (en millions de m ³)	14,0	2,5	0,1	
Consommation de réfrigérants (en kg/1 000 m ² de surface de vente)	45,1	69,2	79,5	Quantité de fluides frigorigènes consommée (CFC, HCFC, HFC, autres...). Périmètre : installations de froid alimentaire et climatisation des magasins intégrés. Hors : HM – AR, SM – AR
Émissions de CO ₂ des magasins (scopes 1 et 2) - (1 000 t Eq.CO ₂)	2 402	751	64	Émissions en Eq.CO ₂ liées aux consommations d'électricité, gaz, fuel et réfrigérants utilisées pour le fonctionnement des magasins intégrés. Hors : HM – AR, SM – AR
Part des déchets recyclés y compris dons alimentaires gratuits (en % déchets totaux)	62,8	51,1	ND	Déchets recyclés des magasins intégrés : papier/carton, plastique, déchets organiques, autres (piles, cartouches, néons, huile de cuisson...). Hors : HM – AR, TR, SM – AR, TR
Déchets recyclés – hors dons (en 1 000 t)	389		3	
Quantité de piles récoltées (en t)	1 012		0	
Quantité de papier acheté pour les publications commerciales (en kg/m ² de surface de ventes)	23,9	8,9	2,1	Consommation de papier destiné aux publications commerciales exprimé en kilogramme par m ² de surface de vente.



	Hypermarché	Supermarché	Autres	Définition des indicateurs
Quantité de papier acheté pour les publications commerciales (en milliers de tonnes) ☒	208	31	3	Quantité de papier achetée pour les publications commerciales (prospectus, brochures, journaux...).
Pourcentage de papier certifié ou recyclé	99	97	ND	Pourcentage de papier acheté pour les publications commerciales certifié par un organisme reconnu (FSC, PEFC...) et/ou recyclé.
Nombre de sacs plastiques jetables distribués gratuitement en caisse (en millions de sacs) ☒	909	350	88	Nombre de sacs plastiques jetables achetés par les magasins et distribués gratuitement en caisse.
Ressources humaines				
Taux d'absence pour motif accident (en %) ☒	0,40	0,69	0,45	Nombre d'heures d'absence pour motif d'accident du travail et de trajet/nombre d'heures de travail théorique de la période (hors maladies professionnelles).
Part des femmes dans le management (en %) ☒	30,3	36,9	43,4	Proportion de femmes dans le management (manager : collaborateur autonome, responsable et décisionnaire, exerçant une fonction d'encadrement).
Part des salariés déclarés travailleurs handicapés	2,8	3,5	1,8	Statut défini par la législation en vigueur dans chaque pays (Par défaut, toute personne ayant au moins 10 % d'incapacités physiques)/ Nombre moyen de salariés sur la période.
Nombre d'heures de formation (en milliers) ☒	3 995	511	456	Nombre d'heures de formation comptabilisées Hors : HM – BR, SM – BR

☒ Chiffres 2012 ayant fait l'objet d'une vérification avec un niveau d'assurance modéré par le Commissaire aux Comptes KPMG Audit.

☒ ☒ Chiffres 2012 ayant fait l'objet d'une vérification avec un niveau d'assurance raisonnable par le Commissaire aux Comptes KPMG Audit.

2.7.3 MÉTHODOLOGIE DE REPORTING DES INDICATEURS DÉVELOPPEMENT DURABLE

La Direction Développement Durable s'appuie pour l'élaboration de la partie relative aux informations sociales, sociétales et environnementales du Document de Référence / Rapport de Gestion (DDR / RG) sur un Comité de Pilotage réunissant les Directions du Groupe concernées (Direction Qualité, Direction Ressources Humaines, Direction Juridique, Direction Marketing, Direction des Actifs, Direction Commerciale et Marchandises, Direction Logistique) et des représentants de la file développement durable des principaux pays européens.

PRINCIPES APPLICABLES À LA RÉDACTION DE LA PARTIE DÉVELOPPEMENT DURABLE DU RAPPORT DE GESTION

Sur la base des principes de reporting du GRI G3 (*Global Reporting Initiative*), le Document de Référence / Rapport de Gestion (DDR / RG) du groupe Carrefour applique les principes suivants :

Contexte de RSE (Responsabilité Sociale de l'Entreprise)

Carrefour replace ses propres performances au sein du contexte et des contraintes sociales, économiques et environnementales pesant sur le Groupe, et met en perspective les données qu'il fournit.



Intégration des parties prenantes

La démarche initiée sur la base d'un dialogue permanent avec les parties prenantes (clients, collaborateurs, partenaires-franchisés, fournisseurs, collectivités et actionnaires) permet au groupe Carrefour d'anticiper et de répondre aux attentes des différents publics et de prévenir les risques. La transparence des engagements et l'implication des parties prenantes dans leur mise en œuvre permettent d'envisager ensemble des solutions pérennes et de s'assurer de la mobilisation de tous les acteurs concernés. Ce dialogue et ces partenariats sont menés soit au niveau du Groupe par la Direction Développement Durable, soit au niveau local par les pays, les enseignes et les magasins.

Pertinence

Le contenu des informations RSE publiées dans le Document de Référence / Rapport de Gestion se concentre sur les enjeux sociaux, économiques et environnementaux les plus significatifs pour l'activité du Groupe. Les éléments sur l'équilibre alimentaire, le respect des droits sociaux ou encore sur l'efficacité énergétique en sont des exemples.

Régularité

Depuis douze ans Carrefour produit et publie chaque année un rapport de Développement Durable. En 2012, le rapport expert Développement Durable est intégré dans le rapport de gestion du Groupe afin de répondre aux exigences réglementaires du Grenelle II de l'environnement.

Clarté

Le groupe Carrefour est conscient du niveau de connaissance de chacune de ses parties prenantes et s'efforce de présenter une information compréhensible par le plus grand nombre, tout en maintenant un niveau de détail approprié.

PÉRIMÈTRE DE REPORTING

Principes applicables

Exhaustivité : Le Groupe s'efforce d'être le plus exhaustif possible. Ainsi, le reporting développement durable couvre le déploiement sur le terrain de sa démarche dans les 12 pays intégrés et les indicateurs clés de performance (KPI) couvrent quant à eux 97,7 % du CA HT consolidé du Groupe.

Comparabilité : les chiffres présentés sur plusieurs années et les évolutions sont calculés à Business Units (BU) comparables. Le périmètre est systématiquement explicité. Les BUs exclues du périmètre sont indiquées à côté de chaque graphique présenté dans le rapport.

Périmètre de reporting pour l'exercice 2012

Le reporting des KPI développement durable s'applique à toutes les BUs du Groupe. La matrice ci-après indique les BUs du Groupe en 2012.

Pays	Abrév.	HM	SM	PRX	C&C	Pays	Abrév.
France	FR					Hypermarché	HM
Espagne	ES					Supermarché	SM
Italie	IT					Magasins de proximité	PRX
Belgique	BE					Cash & Carry	C&C
Pologne	PL						
Roumanie	RO						
Turquie	TR						
Brésil	BR						
Argentine	AR						
Chine	CN						
Taiwan	TW						
Inde	IN						

BU du groupe

NA - Pas de format dans le pays

Variation du périmètre

Les variations de périmètre sont liées à des créations, des acquisitions, des cessions ou fermetures de magasins ou de BU.

En cas de créations ou d'acquisitions d'une BU après le 1^{er} janvier 2012, celle-ci n'est pas incluse dans le reporting.

En cas de cession ou de fermeture d'une BU en 2012, celle-ci est exclue du reporting sur la totalité de l'année.

Pour l'année 2012, les activités intégrées de la Grèce, de Chypre, de la Colombie, de la Malaisie, de Singapour et de l'Indonésie ont été intégralement cédées ou passées en franchise. Elles sont donc exclues du reporting pour la totalité de l'exercice.



INDICATEURS DÉVELOPPEMENT DURABLE

Principes applicables

Le reporting développement durable applique les principes suivants :

Précision : le groupe Carrefour s'efforce de s'assurer de l'exactitude des données publiées, en multipliant les contrôles internes manuels et automatiques.

Comparabilité : le Groupe s'efforce de maintenir une homogénéité au fil de ses reporting. Les chiffres présentés sur plusieurs années sont calculés à BUs comparables.

Choix des indicateurs

Le groupe Carrefour s'est doté en 2003 de 20 indicateurs clés de performance (KPI) associés à ses priorités stratégiques en termes de développement durable. Ces indicateurs ont pour objectif de suivre les engagements pris par le Groupe et les progrès en termes de performance environnementale et sociale. Chaque KPI a été choisi par le Groupe pour sa pertinence par rapport aux activités du Groupe mais aussi en vue de répondre aux attentes des parties prenantes ainsi qu'aux obligations réglementaires.

Référentiels utilisés

Le Document de Référence / Rapport de Gestion 2012 suit les recommandations du Pacte Mondial relatives à la « Communication sur le progrès », les lignes directrices du *Global Reporting Initiative* G3 (Niveau B), ainsi que les principes directeurs de l'OCDE (voir tableau de croisement pages 316-320). Il répond également en complément du rapport annuel aux exigences de l'article R. 225-105 du Code de commerce.

Un protocole de reporting développement durable a été élaboré par la Direction Développement Durable du Groupe. Il précise les règles de collecte, de calcul et de consolidation du Groupe.

Par ailleurs, chaque correspondant reporting dispose, *via* l'application informatique de reporting Enablon, d'une procédure de collecte des données, d'un guide d'utilisation de l'application de reporting Enablon, de fiches de définitions pour chaque KPI environnemental et d'une check-list des points à contrôler, qu'il diffuse en interne aux responsables développement durable.

Depuis l'exercice 2009, les indicateurs Ressources Humaines sont collectés *via* l'application de reporting Ressources Humaines Groupe et obéissent aux définitions réalisées conjointement entre la Direction Ressources Humaines Groupe et la Direction développement durable.

Il est à noter que pour l'exercice de reporting 2010, le déploiement de l'application de reporting Ressources Humaines Groupe n'a pas pu être utilisé par toutes les BUs. Aussi, un support alternatif de reporting sous tableur a été utilisé.

En 2011 et 2012, le déploiement de cette application a été poursuivi.

SPÉCIFICITÉS MÉTHODOLOGIQUES

L'ensemble de ces informations sont indiquées dans le protocole de reporting développement durable du Groupe et dans les fiches définitions KPI disponibles dans l'application de reporting du Groupe pour les KPI environnementaux et auprès de la Direction Ressources Humaines Groupe pour les KPI sociaux.

Précisions méthodologiques concernant les indicateurs environnementaux et sociaux

Périmètre des indicateurs environnementaux (Énergie, Eau, Fluides réfrigérants, Déchets, Sacs de caisse, Publications commerciales) : le périmètre concerne les magasins intégrés ouverts du 1^{er} octobre N-1 au 30 septembre N de la période de reporting. En effet à compter de l'exercice 2012, le reporting passe en année glissante sur 12 mois sur ces indicateurs ainsi que les indicateurs produits et logistique.

Le périmètre exclut les consommations des activités hors Groupe, du transport de personnes et de produits froids (Énergie et Fluides réfrigérants), des entrepôts, des magasins franchisés, des sièges et autres bureaux administratifs.

Pour les indicateurs Sacs de caisse et Publications commerciales, les consommations des magasins ouverts en cours d'année peuvent être incluses.

Le nombre de mètres carrés de surface de vente à prendre en compte n'inclut pas les surfaces des réserves, ni des laboratoires, ni de la galerie commerciale le cas échéant. Le Groupe préconise aux BUs de prendre en compte la surface de vente des magasins ouverts au 1^{er} jour de la période de reporting.

Émissions de CO₂ : afin d'évaluer les émissions de CO₂ liées à la consommation d'énergie (électricité, gaz et fioul) et aux fluides réfrigérants de nos magasins, nous utilisons des facteurs de conversion (de kWh et kg en équivalent kg CO₂). Les facteurs utilisés proviennent d'organismes internationalement reconnus, comme l'IPCC (*Intergovernmental Panel on Climate Change*) et l'AIE (Agence internationale de l'énergie). On note que lorsque les BUs disposent de facteurs nationaux spécifiques, elles ont la possibilité de les saisir sous Enablon et les émissions de CO₂ associées sont alors calculées par l'outil sur la base de ces facteurs.

Le facteur d'émissions lié à la consommation d'électricité des BUs France est mis à jour chaque année en fonction des modifications apportées au contrat d'approvisionnement d'électricité (50 % marché régulé/50 % marché ouvert).



Concernant les émissions de CO₂ liées à notre activité logistique, sont prises en compte les émissions de CO₂ liées au transport routier aval (transport de marchandises entre les entrepôts et les magasins). Nous utilisons un taux de conversion égale à 2,6667 kg CO₂ émis par litre de carburant consommé établi avec l'Ademe (Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie). Cet indicateur comptabilise les émissions de CO₂ liées au transport de marchandises entre les entrepôts et les magasins. Ne sont pas prises en compte les émissions de CO₂ :

- produites par les *spotters* ;
- produites lors du transport de marchandises en amont de l'entrepôt ;
- liées aux livraisons directes (acheminement direct « producteurs/magasins » des marchandises sans passage en entrepôt) ;
- liées au transport des collaborateurs et au transport des clients ;
- liées aux transports avals rail (cas de la France notamment) et maritime (cas de l'Indonésie notamment).

Enfin, il est à noter que les trajets retours « magasins/entrepôts » sont pris en compte uniquement dans le cas de flottes prestées à l'usage exclusif de Carrefour.

Grammage du papier : la définition retenue par le Groupe est la quantité de papier acheté pour les publications commerciales ramenée à la surface de papier acheté pour les publications commerciales (en g/m²).

Nombre de références de produits Bio : le nombre de références de produits Bio ou écologiques reporté porte sur le nombre de références, labellisées par un tiers externe, identifiées dans les marques de distributeur, dont le montant de ventes au cours de l'année est non nul. Le nombre de références Groupe correspond à la somme des références proposées à la vente dans chaque pays. Dans le cas particulier du textile, les coloris sont différenciés mais pas les tailles.

Effectifs fin de période : sont pris en compte les collaborateurs liés à l'entreprise par un contrat de travail (hors stagiaires et contrats suspendus) présents à l'effectif au 31 décembre.

Entrées/sorties : les mouvements internes d'une Business Unit à une autre sont pris en compte dans le nombre d'embauches et de départs communiqués par la plupart des pays.

Nombre d'accidents du travail : la définition d'un accident du travail est définie par la législation en vigueur de chaque pays. Si aucune définition n'existe dans le pays, la définition retenue par le Groupe est « un accident ayant eu lieu sur le temps de travail et ayant entraîné un arrêt de travail ».

Taux d'absence : la méthode de calcul retenue par les pays est celle d'un calcul en base ouvrée mais des écarts de méthode peuvent subsister dans certains pays.

Taux de gravité : il s'agit d'un ratio calculé sur la base du « nombre de jours d'absence pour motif d'accident du travail 1 000/nombre d'heures de travail théorique ». Le nombre de jours d'absence pour motif d'accident de travail est calculé en jours ouvrés, estimé à partir du nombre d'heures d'absence pour accident de travail divisé par 8.

Salariés déclarés travailleurs handicapés : la notion de personne handicapée est définie par la réglementation locale des différents pays.

Produits équitables : le label produit équitable n'existant pas dans tous les pays du Groupe, ont été intégrés à cet indicateur des produits non labellisés mais pour lesquels la démarche menée se rapproche de celle requise pour une labellisation. C'est en particulier le cas des produits considérés équitables vendus en Chine.

Contrats « Engagement Qualité Carrefour » (EQC) : contrats respectant les critères EQC fixés par Carrefour vis-à-vis de ses fournisseurs. Les contrats EQC sont des produits frais (fruits et légumes, viande, poisson, charcuterie, fromages) répondant aux exigences d'un cahier des charges assurant la traçabilité des produits et intégrant des exigences sociales et environnementales.

Fournisseurs locaux : fournisseur dont le produit est fabriqué dans le pays de commercialisation, c'est-à-dire que la production et/ou la transformation du produit est faite sur le territoire national.

Dans certains cas, des KPI peuvent faire l'objet d'estimation (cas des indicateurs de consommation d'énergie ou d'eau calculés sur le montant facturé avec un prix moyen du kWh ou mètre cube notamment). Le cas échéant, il est imposé aux BUs de préciser et justifier la pertinence des hypothèses retenues pour la méthode d'estimation.

Limites méthodologiques des indicateurs

Les indicateurs environnementaux et sociaux peuvent présenter des limites méthodologiques du fait de l'absence d'harmonisation des définitions et législations nationales/internationales (exemple : les accidents de travail) et/ou de la nature qualitative donc subjective de certaines données (comme les indicateurs qualité achat, démarche logistique, parties prenantes et sensibilisation consommateurs).

Concernant le KPI Fluides réfrigérants, les éventuelles fuites ayant eu lieu avant un changement d'équipements ne sont pas quantifiées dans le reporting. Elles correspondent aux émissions générées entre la dernière opération de maintenance et le remplacement de l'installation. L'impact est peu significatif à l'échelle du Groupe, du fait combiné d'un suivi régulier des installations et de l'étalement de leurs remplacements. Il est à noter que les bilans matière ne sont pas systématiquement réalisés à chaque rechargement de fluide ou en fin d'année, ainsi certaines BUs reportent comme consommation de l'année N certaines quantités de fluides encore stockées en bouteille.

Concernant le KPI Logistique (émissions de CO₂ par unité de transport), dans la grande majorité des cas, les émissions de CO₂ liées aux transports des marchandises sont calculées sur la base des distances parcourues du fait de l'absence de données réelles sur les consommations de carburant des prestataires et des consommations moyennes par type de camions. De plus, les pays dont la logistique est principalement assurée par les fournisseurs sont exclus du périmètre de reporting.

Enfin, les palettes (unités de transport) en retour de tournée (*backhauling, reverse*) ne sont pas comptabilisées dans le nombre de palettes prises en compte pour le transport aval.



Concernant le KPI Énergie, la quantité d'énergie publiée correspond à la quantité achetée et non à la quantité réellement consommée pour le fioul et le gaz (13 % de l'énergie consommée par les magasins).

Concernant le KPI Eau, la quantité d'eau publiée correspond à la quantité d'eau achetée. De fait, l'eau prélevée par forage par certains magasins peut ne pas être comptabilisée lorsque ces prélèvements sont gratuits. De plus, lorsque la consommation d'eau destinée à la galerie marchande n'est pas identifiée séparément de celle du magasin, elle peut être prise en compte dans la quantité d'eau publiée. Enfin, lorsque les montants de facturation intègrent des coûts annexes à ceux liés à la consommation d'eau, et que ces derniers ne peuvent être dissociés, la quantité d'eau reportée, sans que cela soit significatif, est surévaluée.

Concernant le KPI sacs de caisse, la quantité de sacs de caisse publiée correspond au nombre de sacs achetés pendant la période de reporting.

Concernant le KPI Déchets, le périmètre de reporting retenu comprend les BUs bénéficiant d'entreprises de collecte de déchets qui fournissent l'information quant au tonnage de déchets évacués. En règle générale, lorsque la collecte est réalisée directement par les collectivités locales, aucune information n'est disponible. De plus, lorsque les déchets sont collectés et regroupés sur les entrepôts, les quantités correspondantes ne sont pas systématiquement intégrées au reporting.

Concernant les KPI « Engagement Qualité Carrefour » et Produits Bio, on note qu'il n'est pas toujours possible de dissocier la part des ventes relatives au format hypermarché de celle relative au format supermarché. Auquel cas, la solution retenue par Carrefour est de reporter la totalité des ventes dans le format hypermarché.

Concernant le KPI Ventes de produits achetés auprès de fournisseurs locaux, lorsque les systèmes de suivi des produits par fournisseur ne permettent pas un suivi précis du lieu de production, la valeur prise en compte correspond aux produits qui ne sont pas importés.

Concernant le KPI Accidents du travail, on note que, pour certaines BUs pour lesquelles la donnée est obtenue sur la base de l'outil de paie, le nombre d'accidents du travail avec arrêt est estimé sur la base du nombre d'heures d'absence pour motif accident de travail. De même, dans ces cas, les jours d'absence pour motif accident de travail sont estimés sur la base du nombre d'heures d'absence (calculés sur la base du temps de travail journalier dans le Pays).

Concernant le KPI Formation, on note que, pour certaines BUs pour lesquelles la donnée est obtenue sur la base de l'outil de paie, le nombre d'heures de formation est estimé sur la base du nombre de jours d'absence déclaré pour formation.

Compte tenu des limites méthodologiques énoncées ci-dessus et des difficultés de collecte, le périmètre de reporting peut varier selon les indicateurs. Pour chaque indicateur communiqué sur un périmètre restreint, ce dernier est précisé. Pour analyser les évolutions, sont retirées toutes les BUs pour lesquelles il manque les données d'une des années de comparaison.

MODALITÉS DE COLLECTE, CONSOLIDATION ET CONTRÔLE DES DONNÉES

Période de reporting

Quatre campagnes de reporting sont réalisées par an : un reporting annuel pour le rapport de gestion publié soumis à approbation du Conseil d'Administration ; et trois reportings trimestriels avec des périmètres d'indicateurs réduits.

La période retenue pour le reporting annuel est l'année civile (1^{er} janvier au 31 décembre) pour les indicateurs ressources humaines.

Afin de répondre aux exigences des délais de publication imposées par le rapport de gestion, les indicateurs relatifs à la performance des magasins, à la logistique ainsi qu'aux marchandises sont désormais calculés sur une année glissante d'octobre N-1 à septembre N.

Modalités de collecte des données

Le système mis en place est fondé sur une double remontée d'information permettant une collecte rigoureuse des données qualitatives et quantitatives auprès des différents pays et enseignes. Sur le plan qualitatif, les bonnes pratiques mises en œuvre dans les pays sont remontées par e-mail sur la base d'un questionnaire fourni par la Direction Développement Durable du Groupe. Sur le plan quantitatif, l'application Enablon a été mise en place en 2005 pour le reporting des indicateurs clés de performance environnementale. Pour ce qui est des indicateurs clés de performance sociale, ces derniers sont remontés *via* l'outil de reporting Groupe des ressources humaines depuis l'exercice 2009. Des correspondants reporting identifiés dans chaque pays sont responsables respectivement de la coordination du reporting environnemental et du reporting social de leur pays.

Modalités de consolidation des données

La consolidation des indicateurs développement durable au niveau du Groupe est réalisée *via* notre application Enablon par la Direction développement durable pour l'ensemble des indicateurs.



Modalités de contrôle des données environnementales

Notre application informatique de reporting Enablon intègre des contrôles de cohérence automatiques afin d'éviter les erreurs sur les données reportées par les BUs ; elle permet également de joindre des fichiers sources et d'insérer des commentaires explicatifs, facilitant ainsi le contrôle interne et l'audit. Chaque responsable de reporting vérifie les données saisies, avant la consolidation au niveau du Groupe, à l'aide d'une check-list de contrôles et d'astuces de contrôles précisées dans les fiches de définition de chaque indicateur. La Direction Développement Durable du Groupe effectue un deuxième niveau de contrôle des données. Les incohérences et erreurs relevées sont revues avec les pays et, le cas échéant corrigées avant consolidation et arrêt des chiffres.

Modalités de contrôle des données sociales

Les données ressources humaines sont contrôlées localement avant exportation ou saisie manuelle le cas échéant dans l'outil ressources humaines Groupe. La Direction Ressources Humaines Groupe effectue un deuxième niveau de contrôle des données. Les incohérences et erreurs relevées sont revues avec les pays et, le cas échéant corrigées avant consolidation et arrêt des chiffres.

AUDIT EXTERNE

Principe applicable

Fiabilité : les données chiffrées sont produites, consolidées, analysées et publiées. Une sélection fait l'objet d'une vérification par un tiers externe.

Audit externe

Les procédures de reporting ont fait l'objet d'une vérification externe par notre Commissaire aux comptes KPMG Audit pour une sélection des principaux indicateurs environnementaux et sociaux 2012. Ces indicateurs sont repérés par le signe ☒ page 55 et par le signe ☒ dans le tableau pages 72 et 73. La nature des travaux réalisés et les conclusions de ces travaux sont présentées en pages 79 à 81.

Le rapport d'assurance 2012 exprime une assurance raisonnable sur l'indicateur « Émissions de gaz à effet de serre (scopes 1 et 2) » et une assurance modérée pour les autres informations vérifiées.

AMÉLIORATION CONTINUE

En 2012, afin de répondre aux exigences de l'article 225 du Grenelle II, les indicateurs correspondant aux magasins, aux marchandises et à la logistique ont été calculés sur une période de 12 mois glissants allant d'octobre 2011 à septembre 2012. Dans les analyses, ces chiffres sont considérés comme comparables avec les données présentées sur une année civile pour les années précédentes.



2.7.4 ATTESTATION DE PRÉSENCE SUR LES INFORMATIONS SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIÉTALES ET RAPPORT D'ASSURANCE SUR UNE SÉLECTION D'ENTRE ELLES DE L'UN DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Exercice clos le 31 décembre 2012

À la suite de la demande qui nous a été faite et en notre qualité de Commissaire aux comptes de la société Carrefour, SA, nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées présentées dans le rapport de gestion établi au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2012 en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce.

RESPONSABILITÉ DE LA SOCIÉTÉ

Il appartient au Conseil d'Administration d'établir un rapport de gestion comprenant les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées prévues à l'article R. 225-105-1 du Code de commerce (ci-après les « Informations »), établies conformément aux référentiels utilisés (le « Référentiel ») par la Société et disponibles sur demande auprès de la Direction Développement Durable et de la Direction des Ressources Humaines du Groupe, dont un résumé figure dans le rapport de gestion (chapitre 2 « Responsabilité sociétale du groupe Carrefour » du document de référence).

INDÉPENDANCE ET CONTRÔLE QUALITÉ

Notre indépendance est définie par les textes réglementaires, le Code de déontologie de la profession ainsi que les dispositions prévues à l'article L. 822-11 du Code de commerce. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer la conformité avec les règles déontologiques, les normes d'exercice professionnel et les textes légaux et réglementaires applicables.

RESPONSABILITÉ DE L'UN DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Il nous appartient, sur la base de nos travaux :

- d'attester que les Informations requises sont présentes dans le rapport de gestion ou font l'objet, en cas d'omission, d'une explication en application du troisième alinéa de l'article R. 225-105 du Code de commerce et du décret n° 2012-557 du 24 avril 2012 (Attestation de présence) ;
- d'exprimer une conclusion d'assurance modérée sur le fait que les assertions qualitatives soulignées dans le texte et identifiées par le signe ☒ ainsi que la sélection d'indicateurs environnementaux et sociaux (« les Données »), sélectionnés par le groupe Carrefour et identifiés par le signe ☒, dans le rapport de gestion pour l'exercice

2012, sont présentées, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère conformément au Référentiel retenu (Rapport d'assurance modérée) ;

- d'exprimer une conclusion d'assurance raisonnable sur le fait que l'indicateur relatif aux « Émissions de CO₂ (scopes 1 et 2) ⁽¹⁾ », sélectionné par le groupe Carrefour et identifié par le signe ☒ dans le rapport de gestion pour l'exercice 2012, ne présente pas d'anomalies significatives (Rapport d'assurance raisonnable).

Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos experts en responsabilité sociétale.

1. Attestation de présence

Nous avons conduit les travaux suivants conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France :

- nous avons comparé les Informations présentées dans le rapport de gestion avec la liste prévue par l'article R. 225-105-1 du Code de commerce ;
- nous avons vérifié que les Informations couvraient le périmètre consolidé, à savoir la Société ainsi que ses filiales au sens de l'article L. 233-1 et les sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce, avec les limites précisées dans la note méthodologique « Méthodologie de reporting des indicateurs développement durable » présentée dans le chapitre « Responsabilité Sociétale » du rapport de gestion (chapitre 2 « Responsabilité sociétale du groupe Carrefour » du document de référence) ;
- en cas d'omission de certaines informations consolidées, nous avons vérifié que des explications étaient fournies conformément aux dispositions du décret n° 2012-557 du 24 avril 2012.

Sur la base de ces travaux, nous attestons de la présence dans le rapport de gestion des Informations requises.

2. Rapport d'assurance sur une sélection de données

Nature et étendue des travaux

Nous avons effectué nos travaux conformément à la norme ISAE 3000 (*International Standard on Assurance Engagements*) et à la doctrine professionnelle applicable en France. Nous avons mis en œuvre les diligences suivantes conduisant à obtenir :

- une assurance modérée sur le fait que les assertions qualitatives soulignées dans le texte et identifiées par le signe ☒ et les Données identifiées par le signe ☒ ne comportent pas d'anomalies significatives de nature à remettre en cause leur sincérité, dans tous leurs aspects significatifs, conformément au Référentiel.

(1) Définition établie par le Groupe - Scope 1 : Émissions liées aux consommations de gaz, fuel et réfrigérants du Groupe.

Scope 2 : Émissions liées à la consommation d'électricité du Groupe.



Une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus ;

- une assurance raisonnable sur le fait que l'indicateur relatif aux « Émissions de CO₂ (scopes 1 et 2) ⁽¹⁾ » identifié par le signe , a été établi, dans tous ses aspects significatifs, conformément au Référentiel mentionné.

Nous avons effectué les travaux suivants :

- nous avons apprécié le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa neutralité, sa clarté et sa fiabilité, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- nous avons vérifié la mise en place dans le groupe Carrefour d'un processus de collecte, de compilation, de traitement et de contrôle visant à l'exhaustivité et à la cohérence des assertions qualitatives soulignées et identifiées par le signe  et les Données identifiées par le signe . Nous avons pris connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à leur élaboration. Nous avons mené des entretiens auprès des personnes responsables du reporting social et environnemental ;
- nous avons sélectionné les informations qualitatives consolidées à tester et déterminé la nature et l'étendue des tests en prenant en considération leur importance au regard des conséquences sociales et environnementales liées à l'activité et aux caractéristiques du Groupe ainsi que ses engagements sociétaux :
 - concernant les Données quantitatives consolidées sélectionnées :
 - au niveau de l'entité consolidante et des entités contrôlées, nous avons mis en œuvre des procédures analytiques et vérifié, sur la base de sondages les calculs ainsi que la consolidation de ces informations. Nos sondages ont été plus étendus pour l'indicateur faisant l'objet d'une assurance raisonnable,
 - au niveau des *Business Units* que nous avons sélectionnées ⁽²⁾ en fonction de leur activité, de leur

contribution aux indicateurs consolidés, de leur implantation et d'une analyse de risque, nous avons :

- mené des entretiens pour vérifier la correcte application des procédures,
- mis en œuvre des tests de détail sur la base de sondages consistant à vérifier les calculs effectués et à rapprocher les données des pièces justificatives. Nos tests ont été plus étendus pour l'indicateur faisant l'objet d'une assurance raisonnable.

L'échantillon ainsi sélectionné représente en moyenne 30 % des effectifs du groupe Carrefour et entre 13 % et 65 % des informations quantitatives environnementales testées (55 % pour l'indicateur « Émissions de CO₂ (scopes 1 et 2) ⁽¹⁾ »),

- concernant les assertions qualitatives soulignées et identifiées par le signe , nous avons mené des entretiens et revu les sources documentaires associées pour les corroborer et apprécier leur sincérité ;
- enfin, nous avons apprécié la pertinence des explications relatives, le cas échéant, à l'absence de certaines informations.

Conclusion

Assurance raisonnable

À notre avis, l'indicateur « Émissions de CO₂ (scopes 1 et 2) ⁽¹⁾ », identifié par le signe , dans le rapport de gestion 2012, a été établi, dans tous ses aspects significatifs, conformément au Référentiel mentionné.

Assurance modérée

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que les assertions qualitatives soulignées et identifiées par le signe  et les Données identifiées par le signe , examinées dans le rapport de gestion 2012, sont présentées, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère, conformément au Référentiel.

(1) Définition établie par le Groupe : Scope 1 : émissions liées aux consommations de gaz, fuel et réfrigérants du Groupe.

Scope 2 : émissions liées à la consommation d'électricité du Groupe.

(2) BU Hypermarchés France, BU Supermarchés France, BU Hypermarchés Argentine, BU Supermarchés Argentine, BU Hypermarchés Italie *, BU Supermarchés Italie *, BU Hypermarchés Pologne *, BU Supermarchés Pologne *, BU Hypermarchés Belgique **, BU Hypermarchés Chine ***, BU Supermarchés Turquie ****.

* Business Units sur lesquelles les travaux menés ont porté uniquement sur l'indicateur « Émissions de CO₂ (scopes 1 et 2) ».

** Business Unit sur laquelle les travaux menés ont porté sur l'indicateur « Nombre d'accidents du travail avec arrêt ».

*** Business Unit sur laquelle les travaux menés ont porté uniquement sur les indicateurs suivants : « Consommation d'énergie », « Émissions de CO₂ liées à la consommation d'énergie », « Nombre d'accidents du travail avec arrêt ».

**** Business Unit sur laquelle les travaux menés ont porté sur l'indicateur « Nombre de sacs plastiques jetables distribués gratuitement en caisse ».



Commentaires sur les Données

Les Données appellent de notre part les commentaires suivants :

- des formations ont été dispensées aux utilisateurs de l'outil de suivi des indicateurs sociaux afin de fiabiliser son déploiement. Néanmoins, les contrôles effectués doivent encore être renforcés, au niveau de certaines *Business Units*, en particulier pour les indicateurs Accidents du travail et Formation ;
- cette année encore, certaines *Business Units* sont exclues du périmètre de consolidation des indicateurs publiés, le processus de collecte des informations étant en cours de fiabilisation. Une attention doit être portée en 2013 sur ces *Business Units* afin de tendre vers un périmètre de communication des Données « Magasins » et « Formation » le plus étendu possible.

Paris La Défense, le 6 mars 2013

KPMG Audit
Département de KPMG SA

Eric Ropert
Associé

Philippe Arnaud
Associé
Responsable du Département
Changement Climatique & Développement Durable





3

GOVERNEMENT D'ENTREPRISE

3.1	Code de gouvernement d'entreprise	84	3.4.4	Opérations effectuées par les mandataires sociaux sur les titres de la Société	115
3.2	La composition et les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'Administration	84	3.5	Gestion des risques	116
3.2.1	Composition du Conseil d'Administration	84	3.5.1	Facteurs de risques	116
3.2.2	Fonctionnement du Conseil d'Administration	102	3.5.2	Prévention des risques	121
3.2.3	Comités du Conseil d'Administration	103	3.5.3	Assurances	122
3.3	La Direction Générale	106	3.5.4	Gestion de crise	123
3.4	Rémunérations et avantages accordés aux mandataires sociaux	107	3.6	Contrôle interne	124
3.4.1	Rémunération des membres du Conseil d'Administration	107	3.6.1	Dispositif de gestion des risques et du contrôle interne	124
3.4.2	Rémunération du Président Directeur Général	108	3.6.2	Éléments liés au contrôle interne comptable et financier	128
3.4.3	Tableaux sur la rémunération des mandataires sociaux issus des recommandations AFEP-MEDEF	109	3.6.3	Rapport des Commissaires aux comptes établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce sur le rapport du Président du Conseil d'Administration	131



3.1 Code de gouvernement d'entreprise

Depuis le 12 novembre 2008, la Société se réfère au code AFEP-MEDEF sur le gouvernement d'entreprise des sociétés cotées. Le code AFEP-MEDEF est consultable au siège social de la Société.

3.2 La composition et les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'Administration

3.2.1 COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Par décision de l'Assemblée Générale du 20 avril 2005, la Société a adopté la forme de Société Anonyme à Directoire et Conseil de Surveillance. Par décision de l'Assemblée Générale du 28 juillet 2008, la Société a adopté la forme de Société Anonyme à Conseil d'Administration, les fonctions de Président et de Directeur Général étant dissociées.

Par décision du 21 juin 2011, le Conseil d'Administration a réuni les fonctions de Président et de Directeur Général. La décision du Conseil d'Administration de réunir les fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général répond à l'objectif de simplifier le processus décisionnel et d'accroître l'efficacité et la réactivité de la gouvernance de la Société.

Le Conseil d'Administration est composé de quatorze membres : Monsieur Georges Plassat (Président-Directeur Général), Monsieur Sébastien Bazin (Vice-Président), Monsieur Amaury de Seze (Administrateur référent), Madame Mathilde Lemoine, Madame Anne-Claire Taittinger, Madame Diane Labruyère, Monsieur Georges Ralli, Monsieur Bernard Arnault, Monsieur Nicolas Bazire, Monsieur Jean-Laurent Bonnafé, Monsieur Thierry Breton, Monsieur René Brillet, Monsieur Charles Edelstenne et Monsieur Bertrand de Montesquiou.

Entre le 1^{er} janvier 2012 et le 23 mai 2012, le Conseil était composé de douze membres.

Le renouvellement du mandat de Monsieur René Abate n'a pas été proposé par le Conseil. La candidature de Monsieur Georges Plassat aux fonctions d'Administrateur de la Société a été acceptée en remplacement de Monsieur Lars Olofsson. Madame Diane Labruyère, Messieurs Georges Ralli et Bertrand de Montesquiou ont été nommés en qualité d'Administrateurs.

Les membres du Conseil d'Administration ont été nommés pour une durée de 3 exercices. Conformément aux dispositions de la 19^e résolution adoptée par l'Assemblée Générale du 28 juillet 2008 et afin de procéder chaque année au renouvellement par tiers de ses membres, le Conseil d'Administration détermine, par tirage au sort, les noms des Administrateurs sortants par anticipation au terme de la première et de la deuxième année.

Les Administrateurs dont le mandat vient à échéance au terme de l'exercice 2012 sont Madame Anne-Claire Taittinger, Messieurs Sébastien Bazin, Thierry Breton et Charles Edelstenne.

Les mandats de Madame Mathilde Lemoine, Messieurs Georges Plassat et Nicolas Bazire, ont été renouvelés pour une durée de trois ans par l'Assemblée Générale du 18 juin 2012.

Les mandats de Messieurs Bernard Arnault, Jean-Laurent Bonnafé, René Brillet et Amaury de Seze, ont été renouvelés pour une durée de trois ans par l'Assemblée Générale du 21 juin 2011.

Trois femmes siègent au sein du Conseil d'Administration. Le Conseil fait donc application, avant l'échéance, de la loi du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes et fixant la proportion à 20 % de femmes.

En 2012, le Conseil a examiné la situation des nouveaux Administrateurs indépendants notamment au regard des critères d'indépendance énoncés dans le code AFEP-MEDEF.

Un Administrateur est indépendant lorsqu'il n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec la Société, son Groupe ou sa Direction, qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement.

Le Conseil a estimé qu'au regard des critères précités, la qualification de Madame Diane Labruyère de nouvel Administrateur indépendant ne soulevait pas de difficulté.

L'appartenance de Monsieur Georges Ralli à la Banque Lazard n'a pas été considérée par le Conseil comme constituant un obstacle à sa qualification d'Administrateur indépendant, puisque Monsieur Georges Ralli exerce son activité principalement dans le domaine de la gestion d'actifs et de la banque privée.

À la date de sa candidature, Monsieur Bertrand de Montesquiou était Président du Directoire de la société Guyenne et Gascogne dans laquelle Carrefour ne détenait aucune participation. À l'issue de l'offre publique initiée par Carrefour sur les actions de la société Guyenne et Gascogne, Monsieur Bertrand de Montesquiou n'a pas



été maintenu dans ses fonctions de mandataire social de ladite société.

Par ailleurs, Monsieur Bertrand de Montesquiou était mandataire social de deux sociétés, Sogara et Centros Comerciales Carrefour, qui étaient des filiales communes de Carrefour et de Guyenne et Gascogne. Le Conseil a constaté que Monsieur Bertrand de Montesquiou qui exerçait ces mandats à titre personnel, les exerçait du fait de ses fonctions au sein de la société Guyenne et Gascogne, de sorte que l'existence de ces mandats n'était pas de nature à remettre en cause son indépendance à l'égard de Carrefour ou de sa Direction. À l'issue de l'offre publique initiée par Carrefour sur les actions de la société Guyenne et Gascogne, Monsieur Bertrand de Montesquiou n'a pas été maintenu dans ses fonctions au sein de ces deux sociétés.

Le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des Nominations, a de nouveau examiné la qualité d'administrateurs indépendants de Thierry Breton, Charles Edelstenne et Anne-Claire Taittinger proposés au renouvellement.

Tenant compte des informations publiques faisant état d'un rôle 'in futurum' purement éventuel de Thierry Breton au sein d'un comité de sages, qui viendrait se constituer uniquement en cas d'empêchement de M. Bernard Arnault afin de veiller à la bonne application de ses recommandations personnelles, le Conseil d'Administration s'est appuyé sur les recommandations du Comité des nominations. Celui-ci a retenu, à l'unanimité, que cette éventualité ne remettait nullement en cause l'indépendance de Thierry Breton dans l'accomplissement de son mandat actuel d'administrateur de la Société. Il a également noté que Thierry Breton n'exerce aucun autre mandat social, en France et à l'étranger, que ceux d'administrateur de la Société et de Président-Directeur Général d'Atos SE. Le Conseil d'Administration, après en avoir délibéré, a adopté à l'unanimité les conclusions du Comité des nominations relativement à l'indépendance de Thierry Breton.

Conformément au Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF, le Conseil d'Administration a considéré que ces trois membres peuvent être maintenus comme des administrateurs indépendants.

Conformément au Code de gouvernement d'entreprise et sur recommandation du Comité des nominations, le Conseil d'Administration a estimé le 6 mars 2013 que parmi ses membres, neuf peuvent être considérés comme des Administrateurs indépendants. Ainsi, Mesdames Mathilde Lemoine, Anne-Claire Taittinger et Diane Labruyère ainsi que Messieurs Georges Ralli, Thierry Breton, René Brillet, Charles Edelstenne, Bertrand de Montesquiou et Amaury de Seze sont qualifiés d'Administrateurs indépendants.

Lors de sa réunion du 21 juin 2011, le Conseil d'Administration a nommé Monsieur Amaury de Seze en qualité d'Administrateur référent. Il a été reconduit dans cette fonction par décision du Conseil d'Administration le 18 juin 2012. À ce titre, il est chargé de veiller aux éventuelles situations de conflits d'intérêts.

DÉCLARATION DES MANDATAIRES SOCIAUX

Pour les besoins de leurs mandats sociaux, les membres du Conseil d'Administration sont domiciliés au siège social de la Société.

Il n'existe aucun lien familial entre les mandataires sociaux de la Société.

À la connaissance de la Société et au jour de l'établissement du présent Document de Référence, aucun des mandataires sociaux (membres du Conseil d'Administration et Président-Directeur Général) n'a, au cours des cinq dernières années :

- été condamné pour fraude ;
- été associé à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation ;
- fait l'objet d'une incrimination ou sanction publique officielle prononcée par une autorité statutaire ou réglementaire ;
- été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de Direction ou de surveillance ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur.

À la connaissance de la Société et au jour de l'établissement du présent Document de Référence, aucun conflit d'intérêt n'est identifié entre les devoirs de chacun des mandataires sociaux (membres du Conseil d'Administration et Président-Directeur Général) à l'égard de la Société et leurs intérêts privés ou autres devoirs.

À la connaissance de la Société et au jour de l'établissement du présent Document de Référence, il n'existe aucun arrangement ou accord conclu avec les principaux actionnaires, des clients, des fournisseurs ou autres, en vertu duquel l'un des mandataires sociaux de la Société (membres du Conseil d'Administration et Président-Directeur Général) aurait été nommé en tant que membre d'un de leur organe d'administration, de Direction ou de surveillance ou en tant que membre de leur Direction Générale.

Il n'existe aucun lien contractuel entre la Société et les membres du Conseil d'Administration.

Le Conseil d'Administration a confié à René Brillet, lors de sa séance du 30 août 2011, une mission d'assistance afin de réaliser une analyse complète de la situation en France.

La mission confiée par le Conseil d'Administration s'articulait autour de deux axes principaux : (i) le coaching des Directeurs d'hypermarchés et (ii) le diagnostic et l'assistance aux magasins malades (points de vente dont le résultat opérationnel courant est négatif) par des suggestions de plan de redressement.

La mission a été confiée pour une durée de six mois à compter de septembre 2011, moyennant une rémunération mensuelle de 20 000 euros et la mise à disposition d'une voiture avec chauffeur ainsi que des moyens de communications (téléphone, ordinateur) nécessaires à sa réalisation.

René Brillet a renoncé à percevoir la rémunération prévue.

Cette mission s'est achevée en 2012.



BIOGRAPHIE DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Georges Plassat

Président-Directeur Général

Né le 25 mars 1949. Français.

Nombre d'actions détenues dans la Société : 30 000 actions

Date de cooptation au sein du Conseil : 23 mai 2012

Date de ratification de la cooptation et renouvellement au sein du Conseil : 18 juin 2012

Date de fin de mandat : Assemblée appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2014

Parcours professionnel :

Georges Plassat a été coopté Administrateur et nommé Président-Directeur Général par décision du Conseil d'Administration le 23 mai 2012. La ratification de la cooptation de son mandat d'Administrateur ainsi que le renouvellement de son mandat ont été approuvés par l'Assemblée Générale du 18 juin 2012.

Groupe Casino (1983-1997) : Directeur Marketing puis Directeur Général (1988-1990) de la division restauration du Groupe, Directeur Général de Casino France (1990-1992), Gérant (1992-1994), Vice-Président du Directoire (1994-1996) puis Président du Directoire (1996-1997) du groupe Casino. Directeur Exécutif pour l'Espagne du groupe Carrefour et Administrateur-Délégué de Pryca (1997-1999). Président du Directoire (2000) puis Président-Directeur Général (2004-2012) du groupe Vivarte (ex-groupe André).

Mandats hors Groupe ayant cessé en 2012 :

Président-Directeur Général (2004-2012) du groupe Vivarte (ex-groupe André)

Sébastien Bazin

Vice-Président

Né le 9 novembre 1961. Français.

Nombre d'actions détenues dans la Société : 1 000 actions

Date de nomination au sein du Conseil : 28 juillet 2008

Date de renouvellement : 4 mai 2010

Date de fin de mandat : Assemblée appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2012

Parcours professionnel :

De 1985 à 1990, Sébastien Bazin exerce ses fonctions au sein des groupes Clore puis Painwebber, à New York, San Francisco et Londres. Entre 1990 et 1992, il a occupé les fonctions de Directeur Adjoint de Hottinguer Rivaud Finances (Paris). Entre 1992 et 1997, il est Directeur Général de l'Immobilière Hôtelière SA. Entre 1997 et 1999, il est Président-Directeur Général de Colony Capital SAS. Depuis 1999, il est Directeur Général Exécutif de Colony Europe.

Mandats hors Groupe :

Directeur Général Exécutif de Colony Europe,

Président-Directeur Général des sociétés SESE (Société d'exploitation sports et événements) et HSE (Holding sports et événements),

Administrateur des sociétés Accor, Edenred, La Tour Réseau de Soins (Suisse) et Permanence de la Clinique de Carouge (Suisse),

Administrateur Délégué de SistersSoparfi SA (Luxembourg),

Membre du Conseil de Surveillance de ANF (Les Ateliers du Nord de la France),

Président de Colillkirch France SAS, Colfilm SAS, Bazeo Europe SAS et Colony Capital SAS, Directeur Général de Toulouse Canceropole et COLSPA SAS,

Gérant de CC Europe Invest SARL et Associé Gérant de Nina (SCI) et de La Tour SARL (Suisse),

Représentant permanent de Colony Capital SAS, elle-même Président de COLPSA SAS

Président de ColyzeoInvestment Ltd

Président de Data 4 SAS

Gérant de Société du Savoy à Méribel SARL

Gérant de Colmed SARL

Associé gérant de la société civile Haute Roche

Associé gérant de la société civile Madeleine Michelis

Associé gérant de la société civile Ranelagh

Représentant légal de Colony Capital SAS, elle-même gérant de SC George V

Amaury de Seze

Administrateur-référent

(Administrateur indépendant)

Né le 7 mai 1946. Français.

Nombre d'actions détenues dans la Société : 12 500 actions

Date de nomination au sein du Conseil : 28 juillet 2008

Date de renouvellement : 21 juin 2011

Date de fin de mandat : Assemblée appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2013

Parcours professionnel :

Amaury de Seze démarre sa carrière en 1968 chez Bull General Electric. En 1978, il rejoint le groupe Volvo où il occupe successivement les postes de Directeur Général, Président-Directeur Général de Volvo France, Président de Volvo Corporate Europe, membre du Comité Exécutif du groupe Volvo et membre du Comité Stratégique Renault Volvo. Il rejoint le groupe Paribas en 1993 en tant que Membre du Directoire de la Compagnie Financière de Paribas et de la Banque Paribas, en charge des participations et des affaires industrielles puis comme responsable du pôle Participations de la Banque BNP-Paribas. Il était Président de PAI Partners de 1998 à décembre 2007.

Mandats hors Groupe :

Vice-Chairman de Power Financial Corporation of Canada (Canada)

Administrateur de BW Group (Singapour)

Administrateur de groupe Bruxelles Lambert (Belgique)



Administrateur de Erbe SA (Belgique)
 Administrateur de Pargesa Holding SA (Suisse)
 Administrateur de Suez Environnement
 Président du Conseil de Surveillance de PAI Partners SA
 Membre du Conseil de Surveillance de Publicis groupe
 Administrateur de Imerys SA
 Administrateur de Thales SA

Bernard Arnault

Né le 5 mars 1949. Français.

Nombre d'actions détenues dans la Société : 1 000 actions

Date de nomination au sein du Conseil : 28 juillet 2008

Date de renouvellement : 21 juin 2011

Date de fin de mandat : Assemblée appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2013

Parcours professionnel :

Bernard Arnault choisit la carrière d'ingénieur, qu'il exerce au sein de l'entreprise Ferret-Savinell.

En 1974, il en devient Directeur de la Construction, puis Directeur Général en 1977 et enfin Président-Directeur Général en 1978. Il le restera jusqu'en 1984, date à laquelle il devient Président-Directeur Général de Financière Agache SA et de Christian Dior SA.

Il entreprend alors de réorganiser le groupe Financière Agache dans le cadre d'une stratégie de développement fondée sur les marques de prestige. Il fait de Christian Dior la pierre angulaire de cette structure. En 1989, il devient le principal actionnaire de LVMH Moët Hennessy-Louis Vuitton, et crée ainsi le premier groupe mondial du luxe. Il en prend la Présidence en janvier 1989.

Mandats hors Groupe :

Président-Directeur Général de LVMH Moët Hennessy-Louis Vuitton SA
 Président du Conseil d'Administration de Christian Dior SA
 Président du Conseil d'Administration de Louis Vuitton pour la Création (Fondation d'Entreprise)
 Président du groupe Arnault SAS
 Administrateur de Christian Dior Couture SA
 Président du Conseil d'Administration de Château Cheval Blanc
 Administrateur de LVMH Moët Hennessy-Louis Vuitton Inc. (États-Unis)
 Administrateur de LVMH Moët Hennessy-Louis Vuitton Japan KK (Japon)
 Membre du Conseil de Surveillance de Lagardère SCA *
 Membre du Comité de Surveillance de Financière Jean Goujon SAS
 Administrateur de LVMH International SA (Belgique)

Nicolas Bazire

Né le 13 juillet 1957. Français.

Nombre d'actions détenues dans la Société : 1 000 actions

Date de nomination au sein du Conseil : 28 juillet 2008

Date de renouvellement : 18 juin 2012

Date de fin de mandat : Assemblée appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2014

Parcours professionnel :

Nicolas Bazire a été Auditeur puis Conseiller référendaire à la Cour des Comptes. En 1993, il devient Directeur du Cabinet, Chargé de mission auprès du Premier Ministre Édouard Balladur. Associé-Gérant de Rothschild & Cie Banque entre 1995 et 1999, il est nommé Président du Conseil des Commanditaires à cette date. Il est Directeur Général de groupe Arnault SAS depuis 1999.

Mandats hors Groupe :

Directeur Général de groupe Arnault SAS
 Administrateur de LVMH – Moët Hennessy Louis Vuitton SA
 Administrateur de Atos SE
 Président du Comité des Nominations et Rémunérations de Atos SE
 Administrateur de Suez Environnement Company SA
 Membre du Conseil de Surveillance de Rothschild & Cie Banque SCS
 Administrateur de Agache Développement SA
 Administrateur de Europatweb SA
 Administrateur de Financière Agache SA
 Administrateur de Financière Agache Private Equity SA
 Administrateur de Les Echos SA
 Vice-Président du Conseil de Surveillance de Les Echos SAS
 Administrateur de LVMH Fashion Group SA
 Membre du Comité de Surveillance de Montaigne Finance SAS
 Membre du Comité de Surveillance de Semyrhamis SAS
 Administrateur de Fondation Louis Vuitton pour la Création (Fondation d'Entreprise)
 Gérant de Les Chevaux de Malmain SARL

Jean-Laurent Bonnafé

Né le 14 juillet 1961. Français.

Nombre d'actions détenues dans la Société : 1 000 actions

Date de nomination au sein du Conseil : 28 juillet 2008

Date de renouvellement : 21 juin 2011

Date de fin de mandat : Assemblée appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2013

Parcours professionnel :

Polytechnicien et Ingénieur du Corps des Mines, Jean-Laurent Bonnafé rejoint le groupe BNP en 1993, à la Direction des Grandes Entreprises. Après avoir été Responsable de la Stratégie et du Développement à partir de 1997, puis Responsable du rapprochement dans le cadre de la fusion BNP et Paribas, il est,

* Mandat ayant cessé en 2012.



depuis 2002, Responsable du pôle Banque de Détail en France, Directeur des Réseaux France et membre du Comité Exécutif du groupe BNP Paribas. Jean-Laurent Bonnafé a été nommé Directeur Général Délégué et dirige les activités de banque de détail du Groupe.

Mandats hors Groupe :

Administrateur et Directeur Général de BNP Paribas
Administrateur de BNP Paribas Personal Finance *
Administrateur de BNL-BancaNazionale del Lavoro (Italie)
Administrateur de BNP Paribas Fortis (Belgique)
Administrateur de Erbe SA (Belgique)

Thierry Breton

(Administrateur indépendant)

Né le 15 janvier 1955. Français.

Nombre d'actions détenues dans la Société : 1 000 actions

Date de nomination au sein du Conseil : 28 juillet 2008

Date de renouvellement : 4 mai 2010

Date de fin de mandat : Assemblée appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2012

Parcours professionnel :

Thierry Breton est diplômé de l'École supérieure d'électricité (Supélec) de Paris et de la 46^e session de l'Institut des Hautes Études de Défense Nationale (IHEDN). Il devient, en 1986, chef du projet du Futuroscope de Poitiers puis en dirige le téléport, et intègre le cabinet de René Monory au ministère de l'Éducation nationale en tant que conseiller pour l'informatique et les technologies nouvelles. Il siège également au Conseil Régional de Poitou-Charentes de 1986 à 1992 (en tant que Vice-Président à partir de 1988). Il entre ensuite chez Bull en tant que Directeur de la stratégie et du développement, puis Directeur Général adjoint. Administrateur du Groupe en février 1996, il est successivement Vice-Président du Conseil d'Administration puis Administrateur Délégué du Groupe.

Mandats hors Groupe :

Président du Conseil d'Administration et Directeur Général de Atos SE
Directeur Général de Atos International SAS

René Brillet

(Administrateur indépendant)

Né le 1^{er} août 1941. Français.

Nombre d'actions détenues dans la Société : 270 250 actions

Date de nomination au sein du Conseil : 28 juillet 2008

Date de renouvellement : 21 juin 2011

Date de fin de mandat : Assemblée appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2013

Parcours professionnel :

Ancien Directeur Général Asie de Carrefour, René Brillet débute sa carrière comme officier radio dans la marine marchande en 1968. Il rentre en 1972 chez Carrefour et occupe successivement les postes de chef comptable en Italie et au Brésil, puis de Directeur de

magasin et Directeur Organisation et Méthodes toujours au Brésil. En 1981, il rejoint l'Argentine comme Directeur Exécutif, puis dirige l'Espagne de 1982 à 1985 et la France de 1986 à 1995. En 1996, il est nommé Directeur Général Europe, puis Directeur Général Asie en 1998, poste qu'il occupe jusqu'au 28 février 2004.

Mandats hors Groupe :

Administrateur de la société Électricité et Eaux de Madagascar

Charles Edelstenne

(Administrateur indépendant)

Né le 9 janvier 1938. Français.

Nombre d'actions détenues dans la Société : 1 000 actions

Date de nomination au sein du Conseil : 28 juillet 2008

Date de renouvellement : 4 mai 2010

Date de fin de mandat : Assemblée appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2012

Parcours professionnel :

Expert-comptable diplômé (Lauréat de l'IFEC), Charles Edelstenne intègre Dassault Aviation en 1960, en qualité de Chef du Service des Études Financières. Nommé successivement Secrétaire Général Adjoint, Secrétaire Général, Vice-Président Chargé des Affaires Économiques et Financières, il est nommé en qualité d'Administrateur en 1989, puis élu Président-Directeur Général en 2000, fonction qu'il occupe depuis lors.

Mandats hors Groupe :

Président-Directeur Général de Dassault Aviation SA
Président du Conseil d'Administration de Dassault Systèmes SA
Membre du Conseil de Surveillance de GIMD SAS (Groupe Industriel Marcel Dassault SAS)
Administrateur de Thales SA
Administrateur de Sogitec Industries SA
Administrateur de Sabca (Société anonyme belge de constructions aéronautiques) (Belgique)
Chairman de Dassault Falcon Jet Corporation (États-Unis)
Président de Dassault International Inc. (États-Unis)
Gérant de Société Civile ARIE
Gérant de Société Civile ARIE 2
Gérant de Société Civile NILI
Gérant de Société Civile NILI 2

Diane Labruyère-Cuilleret

(Administrateur indépendant)

Née le 27 novembre 1968. Française.

Nombre d'actions détenues dans la Société : 34 580 actions

Date de nomination au sein du Conseil : 18 juin 2012

Date de fin de mandat : Assemblée appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2014

**Parcours professionnel :**

Diplômée de HEC Paris, de UC Berkeley et de la Fundação Getúlio Vargas, à Sao Paulo, elle débute sa carrière à l'Agence Française de Développement, en tant que responsable des projets agro-industriels en Afrique lusophone.

Recrutée par la centrale d'achats PARIDOC, elle développe le service Études et Marketing. Puis elle intègre Carrefour en 1997 et devient Directrice des Achats et du Marketing Produits. En 2002, elle fonde l'Institut Robin des Bois à Genève, fondation privée finançant des projets essentiellement en Afrique, dans les domaines de la santé, l'éducation et la micro-finance. En 2007, elle rejoint l'entreprise familiale - Labruyère&Eberlé - où elle poursuit le développement des activités de distribution alimentaire.

Mandats hors Groupe :

Présidente de l'Institut Robin des Bois (Suisse)

Administrateur de la Fondation Antenna Technologies (Genève) (Suisse)

Membre du Directoire de Labruyère&Eberlé

Mathilde Lemoine

(Administrateur indépendant)

Née le 27 septembre 1969. Française.

Nombre d'actions détenues dans la Société : 2 000 actions

Date de nomination au sein du Conseil : 20 mai 2011

Date de renouvellement : 18 juin 2012

Date de fin de mandat : Assemblée appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2014

Parcours professionnel :

Docteur ès Sciences Économiques, Mathilde Lemoine a commencé sa carrière comme Allocataire de recherche (ATER) puis enseignant-Chercheur à la Chaire d'économie et de gestion de la santé de la Fondation nationale des Sciences Politiques (entre 1996 et 1999). En 2000, elle est Économiste et Secrétaire Général de l'Observatoire Français des Conjonctures Économiques (OFCE) avant d'être, de 2002 à 2005, Conseiller technique chargé des questions macro-économiques et de la mondialisation auprès du Ministre délégué au commerce extérieur et parallèlement Conseiller technique chargé du commerce extérieur et de la mondialisation auprès des Ministres de l'économie, des finances et de l'industrie (2004-2005). Elle est ensuite Conseiller, chargé de la macro-économie et de la fiscalité, auprès du Premier ministre (2005-2006). Depuis 2006, elle est Économiste, Directeur des Études économiques et de la Stratégie marchés d'HSBC France et Économiste d'HSBC Group. Elle est également Membre du Conseil d'Analyse Économique (CAE) et de la Commission Économique de la Nation (CEN) et Professeur à l'Institut d'Études Politiques de Paris.

Membre de la deuxième Commission pour la libération de la croissance et rapporteur de la conférence des experts sur la Contribution Climat et Énergie, Mathilde Lemoine a publié de nombreux écrits sur les évolutions conjoncturelles nationales, internationales mais aussi structurelles.

Bertrand de Montesquiou

(Administrateur indépendant)

Né le 1^{er} juillet 1947. Français.

Nombre d'actions détenues dans la Société : 191 368 actions

Date de nomination au sein du Conseil : 18 juin 2012

Date de fin de mandat : Assemblée appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2014

Parcours professionnel :

Bertrand de Montesquiou est diplômé de l'École des Hautes Études Commerciales (1969). Il complète ensuite sa formation à la Faculté des Lettres et Sciences Humaines de Nanterre, ainsi qu'à l'Université de Paris-Dauphine. De 1972 à 1980, il travaille à la Bourse de Paris comme gérant de portefeuille à la Charge Roth le Gentil-Varangot, puis à la charge Sellier, où il devient Fondateur de Pouvoir en 1976 et obtient le diplôme d'aptitude à la fonction d'Agent de Change en 1977.

En 1980, il rejoint le groupe familial de distribution Guyenne et Gascogne, partenaire de Carrefour dans le Sud-Ouest et en Espagne, comme Attaché de Direction Générale. Il est nommé Directeur Général en 1983, Président-Directeur Général en 1986 puis Président du Directoire depuis 1996. Il est également Vice-Président-Directeur Général de Sogara SAS et Vice-Président de Centros Comerciales Carrefour (Espagne).

Mandats hors Groupe :

Président du Directoire de Guyenne et Gascogne à compter de 1996 *. Vice-Président-Directeur Général de Sogara SAS et Vice-Président de Centros Comerciales Carrefour (Espagne) *.

Georges Ralli

(Administrateur indépendant)

Né le 23 juillet 1948. Français.

Nombre d'actions détenues dans la Société : 5 000 actions

Date de nomination au sein du Conseil : 18 juin 2012

Date de fin de mandat : Assemblée appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2014

Parcours professionnel :

Georges Ralli est titulaire d'un DESS Banque et Finance de l'Université de Paris-V, diplômé de l'Institut d'Études Politiques de Paris (section économique et financière) et de l'Institut Commercial de Nancy.

Il entre au Crédit Lyonnais en 1970 où il exerce diverses fonctions de Direction jusqu'en 1981 (Département des Études Comptables Générales en charge du suivi des ratios réglementaires et des procédures de consolidation du Groupe - Direction Régionale Alsace en charge de la clientèle d'entreprises - Direction des Affaires Financières en charge des activités de marché primaire d'actions). En 1982, il occupe le poste de Secrétaire de la Commission pour le Développement et la Protection de l'Épargne, puis, de 1982 à 1985, il est Directeur au Département des Négociations Financières au Crédit du Nord (marchés primaires d'obligations et actions, fusions/acquisitions, investissement pour compte propre).

Il entre chez Lazard en 1986 pour participer au développement des activités de marché primaire de capitaux. À partir de 1989 il rejoint

* Mandat ayant cessé en 2012.



les activités de fusions-acquisitions et devient associé gérant en 1993, puis co-responsable des fusions-acquisitions de Lazard LLC à partir de 1999. Depuis 2000, Georges Ralli est Managing Director et Deputy Chairman du Comité Exécutif de Lazard LLC (États-Unis). En 2006, il est nommé co-Chairman du European Investment Banking Committee de Lazard, il a été parallèlement le chef de la Maison Française jusqu'en 2010. Président de Maison Lazard SAS *, il a dirigé jusqu'à cette année les activités européennes de Fusions et Acquisitions ; il continue de diriger les activités européennes de gestion d'actifs et de banque privée (Président de Lazard Frères Gestion et de Lazard Wealth Management Europe).

Mandats hors Groupe :

Président de Maison Lazard SAS *

Président de Lazard Frères Gestion SAS *

Associé-gérant de Compagnie Financière Lazard Frères SAS *

Associé-gérant de Lazard Frères SAS *

Associé-gérant de Lazard Frères Gestion SAS *

Membre du Conseil de Surveillance de VLGI SAS *

Deputy chairman et managing director de Lazard Group LLC (États-Unis) *

Chief Executive du European Investment Banking Business de Lazard (États-Unis) *

Co-chairman du European Investment Banking Committee de Lazard (États-Unis) *

Chairman of the Board of Managers de Lazard Wealth Management Europe Sarl (Luxembourg) *

Chairman de l'Advisory Board de Lazard GmbH (Suisse) *

Membre de LFCM Holdings LLC (États-Unis) *

Membre de l'Advisory Committee de Lazard BV (Belgique) *

Membre du European Advisory Board de Lazard (États-Unis) *

Administrateur de Lazard Wealth Management Holding SL (Espagne) *

Administrateur de LAZ-MD Holding LLC (États-Unis) *

Administrateur de Lazard Aserores Financieros SA (Espagne) *

Administrateur de Lazard AB (Suède) *

Administrateur de Lazard & Co Srl (Italie) *

Administrateur de Lazard Investments Srl (Italie) *

Anne-Claire Taittinger

(Administrateur indépendant)

Née le 3 novembre 1949. Française.

Nombre d'actions détenues dans la Société : 3 901 actions

Date de nomination au sein du Conseil : 28 juillet 2008

Date de renouvellement : 4 mai 2010

Date de fin de mandat : Assemblée appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2012

Parcours professionnel :

Anne-Claire Taittinger, diplômée de l'Institut d'Études Politiques de Paris, titulaire d'une maîtrise en sociologie urbaine, diplômée d'études supérieures spécialisées d'urbanisme et du Centre de perfectionnement aux affaires, démarre sa carrière en 1976 dans le groupe Caisse des Dépôts et Consignations comme responsable d'opérations d'urbanisme à la Société centrale d'équipement du territoire. Elle intègre le groupe du Louvre en 1979 au poste de Secrétaire Général puis devient Président-Directeur Général de la Compagnie Financière Deville. Elle sera successivement Président-Directeur Général de la Compagnie Financière Leblanc, de ELM-LEBLANC, Vice-Président-Directeur Général du pôle industriel DEVILLE, Président-Directeur Général des Parfums Annick Goutal France USA, puis de BACCARAT. Elle devient Directeur Général puis Président du Directoire de la Société du Louvre en 1997, puis en 2002, Président du Directoire de groupe Taittinger ainsi que Directeur Général de sa filiale groupe du Louvre dans le cadre d'une dissociation des fonctions de Président du Conseil et de Directeur Général, fonctions qu'elle quitte en juillet 2006 à la suite du changement d'actionnariat du groupe Taittinger.

Mandats hors Groupe :

Administrateur et Présidente du Comité des Nominations, Rémunérations et Gouvernement d'Entreprise de Club Méditerranée
Administrateur de Financités

Administrateur de l'IFA (Institut Français des Administrateurs)

Membre du Conseil de Surveillance de Planet Finance

Président de SAS Le Riffray

Directeur Général de SAS DFT Immobilier *

Administrateur et Présidente du Comité des Comptes de Thales SA

Robert Halley

Président d'Honneur

* Mandat ayant cessé en 2012.



MANDATS DES MANDATAIRES SOCIAUX AU COURS DES 5 DERNIERS EXERCICES

Membres du Conseil

Georges Plassat <i>Président-Directeur Général</i>	2008	■ Président-Directeur Général du Groupe Vivarte (ex-Groupe André)
	2009	■ Président-Directeur Général du Groupe Vivarte (ex-Groupe André)
	2010	■ Président-Directeur Général du Groupe Vivarte (ex-Groupe André)
	2011	■ Président-Directeur Général du Groupe Vivarte (ex-Groupe André)
	2012	Mandats Groupe ■ Président-Directeur Général de Carrefour, SA Mandats hors Groupe ■ Président-Directeur Général du Groupe Vivarte (ex-Groupe André) *
Sébastien Bazin <i>Vice-Président</i>	2008	■ Président du CA et DG de la Société d'Exploitation Sports et Événements, Holding Sport et Événements ■ Administrateur d'Accor et de France Animation (mandat accepté 16/03/2007) ■ Membre du Conseil de Surveillance de l'ANF et de CARREFOUR ■ Président de Cowine SAS, Colbison SAS, SAIP, Colfilm, SAS Spazio ■ Directeur Général de Toulouse Canceropole ■ Gérant de Colony Le Chalet EURL (démission en décembre 2007), CC Europe Invest, Colmassy ■ Administrateur de Moonscoop SAS (mandat accepté 16/03/2007) ■ Membre du Conseil de Surveillance d'une SAS du Groupe Lucien Barrière SAS ■ Président de RSI SA (société Belge) ■ Administrateur de Sisters SA (société Luxembourgeoise) ■ Vice-Président du Conseil de Surveillance et Membre du Conseil de Surveillance de Buffalo GRILL (démission 27/07/2007) ■ Président du CA non Directeur Général de Château Lascombes (démission 31/07/2007) ■ Président de Front de seine participations et Coladria SAS ■ Administrateur de Moonscoop SAS ■ Président du CA et DG de LUCIA (démission 11/05/2007) ■ Gérant de Colony Santa Maria EURL (démission 29/06/2007) et Colony Pinta SNC (démission 29/06/2007) ■ Représentant permanent de : Front de Seine participations SAS, elle-même Associé Gérant de Front de Seine Hôtel, Fineurogest SA, elle-même Administrateur de France Animation, LUCIA (démission 11/05/2007) ■ Gérant Associé de SNC Immobilière Lucia et compagnie, SNC Lucia 92 et compagnie, SNC Immobilisoir serre chevalier ■ Président de : Lucia Club CH, Lucia Investimmo, Lucia Invest Adria ■ Gérant non associé de Lusi Danton et Lusi Danton 2
	2009	■ Directeur Général Exécutif de Colony Europe ■ Président-Directeur Général des sociétés SESE (Société d'Exploitation Sports et Événements) et HSE (Holding Sports et Événements) ■ Président du CS de la société PSG Football Club ■ Administrateur des sociétés Accor et Moonscoop IP ■ Membre du Conseil de Surveillance de ANF (Les Ateliers du Nord de la France) ■ Président (SAS) de Colwine, Colfilm, Bazeo Europe SAS et Colony Capital SAS ■ Directeur Général (SAS) de Toulouse Canceropole et COLSPA SAS ■ Gérant (SARL) de CC Europe Invest ■ Administrateur (SAS) de Moonscoop SAS ■ Membre du Conseil de Surveillance (SAS) de Groupe Lucien Barrière

* Mandat ayant cessé en 2012.

GOVERNEMENT D'ENTREPRISE

La composition et les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'Administration

Membres du Conseil

Sébastien Bazin <i>Vice-Président</i>	2010	■ Directeur Général Exécutif de Colony Europe ■ Président-Directeur Général des sociétés SESE (Société d'Exploitation Sports et Événements) et HSE (Holding Sports et Événements) ■ Président du CS de la société PSG Football Club ■ Administrateur des sociétés Accor, Edenred et Moonscoop IP ■ Membre du Conseil de Surveillance de ANF (Les Ateliers du Nord de la France) ■ Président (SAS) de Colwine, Colfilm, Bazeo Europe SAS et Colony Capital SAS ■ Directeur Général (SAS) de Toulouse Canceropole et COLSPA SAS ■ Gérant (SARL) de CC Europe Invest ■ Gérant (SCI) de Nina
	2011	■ Directeur Général Exécutif de Colony Europe ■ Président-Directeur Général des sociétés SESE (Société d'Exploitation Sports et Événements) et HSE (Holding Sports et Événements) ■ Administrateur des sociétés Accor, Edenred et Moonscoop IP, La Tour Réseau de Soins (Suisse) et Permanence de la Clinique de Carouge (Suisse) Administrateur Délégué de Sisters Soparfi SA (Luxembourg) ■ Membre du Conseil de Surveillance de ANF (Les Ateliers du Nord de la France) ■ Président (SAS) de Colillkirch France SAS, Colfilm, Bazeo Europe SAS et Colony Capital SAS ■ Directeur Général (SAS) de Toulouse Canceropole et COLSPA SAS ■ Gérant (SARL) de CC Europe Invest et de La Tour SARL (Suisse) ■ Gérant (SCI) de Nina
	2012	Mandats hors Groupe ■ Directeur Général Exécutif de Colony Europe ■ Président-Directeur Général de SESE SA (Société d'Exploitation Sports et Événements) ■ Président-Directeur Général de HSE SA (Holding Sports et Événements) ■ Administrateur de Accor SA ■ Administrateur de Edenred SA ■ Administrateur de La Tour Réseau de Soins SA (Suisse) ■ Administrateur de Permanence de la Clinique de Carouge (Suisse) ■ Administrateur Délégué de Sisters Soparfi SA (Luxembourg) ■ Membre du Conseil de Surveillance de ANF Immobilier SA (Les Ateliers du Nord de la France) ■ Président de Colillkirch France SAS ■ Président de Colfilm SAS ■ Président de Bazeo Europe SAS ■ Président de Colony Capital SAS ■ Directeur Général de Toulouse Canceropole SAS ■ Directeur Général de ColSpa SAS ■ Gérant de CC Europe Invest SARL ■ Associé Gérant de La Tour SARL (Suisse) ■ Associé Gérant de Nina SC ■ Représentant légal de Colony Capital SAS, elle-même Président de ColSpa SAS ■ Président de Colyzeo Investment Ltd (Royaume-Uni) ■ Président de Data 4 SAS ■ Gérant de Société du Savoy à Méribel SARL ■ Gérant de Colmed SARL ■ Associé gérant de la société civile Haute Roche ■ Associé gérant de la société civile Madeleine Michelis ■ Associé gérant de la société civile Ranelagh ■ Représentant légal de Colony Capital SAS, elle-même gérant de SC George V
Amaury de Seze <i>Administrateur-référent</i>	2008	■ Président du Conseil de Surveillance de PAI partners SAS (jusqu'au 3 décembre 2007) ■ Président de PAI Partners UK Ltd ■ Vice-Président du Conseil de Surveillance de Carrefour, SA ■ Administrateur d'Eiffage SA, Erbe SA, Groupe Industriel Marcel Dassault SA, PAI Europe III General Partner NC, PAI Europe IV General Partner NC, PAI Europe IV UK General Partner Ltd, PAI Partners Srl, Pargesa Holding SA, Power Corporation du Canada ■ Membre du Conseil de Surveillance de Gras Savoye SCA et Publicis Groupe



Membres du Conseil

Amaury de Seze
Administrateur-référent

- 2009**
- Vice-Chairman de Power Corporation du Canada
 - Administrateur de Groupe Industriel Marcel-Dassault SAS
 - Administrateur de BW Group
 - Administrateur de Groupe Bruxelles Lambert
 - Administrateur de Erbe
 - Administrateur de Pargesa Holding SA
 - Administrateur de Suez Environnement
 - Administrateur de Imerys
 - Administrateur de Publicis Groupe

- 2010**
- Vice-Chairman de Power Corporation du Canada
 - Administrateur de BW Group
 - Administrateur de Groupe Bruxelles Lambert
 - Administrateur de Erbe
 - Administrateur de Pargesa Holding SA
 - Administrateur de Suez Environnement
 - Administrateur de Imerys et Conseils de Surveillance PAI
 - Administrateur de Publicis Groupe

- 2011**
- Vice-Chairman de Power Corporation du Canada
 - Administrateur de BW Group
 - Administrateur de Groupe Bruxelles Lambert
 - Administrateur de Erbe
 - Administrateur de Pargesa Holding SA
 - Administrateur de Suez Environnement
 - Administrateur de Imerys et Conseils de Surveillance PAI
 - Administrateur de Publicis Groupe

- 2012**
- Mandats hors Groupe**
- Vice-Chairman de Power Financial Corporation of Canada (Canada)
 - Administrateur de BW Group (Singapour)
 - Administrateur de Groupe Bruxelles Lambert (Belgique)
 - Administrateur de Erbe SA (Belgique)
 - Administrateur de Pargesa Holding SA (Suisse)
 - Administrateur de Suez Environnement
 - Président du Conseil de Surveillance de PAI Partners SA
 - Membre du Conseil de Surveillance de Publicis Groupe
 - Administrateur de Imerys SA
 - Administrateur de Thales SA

Bernard Arnault

- 2008**
- Président-Directeur Général de LVMH Moët Hennessy-Louis Vuitton SA
 - Président du Conseil d'Administration de Christian Dior SA, de Louis Vuitton pour la Création (Fondation d'Entreprise)
 - Président du Groupe Arnault SAS
 - Administrateur de Christian Dior Couture SA, de Raspail Investissements SA, de la Société Civile du Cheval Blanc, de LVMH Moët Hennessy-Louis Vuitton Japan KK (Japon)
 - Membre du Conseil de Surveillance de Lagardère SCA et de Métropole Télévision « M6 » SA

- 2009**
- Président-Directeur Général de LVMH Moët Hennessy-Louis Vuitton SA
 - Président du Conseil d'Administration de Christian Dior SA
 - Président du Conseil d'Administration de Louis Vuitton pour la Création (Fondation d'Entreprise)
 - Président du Groupe Arnault SAS
 - Administrateur de Christian Dior Couture SA
 - Administrateur de la Société Civile du Cheval Blanc
 - Administrateur de LVMH Moët Hennessy-Louis Vuitton Inc. (États-Unis)
 - Administrateur de LVMH Moët Hennessy-Louis Vuitton Japan KK (Japon)
 - Membre du Conseil de Surveillance de Lagardère SCA



Membres du Conseil

Bernard Arnault	2010	■ Président-Directeur Général de LVMH Moët Hennessy-Louis Vuitton SA ■ Président du Conseil d'Administration de Christian Dior SA ■ Président du Conseil d'Administration de Louis Vuitton pour la Création (Fondation d'Entreprise) ■ Président du Groupe Arnault SAS ■ Administrateur de Christian Dior Couture SA ■ Administrateur de la Société Civile du Cheval Blanc ■ Administrateur de LVMH Moët Hennessy-Louis Vuitton Inc. (États-Unis) ■ Administrateur de LVMH Moët Hennessy-Louis Vuitton Japan KK (Japon) ■ Membre du Conseil de Surveillance de Lagardère SCA
	2011	■ Président-Directeur Général de LVMH Moët Hennessy-Louis Vuitton SA ■ Président du Conseil d'Administration de Christian Dior SA ■ Président du Conseil d'Administration de Louis Vuitton pour la Création (Fondation d'Entreprise) ■ Président du Groupe Arnault SAS ■ Administrateur de Christian Dior Couture SA ■ Administrateur de la Société Civile du Cheval Blanc ■ Administrateur de LVMH Moët Hennessy-Louis Vuitton Inc. (États-Unis) ■ Administrateur de LVMH Moët Hennessy-Louis Vuitton Japan KK (Japon) ■ Membre du Conseil de Surveillance de Lagardère SCA
	2012	Mandats hors Groupe ■ Président-Directeur Général de LVMH Moët Hennessy-Louis Vuitton SA ■ Président du Conseil d'Administration de Christian Dior SA ■ Président du Conseil d'Administration de Louis Vuitton pour la Création (Fondation d'Entreprise) ■ Président du Groupe Arnault SAS ■ Administrateur de Christian Dior Couture SA ■ Président du Conseil d'Administration de Château Cheval Blanc ■ Administrateur de LVMH Moët Hennessy-Louis Vuitton Inc. (États-Unis) ■ Administrateur de LVMH Moët Hennessy-Louis Vuitton Japan KK (Japon) ■ Membre du Conseil de Surveillance de Lagardère SCA * ■ Membre du Comité de Surveillance de Financière Jean Goujon SAS ■ Administrateur de LVMH International SA (Belgique)
Nicolas Bazire	2008	■ Membre du Conseil de Surveillance de Carrefour ■ Administrateur de LVMH - Moët Hennessy Louis Vuitton ■ Membre du Conseil de Surveillance de Rothschild & Cie Banque SCS France ■ Administrateur de Ipsos
	2009	■ Directeur Général de Groupe Arnault SAS ■ Administrateur de LVMH – Moët Hennessy Louis Vuitton ■ Administrateur de LVMH Fashion Group ■ Administrateur de Atos Origin ■ Administrateur de Suez Environnement ■ Membre du Conseil de Surveillance de Rothschild & Cie Banque SCS
	2010	■ Directeur Général de Groupe Arnault SAS ■ Administrateur de LVMH – Moët Hennessy Louis Vuitton ■ Administrateur de Atos Origin ■ Administrateur de Suez Environnement ■ Membre du Conseil de Surveillance de Rothschild & Cie Banque SCS
	2011	■ Directeur Général de Groupe Arnault SAS ■ Administrateur de LVMH – Moët Hennessy Louis Vuitton ■ Administrateur de Atos Origin ■ Administrateur de Suez Environnement ■ Membre du Conseil de Surveillance de Rothschild & Cie Banque SCS

* Mandat ayant cessé en 2012.



Membres du Conseil

Nicolas Bazire	2012	Mandats hors Groupe ■ Directeur Général de Groupe Arnault SAS ■ Administrateur de LVMH – Moët Hennessy Louis Vuitton SA ■ Administrateur de Atos SE ■ Président du Comité des Nominations et Rémunérations de Atos SE ■ Administrateur de Suez Environnement Company SA ■ Membre du Conseil de Surveillance de Rothschild & Cie Banque SCS ■ Administrateur de Agache Développement SA ■ Administrateur de Europatweb SA ■ Administrateur de Financière Agache SA ■ Administrateur de Financière Agache Private Equity SA ■ Administrateur de Les Echos SA ■ Vice-Président du Conseil de Surveillance de Les Echos SAS ■ Administrateur de LVMH Fashion Group SA ■ Membre du Comité de Surveillance de Montaigne Finance SAS ■ Membre du Comité de Surveillance de Semyrhamis SAS ■ Administrateur de Fondation Louis Vuitton pour la Création (Fondation d'Entreprise) ■ Gérant de Les Chevaux de Malmain SARL
	2008	■ Directeur Général Délégué de BNP Paribas ■ Administrateur de BNP Paribas Personal Finance et de BNL - Banca Nazionale del Lavoro (Italie) ■ Président de BNP Paribas Développement (jusqu'au 17 décembre 2008)
Jean-Laurent Bonnafé	2009	■ Directeur Général Délégué de BNP Paribas ■ Administrateur de BNP Paribas Personal Finance ■ Administrateur de BNL -Banca Nazionale del Lavoro (Italie) ■ Président du Comité de Direction ■ Président du Comité Exécutif et Chief Executive Officer de BNP Paribas Fortis (depuis mai 2009)
	2010	■ Directeur Général Délégué et Administrateur de BNP Paribas ■ Administrateur de BNP Paribas Personal Finance ■ Administrateur de BNL -Banca Nazionale del Lavoro (Italie) ■ Administrateur de BNP Paribas Fortis
	2011	■ Administrateur et Directeur Général de BNP Paribas ■ Administrateur de BNP Paribas Personal Finance ■ Administrateur de BNL -Banca Nazionale del Lavoro (Italie) ■ Administrateur de BNP Paribas Fortis
	2012	Mandats hors Groupe ■ Administrateur et Directeur Général de BNP Paribas ■ Administrateur de BNP Paribas Personal Finance * ■ Administrateur de BNL -Banca Nazionale del Lavoro (Italie) ■ Administrateur de BNP Paribas Fortis (Belgique) ■ Administrateur de Erbe SA (Belgique)
	2008	■ Président-Directeur Général de Atos Origin
Thierry Breton	2009	■ Président-Directeur Général de Atos Origin
	2010	■ Président-Directeur Général de Atos Origin
	2011	■ Président-Directeur Général de Atos Origin
	2012	Mandats hors Groupe ■ Président du Conseil d'Administration et Directeur Général de Atos SE ■ Directeur Général de Atos International SAS

* Mandat ayant cessé en 2012.

GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

La composition et les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'Administration

Membres du Conseil

René Brillet	2008	■ Membre du Conseil de Surveillance de Carrefour
	2009	■ Membre du Conseil d'Administration de Carrefour
	2010	■ Membre du Conseil d'Administration de Carrefour
	2011	■ Administrateur de la société Électricité et Eaux de Madagascar
	2012	Mandats hors Groupe ■ Administrateur de la société Électricité et Eaux de Madagascar
Charles Edelstenne	2008	■ Président-Directeur Général de Dassault Aviation SA
		■ Président du Conseil d'Administration de Dassault Systèmes SA
		■ Membre du Conseil de Surveillance du Groupe Industriel Marcel Dassault SAS
		■ Administrateur de Carrefour (depuis juillet 2008), de Sogitec Industries SA, de SABCA (Belgique)
		■ Chairman de Dassault Falcon Jet Corporation (États-Unis)
		■ Président de Dassault International Inc. (États-Unis)
		■ Gérant des Sociétés Civiles ARIE et ARIE 2, NILI et NILI 2
		■ Président du Gifas (Groupement des Industries Françaises Aéronautiques et Spatiales)
		■ Président du Cidef (Conseil des Industries de Défense Françaises) (jusqu'en février 2008)
	2009	■ Président-Directeur Général de Dassault Aviation SA
		■ Président du Conseil d'Administration de Dassault Systèmes SA
		■ Membre du Conseil de Surveillance du Groupe Industriel Marcel Dassault SAS
		■ Administrateur de Thales SA (depuis le 19 mai 2009)
		■ Administrateur de Sogitec Industries SA
		■ Administrateur de SABCA (Belgique)
		■ Chairman de Dassault Falcon Jet Corporation (États-Unis)
		■ Président de Dassault International Inc. (États-Unis)
	2010	■ Gérant de Société Civile ARIE
		■ Gérant de Société Civile ARIE 2
		■ Gérant de Société Civile NILI
		■ Gérant de Société Civile NILI 2
		■ Président-Directeur Général de Dassault Aviation SA
		■ Président du Conseil d'Administration de Dassault Systèmes SA
		■ Membre du Conseil de Surveillance du Groupe Industriel Marcel Dassault SAS
		■ Administrateur de Thales SA
	2011	■ Administrateur de Sogitec Industries SA
		■ Administrateur de SABCA (Belgique)
		■ Chairman de Dassault Falcon Jet Corporation (États-Unis)
		■ Président de Dassault International Inc. (États-Unis)
		■ Gérant de Société Civile ARIE
		■ Gérant de Société Civile ARIE 2
		■ Gérant de Société Civile NILI
		■ Gérant de Société Civile NILI 2



Membres du Conseil

Charles Edelstenne	2012	Mandats hors Groupe
		■ Président-Directeur Général de Dassault Aviation SA ■ Président du Conseil d'Administration de Dassault Systèmes SA ■ Membre du Conseil de Surveillance de GIMD SAS (Groupe Industriel Marcel Dassault SAS) ■ Administrateur de Thales SA ■ Administrateur de Sogitec Industries SA ■ Administrateur de SABCA (Société Anonyme Belge de Constructions Aéronautiques) (Belgique) ■ Chairman de Dassault Falcon Jet Corporation (États-Unis) ■ Président de Dassault International Inc. (États-Unis) ■ Gérant de Société Civile ARIE ■ Gérant de Société Civile ARIE 2 ■ Gérant de Société Civile NILI ■ Gérant de Société Civile NILI 2
Diane Labruyère	2008	■ Présidente de l'Institut Robin des Bois (Suisse) ■ Administrateur de la Fondation Antenna Technologies (Genève) (Suisse) ■ Membre du Directoire de Labruyère & Eberle
	2009	■ Présidente de l'Institut Robin des Bois (Suisse) ■ Administrateur de la Fondation Antenna Technologies (Genève) (Suisse) ■ Membre du Directoire de Labruyère & Eberle
	2010	■ Présidente de l'Institut Robin des Bois (Suisse) ■ Administrateur de la Fondation Antenna Technologies (Genève) (Suisse) ■ Membre du Directoire de Labruyère & Eberle
	2011	■ Présidente de l'Institut Robin des Bois (Suisse) ■ Administrateur de la Fondation Antenna Technologies (Genève) (Suisse) ■ Membre du Directoire de Labruyère & Eberle
Mathilde Lemoine	2010	Mandats hors Groupe
		■ Présidente de l'Institut Robin des Bois (Suisse) ■ Administrateur de la Fondation Antenna Technologies (Genève) (Suisse) ■ Membre du Directoire de Labruyère & Eberle
	2011	■ Membre du Conseil d'Administration de Carrefour ■ Membre du Conseil d'Analyse Économique (CAE) ■ Membre de la Commission Économique de la Nation (CEN) ■ Directeur des Études économiques et de la Stratégie marchés d'HSBC France et Économiste d'HSBC Group
Bertrand de Montesquiou	2008	■ Président du Directoire de Guyenne et Gascogne ■ Vice-Président-Directeur Général de Sogara SAS ■ Vice-Président de Centros Comerciales Carrefour (Espagne)
	2009	■ Président du Directoire de Guyenne et Gascogne ■ Vice-Président-Directeur Général de Sogara SAS ■ Vice-Président de Centros Comerciales Carrefour (Espagne)
	2010	■ Président du Directoire de Guyenne et Gascogne ■ Vice-Président-Directeur Général de Sogara SAS ■ Vice-Président de Centros Comerciales Carrefour (Espagne)
	2011	■ Président du Directoire de Guyenne et Gascogne ■ Vice-Président-Directeur Général de Sogara SAS ■ Vice-Président de Centros Comerciales Carrefour (Espagne)

Membres du Conseil

Bertrand de Montesquiou	2012	Mandats hors Groupe
		■ Président du Directoire de Guyenne et Gascogne * ■ Vice-Président-Directeur Général de Sogara SAS * ■ Vice-Président de Centros Comerciales Carrefour (Espagne) *
Georges Ralli	2008	■ Président de Maison Lazard SAS ■ Président de Lazard Frères Gestion SAS ■ Associé-gérant de Compagnie Financière Lazard Frères SAS ■ Associé-gérant de Lazard Frères SAS ■ Associé-gérant de Lazard Frères Gestion SAS ■ Administrateur de Chargeurs SA ■ Administrateur de SILIC SA ■ Membre du Conseil de Surveillance de VLGI SAS ■ Deputy chairman et managing director de Lazard Group LLC (États-Unis) ■ Chief executive du European Investment Banking Business de Lazard (États-Unis) ■ Co-chairman du European Investment Banking Committee de Lazard (États-Unis) ■ Chairman of the Board of Managers de Lazard Wealth Management Europe Sarl (Luxembourg) ■ Chairman de l'Advisory Board de Lazard GmbH (Suisse) ■ Membre de LFCM Holdings LLC (États-Unis) ■ Membre de l'Advisory Committee de Lazard BV (Belgique) ■ Membre du European Advisory Board de Lazard (États-Unis) ■ Administrateur de Lazard Wealth Management Holding SL (Espagne) ■ Administrateur de LAZ-MD Holding LLC (États-Unis) ■ Administrateur de Lazard Aserores Financieros SA (Espagne) ■ Administrateur de Lazard AB (Suède) ■ Administrateur de Lazard & Co Srl (Italie) ■ Administrateur de Lazard Investments Srl (Italie) ■ Président-Directeur Général de Lazard Frères Banque SA ■ Vice-Président et Directeur Exécutif de Lazard Frères SAS ■ Vice-Président et Directeur Exécutif de Lazard Frères Gestion SAS ■ Administrateur de Lazard Frères Banque SA ■ Administrateur de Fonds Partenaires Gestion ■ Administrateur de VLGI ■ Censeur de Eurazeo ■ Membre du Comité Exécutif de Lazard Strategic Coordination Company LLC (États-Unis) ■ Membre du Conseil de Surveillance de Bazile Telecom
Georges Ralli	2009	■ Président de Maison Lazard SAS ■ Président de Lazard Frères Gestion SAS ■ Associé-gérant de Compagnie Financière Lazard Frères SAS ■ Associé-gérant de Lazard Frères SAS ■ Associé-gérant de Lazard Frères Gestion SAS ■ Administrateur de Chargeurs SA ■ Administrateur de SILIC SA ■ Membre du Conseil de Surveillance de VLGI SAS ■ Deputy chairman et managing director de Lazard Group LLC (États-Unis) ■ Chief executive du European Investment Banking Business de Lazard (États-Unis) ■ Co-chairman du European Investment Banking Committee de Lazard (États-Unis) ■ Chairman of the Board of Managers de Lazard Wealth Management Europe Sarl (Luxembourg) ■ Chairman de l'Advisory Board de Lazard GmbH (Suisse) ■ Membre de LFCM Holdings LLC (États-Unis) ■ Membre de l'Advisory Committee de Lazard BV (Belgique) ■ Membre du European Advisory Board de Lazard (États-Unis) ■ Administrateur de Lazard Wealth Management Holding SL (Espagne) ■ Administrateur de LAZ-MD Holding LLC (États-Unis) ■ Administrateur de Lazard Aserores Financieros SA (Espagne) ■ Administrateur de Lazard AB (Suède) ■ Administrateur de Lazard & Co Srl (Italie) ■ Administrateur de Lazard Investments Srl (Italie) ■ Censeur de Eurazeo ■ Membre du Conseil de Surveillance de Bazile Telecom

* Mandat ayant cessé en 2012.



Membres du Conseil

Georges Ralli

2010

- Président de Maison Lazard SAS
- Président de Lazard Frères Gestion SAS
- Associé-gérant de Compagnie Financière Lazard Frères SAS
- Associé-gérant de Lazard Frères SAS
- Associé-gérant de Lazard Frères Gestion SAS
- Administrateur de Chargeurs SA
- Administrateur de SILIC SA
- Membre du Conseil de Surveillance de VLGI SAS
- Deputy chairman et managing director de Lazard Group LLC (États-Unis)
- Chief executive du European Investment Banking Business de Lazard (États-Unis)
- Co-chairman du European Investment Banking Committee de Lazard (États-Unis)
- Chairman of the Board of Managers de Lazard Wealth Management Europe Sarl (Luxembourg)
- Chairman de l'Advisory Board de Lazard GmbH (Suisse)
- Membre de LFCM Holdings LLC (États-Unis)
- Membre de l'Advisory Committee de Lazard BV (Belgique)
- Membre du European Advisory Board de Lazard (États-Unis)
- Administrateur de Lazard Wealth Management Holding SL (Espagne)
- Administrateur de LAZ-MD Holding LLC (États-Unis)
- Administrateur de Lazard Aserores Financieros SA (Espagne)
- Administrateur de Lazard AB (Suède)
- Administrateur de Lazard & Co Srl (Italie)
- Administrateur de Lazard Investments Srl (Italie)

2011

- Président de Maison Lazard SAS
- Président de Lazard Frères Gestion SAS
- Associé-gérant de Compagnie Financière Lazard Frères SAS
- Associé-gérant de Lazard Frères SAS
- Associé-gérant de Lazard Frères Gestion SAS
- Administrateur de Chargeurs SA
- Administrateur de SILIC SA
- Membre du Conseil de Surveillance de VLGI SAS
- Deputy chairman et managing director de Lazard Group LLC (États-Unis)
- Chief executive du European Investment Banking Business de Lazard (États-Unis)
- Co-chairman du European Investment Banking Committee de Lazard (États-Unis)
- Chairman of the Board of Managers de Lazard Wealth Management Europe Sarl (Luxembourg)
- Chairman de l'Advisory Board de Lazard GmbH (Suisse)
- Membre de LFCM Holdings LLC (États-Unis)
- Membre de l'Advisory Committee de Lazard BV (Belgique)
- Membre du European Advisory Board de Lazard (États-Unis)
- Administrateur de Lazard Wealth Management Holding SL (Espagne)
- Administrateur de LAZ-MD Holding LLC (États-Unis)
- Administrateur de Lazard Aserores Financieros SA (Espagne)
- Administrateur de Lazard AB (Suède)
- Administrateur de Lazard & Co Srl (Italie)
- Administrateur de Lazard Investments Srl (Italie)

Membres du Conseil

Georges Ralli	2012	Mandats hors Groupe ■ Administrateur de Chargeurs SA ■ Administrateur de SILIC SA ■ Représentant permanent de Groupama qui est Administrateur au sein de Veolia Environnement (début de mandat = mai 2012) ■ Président de Maison Lazard SAS * ■ Président de Lazard Frères Gestion SAS * ■ Associé-gérant de Compagnie Financière Lazard Frères SAS * ■ Associé-gérant de Lazard Frères SAS * ■ Associé-gérant de Lazard Frères Gestion SAS * ■ Membre du Conseil de Surveillance de VLGI SAS * ■ Deputy chairman et managing director de Lazard Group LLC (États-Unis) * ■ Chief executive du European Investment Banking Business de Lazard (États-Unis) * ■ Co-chairman du European Investment Banking Committee de Lazard (États-Unis) * ■ Chairman of the Board of Managers de Lazard Wealth Management Europe Sarl (Luxembourg) * ■ Chairman de l'Advisory Board de Lazard GmbH (Suisse) * ■ Membre de LFCM Holdings LLC (États-Unis) * ■ Membre de l'Advisory Committee de Lazard BV (Belgique) * ■ Membre du European Advisory Board de Lazard (États-Unis) * ■ Administrateur de Lazard Wealth Management Holding SL (Espagne) * ■ Administrateur de LAZ-MD Holding LLC (États-Unis) * ■ Administrateur de Lazard Aserores Financieros SA (Espagne) * ■ Administrateur de Lazard AB (Suède) * ■ Administrateur de Lazard & Co Srl (Italie) * ■ Administrateur de Lazard Investments Srl (Italie) *
Anne-Claire Taittinger	2008	■ Administrateur de Dexia, Club Méditerranée et de Baccarat ■ Membre du Conseil de Surveillance de Carrefour
	2009	■ Administrateur et membre du Comité d'Audit, et du Comité des Nominations, Rémunérations et Gouvernement d'Entreprise de Club Méditerranée ■ Administrateur de Financités, de Tocqueville Finance Holding et de Tocqueville Finances SA ■ Membre du Conseil de Surveillance de Planet Finance ■ Président de SAS Le Riffay ■ Gérant de Eurl Le Riffay I ■ Directeur Général de SAS DFT Immobilier
	2010	■ Administrateur et membre du Comité d'Audit, et du Comité des Nominations, Rémunérations et Gouvernement d'Entreprise de Club Méditerranée ■ Administrateur de Financités ■ Membre du Conseil de Surveillance de Planet Finance ■ Président de SAS Le Riffay ■ Directeur Général de SAS DFT Immobilier
	2011	■ Administrateur et membre du Comité des Nominations, Rémunérations et Gouvernement d'Entreprise de Club Méditerranée ■ Administrateur de Financités et de l'IFA (Institut français des Administrateurs) ■ Membre du Conseil de Surveillance de Planet Finance ■ Président de SAS Le Riffay ■ Directeur Général de SAS DFT Immobilier
	2012	Mandats hors Groupe ■ Administrateur et Présidente du Comité des Nominations, Rémunérations et Gouvernement d'Entreprise de Club Méditerranée ■ Administrateur de Financités ■ Administrateur de l'IFA (Institut français des Administrateurs) ■ Membre du Conseil de Surveillance de Planet Finance ■ Président de SAS Le Riffay ■ Directeur Général de SAS DFT Immobilier * ■ Administrateur et Présidente du Comité des Comptes de Thales SA

* Mandat ayant cessé en 2012.



Membres du Conseil

Lars Olofsson	2009	■ Directeur Général du groupe Carrefour ■ Président de la Fondation d'Entreprise Carrefour ■ Administrateur de Finiper (Italie) ■ Représentant permanent de Carrefour Nederland BV au sein du Conseil d'Administration de Carrefour Marinopoulos (Grèce)
	2010	■ Directeur Général du groupe Carrefour ■ Président de la Fondation d'Entreprise Carrefour ■ Représentant permanent de Carrefour Nederland BV au sein du Conseil d'Administration de Carrefour Marinopoulos (Grèce)
	2011	■ Directeur Général du groupe Carrefour ■ Président de la Fondation d'Entreprise Carrefour ■ Représentant permanent de Carrefour Nederland BV au sein du Conseil d'Administration de Carrefour Marinopoulos (Grèce)
	2012	Mandats Groupe ■ Président-Directeur Général du groupe Carrefour * ■ Président de la Fondation d'Entreprise Carrefour * ■ Représentant permanent de Carrefour Nederland BV au sein du Conseil d'Administration de Carrefour Marinopoulos (Grèce) *
René Abate	2008	■ Membre du Conseil de Surveillance de Carrefour ■ Associé Gérant de Delphen SARL ■ Membre du Conseil d'Administration et Vice-Président de l'association l'ENVOL pour l'enfant européen ■ Membre du Conseil d'Administration du laboratoire Français du Fonctionnement et des Biotechnologies
	2009	■ Associé Gérant de Delphen SARL ■ Administrateur de Atos Origin ■ Administrateur du Laboratoire Français du Fractionnement et des Biotechnologies
	2010	■ Associé Gérant de Delphen SARL ■ Administrateur de Atos Origin ■ Administrateur du Laboratoire Français du Fractionnement et des Biotechnologies
	2011	■ Associé Gérant de Delphen SARL ■ Administrateur de Atos Origin ■ Administrateur du Laboratoire Français du Fractionnement et des Biotechnologies
	2012	Mandats hors Groupe ■ Associé Gérant de Delphen SARL ■ Administrateur de Atos SE ■ Administrateur du Laboratoire Français du Fractionnement et des Biotechnologies

* Mandat ayant cessé en 2012.



3.2.2 FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Au cours de l'exercice 2012, le Conseil d'Administration s'est réuni 16 fois, le taux de présence moyen s'élevant à 85 %.

Conformément au Règlement Intérieur du Conseil, dans le cadre de ses missions et sans que cette énumération soit exhaustive :

- le Conseil approuve, sur proposition du Président-Directeur Général, la stratégie de la Société et veille à sa mise en œuvre ;
- il fixe les éventuelles limitations aux pouvoirs du Directeur Général ;
- il approuve le projet de rapport du Président joint au rapport de gestion ;
- il procède notamment :
 - aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns,
 - au contrôle de la gestion de la Société et de la sincérité de ses comptes,
 - à l'examen et à l'arrêté des comptes,
 - à la communication aux actionnaires et aux marchés d'une information financière de qualité ;
- il arrête chaque année, sur proposition du Comité des Nominations et en liaison avec le Président-Directeur Général, la liste des Administrateurs considérés comme indépendants au regard des critères de gouvernance retenus par la Société ;
- le Président-Directeur Général lui soumet, au moins une fois par an, les projets de budget, le rapport de gestion, ainsi que les projets des divers rapports légaux et réglementaires.

Lors de sa réunion du 28 juillet 2008, le Conseil d'Administration a adopté un Règlement Intérieur, divisé en 6 chapitres, dont les principales dispositions sont les suivantes :

- le premier chapitre est consacré au rappel de la mission du Conseil d'Administration, à la description des modalités de réunion du Conseil, de l'information des Administrateurs ainsi qu'à l'évaluation par le Conseil de son fonctionnement et de sa capacité à remplir ses missions ;
- les second et troisième chapitres précisent le rôle et les pouvoirs du Président et du Directeur Général ;
- le quatrième chapitre est consacré aux Comités du Conseil : Comité des Comptes, Comité des Rémunérations et Comité des Nominations (composition, missions, fonctionnement) ;

- les deux derniers chapitres traitent principalement de la rémunération des Administrateurs et de la déontologie dont chaque membre du Conseil doit faire preuve dans l'exercice de son mandat.

GESTION DES SITUATIONS DE CONFLITS D'INTÉRÊTS

Conformément au Règlement Intérieur du Conseil d'Administration, chaque Administrateur est tenu d'informer le Conseil d'Administration, dès qu'il en a connaissance, de toute situation de conflit d'intérêts, même potentiel, avec la Société et les sociétés du Groupe et s'abstient de participer aux débats et au vote de la délibération correspondante.

L'Administrateur, en cas de conflit d'intérêts avéré qui ne peut être résolu à la satisfaction du Conseil d'Administration, doit présenter sa démission.

Le Président-Directeur Général pourra à tout moment demander aux Administrateurs une déclaration attestant qu'ils ne se trouvent pas en situation de conflit d'intérêts.

ÉVALUATION

Conformément au Règlement Intérieur du Conseil d'Administration, le Conseil d'Administration procède régulièrement à l'évaluation de son fonctionnement et de sa capacité à remplir ses missions. À ce titre, il examine les modalités de son fonctionnement, la qualité de l'information mise à disposition, celle de la préparation de ses décisions et de ses débats, ainsi que la contribution effective de chacun aux travaux du Conseil d'Administration et des comités.

Par ailleurs, une évaluation formalisée du Conseil d'Administration est réalisée tous les trois ans, éventuellement avec l'appui du Comité des Nominations, le cas échéant avec l'aide d'un consultant extérieur. Cette évaluation a pour objectif de vérifier le respect des principes de fonctionnement du Conseil d'Administration détaillés, le respect des règles de gouvernance ainsi que de permettre d'identifier des propositions destinées à améliorer son fonctionnement et son efficacité.



3.2.3 COMITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Pour faciliter l'exercice de leur fonction d'Administrateur de la Société, des comités spécialisés sont constitués au sein du Conseil d'Administration.

Afin de prendre en compte la nature et les spécificités des activités de la Société, les comités du Conseil d'Administration sont les suivants :

- le Comité des Comptes ;
- le Comité des Rémunérations ;
- le Comité des Nominations.

Les travaux et délibérations du Conseil d'Administration sont préparés, dans certains domaines, par des comités spécialisés composés d'Administrateurs nommés par le Conseil d'Administration, pour la durée de leur mandat, qui instruisent les affaires entrant dans leurs attributions, ou le cas échéant, celles qui leur sont confiées par le Président-Directeur Général.

Ces comités rendent compte régulièrement au Conseil d'Administration de leurs travaux et lui soumettent leurs observations, avis, propositions ou recommandations.

Ces comités se réunissent, en tant que de besoin, sur convocation du Président-Directeur Général ou de leur Président ou à la demande de la moitié de leurs membres. Ils peuvent recourir à des experts extérieurs en tant que de besoin. Le Président de Comité peut demander au Président-Directeur Général l'audition de tout cadre dirigeant du Groupe sur des questions relevant de la compétence du Comité telle que définie par le présent règlement.

Ils émettent des avis destinés au Conseil d'Administration. Les Présidents des comités, ou en cas d'empêchement un autre membre de ce même Comité, présentent oralement une synthèse de leurs travaux à la plus prochaine séance du Conseil d'Administration.

3.2.3.1 LE COMITÉ DES COMPTES

Le Comité se réunit au moins quatre fois par an.

Composition

Au moins les deux tiers des membres du Comité répondent à la qualification d'indépendance telle qu'elle est retenue par le Conseil d'Administration en application du Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF auquel adhère la Société. Conformément aux dispositions (i) de l'article 823-19 du Code de commerce, un membre au moins du Comité doit présenter des compétences particulières en matière financière ou comptable.

Du 31 mai 2011 au 18 juin 2012, la composition du Comité était la suivante :

- Président : Mathilde Lemoine (Administrateur indépendant) ;
- Membres : René Brillet (Administrateur indépendant), Sébastien Bazin.

Depuis le 18 juin 2012, la composition du Comité est la suivante :

- Président : Georges Ralli (Administrateur indépendant) ;
- Membres : Mathilde Lemoine (Administrateur indépendant), René Brillet (Administrateur indépendant), Sébastien Bazin.

Missions

Le Comité a notamment pour mission d'assurer le suivi (i) du processus d'élaboration de l'information financière, (ii) de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, (iii) du contrôle légal des comptes annuels et des comptes consolidés par les Commissaires aux comptes et (iv) de l'indépendance des Commissaires aux comptes.

Le Comité examine toutes questions relatives aux comptes et documents financiers : choix des référentiels comptables, provisions, résultats analytiques, normes prudentielles, calcul de rentabilité et toute question comptable présentant un intérêt méthodologique ou susceptible de générer des risques potentiels.

Le Comité analyse les rapports sur le contrôle interne.

Le Comité examine également toute question relative à la politique de conformité relevant, notamment, du risque de réputation ou de l'éthique professionnelle.

Au cours de l'exercice 2012, le Comité s'est réuni cinq fois (deux fois sous la Présidence de Mathilde Lemoine et trois fois sous celle de Georges Ralli), le taux de présence s'élevant à 90 %. Le Comité a procédé, entre autres, à l'examen des comptes au 31 décembre 2011 et 30 juin 2012, de la présentation du dispositif de pré clôture au 30 septembre 2012, de la nouvelle organisation de l'Audit Interne, de la revue et l'évaluation de l'efficacité des procédures de sauvegarde et des dispositifs de gestion de crise.

Le Comité a examiné les litiges sociaux et fiscaux au Brésil ainsi que les modalités du renforcement du contrôle interne.

Le Comité a également étudié le rapport du Président du Conseil d'Administration sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil et les procédures de contrôle interne et de gestion des risques.

Lors de chacune de ses réunions, le Comité analyse la synthèse des travaux effectués par l'Audit Interne. Le Comité veille à 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.

Relations avec les Commissaires aux comptes

Le Comité pilote la procédure de sélection des Commissaires aux comptes, formule un avis sur le montant des honoraires pour l'exécution des missions légales du contrôle et soumet au Conseil d'Administration le résultat de cette sélection.



Il s'assure de l'indépendance des Commissaires aux comptes. Il émet une recommandation sur les Commissaires aux comptes proposés à la désignation par l'Assemblée Générale.

Il examine le programme d'intervention des Commissaires aux comptes, leurs recommandations et leur suivi.

Il se fait communiquer annuellement le montant et la répartition des honoraires versés par le Groupe aux Commissaires aux comptes et aux réseaux auxquels ils appartiennent, recensés selon un modèle approuvé par le Comité. Il s'assure que le montant ou la part que le Groupe représente dans le chiffre d'affaires du Commissaire aux comptes ou du réseau ne sont pas de nature à porter atteinte à l'indépendance des Commissaires aux comptes.

Il donne son accord préalable sur toute mission dont le montant des honoraires (hors taxes) excède un million d'euros. Le Comité ratifie *a posteriori* les autres missions sur présentation de la Direction Financière du Groupe. Le Comité reçoit tous les ans un compte rendu de la Direction Financière du Groupe sur l'ensemble des missions « non audit » réalisées par les réseaux des Commissaires aux comptes du Groupe.

Chaque Commissaire aux comptes présente annuellement au Comité le fonctionnement de son dispositif de contrôle interne de garantie d'indépendance et atteste annuellement par écrit de son indépendance dans le déroulement de la mission d'audit.

Au moins deux fois par an, le Comité consacre une partie de la séance à une rencontre avec les Collèges des Commissaires aux comptes, hors la présence de la Direction Générale de la Société, après information préalable du Président-Directeur Général.

Le Comité se réunit en présence du Collège des Commissaires aux comptes pour l'examen des comptes semestriels et annuels.

Toutefois, les Commissaires aux comptes n'assistent pas à tout ou partie de la séance traitant de leurs honoraires et du renouvellement de leur mandat.

Les Commissaires aux comptes n'assistent pas à tout ou partie de la séance lorsque le Comité traite de cas particuliers intéressant l'un des leurs.

Sur les questions d'interprétation comptable appelant un choix à l'occasion des résultats semestriels et annuels, et ayant un impact significatif, les Commissaires aux comptes et la Direction Financière du Groupe présentent au Comité une note analysant la nature et l'importance de la question, exposant les arguments plaidant en faveur ou défaveur des différentes solutions envisageables et justifiant le choix retenu.

Rapport du Président

Le Comité examine le projet de rapport du Président sur les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Auditions

Sur tous les sujets de sa compétence, le Comité entend à sa diligence, et hors la présence des membres de la Direction Générale s'il l'estime opportun, les responsables financiers et comptables du Groupe ainsi que le responsable de l'audit et du contrôle interne. Le Président-Directeur Général doit en être informé au préalable.

Il présente au Conseil d'Administration son appréciation sur les méthodes et procédures utilisées.

Il donne son avis sur l'organisation de ces fonctions au sein du Groupe et il est tenu informé de leur programme de travail.

Il reçoit semestriellement une synthèse de l'activité et des rapports de l'Audit Interne.

3.2.3.2 LE COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS

Le Comité se réunit autant de fois que nécessaire.

Composition

Le Comité des Rémunérations comprend une majorité de membres répondant à la qualification d'indépendance telle qu'elle est retenue par le Conseil d'Administration en application du Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF auquel adhère la Société.

La Recommandation CE du 30 avril 2009 prévoit, qu'un membre au moins du Comité des Rémunérations, possède des connaissances et de l'expérience en matière de politique de rémunération.

La composition du Comité est la suivante :

- Président : Thierry Breton (Administrateur indépendant) ;
- Membres : René Brillet (Administrateur indépendant),
Sébastien Bazin.

Missions

Il est chargé d'étudier toutes questions relatives au statut personnel des mandataires sociaux, notamment les rémunérations, les retraites et les attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions et d'actions gratuites de la Société, ainsi que les dispositions de départ des membres des organes de Direction ou de représentation de la Société.

Il examine les conditions, le montant et la répartition des programmes d'options de souscription ou d'achat d'actions et d'actions gratuites.

Il est informé de la politique des rémunérations des principaux dirigeants non mandataires sociaux.

Au cours de l'exercice 2012, le Comité s'est réuni 5 fois, le taux de présence s'élevant à 100 %.

Lors de ces réunions, le Comité des Rémunérations a :

- examiné les conditions d'arrivée du Président-Directeur Général et de ses modalités de rémunération ;
- examiné le principe et les modalités d'un plan d'intéressement long terme au profit des salariés et du mandataire social du Groupe.



3.2.3.3 LE COMITÉ DES NOMINATIONS

Le Comité se réunit autant de fois que nécessaire.

Composition

Le Comité des Nominations comprend une majorité de membres répondant à la qualification d'indépendance telle qu'elle est retenue par le Conseil d'Administration en application du Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF auquel adhère la Société.

Entre le 31 mai 2011 et le 18 juin 2012, la composition du Comité était la suivante :

- Président : Anne-Claire Taittinger (Administrateur indépendant) ;
- Membres : René Abate (Administrateur indépendant), Nicolas Bazire.

Depuis le 18 juin 2012, la composition du Comité est la suivante :

- Président : Bertrand de Montesquiou (Administrateur indépendant) ;
- Membres : Anne-Claire Taittinger (Administrateur indépendant), Diane Labruyère (Administrateur indépendant), Nicolas Bazire.

Missions

En cas de démission, de décès ou de non renouvellement de ses mandats de Président-Directeur Général, le Comité est chargé de faire des propositions au Conseil d'Administration concernant la nomination du Président.

En concertation avec le Président, il est chargé de proposer au Conseil d'Administration le choix du Directeur Général et, le cas échéant, le choix des Directeurs Généraux délégués.

Il est en outre chargé d'étudier, en liaison avec le Président-Directeur Général, les dispositions permettant de préparer la relève des mandataires sociaux et la sélection de nouveaux Administrateurs.

Il propose au Conseil d'Administration, en liaison avec le Président-Directeur Général, la nomination des membres et des Présidents de Comité lors de leur renouvellement.

Il est chargé d'évaluer l'indépendance des Administrateurs et en rend compte au Conseil d'Administration. Le Comité examine, le cas échéant, les situations résultant d'absences répétées d'un Administrateur.

Il a également pour mission d'assister le Conseil d'Administration dans l'adaptation du gouvernement d'entreprise de la Société et dans l'évaluation de son fonctionnement.

Il procède au suivi régulier de l'évolution des disciplines de gouvernance aux niveaux mondial et national. Il en présente une synthèse, au moins une fois l'an, au Conseil d'Administration. Il sélectionne les mesures adaptées au Groupe et susceptibles d'aligner les procédures, organisations et comportements de celui-ci sur les meilleures pratiques.

Il examine le projet de rapport du Président sur le gouvernement d'entreprise et tout autre document requis par la loi et les règlements.

Il prépare, avec le Président-Directeur Général, les délibérations relatives à la proposition de nomination d'Administrateurs qui sera soumise à l'approbation du Conseil d'Administration et de l'Assemblée Générale des actionnaires.

Au cours de l'exercice 2012, le Comité s'est réuni trois fois, le taux de présence s'élevant à 90 %.

Au cours de ces réunions, le Comité a examiné les conditions d'arrivée du Président-Directeur Général, le projet de rapport du Président sur les procédures de contrôle interne et la candidature d'Administrateurs indépendants.



3.3 La Direction Générale

Monsieur Georges Plassat est le Président-Directeur Général de la Société depuis le 23 mai 2012.

Le Conseil d'Administration, réuni le 29 janvier 2012, a décidé de nommer Monsieur Georges Plassat :

- en qualité de Directeur Général de la Société pour une durée de trois ans à compter du Conseil d'Administration appelé à se réunir le 18 juin 2012 à l'issue de l'Assemblée Générale ; et
- à titre transitoire, en qualité de Directeur Général Délégué de la Société à compter du 2 avril 2012.

Ce Conseil a également décidé de maintenir le mode actuel de Direction de la Société qui repose sur le cumul des fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général et en conséquence, de présenter à l'Assemblée Générale Ordinaire du 18 juin 2012, la candidature de Georges Plassat aux fonctions d'Administrateur de la Société, à l'effet de le porter, dès après, à la présidence du Conseil d'Administration.

Le Conseil d'Administration, réuni le 23 mai, a pris acte de la démission de Monsieur Lars Olofsson de son mandat d'Administrateur et de ses fonctions de Président-Directeur Général de la Société avec effet immédiat.

Le Conseil d'Administration a coopté Monsieur Georges Plassat en qualité d'Administrateur en remplacement de Monsieur Lars Olofsson, pour la durée restant à courir du mandat de ce dernier.

Le Conseil d'Administration a nommé Monsieur Georges Plassat en qualité de Président-Directeur Général avec effet du 23 mai 2012.

L'Assemblée Générale du 18 juin 2012 a ratifié la cooptation de Monsieur Georges Plassat en qualité d'Administrateur pour une durée de trois ans.

Le Conseil d'Administration du 18 juin 2012 a nommé Monsieur Georges Plassat en qualité de Président-Directeur Général.

Limites des pouvoirs du Président-Directeur Général

Lors de ses séances des 28 juillet 2008, 6 octobre 2009 et 13 avril 2010, le Conseil d'Administration a décidé que le Directeur Général ne pourra accomplir, au nom et pour le compte de la Société, les opérations ou actes suivants sans avoir au préalable recueilli l'accord du Conseil :

- Les engagements de caution, d'aval ou de garanties au nom de la Société supérieurs à 500 millions d'euros (sans limite de montant pour les engagements à l'égard des administrations fiscales et douanières) ;

- les cessions d'immeubles par nature pour un montant supérieur à 50 millions d'euros, les cessions totales ou partielles de participations pour un montant supérieur à 10 millions d'euros, les constitutions de sûretés sur les biens sociaux ;
- les décisions d'implantation à l'étranger, directement, par création d'établissement, de filiale directe ou indirecte, ou par prise de participation, ou les décisions de retrait de ces implantations ;
- toute opération de fusion, scission et apport d'actifs ;
- l'acquisition, sous quelque forme que ce soit, notamment par voie d'investissement, de souscription à une augmentation de capital ou d'emprunts, d'actifs immobilisés pour une valeur d'entreprise (y compris dette reprise) égale ou supérieure à 100 millions d'euros ou un chiffre d'affaires concerné égal ou supérieur à 150 millions d'euros ;
- toute entrée de minoritaires dans le capital actuel ou potentiel de toute entité contrôlée ;
- la cession, sous quelque forme que ce soit y compris sous forme d'apport d'actifs, d'actifs immobilisés dont le montant est supérieur à 100 millions d'euros ;
- la cession (totale ou partielle) des actifs non financiers et non valorisés au bilan que sont les Marques et les fichiers Clients ;
- toute décision d'emprunt (hors programme EMTN) au-delà d'un montant cumulé supérieur, sur un même exercice social, à 500 millions d'euros ;
- en cas de litige, toute transaction et tout compromis portant sur des montants supérieurs à des valeurs déterminées par le Conseil et que ce dernier pourra réactualiser ;
- toute démarche contractuelle tendant à la mise en place de tous plans d'options de souscription ou d'achat d'actions, ou de plans d'attributions gratuites d'actions ;
- toute modification de l'organisation de la Société ;
- la politique de rémunération des principaux dirigeants ;
- toute embauche au sein de Carrefour d'une personne dont la rémunération annuelle brute (fixe et variable) serait supérieure à 16 plafonds de Sécurité sociale ou susceptible de le devenir à court terme. Il en est de même de toute mutation ou promotion d'effet équivalent ;
- la fixation des critères de performance (quantitatifs et/ou qualitatifs) applicables à la détermination de la part variable de la rémunération de tout salarié s'ils peuvent avoir pour effet de porter la rémunération brute (fixe et variable) de celui-ci à un montant supérieur à 16 plafonds de Sécurité sociale.



3.4 Rémunérations et avantages accordés aux mandataires sociaux

3.4.1 RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

L'Assemblée Générale du 28 juillet 2008 a fixé à 900 000 euros le montant des jetons de présence alloués au Conseil d'Administration.

Au terme d'une délibération du 11 juillet 2012, le Conseil d'Administration a décidé de répartir lesdits jetons de présence annuellement de la manière suivante :

- | | |
|--|----------------|
| ■ Président du Conseil d'Administration : | 10 000 euros ; |
| ■ Vice-Président du Conseil d'Administration : | 40 000 euros ; |
| ■ Administrateur référent : | 40 000 euros ; |
| ■ Président de Comité : | 10 000 euros ; |
| ■ Membre de Comité : | 10 000 euros ; |
| ■ Membres du Conseil d'Administration : | 45 000 euros. |

Étant précisé que :

- les 10 000 euros liés à l'appartenance à un ou plusieurs comités seront fonction de l'assiduité du membre du Comité aux séances de celui-ci (ceux-ci) ;
- les 45 000 euros liés à l'appartenance au Conseil seront composés d'une part fixe de 35 000 euros et d'une part variable de 10 000 euros fonction de l'assiduité du membre du Conseil aux séances de celui-ci.

La part variable du montant des jetons de présence est proportionnelle au nombre de séances du Conseil et/ou du ou des comités auxquelles les Administrateurs participent (100 % de la part variable étant attribuée pour une présence à la totalité des séances).

Le montant des jetons de présence est versé une fois par an au mois de juillet.

Ainsi, au cours des exercices 2011 et 2012, les Administrateurs ont perçu des jetons de présence pour des montants détaillés en page 111 (tableaux 2 et 3).



3.4.2 RÉMUNÉRATION DU PRÉSIDENT DIRECTEUR GÉNÉRAL

Le Conseil d'Administration, réuni le 29 janvier 2012, a décidé que Monsieur Georges Plassat percevrait la même rémunération en qualité de Directeur Général Délégué puis de Directeur Général.

La rémunération du Directeur Général est celle fixée par le Conseil lors de ses séances des 29 janvier, 8 février et 7 mars 2012.

Il bénéficie :

- d'une rémunération fixe annuelle d'un million cinq cent mille (1 500 000) euros bruts ;
- d'une rémunération variable basée sur l'atteinte d'objectifs qui pourra atteindre 100 % de la rémunération fixe si les objectifs de performance sont réalisés et davantage en cas de dépassement avec un butoir à 150 %.

Le conseil d'administration a décidé d'octroyer quatre cent mille (400 000) options d'achat d'actions de la Société à Monsieur Georges Plassat au titre de l'exercice 2012.

Georges Plassat est éligible au régime de retraite à prestations définies bénéficiant aux principaux cadres dirigeants du groupe Carrefour dont la rémunération annuelle brute est supérieure à 16 plafonds de Sécurité Sociale.

En cas de cessation de son mandat de Directeur Général avant le 2 avril 2015, à l'exception des cas de non-renouvellement, démission, mise ou départ à la retraite ou de révocation pour faute grave ou lourde, Georges Plassat sera en droit de percevoir, dans le cadre d'une transaction emportant renonciation de sa part à tout recours, une indemnité transactionnelle dont le montant sera égal à un (1) an de rémunération fixe et variable.

Conformément aux dispositions législatives, les engagements qui précèdent en matière de retraite et de conditions de départ ont été soumis à l'Assemblée Générale des actionnaires du 18 juin 2012.

Lars Olofsson bénéficiait jusqu'au 23 mai 2012, terme de son mandat :

- d'une rémunération fixe annuelle de 1 350 000 euros bruts (un million trois cent cinquante mille euros bruts) ;
- d'une rémunération variable basée sur l'atteinte d'objectifs qui pouvait atteindre 100 % de la rémunération fixe si les objectifs de performance sont réalisés, et davantage en cas de dépassement avec un butoir à 200 %.

Le Conseil d'Administration, en accord avec Lars Olofsson, a décidé d'arrêter les conditions de son départ comme précisé ci-dessous :

- Lars Olofsson n'a perçu aucune indemnité de départ à raison de la cessation de ses fonctions au sein du groupe Carrefour ;
- Lars Olofsson a été dispensé de la condition de présence stipulée dans les Plans de Stock Options de Performance du 17 juin 2009 et du 16 juillet 2010 et dans le Plan d'actions de performance du 16 juillet 2010, toutes autres conditions des plans précités, notamment de performance, demeurant pleinement en vigueur.

Par ailleurs, à la demande du Conseil d'Administration, Lars Olofsson est tenu, pendant une période de douze mois à compter de son départ du Groupe, au respect d'une obligation de non-concurrence lui interdisant d'exercer notamment des fonctions de Direction ou de conseil, d'Administrateur et plus généralement de mandataire social dans des sociétés concurrentes. En contrepartie Lars Olofsson a perçu une indemnité de 1 500 000 euros brut.

Enfin Lars Olofsson est bénéficiaire d'un régime de retraite supplémentaire.

Le mandat de Monsieur Lars Olofsson a pris fin le 23 mai 2012. Il a fait valoir ses droits à la retraite à compter du 1^{er} août 2012.



3.4.3 TABLEAUX SUR LA RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX ISSUS DES RECOMMANDATIONS AFEP-MEDEF

TABLEAU 1 – TABLEAU DE SYNTHÈSE DES RÉMUNÉRATIONS ET DES OPTIONS ET ACTIONS ATTRIBUÉES
À CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

	Exercice N-1	Exercice N	Exercice N-1	Exercice N	Exercice N-1	Exercice N
Nom et fonction du dirigeant mandataire social	Georges Plassat Directeur Général Délégué (à compter du 2 avril 2012) Président-Directeur Général (à compter du 23 mai 2012)		Lars Olofsson Président-Directeur Général (jusqu'au 23 mai 2012)		Amaury de Seze Président du Conseil d'Administration (jusqu'au 21 juin 2011)	
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)		2 681 839 €	1 820 938 €	2 478 994 €	392 083 €	92 188 €
Valorisation des options attribuées aux cours de l'exercice (détaillée au tableau 4)						
Valorisation des actions de performances attribuées aux cours de l'exercice (détaillée au tableau 6)						
TOTAL		2 681 839 €	1 820 938 €	2 478 994 €	392 083 €	92 188 €

GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Rémunérations et avantages accordés aux mandataires sociaux

TABLEAU 2 – TABLEAU RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS DE CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

	Montants au titre de l'exercice N-1 (en euros)		Montants au titre de l'exercice N (en euros)		Montants au titre de l'exercice N-1 (en euros)		Montants au titre de l'exercice N (en euros)		Montants au titre de l'exercice N-1 (en euros)		Montants au titre de l'exercice N (en euros)	
	dus	versés	dus	versés	dus	versés	dus	versés	dus	versés	dus	versés
Nom et fonction du dirigeant mandataire social	Georges Plassat Directeur Général Délégué (à compter du 2 avril 2012) Président-Directeur Général (à compter du 23 mai 2012)				Lars Olofsson Président-Directeur Général (jusqu'au 23 mai 2012)				Amaury de Seze Président du Conseil d'Administration (jusqu'au 21 juin 2011)			
■ rémunération fixe			1 125 000	1 125 000	1 350 000	1 350 000	532 895	532 895	329 583	329 583		
■ rémunération variable			1 543 500	0	413 438	1 087 702	769 301	413 438				
■ rémunération exceptionnelle						0	1 125 000*	1 125 000				
■ jetons de présence			13 339	13 339	57 500	57 500	51 798	51 798	62 500	62 500	92 188	92 188
TOTAL			2 681 839	1 138 339	1 820 938	2 495 202	2 478 994	2 123 131	392 083	392 083	92 188	92 188

* Mr Lars OLOFSSON bénéficie d'une clause de non concurrence annuelle de 1 500 000 € payable par trimestre à compter du 18 juin 2012 et jusqu'au 17 juin 2013.



GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Rémunérations et avantages accordés aux mandataires sociaux

**TABLEAU 3 – TABLEAU SUR LES JETONS DE PRÉSENCE ET LES AUTRES RÉMUNÉRATIONS PERÇUES
PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX NON DIRIGEANTS**

	Montant versé au cours de l'exercice N-1	Montant versé au cours de l'exercice N
Sébastien Bazin	64 250,00 €	114 062,50 €
René Brillet	71 000,00 €	75 000,00 €
Thierry Breton	52 000,00 €	73 125,00 €
Anne-Claire Taittinger	74 250,00 €	72 884,50 €
Mathilde Lemoine	13 140,00 €	71 009,50 €
Amaury de Sèze	62 500,00 €	92 187,50 €
Nicolas Bazire	65 000,00 €	60 000,00 €
René Abate	62 250,00 €	54 422,50 €
Charles Edelstenne	51 250,00 €	53 125,00 €
Bernard Arnault	46 000,00 €	44 687,50 €
Jean-Laurent Bonnafé	52 000,00 €	43 750,00 €
Bertrand de Montesquiou		9 107,00 €
Georges Ralli		9 107,00 €
Diane Labruyere		7 902,00 €
Jean-Martin Foltz	58 483,00 €	
TOTAL	672 123,00 €	780 370,00 €

3



TABLEAU 4 – OPTIONS DE SOUSCRIPTIONS OU D'ACHAT D'ACTIONS ATTRIBUÉES DURANT L'EXERCICE À CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

Nom du dirigeant mandataire social	N° et date du plan	Nature des options (achat ou souscription)	Valorisation des options selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Nombre d'options attribuées durant l'exercice	Prix d'exercice	Période d'exercice
Néant.						

TABLEAU 5 – OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS LEVÉES DURANT L'EXERCICE PAR CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

Nom du dirigeant mandataire social	N° et date du plan	Nombre d'options levées durant l'exercice	Prix d'exercice
Néant.			

TABLEAU 6 – ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES À CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

Nom du dirigeant mandataire social	N° et date du plan	Nombre d'actions attribuées durant l'exercice	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
Néant.						

TABLEAU 7 – ACTIONS DE PERFORMANCE DEVENUES DISPONIBLES DURANT L'EXERCICE POUR CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

Nom du dirigeant mandataire social	N° et date du plan	Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice	Conditions d'acquisition
Néant.			

**GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE**

Rémunérations et avantages accordés aux mandataires sociaux

TABEAU 8 – HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS – INFORMATION SUR LES OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT

Données 31 décembre 2012	Plan 20/04/2005	Plan 25/04/2006	Plan 15/05/2007	Plan 06/06/2008	Plan 07/07/2008	Plan Option Performance 17/06/2009	Plan Option Présence 17/06/2009	Plan Option Présence 04/05/2010	Plan Option Performance 16/07/2010	Plan Option Présence 16/07/2010
Date d'Assemblée Générale	27/04/2004	27/04/2004	30/04/2007	30/04/2007	30/04/2007	30/04/2007	30/04/2007	04/05/2010	04/05/2010	04/05/2010
Date du Conseil d'Administration ou du Directoire	20/04/2005	25/04/2006	15/05/2007	06/06/2008	07/07/2008	17/06/2009	17/06/2009	04/05/2010	16/07/2010	16/07/2010
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées, dont le nombre pouvant être souscrites ou achetées par les mandataires sociaux :	4 982 917	7 580 898	4 354 667	4 545 183	17 109	1 252 994	6 974 861	60 000	1 439 017	1 941 610
José-Luis DURAN	136 872	114 060	148 278	148 278						
Jacques BEAUCHET	85 545	74 139	96 951	85 000						
Javier CAMPO	85 545	74 139	96 951	96 951						
José-Maria FOLACHE	85 545	74 139	96 951	85 000						
Guy YRAETA	75 000	74 139	93 964	90 976						
Thierry GARNIER				96 951						
Gilles PETIT				90 976						
Lars OLOFSSON						139 139			171 090	

GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Rémunérations et avantages accordés aux mandataires sociaux

Données 31 décembre 2012	Plan 20/04/2005	Plan 25/04/2006	Plan 15/05/2007	Plan 06/06/2008	Plan 07/07/2008	Plan Option Performance 17/06/2009	Plan Option Présence 17/06/2009	Plan Option Présence 04/05/2010	Plan Option Performance 16/07/2010	Plan Option Présence 16/07/2010
Point de départ d'exercice des options	20/04/2009	25/04/2008	15/05/2009	06/06/2010	07/07/2010	17/06/2011	17/06/2011	04/05/2012	17/07/2012	17/07/2012
Date d'expiration	19/04/2012	24/03/2013	14/05/2014	05/06/2015	06/07/2015	16/06/2016	16/06/2016	03/05/2017	16/07/2017	16/07/2017
Prix de souscription ou d'achat	35,78 €	38,50 €	49,45 €	39,68 €	39,68 €	29,55 €	29,55 €	32,84 €	29,91 €	29,91 €
Modalité d'exercice (lorsque le plan comporte plusieurs tranches)	50 % après 2 ans, 75 % après 3 ans, 100 % après 4 ans	50 % après 2 ans, 75 % après 3 ans, 100 % après 4 ans	50 % après 2 ans, 75 % après 3 ans, 100 % après 4 ans	50 % après 2 ans, 75 % après 3 ans, 100 % après 4 ans	50 % après 2 ans, 75 % après 3 ans, 100 % après 4 ans	50 % après 2 ans, 75 % après 3 ans, 100 % après 4 ans	50 % après 2 ans, 75 % après 3 ans, 100 % après 4 ans	50 % après 2 ans, 75 % après 3 ans, 100 % après 4 ans	50 % après 2 ans, 75 % après 3 ans, 100 % après 4 ans	50 % après 2 ans, 75 % après 3 ans, 100 % après 4 ans
Nombre d'actions souscrites au 31 décembre 2012	7 500	5 000	0	0	0	0	0	0	0	0
Nombre cumulé d'options de souscription ou d'achat actions annulées ou caduques	4 975 417	861 462	562 310	976 899	0	820 195	1 441 688	60 000	904 653	410 062
Options de souscription ou d'achat d'actions restantes en fin d'exercice	0	6 714 436	3 792 357	3 568 284	17 109	432 799	5 533 173	0	534 364	1 531 548

Données retraitées suite au Spin Off DIA en 2011.

**TABEAU 9 – OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHATS D'ACTIONS CONSENTIES AUX DIX PREMIERS SALARIÉS NON MANDATAIRES SOCIAUX ATTRIBUTAIRES ET OPTIONS LEVÉES PAR CES DERNIERS**

Options de souscription ou d'achats d'actions consenties aux dix premiers salariés non mandataires sociaux attributaires et options levées par ces derniers	Options consenties, durant l'exercice 2012, par l'émetteur et toute société comprise dans le périmètre d'attribution des options, aux dix salariés de l'émetteur et de toute société comprise dans ce périmètre, dont le nombre d'options ainsi consenties est le plus élevé (information globale)	Options détenues sur l'émetteur et les sociétés visées précédemment, levées, durant l'exercice 2012, par les dix salariés de l'émetteur et de ces sociétés, dont le nombre d'options ainsi achetées ou souscrites est le plus élevé (information globale)
Nombre total d'options attribuées/d'actions souscrites ou achetées	0	0
Prix moyen pondéré	-	-
Plan 20/04/2005	-	0
Plan 25/04/2006	-	0
Plan 15/05/2007	-	0
Plan 06/06/2008	-	0
Plan 07/07/2008	-	0
Plan Option Performance 17/06/2009	-	0
Plan Option Présence 17/06/2009	-	0
Plan Option Présence 04/05/2010	-	0
Plan Option Performance 16/07/2010	-	0
Plan Option Présence 16/07/2010	-	0

Données retraitées suite au Spin Off DIA en 2011.

TABEAU 10

	Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnités relatives à une clause de non concurrence	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
Georges PLASSAT : Directeur Général Délégué (à compter du 2 avril 2012) Président-Directeur Général Début de mandat : 23/05/2012		X	X		X			X
Lars OLOFSSON : Président-Directeur Général Début de mandat : 01/01/2009 Fin de mandat : 23/05/2012		X	X		X		X	

3.4.4 OPÉRATIONS EFFECTUÉES PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX SUR LES TITRES DE LA SOCIÉTÉ

En application des dispositions de l'article 223-26 du Règlement Général de l'AMF, nous vous informons que, dans le cadre des opérations réalisées au cours de l'exercice 2012 par les personnes visées par l'article L. 621-18-2 du Code Monétaire et Financier :

- 10 254 actions ont été acquises dans le cadre de l'option pour le paiement du dividende en actions au titre de 2011 ;
- 1 302 966 actions ont été acquises dans le cadre de l'option pour le paiement du dividende en actions au titre de 2011 et ont été cédées ;
- 5 000 actions ont été acquises ;
- 1 302 965 options d'achat d'actions ont été cédées.



3.5 Gestion des risques

Dans un environnement incertain et en évolution permanente, une gestion volontariste des risques est un élément essentiel de développement durable de l'activité, et un chantier commun à l'ensemble des collaborateurs. Cette démarche permet également de revisiter l'ensemble des processus de l'entreprise et d'identifier des axes de progrès et d'opportunités.

Le dispositif de gestion des risques mis en place par le Groupe repose notamment sur l'identification et la prise en compte de facteurs de risques susceptibles d'avoir un impact significatif sur ses activités, sa situation financière et son image (3.5.1).

Le Groupe a engagé depuis plusieurs années une politique de gestion des risques coordonnée et structurée autour de cartographies, de

règles et de diffusion des meilleures pratiques, dans une démarche de prévention (3.5.2.). Le dispositif de gestion des risques est également présenté dans la partie « Rapport du Président sur les procédures de contrôle interne et gestion des risques » aux pages 124 et suivantes du présent Document de Référence.

Dans le cadre d'une analyse et d'une revue régulières des risques assurables, Le Groupe met également en place des solutions de transfert des risques au marché de l'assurance (3.5.3).

Pour faire face à des situations sensibles susceptibles d'affecter significativement ses activités ou son image, le Groupe a également développé un dispositif global de gestion de crise (3.5.4.).

3.5.1 FACTEURS DE RISQUES

Les principaux facteurs de risques identifiés par le Groupe sont présentés ci-après avec un regroupement en quatre thématiques : environnement des affaires, stratégie et gouvernance, opérations et financiers.

Tous les risques mentionnés pourraient avoir un impact sur l'activité du Groupe ou sa capacité à atteindre ses objectifs. Il peut également exister d'autres risques dont le Groupe n'a pas connaissance à la date du présent document ou qui pourraient évoluer avec des conséquences négatives significatives.

Le dispositif présenté en 3.5.2 a pour objectif une gestion globale des risques afin d'en éviter la survenance ou d'en limiter les impacts, par une politique de protection et de prévention adaptée.

Pour chaque facteur de risque sont néanmoins brièvement indiqués les dispositifs de gestion et de suivi.

ENVIRONNEMENT DES AFFAIRES

Environnement politique et social

Une partie des activités du Groupe est exposée aux risques et incertitudes dans des pays pouvant connaître, ou ayant connu, une période d'instabilité politique et sociale ou avec une gouvernance fragile.

Le Groupe a notamment développé depuis plusieurs années une cartographie des risques pays prenant en compte de nombreux indicateurs, avec une mise à jour annuelle, un suivi mensuel dans une logique prospective, permettant d'accompagner la prise de décision dans le cadre du développement international du Groupe.

Environnement économique et volatilité des marchés

La situation économique dans les pays d'implantation du Groupe peut avoir des impacts sur la demande, le niveau de dépenses et les habitudes d'achat de nos clients, accrus par l'instabilité et l'imprévisibilité de la conjoncture mondiale, nationale ou régionale. La volatilité des prix des actifs, des prix de revient des matériels ou des produits liés à des matières premières (agricoles, métaux, carburant, coût de l'énergie...) pourrait également avoir un impact sur le chiffre d'affaires, les coûts, et les valeurs du bilan.

Par la nature de ses activités, le Groupe attache une importance particulière au suivi et à la prise en compte de l'évolution de la conjoncture et des perspectives dans ses pays d'implantation, notamment dans le cadre de nombreuses études et d'échanges. Eu égard à l'interdépendance des activités et à la sensibilité des prix pour les clients du Groupe, l'évolution des prix de marchés est également prise en compte à plusieurs niveaux, notamment dans le cadre des achats de marchandises ou de frais généraux.

Environnement, pression et évolution réglementaires

Les réglementations auxquelles le Groupe est soumis dans les pays où il est présent, tout comme les évolutions réglementaires et les actions menées par les régulateurs locaux, nationaux ou internationaux sont susceptibles d'avoir un impact sur notre activité et les performances financières du Groupe.

Le suivi et la prise en compte des réglementations sont assurés au niveau de chaque pays par la Direction Juridique locale sous la coordination et la supervision de la Direction Juridique Groupe.



Dans une logique d'anticipation et d'allocation optimale des ressources, la Direction Juridique Groupe a également développé et déployé une démarche de cartographie des risques juridiques prenant notamment en compte l'environnement, la pression et les évolutions réglementaires.

Évolution du secteur et environnement concurrentiel

Particulièrement exposé aux évolutions des comportements des consommateurs dans un contexte de mutations technologiques, le secteur de la distribution est caractérisé par une dynamique concurrentielle importante avec des marchés saturés en Europe et des marges plutôt faibles. Cela conduit à une évolution constante et rapide du secteur qui pourrait avoir des impacts sur l'activité et les performances du Groupe.

Le suivi et la prise en compte de l'environnement concurrentiel et de ses évolutions sont réalisés au niveau de chaque pays et assuré au niveau du Groupe par la Direction Stratégie, dans une logique d'anticipation et d'identification d'opportunités de développement ou d'arbitrages.

Catastrophes naturelles et changement climatique

Dans la majorité de ses pays d'implantation, le Groupe peut être exposé aux catastrophes naturelles avec des impacts directs ou indirects sur ses activités, ses actifs et ses collaborateurs, et des conséquences sur notre situation financière. Dans un contexte de changement climatique, l'évolution des conditions météorologiques pourrait avoir également des impacts sur ses opérations, notamment au niveau du comportement de ses clients.

Le Groupe a engagé depuis 2008 un travail approfondi pour améliorer la prise en compte des risques naturels dans ses opérations afin de développer la connaissance, améliorer l'évaluation, adapter les actions de préventions et ajuster les couvertures d'assurances. Ce travail a été mené sur l'ensemble des pays dans lesquels le Groupe est présent, directement ou en franchise, avec un exercice prospectif par rapport au changement climatique, notamment à travers un atlas des risques naturels, des diagnostics par péril et pays permettant d'identifier les sites « sensibles », des fiches de prévention.

Terrorisme et criminalité

Par la multiplicité de ses contreparties, le très grand nombre de sites et son activité de flux considérables, humains, produits et financiers, le secteur de la grande distribution est particulièrement exposé aux risques criminels et terroristes avec des impacts directs et indirects significatifs, notamment dans les magasins.

Les mesures de prévention et de protection de chaque site sont déterminées en fonction de l'exposition au risque, avec une revue régulière des dispositifs et une adaptation en fonction de l'évolution de la menace.

STRATÉGIE ET GOUVERNANCE

Définition, adaptation et mise en œuvre de la stratégie

Dans un environnement politique, économique, social et concurrentiel incertain et complexe, une conception, une communication et une exécution inefficaces ou inadaptées de la vision et de la stratégie du Groupe tout comme une difficulté à gérer des projets ou des restructurations pourraient nuire à sa réputation, à ses performances financières et opérationnelles.

La construction de la stratégie fait l'objet d'un travail approfondi au niveau de chaque pays sous la coordination de la Direction Générale, avec une revue régulière des objectifs et des engagements permettant une allocation optimale des ressources, dans le cadre d'un suivi de l'activité et des principaux plans d'actions.

Conformité et loyauté des pratiques

Dans un contexte de judiciarisation accrue, avec des autorités de contrôle disposant de pouvoirs étendus, le non-respect des réglementations tout comme le non-respect d'engagements contractuels tant dans le cadre des activités opérationnelles que dans la relation avec ses collaborateurs peuvent avoir un impact important sur ses performances financières et sa réputation.

Dans le cadre d'une démarche de prévention, la Direction Juridique construit et met en œuvre au niveau du Groupe et dans les pays des programmes d'information et de formation impliquant l'ensemble des collaborateurs concernés. L'importance du strict respect des réglementations partout où le Groupe est présent et dans l'ensemble de ses activités est par ailleurs le premier principe fondamental du Code de conduite professionnelle Carrefour applicable à l'ensemble de ses collaborateurs. Le dispositif éthique de l'entreprise est présenté dans la partie 2.1.1.2 (page 16).

Responsabilité sociétale

Au-delà de la conformité réglementaire, avec des attentes croissantes des consommateurs pour un commerce responsable et durable, la nature et la réalité des engagements, des politiques ou des actions menées en matière de développement durable peuvent avoir un impact sur la réputation de l'entreprise et ses performances financières.

Le Groupe a engagé depuis de nombreuses années une politique volontariste et engagée de développement durable décrite en détail dans la partie consacrée à la Responsabilité Sociétale (page 15), avec de très nombreuses actions concrètes dans l'ensemble des pays où le Groupe est présent.

Environnement

Dans le cadre de ses activités, le Groupe est potentiellement exposé à des risques environnementaux de natures très diverses (Pollution de l'eau, de l'air et des sols, nuisances sonores ou paysagères) en relation notamment avec le très grand nombre de sites exploités.



Alors que les réglementations visant à protéger l'environnement se développent dans de nombreux pays avec des consommateurs de plus en plus attentifs à cet enjeu, certaines activités ou processus sont particulièrement sensibles (traitements des déchets, recyclage emballages des produits MDD, consommations de fluides réfrigérants et d'énergie, atmosphères explosives, station-service, transports alternatifs ...) avec une attention particulière en matière de gestion des ressources naturelles (eau, ressources halieutiques, bois...)

La préservation et la protection de l'environnement sont naturellement pris en considération par le Groupe, de même que les risques industriels, dans une logique de prévention, à travers des analyses et études, mais également la mise en œuvre opérationnelle de dispositifs de prévention ou de traitement, par exemple pour les risques liés aux stations-services. L'ensemble des actions visant à réduire l'empreinte environnementale de nos activités commerciales est présenté dans la partie 2.5 du document de référence (page 52).

Contentieux et litiges

Dans le cadre de ses activités normales, le Groupe est impliqué dans diverses procédures judiciaires ou administratives et est soumis à des contrôles administratifs, dont l'issue est incertaine avec des impacts potentiellement importants sur notre situation financière ou notre réputation.

La gestion et le suivi des contentieux sont assurés au niveau de chaque pays et au niveau du Groupe par la Direction Juridique.

OPÉRATIONS

Pertinence et performance des modèles économiques et commerciaux

Dans un environnement très concurrentiel avec des marchés très instables, la pertinence des modèles économiques et commerciaux et leur adaptation rapide aux évolutions des habitudes et des modes de consommation tout comme l'efficacité et la performance de la fonction achats peuvent avoir un impact important sur les performances opérationnelles et financières du Groupe, tant dans l'organisation et la conception que dans la capacité de déploiement en magasin.

L'adaptation des modèles commerciaux aux attentes des clients est un enjeu majeur pour les équipes en charge du développement et des concepts, dans une démarche d'anticipation et de veille permanente. La bonne prise en compte de l'ensemble des facteurs et effets induits dans la détermination des modèles économiques fait également l'objet d'un suivi particulier et de nombreuses études préalables au déploiement.

Maîtrise opérationnelle et financière du développement et de l'expansion

Dans un contexte concurrentiel important avec une pression sur les coûts et une raréfaction des emplacements de qualité dans certains pays, l'incapacité ou les difficultés du Groupe à identifier, à obtenir et à développer les meilleurs sites, dans la recherche permanente de la meilleure rentabilité sur la base d'hypothèses fiables et validées avec une prise en compte de l'ensemble des facteurs de risques, peut avoir un impact sur ses performances financières et l'atteinte de

ses objectifs, de même qu'une mauvaise identification, évaluation ou intégration de nouveaux actifs ou sociétés.

L'ensemble de ces éléments sont notamment pris en compte dans le cadre des dossiers analysés au niveau de chaque pays par les Directions Financières en relation avec les Directions du développement et le cas échéant avec les équipes de Carrefour Property. Les dossiers les plus significatifs sont revus et validés au niveau du Comité d'Investissement Groupe (CIG).

Partenariats et franchise

Alors qu'une majorité des magasins sous enseignes du Groupe est exploitée en franchise, et que le développement du Groupe s'appuie sur des partenariats dans plusieurs pays, l'évaluation, la sélection, l'accompagnement et le suivi de ces différents franchisés et partenaires peuvent avoir un impact positif/négatif sur les performances financières et opérationnelles, et sur la réputation au cas où les pratiques de ces partenaires ne seraient pas conformes aux réglementations, aux standards ou aux valeurs du Groupe.

Au-delà du cadre contractuel et d'un processus maîtrisé d'attribution de nos enseignes en franchise, les relations avec nos partenaires et franchisés sont entretenues et développées dans le cadre de nombreux échanges réguliers avec un suivi par des conseillers de franchise et un appui par des experts métiers. La mise en place de standards et des visites régulières permettent de bien accompagner nos partenaires et franchisés.

Maîtrise de la chaîne d'approvisionnement

Dans un marché global interdépendant avec de très nombreux fournisseurs et des flux croissants mais de plus en plus tendus, la performance des processus logistiques tout comme la continuité de l'approvisionnement des magasins du Groupe sont des éléments essentiels pour la satisfaction des clients et la réalisation des objectifs opérationnels et financiers, avec des risques accrus dans les pays émergents et une responsabilité croissante des multinationales vis-à-vis de leur chaîne d'approvisionnement.

Alors que la fonction achat est un élément essentiel de différenciation, l'organisation du Groupe est adaptée à sa dimension internationale tout en capitalisant sur sa connaissance des marchés locaux et en s'appuyant sur des entités dédiées au sourcing de nouveaux produits.

Le Groupe a également développé depuis de nombreuses années une expertise permettant de garantir l'approvisionnement des magasins, en s'appuyant sur des plateformes logistiques intégrées ou des prestataires, avec des plans de continuité d'activité en cas de situation inhabituelle.

Qualité, conformité et sécurité des produits

Avec des autorités de régulation et des clients de plus en plus attentifs et sensibles aux questions de santé et de qualité, garantir la sécurité des produits et respecter les normes d'hygiène dans les magasins est un enjeu majeur qui pourrait avoir des impacts importants sur la réputation et les performances financières, et le cas échéant engager la responsabilité du Groupe.

La Direction Qualité du Groupe a développé de nombreux standards et outils déployés dans l'ensemble des pays du Groupe.



Les Directions Qualité Pays sont également mises en réseau à travers la file Qualité, avec des réunions et des échanges réguliers permettant de renforcer les partages de bonnes pratiques et de garantir la cohérence des approches. Le Groupe déploie également un important programme de formation pour les collaborateurs et des actions régulières de communication vis-à-vis des consommateurs en matière de sécurité alimentaire.

Le dispositif comprend également une procédure permettant de retirer rapidement des stocks des produits potentiellement dangereux.

Les produits à marque Carrefour font l'objet de procédures et de contrôles renforcés, de la conception à la commercialisation, dans le cadre d'une démarche globale présentée en détail dans la partie 2.4 (page 43).

Sécurité des personnes et des biens

La conformité aux réglementations en matière de santé et de sécurité tout comme la protection des actifs du Groupe sont des éléments importants pour lesquels une prise en compte insuffisante pourrait avoir des impacts potentiellement négatifs sur la réputation, les activités et la performance financière du Groupe ainsi que des conséquences judiciaires.

Un dispositif de gestion de crise adapté en cas d'événement majeur est un élément important permettant de limiter les conséquences négatives potentiellement importantes, notamment sur la continuité d'activité des opérations.

L'organisation du Groupe en matière de prévention des risques vise à assurer la sécurité des personnes et des biens dans l'ensemble des sites du Groupe à travers des moyens humains, techniques et organisationnels adaptés aux risques.

Sous la coordination de la Direction Générale, chaque pays dispose d'une organisation permettant une remontée rapide d'information en cas d'incident et la mise en œuvre des moyens adaptés. Le dispositif de gestion de crise est rapidement présenté en 3.5.4.

Gestion des ressources humaines

Premier employeur privé dans de nombreux pays où le Groupe est présent, le métier de commerçant est fondé sur les relations humaines et l'engagement des collaborateurs. Dans un marché des talents très concurrentiel et des changements démographiques majeurs, attirer, retenir, former, motiver, récompenser ou faire évoluer les collaborateurs et les meilleurs candidats est un enjeu pour le Groupe.

Employeur responsable, le Groupe met en œuvre un important dispositif adapté aux enjeux en termes de ressources humaines présenté dans la partie 2.2 (page 23 et suivantes).

Continuité, intégrité, confidentialité des systèmes d'informations

Alors que la plupart des activités du Groupe et de nombreuses fonctions dépendent largement de systèmes d'information, développés ou administrés par des ressources internes ou des prestataires externes, une fragilité de ces systèmes pourrait perturber sensiblement la conduite des opérations avec des impacts potentiellement importants sur les performances financières et

opérationnelles, notamment au niveau des systèmes de commande, d'encaissement et de reporting financier.

Avec des systèmes d'information en mutation constante, complexes à appréhender dans leur globalité, un développement du nomadisme et de la cybercriminalité, la sécurité des systèmes d'information est également un enjeu, notamment en matière de protection des données concernant nos clients et nos collaborateurs.

La Direction des Systèmes d'Information du Groupe assure le développement et la cohérence de l'ensemble des applications informatiques au sein du Groupe dans le cadre d'une approche coordonnée favorisant les synergies tout en prenant en compte les évolutions technologiques dans une logique d'anticipation.

Une équipe dédiée s'appuyant sur un réseau dans l'ensemble des pays du Groupe vise à assurer la sécurité des systèmes d'information par une gouvernance adaptée, des standards partagés et des contrôles réguliers.

Maîtrise et valorisation des actifs

La qualité des emplacements et la maîtrise des actifs du Groupe sont des éléments déterminants en termes de compétitivité et de réussite, ce qui implique de déterminer et d'assurer un niveau optimum de réserves foncières, tout en étant attentif à la maintenance, la gestion ou la valorisation des actifs du Groupe.

Avec une part importante des magasins exploités dans des locaux loués dans le cadre de baux commerciaux, l'incapacité du Groupe à les renouveler à des conditions favorables pourrait également affecter les performances, de même qu'une gestion inefficace ou non optimisée des relations avec des locataires dans les sites dont le Groupe est propriétaire.

Sous la responsabilité et la coordination du Directeur Immobilier du Groupe, également en charge de l'ensemble des activités de Carrefour Property, chaque pays met en œuvre une politique de maîtrise et de valorisation des actifs adaptée à sa stratégie.

Le Groupe met également en œuvre une politique active et engagée de protection de l'ensemble de ses marques sous la responsabilité de la Direction Juridique du Groupe.

FINANCIERS

Risques de marché

Dans le cadre de ses activités, le Groupe se trouve exposé aux risques financiers, notamment de liquidité, de crédit, de change et de taux. La politique suivie par le groupe Carrefour en matière de gestion des risques financiers répond à un triple objectif de sécurité, de liquidité et de rentabilité. Elle est décrite de manière détaillée dans la Note 36 des annexes aux comptes consolidés.

La gestion des risques est centralisée au niveau de la Direction de la Trésorerie et des Financements du Groupe (DTFG).

Concernant les activités de crédit (banque assurance), la gestion et le suivi des risques sont pilotés directement par les entités concernées, la DTFG s'assurant de la bonne mise en œuvre des règles applicables aux activités de crédit, conjointement avec les partenaires capitalistiques le cas échéant.



Risque de liquidité

La répartition par échéance des dettes financières ainsi que l'information détaillée sur la gestion du risque de liquidité figurent en Note 36 de l'annexe aux comptes consolidés.

Le niveau de trésorerie disponible à la clôture 2012 (6,75 milliards d'euros) permet de couvrir les échéances obligataires de l'année à venir.

A cette même date, le Groupe disposait en outre d'un programme de billets de trésorerie d'une capacité d'émission de 5 milliards d'euros et de 4,35 milliards d'euros de crédits syndiqués disponibles et non tirés (échéance 2015 et 2016), qui conduisent à considérer sa situation de liquidité comme solide.

Le Groupe a procédé en 2012 à deux émissions obligataires (500 millions d'euros à échéance 2016 en janvier et 1,0 milliard d'euros à échéance 2017 en décembre).

Le profil de la dette est équilibré : le Groupe ne fait face à aucun pic de refinancement sur l'ensemble de son échéancier de dette obligataire qui présente une maturité moyenne de 3 ans et 11 mois.

Les obligations émises sous le programme Euro Medium Term Notes (EMTN) sont assorties depuis 2007 d'une clause de changement de contrôle dite « soft ». En cas de dégradation de la notation à long terme au niveau d'investissement spéculatif et que cette dégradation soit consécutive à un changement de contrôle, la clause pourrait s'appliquer. Elle ne pourrait pas donner lieu à un remboursement anticipé de l'obligation, sa seule conséquence serait une augmentation du coupon.

Les crédits syndiqués dont dispose le Groupe sont assortis des clauses d'engagement de défaut habituelles à ce type de contrat, à savoir maintien de son rang de crédit (« pari passu »), limitation des sûretés accordées aux autres créanciers (« negative pledge »), changement de contrôle, limitation de cession substantielle d'actifs et défaut croisé. Il n'existe pas de clause de défaut en cas de modification de la notation à long terme. En revanche, il est prévu que la marge de tirage puisse évoluer en cas de baisse ou de hausse de la notation à long terme (« pricing grid »). Les contrats ne contiennent aucune clause d'exigibilité anticipée en cas de changement significatif (« material adverse change »). Les crédits syndiqués ne sont également assortis d'aucun covenant financier pouvant donner lieu à une exigibilité anticipée.

Le risque de liquidité de Carrefour Banque est suivi dans le cadre d'une « politique de liquidité » validée par la Direction Générale avec les objectifs suivants :

- sécurité de refinancement ;
- conformité progressive aux nouveaux ratios de liquidité Bâle III ;
- diversification des sources de refinancement.

Au cours de l'exercice 2012, Carrefour Banque a réalisé deux opérations publiques majeures pour accompagner le financement et le développement de ses activités :

- une émission obligataire inaugurale réalisée en septembre 2012 (600 millions d'euros à trois ans) abondée d'un montant de 110 millions d'euros début novembre ;
- une opération de titrisation en septembre 2012 ayant permis de lever 500 millions d'euros.

Ce refinancement total de 1,21 milliard d'euros s'inscrit pleinement dans la perspective du respect des ratios de liquidité Bâle III via un allongement significatif de la durée d'origine et un parfait adossement des flux de l'actif et du passif.

Risque de taux d'intérêt

La gestion du risque de taux est assurée centralement par la DTFG qui rend compte mensuellement de ses opérations, examinées dans le cadre d'un comité des taux qui fixe une stratégie de couverture et les modalités d'application dans le but de limiter l'exposition au risque de taux et d'optimiser le coût du financement.

La dette à long terme est émise principalement à taux fixe, protégeant ainsi le Groupe contre une hausse des taux.

Carrefour détient néanmoins différents instruments financiers destinés à couvrir la dette financière du Groupe face au risque de variations des taux d'intérêt. Il s'agit principalement des swaps (vanille) et des options de taux d'intérêt (cap et floor vanilles).

Lorsqu'elle est émise à taux variable, la dette long terme est couverte au moyen d'instruments financiers permettant de plafonner la hausse des taux d'intérêt pour tout ou partie de la période.

Une analyse de la sensibilité à l'évolution des taux est présentée en Note 36 de l'annexe aux comptes consolidés.

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 et concerne essentiellement l'importation. Le risque sur les opérations d'importation fermes (achat de marchandises en devises) est couvert par des achats à terme de devises.

Le risque de conversion pesant sur les opérations réalisées dans des pays hors zone euro présente un caractère marginal sur le compte de résultat consolidé : à titre d'exemple, l'incidence de la variation des taux de change moyens utilisés en 2012 comparés à ceux de 2011 a affecté le chiffre d'affaires du Groupe de - 528 millions d'euros (0,7% du chiffre d'affaires 2012) et son résultat opérationnel de 10 millions d'euros.

Enfin, lorsque des financements locaux sont mis en place, ils sont généralement effectués dans la devise locale.

Risque actions

L'information détaillée sur le risque actions figure à la Note 36 de l'annexe aux comptes consolidés en page 222 du présent document.

Dans le cadre des plans d'options d'achat d'action et d'attribution d'actions gratuites, le Groupe achète ses propres actions ou des options d'achat sur ses propres actions. Les détails de ces plans se trouvent en Note 28.1 de l'annexe aux comptes consolidés.



Qualité de la gestion financière, des budgets et des reportings

L'organisation et les procédures en matière comptable et financière sont formalisées dans le cadre du référentiel des règles Groupe applicables à l'ensemble des filiales.

Les procédures et outils mis en place visent notamment à assurer la maîtrise des flux financiers au sein des différents pays dans lesquels le Groupe est présent, à vérifier que les budgets et prévisions reflètent au mieux les tendances observées et constituent une estimation réaliste des performances futures, et à garantir que les comptes consolidés produits donnent une image fidèle de la situation financière du Groupe et de ses résultats.

SERVICES FINANCIERS

Les services financiers distribuent des crédits à la consommation, des produits d'épargne, des produits d'assurance et des services monétiques ce qui les expose aux risques financiers classiques (risques de provisionnement finance et assurance, risque lié aux ratios financiers, risques de liquidité) mais également aux obligations réglementaires auxquelles sont soumis les établissements financiers et bancaires et notamment le dispositif de lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme.

Carrefour Banque a entamé depuis 2009 un projet de construction des cartographies des *process* et risques opérationnels, et, depuis avril 2012, a défini le principe et les contours visant à regrouper et mutualiser les outils de gestion des risques opérationnels pour la France et pour les entités des autres pays.

Carrefour Banque a défini, conformément à l'article 17 du CRBF 97-02 des seuils de significativité des incidents révélés par les procédures de contrôle interne.

Risque de crédit

Pour faire face au risque d'insolvabilité des emprunteurs auxquels elles ont consenti des fonds, les sociétés financières du Groupe se sont dotées de dispositifs de contrôle de la qualité et de la solvabilité des débiteurs (outils de scoring, de budget et de références passées attestant de la qualité de la contrepartie, interrogations de fichiers positifs et négatifs, gestion active des fonctions recouvrement et contentieux, ...).

Les créances à la clientèle sont classées en créances douteuses dès lors qu'elles présentent un risque de non recouvrement total ou partiel (retard de paiement,...). Les modèles de dépréciation sont établis conformément à la réglementation en vigueur applicable aux entreprises de crédit dans chaque pays (classification des encours en classes homogènes de risques, au sens de la probabilité de récupération et modélisation des probabilités de pertes sur base historique).

Une information détaillée sur l'exposition du Groupe au risque de crédit est donnée en Note 36 de l'annexe aux comptes consolidés en page 222 de présent document.

3.5.2 PRÉVENTION DES RISQUES

Une vision partagée des enjeux et une coordination optimale sont des éléments fondamentaux d'une gestion des risques efficace.

L'approche du Groupe est d'intégrer la gestion des risques dans la conduite quotidienne de ses activités. La gestion des risques est ainsi un chantier commun à l'ensemble des collaborateurs avec une volonté de développer une culture de gestion des risques.

Au sein du Groupe, la gestion des risques est décentralisée au niveau des Directeurs Exécutifs Pays qui ont pour mission d'identifier, analyser et traiter les principaux risques auxquels ils sont confrontés.

Ils sont accompagnés dans leur mission par la Direction Risks et Compliance Groupe qui coordonne notamment le déploiement d'un outil de pilotage et de cartographie des risques majeurs, tout

en développant des cartographies des risques opérationnels et des outils déployés dans les pays.

La Direction Risks et Compliance a ainsi notamment travaillé sur la cartographie des risques par pays, des risques sanitaires, des risques naturels, des risques criminels et terroristes et des risques juridiques tout en conduisant des études sur certains risques émergents et en accompagnant certaines Directions Opérationnelles. Elle intervient aussi en accompagnement des Directions Achats dans la connaissance et l'évaluation des risques fournisseurs.

D'un point de vue opérationnel, la Direction Risks et Compliance coordonne et anime également un réseau de Directeurs Prévention des risques dans l'ensemble des pays du Groupe. En 2011, Carrefour a diffusé une Charte Prévention des Risques qui définit le périmètre



d'action, le rôle et les responsabilités de la fonction Prévention des Risques dans les pays, ainsi que les règles d'éthique auxquelles elle doit se conformer.

Dans chaque pays où le Groupe est présent, une Direction Prévention des Risques est ainsi responsable de la sécurité du patrimoine matériel et immatériel de l'entreprise et garante de la sécurité des personnes présentes sur les sites. Elle a notamment pour mission de mettre en place les moyens humains, organisationnels et techniques nécessaires pour faire face aux risques d'origine accidentelle ou intentionnelle (catastrophes naturelles, malveillance, vols...).

La politique de prévention s'appuie sur les cartographies des risques, une analyse de la sinistralité et l'identification de risques émergents dans le cadre d'une veille permanente et d'études spécifiques.

La Direction Risks et Compliance réalise un rapport annuel consolidé de la fonction Prévention des risques au niveau du Groupe avec des benchmarks entre les indicateurs de pilotage et de performance de la fonction de chaque pays, en termes de sinistralité, d'effectifs, de moyens et de plans d'action.

Les principes fondamentaux de gestion des risques sont inscrits dans le Référentiel des Règles Groupe, qui regroupe tous les principes et standards applicables au niveau des magasins, de la chaîne d'approvisionnement et de l'ensemble des fonctions supports du Groupe.

Chaque année, le Groupe évalue la conformité de ses pratiques de gestion des risques au Référentiel des Règles Groupe et mis en place des plans d'actions.

Des activités de contrôle encadrées par la Direction de l'Audit Interne du Groupe sont mises en œuvre et visent à réduire les risques, identifiés par le management de chaque entité et au niveau du Groupe, dont la survenance pourrait empêcher l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

Ce dispositif repose sur des échanges décloisonnés réguliers, entre les intervenants au niveau du Groupe (et notamment les Directions Audit Interne, Assurances, Risks et Compliance, Qualité et Communication) et également sur une interaction permanente avec les entités opérationnelles.

3.5.3 ASSURANCES

Depuis plusieurs années, le Groupe mène une politique d'assurance dans le souci de protéger au mieux les hommes et les biens.

POLITIQUE ASSURANCE GROUPE

La politique assurance du Groupe est notamment basée sur l'identification des risques assurables à travers une revue régulière des risques existants et émergents, en étroite collaboration avec les opérationnels et les différentes Directions du Groupe concernées et des spécialistes extérieurs.

Programmes Mondiaux

Le Groupe a mis en place des programmes mondiaux transversaux d'assurance (notamment pour les polices de Dommages et Pertes d'Exploitation, Responsabilité Civile, Construction) permettant une uniformisation des couvertures pour l'ensemble de ses formats (magasins intégrés uniquement), quels que soient leurs lieux d'implantation (à l'exception des pays dont la réglementation ne permet pas ce type de montage).

Ainsi, le Groupe a une bonne connaissance des limites de garantie en place et la certitude de la souscription de programmes d'assurance placés auprès d'assureurs de renom internationaux.

Acquisitions en cours d'année

Le Groupe veille à ce que les acquisitions réalisées en cours d'année d'assurance rejoignent au plus vite ses protections transversales ou, le cas échéant, bénéficient de ses protections en DIC/DIL (*Difference in Conditions/Difference in Limits*), dans le souci d'avoir une bonne maîtrise des couvertures et garanties existantes.

Politique de prévention

La politique d'assurance du Groupe implique un suivi des mesures de prévention des risques assuré par la Direction Risks et Compliance, en coordination avec les relais locaux du Groupe dans chaque pays, mais aussi avec les assureurs du Groupe.

Politique de transfert des risques assurables

Le Groupe transfère les risques assurables identifiés au marché de l'assurance ou recourt à l'autoassurance, dans le respect de la politique assurance Groupe et en accord avec la politique générale du Groupe.

Politique d'autoassurance de certains risques

Afin d'optimiser ses coûts d'assurance et d'avoir une meilleure maîtrise de ses risques, le Groupe mène une politique de conservation de ses lignes de fréquence, pour certaines catégories de risques au travers de ses captives d'assurance et de réassurance (les résultats de ces captives sont consolidés dans les comptes du Groupe).

INFORMATIONS CONCERNANT LES PRINCIPAUX PROGRAMMES D'ASSURANCE

Les informations qui suivent sont données à titre indicatif, afin d'illustrer les champs d'actions de l'année 2012. Elles ne sauraient être considérées comme inamovibles, dans la mesure où le marché de l'assurance est mouvant. En effet, la politique d'assurance du Groupe dépend et s'adapte aux conditions du marché de l'assurance.



Domage aux Biens et Pertes d'Exploitation

Cette assurance a pour objectif de protéger les actifs du Groupe à travers une police délivrée sous forme « tous sauf » sur la base des garanties et capacités disponibles sur le marché de l'assurance. Elle couvre notamment, les risques traditionnels de ce type de garantie : incendie, foudre, vol, événements naturels, pertes d'exploitation.

Le programme mis en place par le Groupe pour la période du 1^{er} juillet 2012 au 30 juin 2013 offre une limite de garantie de 260 millions d'euros par sinistre en dommages directs et pertes d'exploitation confondus. Ce programme comporte des sous-limitations notamment dans le domaine des événements naturels. Les franchises sont adaptées aux formats des magasins.

Les exclusions en vigueur dans ce contrat sont conformes aux pratiques du marché.

Pour les filiales de la zone Europe en Libre Prestation de Services, cette couverture est acquise au travers de la captive d'assurance directe.

Pour les filiales situées hors de la zone Europe Libre Prestation de Service, le programme de Domage aux Biens et Pertes d'Exploitation fait l'objet d'une réassurance, à travers la captive de réassurance.

Un agrégat par sinistre et par année d'assurance a été mis en place afin de protéger les intérêts des captives et de limiter leurs engagements.

Enfin, au-delà d'une certaine limite, les risques sont transférés au marché de l'assurance.

Responsabilité Civile

Ce programme vise à couvrir le Groupe dans le cadre de ses activités, contre les conséquences pécuniaires de sa responsabilité dans tous les cas où elle viendrait à être recherchée du fait de dommages et/ou préjudices corporels, matériels consécutifs causés aux tiers.

Les limites de sa garantie Responsabilité Civile sont conformes à celles d'une société internationale du secteur de la distribution. Les franchises varient selon les pays.

Les exclusions en vigueur dans ce contrat sont conformes aux pratiques du marché.

Une stratégie de souscription spécifique s'applique pour les risques de Responsabilité Civile, au travers du schéma de réassurance offert par sa captive. Les montants d'engagement de la captive sont limités par sinistre et par année d'assurance. Au-delà d'un certain montant, ils sont transférés au marché traditionnel de l'assurance.

Le Groupe 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 qui offrent des schémas de garanties plus limités pour les risques de pollution graduelle.

Assurances Obligatoires

Le Groupe souscrit différents programmes d'assurance dans le respect des législations locales, notamment :

- Assurance automobile ;
- Assurance construction, (Domage ouvrage, Tous Risques Chantiers, Responsabilité Civile décennale...) ;
- Assurances de Responsabilité Civile Professionnelles liées à ses activités de :
 - Banque,
 - Assurance,
 - Voyage.

3.5.4 GESTION DE CRISE

Pour faire face aux situations exceptionnelles susceptibles d'affecter la continuité de ses opérations et l'atteinte de ses objectifs, le Groupe a mis en place une organisation globale de gestion de crise.

Au niveau du Groupe la coordination du dispositif de gestion de crise est assurée par la Direction Risks & Compliance en étroite collaboration avec la Direction Communication Groupe.

En fonction de la nature et de l'ampleur de l'événement, la crise peut être gérée localement, au sein d'une Direction Exécutive Pays ou au niveau du Pays selon les principes qui régissent la gestion de crise, définis dans le référentiel des règles Groupe.

Chaque Directeur Exécutif Pays met ainsi en place une organisation formalisée de gestion de crise permettant de faire face aux principaux *scenarii* susceptibles d'affecter la continuité des opérations, en associant l'ensemble des fonctions internes concernées et en s'appuyant sur un réseau d'experts externes en fonction du type de crise.

Cette organisation comprend notamment un plan de secours au niveau de chaque établissement, un dispositif adapté en matière de rappel et de retrait des produits, conformément aux recommandations et standards de la Direction Qualité Groupe, ainsi qu'un dispositif d'alerte permettant une remontée rapide des informations depuis l'ensemble des sites.

L'ensemble des membres du Comité Exécutif Pays et les autres acteurs internes concernés sont formés à la gestion et à la communication de crise. L'organisation régulière de simulation de crise permet de tester l'aptitude collective de chaque Comité Exécutif Pays.

Le Groupe a également développé de nombreux d'outils au niveau du Groupe et mis à disposition de l'ensemble des coordinateurs de crise dans les pays dans le cadre d'un site internet « Carrefouralert », dédié à la gestion des situations sensibles. Ce site rassemble notamment les coordonnées de l'ensemble des coordinateurs de gestion et de communication de crise, les fiches pratiques et fiches réflexes, les outils de prévention ainsi que de nombreuses informations utiles.



3.6 Contrôle interne

3.6.1 DISPOSITIF DE GESTION DES RISQUES ET DU CONTRÔLE INTERNE

INTRODUCTION

L'Audit Interne Groupe a été mandaté pour rassembler les éléments constitutifs du présent rapport qui a été établi en intégrant les contributions de plusieurs Directions Groupe.

Le présent Rapport a été soumis à la Direction Générale qui le juge conforme aux dispositifs existants dans le Groupe et communiqué aux Commissaires aux Comptes. Sur recommandation du Comité des Comptes, le Conseil d'Administration l'a approuvé en date du 6 mars 2013.

CADRE DE RÉFÉRENCE APPLICABLE

Le dispositif de contrôle interne et de gestion des risques du groupe Carrefour s'inscrit dans le cadre légal applicable aux sociétés cotées à la Bourse de Paris et s'appuie sur le cadre de référence de l'Autorité des marchés financiers (AMF), mis à jour en juillet 2010.

DÉFINITION DU DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE

Le dispositif de contrôle interne regroupe un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques propres à chaque société du Groupe qui :

- contribue à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources ; et
- doit lui permettre de prendre en compte de manière appropriée les risques significatifs, qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformité.

Le dispositif de contrôle interne vise plus particulièrement à assurer :

- la conformité aux lois et règlements ;
- l'application des instructions et des orientations fixées par la Direction Générale ;
- le bon fonctionnement des processus internes, notamment ceux concourant à la sauvegarde des actifs ;
- la fiabilité des informations financières.

En contribuant à prévenir et maîtriser les risques de ne pas atteindre les objectifs du Groupe, le dispositif de contrôle interne joue un rôle clé dans la conduite et le pilotage de ses différentes activités. Toutefois, comme le souligne le cadre de référence de l'AMF, tout dispositif de contrôle interne aussi bien conçu et aussi bien appliqué soit-il, ne peut fournir une garantie absolue quant à la réalisation des objectifs du Groupe. Il existe en effet des limites inhérentes à tout système de contrôle interne, du fait notamment des incertitudes du monde extérieur, de l'exercice de la faculté de jugement ou de dysfonctionnements pouvant survenir en raison d'une défaillance humaine ou d'une simple erreur.

PÉRIMÈTRE

Le dispositif de contrôle interne et de gestion des risques présenté dans ce rapport est déployé dans l'ensemble des filiales du Groupe consolidées par intégration globale et ne se limite pas à un ensemble de procédures ni aux seuls processus comptables et financiers.

3.6.1.1 LES COMPOSANTES DU CONTRÔLE INTERNE

A. L'organisation du contrôle interne

Clients et consommateurs sont au cœur de tout ce qu'entreprend le groupe Carrefour. Pour garantir la meilleure prise en compte des spécificités locales des clients et consommateurs et la meilleure réactivité opérationnelle, le Groupe a choisi une organisation décentralisée au niveau des Pays qui constituent le maillon de base de l'organisation du Groupe. Le dispositif de contrôle interne et de gestion des risques repose sur ce principe d'organisation :

- la société mère Carrefour SA est responsable de son propre dispositif de contrôle interne et de gestion des risques. Elle assure un rôle de coordination et d'impulsion sur l'ensemble des sociétés du Groupe ;
- au niveau des Pays, chaque Directeur Exécutif Pays est responsable de l'animation et du pilotage de son dispositif de contrôle interne et de gestion des risques.

Le Groupe a mis en place un environnement de contrôle formalisé avec un Code de conduite professionnelle et la définition des pouvoirs, des responsabilités et des objectifs qui sont attribués à chaque niveau de l'organisation et dans le respect du principe de séparation des tâches :

- le Code de conduite professionnelle, mis en place en 2010 et déployé en 2011, est remis à chaque collaborateur du Groupe. Il établit le cadre de référence dans lequel chaque collaborateur doit exercer son activité avec la formalisation des valeurs et des principes de conduite professionnelle du Groupe ;
- les représentants légaux de chaque entité juridique ont des pouvoirs limités dans certains domaines ou au-delà de certains seuils qui nécessitent l'approbation préalable du Conseil d'Administration ou de l'organe équivalent dans chaque entité concernée ;
- les pouvoirs et les responsabilités des principaux collaborateurs sont définis à travers des organigrammes hiérarchiques et fonctionnels, la définition des rôles et des délégations de pouvoirs et de responsabilité. Cette organisation est conforme au principe de séparation des tâches ;



- enfin, cette organisation est relayée par une gestion qui s'appuie sur des objectifs à moyen terme déclinés par Pays, et par un pilotage des activités orienté autour d'objectifs budgétaires annuels déclinés jusqu'au plan individuel.

La Direction Ressources Humaines, à travers ses politiques :

- crée les conditions permettant de disposer du bon niveau de ressources en adéquation avec les besoins présents et futurs de l'activité ;
- veille au développement professionnel des salariés et à leur engagement ;
- assure la qualité du dialogue social ;
- définit le cadre des politiques de rémunération et d'avantages sociaux et pilote les engagements associés ;
- contribue à la création d'une culture de développement et de performance collective.

Les systèmes d'information ont pour objectif de répondre aux besoins et de satisfaire aux exigences de sécurité, de fiabilité, de disponibilité et de traçabilité de l'information :

- au niveau du Groupe, le système d'information comptable et financier s'articule autour d'un outil de reporting et d'un outil de consolidation permettant de préparer les états financiers consolidés et de mesurer la performance des activités du Groupe ;
- les Directeurs Exécutifs Pays sont responsables de leurs systèmes d'information et ils ont mis en place des dispositifs destinés à assurer la sécurité de leur système d'information et l'intégrité des données informatiques.

Chaque processus fait l'objet de procédures et de modes opératoires formalisés par les Pays qui précisent la manière dont devraient s'accomplir une action ou un processus dans le respect du référentiel des règles Groupe :

- Le Groupe a défini un référentiel des règles Groupe ayant pour objectif de couvrir les principaux risques patrimoniaux du Groupe. La mise en œuvre de ce référentiel est obligatoire dans l'ensemble des Pays ;
- Les Directeurs Exécutifs Pays ont mis en place les procédures et les modes opératoires incluant les activités de contrôle nécessaires pour couvrir l'ensemble des risques stratégiques, opérationnels et patrimoniaux liés à leurs activités. Ces procédures et modes opératoires intègrent et approfondissent les contrôles clés définis par le référentiel des règles Groupe.

B. La diffusion d'informations en interne

Le Groupe s'assure de la correcte circulation des informations pertinentes et de leur transmission aux acteurs concernés afin qu'ils puissent exercer leurs responsabilités dans le respect des normes du Groupe :

- L'intranet « GroupOnline » diffuse régulièrement des informations sur la vie du Groupe et met à disposition des collaborateurs un certain nombre d'outils pratiques dont les principales normes et procédures à respecter.
- Le référentiel des règles Groupe a été diffusé à l'ensemble des Directeurs Exécutifs.

- Des procédures définissant les bonnes pratiques et le processus de remontée d'information sont également diffusées aux Pays par les principales Directions du Groupe.

- Les principes comptables du Groupe sont envoyés à l'ensemble des Directeurs Financiers à chaque clôture trimestrielle.

De la même façon, les Pays s'assurent de la correcte circulation des informations pertinentes et de leur transmission aux acteurs concernés afin qu'ils puissent exercer leurs responsabilités dans le respect des normes du Groupe.

C. Le dispositif de gestion des risques

Pour assurer la pérennité dans le développement de ses activités, le Groupe doit veiller en permanence à identifier l'ensemble des risques auquel il est exposé, ainsi qu'à la prévention et la bonne maîtrise de ces risques. La gestion des risques vise plus particulièrement à :

- créer et préserver la valeur, les actifs et la réputation de la Société ;
- sécuriser la prise de décision et les processus de la Société pour favoriser l'atteinte des objectifs ;
- favoriser la cohérence des actions avec les valeurs de la Société ;
- mobiliser les collaborateurs de la Société autour d'une vision commune des principaux risques.

Les risques inhérents liés aux activités du Groupe sont recensés dans un registre des risques qui comprend 3 types de risques :

- les risques stratégiques ;
- les risques opérationnels ;
- les risques patrimoniaux qui regroupent 4 familles de risques :
 - les risques comptables et financiers,
 - les risques de sûreté et de sécurité des biens et des personnes,
 - les risques de continuité, d'intégrité, de confidentialité et de sécurité des Systèmes d'information,
 - les risques d'obligation contractuelle, de conformité et de communication.

Au sein du Groupe, la gestion des risques est décentralisée au niveau des Directeurs Exécutifs Pays qui ont pour mission d'identifier, analyser et traiter les principaux risques auxquels ils sont confrontés. Ils sont accompagnés dans leur mission par la Direction Risks et Compliance Groupe qui coordonne le déploiement d'un outil de pilotage et de cartographie des risques majeurs avec une évaluation de la probabilité d'occurrence, du niveau d'impact potentiel et du niveau de maîtrise de chaque risque.



Une centralisation des cartographies de risques est réalisée de manière ponctuelle par la Direction Risks et Compliance Groupe. Une synthèse de ces résultats est présentée une fois par an devant la Direction Générale lui permettant de s'assurer de la maîtrise du dispositif de gestion des risques et notamment de :

- la mise à jour du registre des risques Groupe ;
- la mise à jour de la cartographie des risques et du dispositif de traitement des risques ;
- l'avancement des plans d'action pour limiter ces risques.

Les activités de contrôle décrites ci-après dans ce rapport visent à réduire les risques, identifiés par le management de chaque entité et au niveau du Groupe, dont la survenance pourrait empêcher l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

La Direction des Assurances Groupe est responsable, pour les entités où la législation nationale le permet, de la couverture des risques assurables. Elle est en charge de la souscription et de la gestion centralisée des polices d'assurance.

D. Les activités de contrôle répondant à ces risques

Les activités de contrôle visent à s'assurer que les mesures nécessaires sont prises en vue de maîtriser les risques stratégiques, opérationnels et patrimoniaux susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs fixés. Les activités de contrôle sont présentes partout dans l'organisation, à tout niveau et dans toute fonction qu'il s'agisse de contrôles orientés vers la prévention ou la détection, de contrôles manuels ou informatiques ou encore de contrôles hiérarchiques.

Les activités de contrôle sont définies et mises en œuvre par les responsables de processus, avec une coordination assurée par les contrôleurs internes, sous la responsabilité des membres du Comité Exécutif Pays et du Directeur Exécutif Pays. La coordination des contrôleurs internes permet d'assurer la cohérence méthodologique des activités de contrôle et de garantir la couverture exhaustive des risques sur l'ensemble des processus.

Les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière pour les comptes sociaux et les comptes consolidés sont détaillées dans la partie 3.6.2 du présent rapport.

E. Le pilotage et la surveillance du dispositif de contrôle interne

Surveillance continue

La surveillance continue est organisée de façon à devancer ou détecter les incidents dans les meilleurs délais. L'encadrement joue au quotidien un rôle de supervision permanente de la mise en œuvre effective du dispositif de contrôle interne. À ce titre, il est notamment chargé de mettre en place des plans d'action correctifs et de remonter, le cas échéant à la Direction Générale, les dysfonctionnements significatifs.

Surveillance périodique

La surveillance périodique est assurée à la fois par le management et les opérationnels, les contrôleurs internes Pays et l'Audit Interne Groupe :

- le management et les opérationnels vérifient le correct fonctionnement du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques, identifient les principaux incidents constatés, mettent en place les plans d'action et s'assurent de l'adéquation du dispositif de contrôle et de gestion des risques par rapport aux objectifs de la société,
- les contrôleurs internes Pays vérifient de manière périodique la correcte mise en œuvre des activités de contrôle et leur efficacité par rapport aux risques,
- l'Audit Interne Groupe fournit aux Directeurs Exécutifs Pays et à la Direction générale du Groupe les résultats de ses missions et ses recommandations.

Par ailleurs, l'efficacité opérationnelle du contrôle interne relatif à la préparation de l'information financière fait l'objet de travaux d'audit de la part des Commissaires aux comptes, qui reportent leurs conclusions et recommandations aux Directeurs Exécutifs Pays et à la Direction Générale du Groupe.

Chaque Directeur Exécutif Pays a mis en place un processus formalisé d'autoévaluation annuelle.

- Ce processus est réalisé à partir d'outils standards qui s'articulent avec les référentiels existants et sont fondés sur une analyse des risques de contrôle interne inhérents à chaque activité et sur l'identification des points de contrôle clé.
- Les résultats de l'autoévaluation du contrôle interne couvrant les risques patrimoniaux sont centralisés de manière périodique au niveau de l'Audit Interne Groupe.
- Lors de ses interventions, l'Audit Interne Groupe intègre comme objectif de mesurer quantitativement, au travers de systèmes de notation, l'écart existant entre l'autoévaluation et le niveau de contrôle interne déterminé sur la base de ses travaux. Le suivi de ces écarts permet d'évaluer la qualité de l'autoévaluation du contrôle interne menée par le Pays.

Le pilotage et la surveillance du contrôle interne comprennent un suivi, assuré par les contrôleurs internes Pays, des plans d'action relatifs aux processus d'autoévaluation du contrôle interne et de cartographie des risques ainsi qu'aux recommandations de l'Audit Interne Groupe. Le suivi des plans d'action concernant les risques patrimoniaux est centralisé de manière périodique au niveau de l'Audit Interne Groupe.

Le produit final du dispositif de surveillance et de pilotage est la lettre d'affirmation sur la gestion des risques et le contrôle interne signée par le Directeur Exécutif Pays et le Directeur Financier confirmant leur appropriation et leur responsabilité sur le contrôle interne en termes de remontée des insuffisances et de leur remédiation.

La Direction Générale du Groupe exerce son contrôle sur le contrôle interne et la gestion des risques dans le cadre des Réunions managériales Carrefour (RMC) qu'elle tient en fonction des besoins autour du Président-Directeur Général, des Directeurs Exécutifs, et du Secrétaire Général. Elle s'appuie également sur les comptes rendus de réunions avec les organes et les Directions suivants :

- Comité Éthique ;
- Comité d'Investissement Groupe ;
- Comité de Gestion de la demande informatique ;
- Comités financiers qui pilotent la politique financière du Groupe ;
- Direction des Systèmes d'information Groupe ;
- Direction de l'Audit Interne Groupe ; et
- tout autre comité *ad hoc* réuni en fonction des besoins identifiés par la Direction Générale.

Enfin, les résultats du dispositif de surveillance et de pilotage du contrôle interne des risques comptables et financiers sont présentés de manière périodique au Comité des Comptes.

3.6.1.2 LES ACTEURS DU CONTRÔLE INTERNE

A. Au niveau du Groupe

La Direction Générale est responsable de la qualité du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques. Il lui incombe ainsi de concevoir, mettre en œuvre et surveiller le dispositif de contrôle interne et de gestion des risques. Elle initie toute action corrective qui s'avère nécessaire pour corriger les dysfonctionnements identifiés et rester dans le périmètre de risques acceptés. Elle veille à ce que ces actions soient menées à bien.

La responsabilité de la Direction Générale sur le dispositif de contrôle interne et de gestion des risques est exercée à travers l'organisation suivante :

- la Direction Financière Groupe est responsable de :
 - la fiabilité des informations financières et comptables,
 - la gestion des risques comptables et financiers,
 - la mesure de la performance du Groupe et du contrôle budgétaire ;
- la Direction Juridique Groupe est responsable de :
 - la politique de gouvernance des filiales du Groupe,
 - la gestion des risques juridiques du Groupe ;
- la Direction Risks et Compliance Groupe est responsable de :
 - la politique de prévention des risques au sein du Groupe,
 - la gestion des risques de sûreté et de sécurité des biens et des personnes,
 - la coordination du dispositif de gestion de crise du Groupe ;

- la Direction Immobilière Groupe est responsable de :
 - la politique immobilière du Groupe,
 - la gestion des risques liés à la sécurité des bâtiments ;
- la Direction Qualité Groupe est responsable de :
 - la politique qualité et sécurité des produits au sein du Groupe,
 - la gestion des risques de sécurité des produits,
 - la gestion de crise liée à des risques de sécurité des produits ;
- la Direction des Ressources Humaines Groupe est responsable de :
 - la politique de gestion des Ressources Humaines au sein du Groupe,
 - la gestion des risques sociaux ;
- la Direction des Systèmes d'information Groupe est responsable de :
 - la politique de gestion des Systèmes d'information au sein du Groupe,
 - la gestion des risques liés à la continuité, l'intégrité, la confidentialité et la sécurité des Systèmes d'information ;
- la Direction des Assurances Groupe est responsable de la mise en place de couvertures d'assurance afin de couvrir au mieux et selon les capacités disponibles sur le marché les risques assurables du Groupe, dans le respect des politiques assurances du Groupe. Elle collabore avec la Direction Risks et Compliance à l'identification des risques et à la mise en œuvre des procédures de prévention.
- La Direction de l'Audit Interne Groupe a pour mission :
 - d'évaluer régulièrement le fonctionnement des dispositifs de gestion des risques patrimoniaux et de contrôle interne associés en réalisant les missions inscrites au plan d'audit annuel ;
 - de faire toute préconisation pour améliorer ces dispositifs ;
 - de contribuer à développer les outils et référentiels de contrôle interne liés aux risques patrimoniaux.

B. Au niveau des Pays

Le Directeur Exécutif Pays, qu'il agisse directement ou par délégation, est responsable de la mise en place, du fonctionnement et de la surveillance du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques au niveau du Pays. Il s'appuie sur des contrôleurs internes qui ont pour mission de :

- contribuer à la définition du dispositif de contrôle interne du Pays en s'assurant notamment de la correcte déclinaison du référentiel de contrôle interne Groupe ;
- s'assurer que les procédures définies par le Pays et par le Groupe sont correctement appliquées.



3.6.2 ÉLÉMENTS LIÉS AU CONTRÔLE INTERNE COMPTABLE ET FINANCIER

En 2012, le Groupe a continué à renforcer son dispositif de contrôle interne comptable et financier notamment *via* le renforcement des Directions Fonctionnelles et la mise en œuvre des Règles Groupe.

3.6.2.1 PRINCIPES GÉNÉRAUX D'ORGANISATION DU CONTRÔLE INTERNE COMPTABLE ET FINANCIER

Le contrôle interne comptable et financier vise essentiellement à assurer :

- la conformité des informations comptables publiées avec les règles applicables (référentiel comptable international) ;
- l'application des instructions et des orientations fixées par le Groupe ;
- la prévention et la détection des fraudes et irrégularités comptables et financières ;
- la présentation et la fiabilité de l'information financière publiée.

Les risques liés à la production de l'information comptable et financière peuvent être classés en deux catégories :

- ceux liés à la traduction comptable des opérations courantes des pays, pour lesquels les dispositifs de maîtrise doivent être positionnés au plus près des opérations décentralisées ;
- ceux liés à la traduction comptable d'opérations non courantes pouvant avoir un impact significatif sur les comptes du Groupe.

Le dispositif de contrôle interne décrit dans les paragraphes suivants intègre cette approche des risques.

L'encadrement de chaque pays a la responsabilité d'assurer l'identification des risques affectant l'élaboration de l'information financière et comptable, et de prendre les dispositions nécessaires pour adapter le dispositif de contrôle interne.

Le département Consolidation Groupe, pour ce qui concerne des éléments requérant une attention particulière du fait de leur impact sur les comptes consolidés, demande les explications nécessaires, et peut être amené à réaliser des contrôles par lui-même, à missionner un auditeur externe pour réaliser ces contrôles ou à solliciter auprès du Président-Directeur Général l'intervention de l'Audit Interne.

Le département Consolidation Groupe contrôle les liasses de consolidation pays à chaque clôture trimestrielle. Le cas échéant, des corrections sont apportées sur ces liasses. De plus des visites dans chaque pays sont effectuées au minimum deux fois par an.

Les tests de dépréciation des goodwill sont effectués par le département Consolidation à partir des prévisions établies par les pays. Celui-ci obtient également des pays et examine en détail les tests de dépréciation des immobilisations corporelles.

3.6.2.2 PROCESSUS DE PILOTAGE DE L'ORGANISATION COMPTABLE ET FINANCIÈRE

Organisation de la fonction financière

La fonction financière s'appuie principalement sur une organisation à deux niveaux :

- la Direction du Contrôle Financier Groupe a en charge la définition des principes comptables IFRS appliqués à Carrefour, l'animation et la supervision du processus de production des comptes consolidés et du reporting de gestion. Cette Direction comprend entre autres un département Consolidation et un département Analyse de la performance :
 - le département Consolidation a pour mission d'assurer la veille normative, de définir la doctrine du Groupe en matière comptable (« Principes comptables IFRS appliqués à Carrefour »), de produire les comptes consolidés et d'expliquer ceux-ci, et de rédiger l'information comptable et financière consolidée. Il est le lien direct avec les Directions Financières Pays,
 - le département Analyse de la performance agrège et analyse les reportings de gestion tant rétrospectifs que prospectifs. Il demande les explications aux Directions Financières pays et/ou aux Directions Financières de zone et alerte la Direction Générale sur les points d'attention et éventuelles dérives ;
- les Directions Financières pays ont en charge, sous la supervision fonctionnelle des Directeurs Financiers de chaque zone, la production et le contrôle des comptes sociaux et consolidés du pays. Elles ont également la responsabilité de déployer dans leur périmètre un dispositif de contrôle interne adapté à leurs enjeux et à leurs risques, et prenant en compte les préconisations et directives du Groupe. Elles ont aussi sous leur responsabilité les fonctions Contrôle de Gestion et Contrôle de Gestion Marchandises du Pays.

La fonction comptable des Pays/Business Units/Opérateurs Métier est assurée par des équipes centralisées au niveau de chaque pays, sous la supervision du Directeur Financier Pays. Ces équipes font partie de la « File » Finances et Gestion animée par la Direction Financière du Groupe.

Le Directeur Exécutif Finances et Gestion Groupe nomme les Directeurs Financiers des pays.

Les Directions Financières Zone ont notamment pour mission de renforcer la diffusion de la culture et des principes de contrôles financiers, et de veiller à leur correcte application.

Principes comptables

Les principes comptables du Groupe sont définis dans un document mis à jour régulièrement et diffusé à l'ensemble des intervenants du processus.

Les « Principes comptables IFRS appliqués à Carrefour » sont revus deux fois par an, avant l'arrêté semestriel ainsi qu'avant l'arrêté annuel. Ils sont définis par le département Consolidation, et présentés aux Commissaires aux comptes pour commentaires. Lorsque les changements, ajouts ou retraits opérés sont significatifs, ceux-ci font l'objet d'une présentation au Comité des Comptes.

La version la plus récente est diffusée aux Directeurs Financiers Pays avant chaque consolidation.

Les « Principes comptables IFRS appliqués à Carrefour » s'imposent aux Directions Financières des pays auxquelles il n'est laissé aucune liberté d'interprétation ou application. En cas de doute, les Directions Financières des pays ont pour instruction de solliciter le département Consolidation, seul légitime pour interpréter ou préciser les points qui le nécessiteraient éventuellement.

Une réunion des Directeurs Financiers de pays est organisée une fois par an au cours de laquelle sont notamment abordées les nouveautés apportées aux « Principes comptables IFRS appliqués à Carrefour » et les difficultés d'application éventuellement rencontrées depuis la dernière réunion.

Le Groupe a créé début 2012 une Direction Normes au sein du Département Consolidation, qui a notamment pour mission d'assurer la veille technique sur les normes IFRS, d'organiser et de piloter le processus de mise à jour des principes comptables du Groupe en lien avec les pays, d'analyser les questions techniques soulevées au sein du Groupe, et d'assurer la représentation de Carrefour au sein des organisations professionnelles traitant des normes comptables.

Outils et modes opératoires

Le Groupe a procédé ces dernières années à l'harmonisation des outils comptables utilisés au niveau de chaque pays. Ceci a notamment permis de mettre en place un modèle d'organisation avec la constitution de centres de service partagés spécialisés (traitement et paiement des factures de marchandises, immobilisations, frais généraux, paye) homogénéisant et documentant les procédures dans les différents pays et permettant une séparation adéquate des tâches. Des modes opératoires sont disponibles pour les utilisateurs.

Chaque pays met en place des outils répondant à ses besoins spécifiques de consolidation. Au niveau Groupe, un outil a été développé permettant de faciliter la remontée des données, les contrôles et les opérations de consolidation.

Les systèmes d'information comptables et financiers sont soumis aux mêmes exigences que l'ensemble des systèmes en matière de sécurité.

Processus de consolidation et principaux contrôles

Chaque pays a en charge la réalisation de la consolidation des comptes à son niveau. Cette consolidation au niveau palier est assurée par les équipes financières du pays.

L'équipe Consolidation Groupe, composée de 5 personnes, anime le processus et a en charge la production des états consolidés du Groupe. Des responsabilités par zone ont été définies ainsi que des responsabilités d'analyse transverse au sein de l'équipe Groupe. La consolidation a lieu trimestriellement depuis 2008. Seuls les comptes consolidés semestriels et annuels font l'objet d'une publication. Le Groupe utilise pour son reporting de gestion et pour ses comptes consolidés les mêmes données et périmètres.

Les filiales préparent leurs comptes statutaires, les comptes consolidés de leur périmètre et convertissent ces états en euros. Les Directeurs Financiers des pays disposent d'une liste de contrôles standards préparée par l'équipe Consolidation Groupe, à effectuer sur ces comptes consolidés.

Depuis 2010, les pays disposent également au travers des règles Groupe d'un référentiel des contrôles attendus sur les processus contribuant à la production de l'information comptable et financière et sur le processus de consolidation. Le département Consolidation effectue des contrôles de cohérence et des travaux de réconciliation à chaque clôture trimestrielle. Le système de reporting permet également d'assurer une cohérence des informations grâce à des contrôles.

Les principales options et estimations comptables font l'objet de revues par le Groupe et les Directeurs Financiers des pays notamment au travers de réunions d'options de clôture organisées en amont de la clôture au niveau Groupe et au niveau pays, et ce en lien avec les auditeurs externes.

Entre les arrêts, les visites en pays réalisées par le département Consolidation sont l'occasion d'améliorer le processus au niveau pays (compréhension et diffusion des principes comptables appliqués par le Groupe, traitement des questions spécifiques des pays). Les visites donnent lieu si nécessaire à l'émission de recommandations d'amélioration du processus de consolidation en pays.

En 2012, le département Consolidation a mis en place pour la première fois un processus de *hard-close* à fin septembre destiné à anticiper au maximum les sujets potentiellement sensibles pour l'arrêt des comptes, et notamment à identifier les faiblesses éventuelles dans le contrôle interne et les processus relatifs à l'évaluation de charges et de produits qui, par leur nature et leur montant, sont significatifs dans le résultat du Groupe, afin d'être en mesure, si nécessaire, d'y remédier avant la clôture annuelle. Les travaux spécifiques demandés aux Pays, et revus par les Commissaires aux comptes, ont porté en particulier sur le contrôle interne du cycle fournisseurs, la revue des principaux litiges et risques, et les tests de dépréciation des magasins et des Goodwills.

Afin d'être en mesure d'émettre un avis auprès du Conseil d'Administration sur le projet d'arrêté de comptes, le Comité des Comptes procède à un examen des comptes annuels et semestriels et prend connaissance des conclusions du collège des Commissaires aux comptes relatifs à leurs travaux.

Dans cette perspective, des Comités des Comptes sont tenus régulièrement et chaque fois que nécessaire afin que le Comité puisse suivre le processus d'élaboration de l'information comptable et financière et s'assurer de la pertinence des principales options comptables retenues.



Supervision du dispositif de contrôle interne

La supervision du dispositif de contrôle interne s'appuie principalement sur :

- une démarche d'autoévaluation de l'application et de la supervision des principales règles définies par le Groupe en matière de contrôle interne comptable et financier. Des plans d'action sont définis, si nécessaire, au niveau de chaque pays et font l'objet d'un suivi ;
- des interventions de la Direction Audit Interne Groupe en pays. Le Plan d'Audit Interne intègre des missions dédiées à la revue du contrôle interne comptable et financier.

La supervision intègre également l'analyse des éléments communiqués par les Commissaires aux comptes dans le cadre de leurs interventions en pays. Depuis 2010, le département Consolidation se fait systématiquement communiquer par les Directeurs Financiers Pays les synthèses d'intervention et lettres de recommandations émanant des Commissaires aux comptes. Il s'assure de la mise en œuvre de ces recommandations.

L'ensemble de cette démarche fait l'objet de présentations régulières au Comité des Comptes. Lorsque des lacunes significatives ont été décelées dans le dispositif de contrôle interne d'un pays, le Comité se fait présenter trimestriellement l'évolution du plan d'actions par le Directeur Financier Zone et le Directeur Financier Pays. Au cours de l'exercice 2012, le Comité des Comptes a notamment continué à suivre la mise en place des actions correctives déployées au Brésil, suite aux déficiences identifiées en 2010.

À chaque arrêté, l'Audit Interne Groupe recueille des lettres d'affirmation signées du Directeur Exécutif Pays et du Directeur Financier Pays certifiant que les liasses de consolidation sont sincères et établies en conformité avec les principes comptables IFRS appliqués par Carrefour.

3.6.2.3 MAÎTRISE DE LA COMMUNICATION FINANCIÈRE

Rôle et mission de la communication financière

L'objectif de la communication financière est d'informer :

- de manière continue : la régularité et la qualité du flux de l'information doivent se faire dans la durée. Elles sont fondamentales pour la crédibilité de l'entreprise et sont garantes de la fidélisation de ses actionnaires ;
- en véhiculant un message cohérent et clair : la communication doit permettre aux investisseurs d'acquiescer une compréhension exacte et précise de la valeur de la Société et de la capacité de son management à la développer. Le choix de l'investisseur doit être éclairé ;
- en respectant le principe d'égalité des actionnaires devant l'information : toute information à caractère financier et pouvant avoir un impact sur le cours de Bourse est rendue publique par une source unique et centralisée au niveau du Groupe.

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) ;
- le service des Relations Investisseurs, la Direction Financière, ainsi que le Président-Directeur Général, sont les interlocuteurs uniques des analystes et des investisseurs institutionnels ;
- la Direction des Ressources Humaines gère, avec l'appui de la Direction de la Communication, 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'événement, Carrefour choisit entre la presse, l'internet, les contacts téléphoniques directs, des réunions individuelles ou événementielles à caractère exceptionnel.

Procédures de contrôle de la communication financière

La Direction Financière est la source unique des informations chiffrées.

Le contrôle interne du processus de communication financière porte entre autre 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 Financière, et la Direction de la Communication Groupe.

La répartition des rôles et des responsabilités permet d'assurer la stricte indépendance entre les dirigeants, les départements sensibles (par exemple le département Fusions et Acquisitions) et le service de la communication financière.

Politique de communication financière

La Direction Financière définit et met en œuvre une politique de communication des résultats financiers vis-à-vis des marchés. Le groupe Carrefour communique tous les trimestres sur son chiffre d'affaires TTC et tous les semestres sur l'ensemble de ses résultats. Chaque communication fait l'objet d'une présentation préalable au Conseil d'Administration.

En 2012, contrairement aux années précédentes, le Groupe n'a pas émis en début d'exercice de « guidance » sur son objectif de résultat opérationnel courant. La Direction Financière s'assure néanmoins tout au long de l'exercice que l'objectif de résultat opérationnel courant ressortant du consensus des analystes reste accessible et est amenée, le cas échéant, à communiquer sur sa révision dès lors que les prévisions budgétaires font apparaître un écart significatif.



3.6.3 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES ÉTABLI EN APPLICATION DE L'ARTICLE L. 225-235 DU CODE DE COMMERCE SUR LE RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Exercice clos le 31 décembre 2012

Aux actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de la société Carrefour et en application des dispositions 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 2012.

Il appartient au Président d'établir et de soumettre à l'approbation du Conseil d'Administration un rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein de la Société et donnant les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce, relatives notamment au dispositif en matière de gouvernement d'entreprise.

Il nous appartient :

- de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le rapport du président concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière ; et
- d'attester que le rapport comporte les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.

Nous avons effectué nos travaux conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France.

Informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

Les normes d'exercice professionnel requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président. Ces diligences consistent notamment à :

- prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le rapport du Président ainsi que de la documentation existante ;
- prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante ;
- déterminer si les déficiences majeures du contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission font l'objet d'une information appropriée dans le rapport du Président.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques 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 de l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Autres informations

Nous attestons que le rapport du Président du Conseil d'Administration comporte les autres informations requises à l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Les Commissaires aux comptes

Courbevoie, Paris-La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 6 mars 2013

Mazars

Patrick de Cambourg
Pierre Sardet

KPMG audit
Département de KPMG S.A.

Eric Ropert

Deloitte & Associés

Alain Pons
Arnaud de Planta





4

COMMENTAIRES SUR L'EXERCICE 2012

4.1	Analyse de l'activité et des résultats consolidés	134	4.3	Perspectives pour l'année 2013	147
4.1.1	Principaux agrégats du compte de résultat	134	4.4	Autres informations	148
4.1.2	Analyse des principaux postes du compte de résultat	135	4.4.1	Principes comptables	148
4.1.3	Performance par zone géographique	139	4.4.2	Évolutions du périmètre de consolidation	148
4.2	Situation financière et trésorerie du Groupe	143	4.4.3	Événements postérieurs à la clôture	149
4.2.1	Capitaux propres	143	4.5	Analyse de l'activité de la Société Mère	150
4.2.2	Endettement financier net	143	4.5.1	Activités et résultats	150
4.2.3	Tableau de flux de trésorerie de l'exercice et trésorerie du Groupe à fin 2012	144	4.5.2	Participations	150
4.2.4	Financement et ressources de liquidité	146	4.5.3	Affectation du résultat	151
4.2.5	Restriction à l'utilisation des capitaux	146	4.5.4	Conventions visées aux articles L.225-38 et suivants du Code de commerce	152
4.2.6	Sources de financement attendues	146	4.5.5	Activités de recherche et développement	152
			4.5.6	Résultat de la société au cours des cinq derniers exercices	152



4.1 Analyse de l'activité et des résultats consolidés

4.1.1 PRINCIPAUX AGRÉGATS DU COMPTE DE RÉSULTAT

(en millions d'euros)	2012	2011 *	Variation 2012/2011
Chiffre d'affaires hors taxes	76 789	76 067	0,9 %
Résultat opérationnel courant	2 140	2 197	(2,6) %
Résultat opérationnel non courant	(707)	(2 337)	(69,8) %
Résultat financier	(882)	(705)	25,1 %
Impôt sur les résultats	(388)	(931)	(58,3) %
Résultat net des activités poursuivies - Part du Groupe	113	(1 865)	
Résultat net des activités abandonnées - Part du Groupe	1 120	2 237	
Résultat net - Part du Groupe	1 233	371	

* Les données relatives à l'année 2011 ont été retraitées conformément à la norme IFRS 5 : les activités en Grèce, à Singapour, en Colombie, en Malaisie et en Indonésie ont été classées en Activités abandonnées à compter du 1^{er} janvier 2011.

Les performances de l'année 2012 traduisent une croissance de l'activité, portée par la dynamique de la demande et l'expansion dans les marchés émergents, particulièrement en Amérique Latine, et la bonne tenue du résultat opérationnel courant, malgré un environnement économique difficile dans la plupart des pays matures où le Groupe est présent, notamment en Europe du Sud. Ainsi :

- les ventes augmentent de 0,9 % à taux de change courants, portées par les marchés émergents ;
- le résultat opérationnel courant s'établit à 2 140 millions d'euros, quasi stable à taux de changes constants et en diminution de 2,6 % à taux de change courants ; l'amélioration enregistrée en France et la forte progression en Amérique Latine ont presque totalement compensé la baisse de la rentabilité des activités en Europe du Sud ;
- le résultat opérationnel non courant s'établit à - 707 millions d'euros, comparé à un résultat négatif de 2 337 millions en 2011, qui comprenait une charge de dépréciation des *goodwill* italiens pour 1 750 millions d'euros : le résultat 2012 se compose de charges de réorganisation pour 285 millions d'euros, de dépréciations et pertes sur actifs pour 236 millions d'euros, et d'autres éléments non courants pour 419 millions d'euros dont une large part relative à des dotations aux provisions pour risques ; ces charges nettes sont partiellement compensées par des plus-values de cession nettes pour 234 millions d'euros ;
- la charge financière nette s'établit à 882 millions d'euros, en hausse de 177 millions d'euros en raison d'une charge exceptionnelle de 216 millions d'euros ;
- la charge d'impôt sur les résultats s'élève à 388 millions d'euros, à comparer à une charge de 931 millions d'euros en 2011 ; la diminution en 2012 s'explique pour l'essentiel par de moindres charges exceptionnelles ;
- le résultat net des activités poursuivies, part du Groupe, ressort à 113 millions d'euros, à comparer à un résultat négatif de 1 865 millions d'euros en 2011 ;
- le résultat net des activités abandonnées, part du Groupe, s'établit à 1 120 millions d'euros, et rend compte, pour l'essentiel, des plus-values réalisées sur la cession des activités du Groupe en Colombie et Malaisie et du résultat net 2012 de l'activité de Carrefour en Indonésie ;
- en conséquence, le résultat net part du Groupe est de 1 233 millions d'euros, en très forte amélioration comparé aux 371 millions d'euros rapportés en 2011 ;
- le cash-flow libre s'élève à 279 millions d'euros en 2012, en progression par rapport à 2011 ; la bonne gestion du besoin en fonds de roulement marchand (notamment des stocks), ainsi que la diminution des investissements ont plus que compensé la baisse de la trésorerie issue des opérations d'exploitation.



4.1.2 ANALYSE DES PRINCIPAUX POSTES DU COMPTE DE RÉSULTAT

CHIFFRE D'AFFAIRES HT PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

Les secteurs opérationnels du Groupe correspondent aux pays dans lesquels il exerce ses activités, regroupés en zones géographiques, auxquels s'ajoutent les « fonctions globales » qui regroupent les holdings et autres sociétés supports.

(en millions d'euros)	2012	2011 *	Évol. en %	Évol. en % à taux de change constants
France	35 341	35 179	0,5 %	0,5 %
Europe (hors France)	20 873	21 536	(3,1) %	(2,7) %
Amérique Latine	14 174	13 551	4,6 %	12,1 %
Asie	6 400	5 801	10,3 %	0,5 %
TOTAL	76 789	76 067	0,9 %	1,6 %

* Les données relatives à l'année 2011 ont été retraitées conformément à la norme IFRS 5 : les activités en Grèce, à Singapour, en Colombie, en Malaisie et en Indonésie ont été classées en Activités abandonnées à compter du 1^{er} janvier 2011.

Le chiffre d'affaires hors taxes avant coût des programmes de fidélité s'est élevé à 76 789 millions d'euros, en progression de 0,9 % par rapport au chiffre d'affaires 2011 ; à taux de change constants, la progression est de 1,6 %.

L'évolution du chiffre d'affaires TTC s'explique comme suit :

- le chiffre d'affaires réalisé à parc de magasins comparable à l'année précédente (*like for like*) augmente de 1 % ;

- l'expansion (créations et acquisitions de magasins nettes des fermetures et cessions) contribue pour + 0,6 % ;
- l'évolution des taux de change (principalement la dépréciation du real brésilien et du peso argentin) a un effet négatif de 0,7 %.

4

CHIFFRE D'AFFAIRES HT PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE – CONTRIBUTION AU TOTAL DU GROUPE

(en %)	2012	2011 *
France	46,0 %	46,2 %
Europe (hors France)	27,2 %	28,3 %
Amérique Latine	18,5 %	17,8 %
Asie	8,3 %	7,6 %
TOTAL	100,0 %	100,0 %

* Les données relatives à l'année 2011 ont été retraitées conformément à la norme IFRS 5 : les activités en Grèce, à Singapour, en Colombie, en Malaisie et en Indonésie ont été classées en Activités abandonnées à compter du 1^{er} janvier 2011.

Le chiffre d'affaires réalisé dans les pays émergents (Amérique et Asie) a constitué une part croissante des revenus du Groupe : il s'établit à 26,8 % en 2012, à comparer à 25,4 % en 2011.

RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

(en millions d'euros)	2012	2011 *	Évol. en %	Évol. en % à taux de change constants
France	929	898	3,5 %	3,5 %
Europe (hors France)	509	640	(20,6) %	(20,2) %
Amérique Latine	608	532	14,2 %	22,9 %
Asie	168	187	(10,3) %	(19,0) %
Fonctions globales ⁽¹⁾	(74)	(61)	19,9 %	21,3 %
TOTAL	2 140	2 197	(2,6) %	(1,1) %

(1) Le Groupe a modifié au 1^{er} janvier 2012 sa méthode d'allocation aux zones géographiques du résultat opérationnel courant généré par certaines entités à vocation globale exerçant des fonctions supports au bénéfice des pays dans lesquels le Groupe opère (administration générale du Groupe, sourcing, achats, etc.). Précédemment inclus dans les résultats de la zone dans laquelle ces entités ont leur siège social, ces résultats font désormais l'objet d'une allocation à chacun des pays, au prorata de l'activité exercée par ces entités à vocation globale au bénéfice de chacun d'entre eux ; le résultat résiduel de ces entités après cette allocation est présenté au sein de la ligne « fonctions globales ». L'information comparative pour 2011 a été retraitée sur les mêmes bases.

* Les données relatives à l'année 2011 ont été retraitées conformément à la norme IFRS 5 : les activités en Grèce, à Singapour, en Colombie, en Malaisie et en Indonésie ont été classées en Activités abandonnées à compter du 1^{er} janvier 2011.

Le résultat opérationnel courant s'est élevé à 2 140 millions d'euros. Il représente 2,8 % du chiffre d'affaires, contre 2,9 % en 2011.

La bonne tenue du résultat opérationnel courant rend compte de :

- la stabilité du niveau de marge des activités courantes, qui s'établit à 22,1 % du chiffre d'affaires HT ;
- la maîtrise des frais généraux (incluant les coûts d'actifs), en hausse de 1,3 %, soit + 10 points de base en pourcentage du chiffre d'affaires. Les actions continues de maîtrise des coûts de distribution ont presque entièrement compensé l'effet de la hausse des coûts salariaux dans les pays émergents et les charges nouvelles inhérentes à la poursuite de l'expansion.

RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE – CONTRIBUTION AU TOTAL DU GROUPE

(en %)	2012	2011 *
France	43,4 %	40,9 %
Europe (hors France)	23,8 %	29,2 %
Amérique Latine	28,4 %	24,2 %
Asie	7,8 %	8,5 %
Fonctions globales	(3,4) %	(2,8) %
TOTAL	100,0 %	100,0 %

* Les données relatives à l'année 2011 ont été retraitées conformément à la norme IFRS 5 : les activités en Grèce, à Singapour, en Colombie, en Malaisie et en Indonésie ont été classées en Activités abandonnées à compter du 1^{er} janvier 2011.

La part du résultat opérationnel courant produit dans les pays émergents (Amérique et Asie) a continué à se renforcer significativement en 2012 : elle représente désormais 36,2 % du total du Groupe, à comparer à 32,7 % en 2011.



AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS COURANTS

Les amortissements et provisions se sont élevés à 1 548 millions d'euros. Ils ont représenté 2 % du chiffre d'affaires en 2012, ratio stable par rapport à 2011.

PRODUITS ET CHARGES NON COURANTS

Sont comptabilisés en produits et charges non courants certains éléments significatifs à caractère inhabituel de par leur nature et leur fréquence tels que des dépréciations d'actifs, des coûts de restructuration et des charges liées à des réestimations de risques

d'origine ancienne, sur la base d'informations ou d'éléments dont le Groupe a eu connaissance au cours de l'exercice.

Le résultat non courant est une charge nette de 707 millions d'euros, soit le solde de charges non courantes pour 962 millions d'euros et de produits non courants pour 256 millions d'euros.

Il se décompose de la manière suivante :

(en millions d'euros)	2012	2011 *
Résultat de cession d'actifs	234	255
Coûts de réorganisation	(285)	(205)
Autres éléments non courants	(419)	(392)
Résultat non courant avant dépréciation et pertes sur actifs	(470)	(341)
Dépréciation et pertes sur actifs	(236)	(1 996)
dont dépréciation et pertes sur goodwill	(18)	(1 778)
dont dépréciation et pertes sur actifs corporels	(219)	(218)
Produits et charges non courants	(707)	(2 337)
dont total des produits non courants	256	345
dont total des charges non courantes	(962)	(2 682)

* Les données relatives à l'année 2011 ont été retraitées conformément à la norme IFRS 5 : les activités en Grèce, à Singapour, en Colombie, en Malaisie et en Indonésie ont été classées en Activités abandonnées à compter du 1^{er} janvier 2011.

Le résultat de cession d'actifs correspond à la plus-value générée dans le cadre de la cession de la participation de 50 % détenue dans Altis et ses filiales et aux plus-values réalisées suite à la cession de divers actifs, principalement en France.

Le Groupe a enregistré en 2012 des charges non courantes au titre :

- de réorganisations, à hauteur de 285 millions d'euros ;

- d'autres éléments non courants, pour 419 millions d'euros, dont une large part relative à des dotations nettes aux provisions pour risques ;
- de dépréciations d'actifs, pour 236 millions d'euros.

Une description des charges et produits non courants est fournie dans la note 11 des annexes aux comptes consolidés.



RÉSULTAT OPÉRATIONNEL

Le résultat opérationnel s'établit à 1 434 millions d'euros en 2012, en forte amélioration par rapport à la perte de 140 millions d'euros en 2011 ; pour mémoire, le résultat opérationnel de 2011 comprenait une charge de dépréciation des *goodwill* italiens de 1 750 millions d'euros.

RÉSULTAT FINANCIER

Le résultat financier est une charge nette de 882 millions d'euros, soit 1,1 % du chiffre d'affaires, contre 0,9 % en 2011.

(en millions d'euros)	2012	2011 *
Coût de l'endettement financier net	(486)	(462)
Autres produits et charges financiers	(396)	(243)
RÉSULTAT FINANCIER	(882)	(705)

* Les données relatives à l'année 2011 ont été retraitées conformément à la norme IFRS 5 : les activités en Grèce, à Singapour, en Colombie, en Malaisie et en Indonésie ont été classées en Activités abandonnées à compter du 1^{er} janvier 2011.

La hausse de 25,1 % de la charge financière nette s'explique largement par une charge exceptionnelle de 216 millions d'euros liée à la gestion de la position de taux du Groupe.

IMPÔT SUR LES RÉSULTATS

La charge d'impôt sur les résultats s'élève à 388 millions d'euros en 2012, à comparer à une charge de 931 millions d'euros en 2011.

Le taux effectif d'impôt, soit 70,4 %, est principalement expliqué par des éléments exceptionnels et par la contribution sur la valeur ajoutée (CVAE) en France. Retraité de l'ensemble des éléments exceptionnels, le taux effectif d'impôt s'établit à 35,7 %, contre 32,6 % en 2011.

MISES EN ÉQUIVALENCE

La quote-part revenant au Groupe dans le résultat net des entités mises en équivalence s'est élevée à 72 millions d'euros, contre 64 millions d'euros en 2011.

PARTICIPATIONS NE DONNANT PAS LE CONTRÔLE

La part de résultat net revenant aux intérêts minoritaires s'est élevée à 83 millions d'euros, contre 33 millions d'euros en 2011.

RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS POURSUIVIES – PART DU GROUPE

En conséquence des éléments et évolutions décrits ci-dessus, le résultat net des activités poursuivies, part du Groupe, s'établit à 113 millions d'euros à fin 2012, en très forte amélioration par rapport à la perte de 1 865 millions d'euros enregistrée en 2011.

RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS ABANDONNÉES – PART DU GROUPE

Le résultat net des activités abandonnées, part du Groupe, s'élève à 1 120 millions d'euros contre 2 237 millions d'euros en 2011. Il est constitué principalement :

- du résultat de la cession de nos activités en Colombie et en Malaisie et du résultat net de l'activité 2012 dans ces pays et en Indonésie pour 1 343 millions d'euros ;
- du résultat de la réorganisation de notre partenariat en Grèce, achevée au mois d'août 2012, pour – 207 millions d'euros.

Pour mémoire, le résultat net des activités abandonnées, part du Groupe, au titre de 2011 était constitué pour l'essentiel des plus-values réalisées lors des cessions des activités du Groupe en Thaïlande et des entités Dia.



4.1.3 PERFORMANCE PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

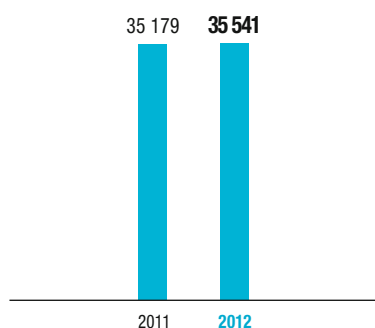
FRANCE

Au 31 décembre 2012, le parc de magasins intégrés en France s'établit comme suit :

- hypermarchés : 212
- supermarchés : 550
- autres magasins : 5
- total : 767

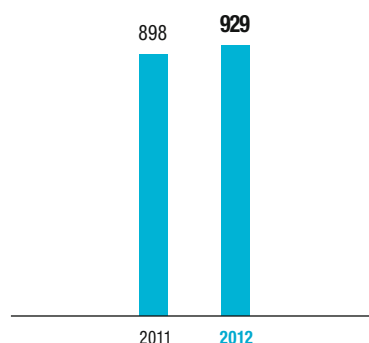
En 2012, le parc intégré a augmenté de 7 hypermarchés : 1 hyper a été ouvert, le magasin de Lyon Confluence, et les 6 hypers de Guyenne & Gascogne ont rejoint le parc intégré. Par ailleurs, 5 magasins Cash&Carry sont passés de franchisés à intégrés.

CHIFFRE D'AFFAIRES



(en millions d'euros)

RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT



(en millions d'euros)

Le chiffre d'affaires est en augmentation de 0,5 %, grâce à la bonne tenue des ventes alimentaires. L'effort de repositionnement en prix a faiblement impacté la marge commerciale, grâce au rééquilibrage de la politique commerciale marquée par un moindre investissement dans la fidélité et les promotions. Les frais généraux sont en baisse en masse et en pourcentage du chiffre d'affaires. Le résultat opérationnel courant augmente en conséquence de 3,5 % à 929 millions d'euros.

Les investissements opérationnels se sont élevés à 602 millions d'euros, et ont représenté 1,7 % du chiffre d'affaires, en diminution de 291 millions par rapport à 2011.

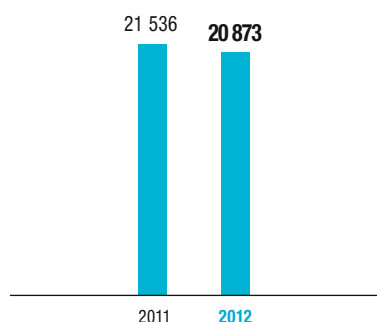


EUROPE (HORS FRANCE)

Au 31 décembre 2012, le parc de magasins intégrés en Europe (hors France) s'établit comme suit :

- hypermarchés : 392
- supermarchés : 817
- autres magasins : 190
- total : 1 399

CHIFFRE D'AFFAIRES



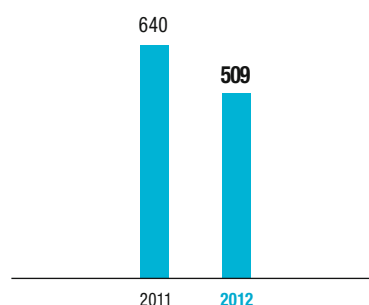
(en millions d'euros)

Le chiffre d'affaires diminue de 2,7 % à taux de change constants (- 3,1 % à taux courants) ; cette évolution reflète le ralentissement économique en Italie et en Espagne, tandis que la Belgique confirme la reprise engagée en 2011.

Le résultat opérationnel courant de la zone s'élève à 509 millions d'euros, en baisse de 20,2 % à taux de change constants. Cette évolution s'explique principalement par le recul enregistré en

En 2012, le parc intégré a augmenté de 1 hypermarché et de 3 magasins de proximité. Le nombre de supermarchés est resté stable avec 24 ouvertures en Roumanie compensées par des fermetures et transferts à la franchise en Pologne, Italie et Espagne pour l'essentiel.

RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT



(en millions d'euros)

Espagne et en Italie sous l'effet de la diminution de la consommation consécutive à la récession économique, partiellement compensé par la réduction des coûts de distribution.

Les investissements opérationnels en Europe se sont élevés à 345 millions d'euros, en baisse de 44 % par rapport à 2011, et ont représenté 1,7 % du chiffre d'affaires.



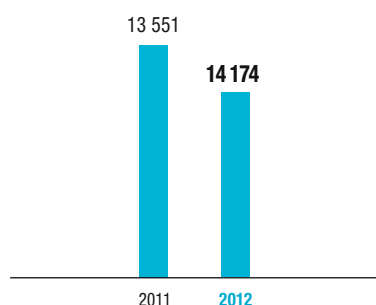
AMÉRIQUE LATINE

Au 31 décembre 2012, le parc de magasins intégrés dans la zone Amérique Latine s'établit comme suit :

- hypermarchés : 272
- supermarchés : 168
- autres magasins : 235
- total : 675

En 2012, le parc a augmenté de 12 hypermarchés (10 au Brésil et 2 en Argentine), de 18 supermarchés (soit pour l'essentiel les 19 supermarchés précédemment exploités par EKI en Argentine), et de 157 magasins de proximité (56 magasins ouverts en Argentine et 110 magasins EKI).

CHIFFRE D'AFFAIRES

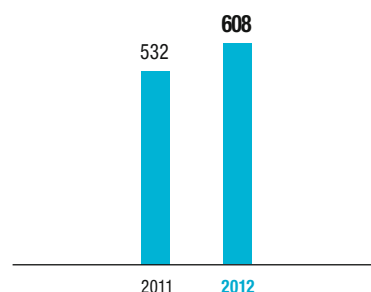


(en millions d'euros)

En Amérique Latine, la croissance du chiffre d'affaires est restée soutenue (12,1 % à taux de change constants), sous l'effet conjugué de la croissance à magasins comparables en Argentine et au Brésil, et de la forte expansion dans les deux pays.

Le résultat opérationnel courant de l'Amérique Latine s'élève à 608 millions d'euros, en augmentation de 22,9 % à taux de change constants, porté par l'amélioration de la rentabilité des activités au Brésil.

RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT



(en millions d'euros)

Les investissements opérationnels se sont élevés à 308 millions d'euros, et ont représenté 2,2 % du chiffre d'affaires, contre 2,8 % en 2011. Les investissements d'expansion ont été privilégiés.



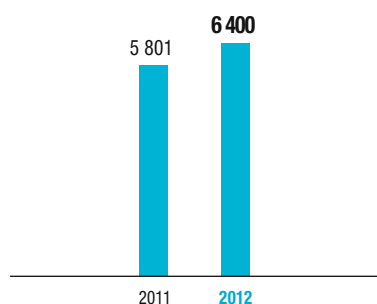
ASIE

Au 31 décembre 2012, le parc de magasins intégrés dans la zone Asie s'établit comme suit ⁽¹⁾ :

■ hypermarchés :	279
■ supermarchés :	3
■ autres magasins :	4
■ total :	286

En 2012, le parc a augmenté de 17 hypermarchés, principalement en raison de l'expansion en Chine (18 ouvertures). En Inde, 2 magasins Cash & Carry ont été ouverts en fin d'année.

CHIFFRE D'AFFAIRES

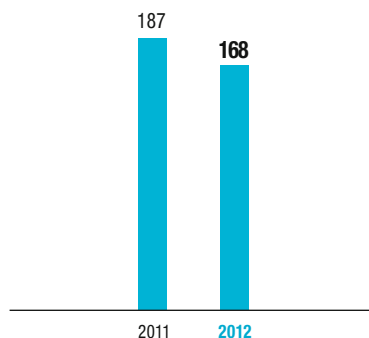


(en millions d'euros)

Les ventes en Chine et à Taïwan augmentent globalement de 0,5 % à taux de change constants. La progression est de 10,3 % à taux de changes courants pour la zone.

La marge commerciale s'est bien tenue. Le travail continu sur les gains de productivité n'a pas totalement absorbé la hausse des coûts de distribution liée à l'expansion et à l'inflation salariale en

RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT



(en millions d'euros)

Chine. Le résultat opérationnel courant est en baisse de 10,3 % à 168 millions d'euros.

Les investissements opérationnels en Asie se sont élevés à 257 millions d'euros et ont représenté 4 % du chiffre d'affaires, contre 193 millions d'euros et 3,3 % du chiffre d'affaires en 2011.

(1) Note : parc hors Indonésie.



4.2 Situation financière et trésorerie du Groupe

4.2.1 CAPITAUX PROPRES

Les capitaux propres s'élevaient à 8 361 millions d'euros au 31 décembre 2012 contre 7 627 millions d'euros à la fin de l'année précédente, soit une hausse de 734 millions d'euros.

Cette hausse s'explique principalement par les mouvements suivants :

- le résultat de la période, soit 1 316 millions d'euros ;
- la distribution de dividendes pour un montant total de 469 millions d'euros, dont 348 millions d'euros aux actionnaires de Carrefour (desquels 211 millions d'euros ont été payés en actions) et 121 millions d'euros aux intérêts minoritaires ;
- l'augmentation de capital de 188 millions d'euros liée à l'opération Guyenne et Gascogne ;
- le rachat, au travers de l'acquisition de Guyenne et Gascogne, de participations ne donnant pas le contrôle, et le rachat puis la revente de participations ne donnant pas le contrôle dans le cadre de la réorganisation de notre partenariat dans les services financiers au Brésil, pour une incidence nette négative sur les capitaux propres totaux de 150 millions d'euros ;
- la diminution des écarts de conversion pour 374 millions d'euros, dont 182 millions d'euros recyclés en résultat suite à la cession de la Colombie et de la Malaisie.

4.2.2 ENDETTEMENT FINANCIER NET

L'endettement net du Groupe est passé de 6 911 millions d'euros à fin 2011 à 4 320 millions d'euros à fin 2012, soit une diminution de 2 591 millions d'euros, qui s'explique principalement par le produit de cession des activités du Groupe en Colombie et Malaisie et la sortie du périmètre des dettes externes de ces pays envers des établissements financiers tiers.

La dette nette du Groupe s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	2012	2011
Emprunts obligataires	8 992	8 545
Autres emprunts et dettes financières	1 516	1 894
Billet de trésorerie	-	250
Passifs relatifs à des contrats de location financement	420	492
Total des dettes hors dérivés passif	10 928	11 180
Dérivés - Passif	318	492
Total des dettes	11 246	11 672
dont dettes à plus d'un an	8 983	9 513
dont dettes à moins d'un an	2 263	2 159
Autres actifs financiers courants	352	911
Disponibilités	6 573	3 849
Total des placements	6 925	4 760
DETTE NETTE	4 320	6 911



Les dettes financières du Groupe (hors dérivés) ont des échéances réparties dans le temps (jusqu'en 2021 pour la tranche obligataire à échéance la plus longue) et présentent ainsi un profil de remboursement équilibré sur les années à venir :

DÉTAIL DES EMPRUNTS, HORS DÉRIVÉS PASSIF, PAR ÉCHÉANCES

(en millions d'euros)	2012	2011
1 an	2 263	2 159
2 ans	1 773	1 700
3 à 5 ans	4 067	4 136
Au-delà de 5 ans	2 824	3 184
TOTAL	10 928	11 180

Le Groupe a réalisé deux émissions obligataires en 2012, pour 500 millions d'euros en janvier (dont 250 millions d'euros affectés au refinancement des encours clients des sociétés financières), à échéance 2016, et pour 1 000 millions d'euros en décembre, à échéance 2017.

Le Groupe dispose par ailleurs de 4,35 milliards d'euros de crédits syndiqués non tirés et mobilisables sans condition, à échéance 2015 et 2016 (dont 1,1 milliard d'euros contractés au cours du 1^{er} semestre 2012), ce qui conforte sa position de liquidité.

4.2.3 TABLEAU DE FLUX DE TRÉSORERIE DE L'EXERCICE ET TRÉSORERIE DU GROUPE À FIN 2012

La trésorerie disponible pour le Groupe s'établit à 6 573 millions d'euros au 31 décembre 2012, à comparer à 3 849 millions d'euros à la fin de l'année précédente, soit une hausse de 2 724 millions d'euros.

Cette variation s'analyse comme suit à partir du tableau de flux de trésorerie du Groupe pour l'exercice :

(en millions d'euros)	2012	2011 *
Autofinancement (hors activités abandonnées)	2 180	2 381
Variation du besoin en fonds de roulement (hors activités abandonnées)	(42)	(240)
Variation des encours sur crédit à la consommation (hors activités abandonnées)	7	(233)
Incidence des activités abandonnées	(171)	210
Flux provenant des opérations d'exploitation	1 973	2 118
Acquisitions (cessions) nettes d'immobilisations corporelles et incorporelles	(1 480)	(1 440)
Autres éléments du flux d'investissement	(16)	(104)
Incidence des activités abandonnées	1 833	1 146
Flux provenant des opérations d'investissement	337	(398)
Dividendes versés	(257)	(807)
Variation des actions propres	0	(126)
Variation nette des emprunts et actifs financiers courants	685	(359)
Autres éléments du flux de financement	(4)	(1)
Incidence des activités abandonnées	122	123
Flux provenant des opérations de financement	546	(1 170)
Incidence des variations de change	(132)	27
Variation nette de la trésorerie sur la période	2 724	578
Trésorerie à l'ouverture de la période	3 849	3 271
Trésorerie à la clôture de la période	6 573	3 849

* Les données relatives à l'année 2011 ont été retraitées conformément à la norme IFRS 5 : les activités en Grèce, à Singapour, en Colombie, en Malaisie et en Indonésie ont été classées en Activités abandonnées à compter du 1^{er} janvier 2011.



AUTOFINANCEMENT ET BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT

L'autofinancement (hors incidence des activités abandonnées) s'est établi à 2 180 millions d'euros, en baisse de 8,4 % par rapport au montant de 2 381 millions d'euros généré sur l'exercice 2011, en raison pour l'essentiel des décaissements au titre de règlements de contentieux anciens et de réorganisations.

La variation du besoin en fonds de roulement s'est améliorée (- 42 millions d'euros en 2012, contre - 240 millions d'euros en 2011), grâce à un gain relatif au besoin en fonds de roulement marchand (trésorerie marchandises), qui rend compte principalement d'une réduction significative des stocks.

INVESTISSEMENTS

Après prise en compte des cessions opérées sur la période, le décaissement net au titre des investissements corporels et incorporels s'est élevé à 1 480 millions d'euros en 2012, à comparer à 1 440 millions d'euros en 2011. Cette évolution s'explique par :

- la baisse des investissements nets comptabilisés sur la période de 572 millions d'euros, principalement en raison de la diminution

des investissements pour remodelage des magasins pour 317 millions d'euros et des investissements de gestion courante et d'informatique pour 278 millions d'euros ;

- la diminution des dettes envers les fournisseurs d'immobilisations de 166 millions d'euros sur l'année, à comparer à une hausse de 191 millions d'euros en 2011 (soit une variation négative de 357 millions d'euros), suite au paiement en début d'année 2012 des travaux réceptionnés à la fin de l'année 2011, notamment dans le cadre du déploiement de Planet ;
- la diminution des cessions d'immobilisations de 255 millions d'euros.

Au total, le flux de trésorerie net utilisé par les opérations d'investissements (hors activités abandonnées) s'établit à 1 496 millions d'euros en 2012, à comparer à 1 544 millions d'euros en 2011.

Les prix de cession de la Malaisie (cession effective le 31 octobre) et de la Colombie (cession effective le 30 novembre 2012) se sont quant à eux élevés à 2 053 millions d'euros au total.



4.2.4 FINANCEMENT ET RESSOURCES DE LIQUIDITÉ

Les principales actions menées par la Direction de la Trésorerie et des Financements afin de conforter la liquidité du Groupe consistent à :

- promouvoir une politique de financement prudente permettant de disposer d'une notation de crédit rendant possible l'accès aux marchés obligataires et de billets de trésorerie ;
- maintenir une présence sur le marché obligataire par des émissions à intervalles de temps réguliers, principalement sur les marchés euro, en vue de se ménager un échéancier obligataire équilibré. Le programme EMTN dispose d'une capacité de 12 milliards d'euros ;
- utiliser le programme de billets de trésorerie du Groupe coté à Paris avec une capacité d'émission de 5 milliards d'euros ;
- maintenir des facilités de crédit bancaire à moyen terme disponibles et utilisables au gré des besoins du Groupe. À fin 2012, le Groupe dispose de trois lignes de crédits syndiqués non tirées auprès d'un pool de banques de premier rang, d'un montant total de 4,350 milliards d'euros, dont les échéances se situent en 2015 et 2016. La politique du Groupe est de maintenir ces facilités disponibles et non tirées, afin de faire face à toute difficulté qui pourrait survenir dans l'utilisation du programme de billets de trésorerie. Les crédits syndiqués sont assortis des clauses habituelles à ce type de contrat.

Au 31 décembre 2012, le Groupe considère sa situation de liquidité comme solide, du fait notamment qu'il dispose de 4,350 milliards d'euros de crédits syndiqués disponibles et non tirés à échéance à moyen terme. En outre, le niveau de trésorerie disponible permet de couvrir les échéances obligataires de l'année 2013.

Le profil de la dette est équilibré : le Groupe ne fait face à aucun pic de refinancement à l'horizon de son échéancier de dette obligataire, qui présente une maturité moyenne de 3 ans et 11 mois.

Au 31 décembre 2012, Carrefour est noté BBB Perspective stable A-2 par l'agence S&P. Carrefour Banque est noté BBB+ perspective stable A-2 par l'agence S&P.

4.2.5 RESTRICTION À L'UTILISATION DES CAPITAUX

Dans le cadre de son activité internationale, Carrefour n'est pas affecté par des restrictions susceptibles de peser de façon significative sur les capitaux de ses filiales à la fin de l'exercice 2012. Ce point est commenté en note 26 de l'annexe aux comptes consolidés.

4.2.6 SOURCES DE FINANCEMENT ATTENDUES

Pour faire face à ses engagements, Carrefour peut recourir à son cash-flow libre et lever de la dette en ayant recours à ses programmes EMTN et de billets de trésorerie, enfin à ses lignes de crédit.



4.3 Perspectives pour l'année 2013

Le Groupe s'est fixé les priorités suivantes pour l'année 2013 :

- poursuivre son développement multilocal multiformat :
 - France : poursuite des plans d'actions dans l'ensemble des formats, avec priorité à l'amélioration de l'offre et de l'image-prix, la rénovation des magasins, le développement des drives et du multicanal,
 - Europe : adaptation de l'offre et des coûts face à un environnement économique difficile,
 - Marchés émergents : expansion continue en Amérique latine et en Asie,
 - Nouvel élan au développement des actifs immobiliers ;
- Maintenir une stricte discipline financière :
 - stabilité de la politique de distribution de dividende,
 - augmentation maîtrisée des investissements (prévus entre 2,2 et 2,3 milliards d'euros en 2013),
 - contrôle du besoin en fonds de roulement ;
- Décentraliser et responsabiliser :
 - simplifier les structures et les processus de décision,
 - redonner du pouvoir et de l'initiative aux magasins,
 - replacer le client au cœur du métier.



4.4 Autres informations

4.4.1 PRINCIPES COMPTABLES

Les comptes consolidés du Groupe au titre de l'exercice 2012 sont établis selon les normes comptables internationales IFRS.

Les méthodes comptables et les modalités de calcul adoptées dans les comptes consolidés 2012 sont identiques à celles des comptes consolidés au 31 décembre 2011. Parmi les règles comptables applicables au sein de l'Union européenne, aucune modification susceptible d'avoir une incidence significative sur les comptes consolidés du Groupe n'est entrée en vigueur au 1^{er} janvier 2012.

Le compte de résultat et le tableau de flux de trésorerie au 31 décembre 2011 sont présentés au titre de la période antérieure. Les informations comparatives 2011 présentées dans ce document ont été retraitées pour refléter le classement de certaines activités conformément à la norme IFRS 5.

4.4.2 ÉVOLUTIONS DU PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

RÉORGANISATION DES ACTIVITÉS DU GROUPE EN GRÈCE

Carrefour a annoncé le 15 juin 2012 un accord avec son partenaire grec, le groupe Marinopoulos Brothers, en vue de procéder à la restructuration de leur filiale commune, Carrefour Marinopoulos. Les accords conclus prévoient notamment divers aménagements visant à renforcer la structure financière de Carrefour Marinopoulos et ses filiales, la cession de la participation de Carrefour à Marinopoulos Brothers, ainsi que la conclusion d'un contrat d'enseigne permettant à Carrefour Marinopoulos de poursuivre son activité sous la marque Carrefour. Ils intègrent en outre la possibilité pour Carrefour de percevoir, sous certaines conditions, un complément de prix.

Après la levée de diverses conditions suspensives, dont notamment l'obtention de l'autorisation des autorités de la concurrence chypriote, grecque et bulgare, cet accord est devenu effectif le 8 août 2012.

En application de la norme IFRS 5, les reclassements suivants ont été effectués dans les comptes arrêtés au 31 décembre 2012 :

- le résultat net enregistré par Carrefour Marinopoulos jusqu'à la date de cession est présenté sur la ligne « résultat net des activités abandonnées » et est partagé entre le Groupe et les minoritaires conformément à IAS 27 ; à des fins de comparaison, le résultat net de l'exercice 2011 a également été reclassé sur cette ligne ;
- dans le tableau de flux de trésorerie, tous les flux venant des entités grecques sont présentés sur les lignes « incidence des activités abandonnées » ; les données de l'exercice 2011 ont été retraitées en conséquence.

Le résultat de cession est une perte, comptabilisée sur la ligne « résultat net des activités abandonnées – part du Groupe ».

OPA/OPE SUR GUYENNE ET GASCOGNE

Le 14 février 2012, le groupe Carrefour a déposé une offre publique d'achat à titre principal assortie d'une offre publique d'échange à titre subsidiaire (l'« Offre »), visant les actions de la société Guyenne et Gascogne, partenaire historique de Carrefour dans le sud-ouest de la France. Le 28 février 2012, l'Offre a été déclarée conforme par l'Autorité des marchés financiers (AMF), qui a apposé le visa n° 12-095 sur la note d'information préparée par Carrefour.

Les termes de l'Offre étaient les suivants :

- offre publique d'achat à titre principal : 1 action Guyenne et Gascogne existante (coupon attaché, après prise en compte d'un dividende exceptionnel de 7,0 euros par action) contre 74,25 euros ;
- offre publique d'échange à titre subsidiaire : 1 action Guyenne et Gascogne existante contre 3,90 actions Carrefour (coupon attaché) avec un plafond de 4 986 786 actions Guyenne et Gascogne.

L'Offre s'est déroulée du 22 mars au 30 mai 2012. Le 9 mai 2012, l'Autorité de la Concurrence a donné son autorisation au projet de rapprochement entre Carrefour et Guyenne et Gascogne. Le 4 juin 2012, l'AMF a annoncé les résultats de l'Offre : 3 005 637 actions ont été apportées à l'offre publique d'achat à titre principal et 3 418 269 actions ont été apportées à l'offre publique d'échange à titre subsidiaire. Carrefour a donc acquis 6 423 906 actions de Guyenne et Gascogne représentant 96,61 % de son capital. Conformément à son intention exprimée dans la note d'information relative à l'Offre, Carrefour a décidé de procéder au retrait obligatoire des actions Guyenne et Gascogne qu'elle ne détenait pas encore au même prix que celui de l'offre publique d'achat à titre principal, soit 74,25 euros par action. La mise en œuvre du retrait a eu lieu le 13 juin 2012.

En application des termes de l'Offre, l'acquisition de Guyenne et Gascogne s'est traduite par :

- une augmentation du capital de Carrefour pour un montant total de 188 millions d'euros par émission de 13 331 250 actions nouvelles de nominal 2,50 euros, assorties d'une prime d'émission de 11,63 euros par action ;
- un décaissement de 239 millions d'euros au titre de l'offre publique d'achat à titre principal et du retrait obligatoire.

Le coût d'acquisition total des actions de la société Guyenne et Gascogne s'élève ainsi à 428 millions d'euros.

En termes comptables, cette opération s'analyse comme :

- la prise de contrôle des magasins exploités directement par Guyenne et Gascogne (soit 6 hypermarchés sous franchise Carrefour et 28 supermarchés sous franchise Carrefour *market*), comptabilisée suivant les dispositions d'IFRS 3 ;
- l'acquisition d'intérêts minoritaires au titre, d'une part, de la participation de 50,0 % détenue par Guyenne et Gascogne dans Sogara (société déjà contrôlée par Carrefour) et, d'autre part, de la participation de 8,2 % détenue par Sogara dans Centros Comerciales Carrefour (« Carrefour Espagne ») ; ces acquisitions d'intérêts minoritaires ont été traitées comme une transaction entre actionnaires et comptabilisées directement au sein des capitaux propres, conformément aux dispositions d'IAS 27.

L'entrée de Guyenne et Gascogne dans le périmètre de consolidation se traduit ainsi par la constatation d'un *goodwill* de 35 millions d'euros et par une diminution des capitaux propres part du Groupe de 143 millions d'euros, représentant l'écart entre le prix d'acquisition des intérêts minoritaires et leur valeur comptable dans les comptes du Groupe. En prenant en considération l'augmentation de capital réalisée dans le cadre de l'OPE, l'effet net sur les capitaux propres part du Groupe est une augmentation de 45 millions d'euros.

NOUVEAU PARTENARIAT DANS LE DOMAINE DES SERVICES FINANCIERS AU BRÉSIL

Carrefour a conclu au 1^{er} semestre 2011 un accord avec Itau Unibanco en vue d'en faire son nouveau partenaire dans sa filiale BSF Holding (services financiers et assurance), en lieu et place de son partenaire précédent.

Suite à l'obtention de l'autorisation de la banque centrale du Brésil pour procéder à cette restructuration, Carrefour Brésil a racheté la participation de 40 % détenue dans BSF Holding par son partenaire précédent et revendu 49 % du capital de BSF holding à Itau Unibanco.

En application de la norme IAS 27, l'ensemble de cette restructuration s'analyse comme la succession de deux transactions avec des détenteurs de participation ne donnant pas le contrôle. Il en résulte une hausse des capitaux propres consolidés part du Groupe telle que reflétée dans le tableau de variation des capitaux propres.

CESSION DE LA PARTICIPATION DU GROUPE DANS LA SOCIÉTÉ ALTIS ET SES FILIALES

Conformément aux engagements pris en décembre 2011, le Groupe a procédé au cours du 1^{er} semestre 2012 à la cession à Eroski de sa participation de 50 % dans la société Altis (et ses filiales), consolidée par mise en équivalence jusqu'à la date de cette cession.

RACHAT DES MAGASINS EKI EN ARGENTINE

Le 14 juin 2012, Carrefour a annoncé le rachat de 129 magasins Eki (110 magasins de proximité et 19 supermarchés), principalement situés dans la capitale argentine, Buenos Aires, et ses proches alentours.

En application de la norme IFRS 3 révisée, l'entrée d'Eki dans le périmètre de consolidation du Groupe s'est traduite par la constatation d'un goodwill de 21 millions d'euros.

CESSION DES ACTIVITÉS DU GROUPE EN COLOMBIE, MALAISIE ET INDONÉSIE

Le 18 octobre 2012, le Groupe a annoncé la signature d'un accord avec le groupe chilien Cencosud pour la vente de son activité en Colombie pour une valeur d'entreprise de 2 milliards d'euros. Cette cession est devenue effective le 30 novembre 2012.

Le 31 octobre 2012, le Groupe a annoncé la cession immédiate et effective de ses activités en Malaisie au groupe japonais Aeon, acteur majeur de la distribution au Japon, pour une valeur d'entreprise de 250 millions d'euros.

Le 20 novembre 2012, le Groupe a annoncé la vente de sa participation de 60 % dans Carrefour Indonésie pour 525 millions d'euros à son partenaire local, le groupe CT Corp, qui devient le franchisé exclusif de Carrefour dans le pays.

Le résultat net total en 2012, y compris résultat jusqu'à la date de cession et recyclage des écarts de conversion, s'élève à 1 359 millions d'euros.

La plus-value relative à la cession de l'Indonésie sera constatée en 2013 sur la ligne « résultat des activités abandonnées ».

4.4.3 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

La clôture de la transaction de cession de la participation du Groupe en Indonésie est devenue effective le 16 janvier 2013, après approbation des autorités indonésiennes compétentes.

Aucun autre événement postérieur à la clôture n'est de nature à avoir une incidence significative sur les comptes 2012 du Groupe.



4.5 Analyse de l'activité de la Société Mère

4.5.1 ACTIVITÉS ET RÉSULTATS

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

Les autres produits d'exploitation s'élèvent à 462 millions d'euros et correspondent essentiellement aux refacturations intra-groupe.

Le résultat financier passe de 427 millions d'euros en 2011 à 1 029 millions d'euros en 2012.

Cette amélioration de 602 millions d'euros a pour origine :

- la diminution des dotations nettes aux provisions sur les participations : 1 825 millions d'euros. En 2011, les dotations nettes aux provisions s'élevaient à 1 660 millions d'euros et en 2012 une reprise nette de provision de 165 millions d'euros a été enregistrée ;
- la diminution des dividendes versés par les filiales : - 1 439 millions d'euros ;
- la reprise de provisions sur les actions Carrefour auto détenues : 254 millions d'euros ;

- la diminution des autres charges financières, essentiellement liée au coût de la dette, de 49 millions d'euros ;

- la comptabilisation de provisions pour risques financiers de - 87 millions d'euros.

Le résultat exceptionnel ressort en une perte de 1 234 millions d'euros. Il est constitué essentiellement des dépréciations et des reprises de dépréciations des malis de fusion à la suite de la réalisation de tests de dépréciation.

Le résultat net se traduit par un bénéfice de 4 943 747,27 euros.

Conformément aux dispositions de l'article L. 441-6-1 du Code de commerce, nous vous indiquons ci-dessous la décomposition à la clôture des deux derniers exercices du solde des dettes à l'égard des fournisseurs de la Société par date d'échéance.

Montants en millions d'euros

Les factures non parvenues comptabilisées dans les dettes fournisseurs ne sont pas ventilées dans cet échéancier.

Carrefour : échéance des dettes fournisseurs (en millions d'euros)	31/12/2012	31/12/2011
Moins d'un mois	214,4	128,1
De un à deux mois	0,1	2,4
TOTAL	214,5	130,5

4.5.2 PARTICIPATIONS

Les mouvements significatifs de l'année 2012 sont les suivants :

- achat de la société Guyenne et Gascogne dans le cadre d'une OPA/OPE/OPR pour un prix total de 428 millions d'euros ;
- augmentation de capital de Carrefour Management : 3 millions d'euros ;
- cession des titres Carrefour Malaysia (15 millions d'euros de valeur brute) ;
- sortie des titres de participation Carrefour Marinopoulos (35 millions d'euros de valeur brute) à la suite de la réorganisation de nos activités en Grèce.



4.5.3 AFFECTATION DU RÉSULTAT

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

Bénéfice de l'exercice	4 943 747,27 €
Report à nouveau antérieur	6 395 679,16 €
Soit bénéfice distribuable	11 339 426,43 €
Autres réserves	438 811 289,99 €
Dividendes 2012	411 344 498,74
Prélevé sur	
Bénéfice distribuable à hauteur de	11 339 426,43
Autres réserves à hauteur de	400 005 072,31
Solde poste autres réserves	38 806 217,68

Le montant du report à nouveau post-affectation du résultat de l'exercice 2011 a été augmenté des dividendes 2011 non versés aux actions autodétenues.

Il est précisé que la totalité du dividende de 411 344 498,74 euros, qui représente un dividende de 0,58 euro par action avant prélèvements sociaux et prélèvement obligatoire non libératoire de 21 % prévu à l'article 117 *quater* du Code général des impôts, est pour les personnes physiques résidentes fiscales en France éligible à l'abattement de 40 % mentionné au 2° du 3 de l'article 158 du Code général des impôts.

Nous vous proposons d'offrir à chaque actionnaire la possibilité d'opter pour le paiement du dividende :

- en numéraire ; ou
- en actions nouvelles de la Société.

Les actions nouvelles, en cas d'exercice de la présente option, seraient émises à un prix égal à 95 % de la moyenne des premiers cours cotés sur le marché réglementé d'Euronext Paris lors des vingt séances de bourse précédant le jour de la présente Assemblée

Générale diminuée du montant net du dividende faisant l'objet de la présente résolution et arrondi au centime d'euro supérieur. Les actions ainsi émises porteraient jouissance au 1^{er} janvier 2013 et seraient entièrement assimilées aux autres actions composant le capital social de la Société.

Les actionnaires pourraient opter pour le paiement du dividende en espèces ou pour le paiement du dividende en actions nouvelles entre le 2 mai 2013 et le 23 mai 2013 inclus, en adressant leur demande aux intermédiaires financiers habilités à payer ledit dividende ou, pour les actionnaires inscrits dans les comptes nominatifs purs tenus par la Société, à son mandataire, CACEIS Corporate Trust 14, rue Rouget-de-Lisle – 92862 Issy-les-Moulineaux Cedex 09.

Pour les actionnaires qui n'auraient pas exercé leurs options d'ici le 23 mai 2013, le dividende sera payé uniquement en espèces.

Pour les actionnaires qui n'auraient pas opté pour un versement du dividende en actions, le dividende serait payé en espèces le 7 juin 2013 après l'expiration de la période d'option. Pour les actionnaires ayant opté pour le paiement du dividende en actions, le règlement livraison des actions interviendrait à compter de la même date.

En application de la loi, nous vous rappelons que les dividendes distribués au titre des trois exercices précédents et les revenus éligibles à l'abattement visé à l'article 158.3-2 ° du CGI, ont été, par action, les suivants :

Exercice	Dividende distribué	Revenus distribués Éligibles à l'abattement de 40 % mentionné au 2° du 3 de l'article 158 du Code général des impôts
2009	1,08 €	1,08 €
2010	1,08 €	1,08 €
2011	0,52 €	0,52 €



4.5.4 CONVENTIONS VISÉES AUX ARTICLES L.225-38 ET SUIVANTS DU CODE DE COMMERCE

Aucune convention visée aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce n'a été autorisée par le Conseil d'administration au cours de l'exercice écoulé.

Les Commissaires aux Comptes ont rendu leur rapport spécial conformément à l'article L.225-40 dudit Code lequel relate les conventions qui se sont poursuivies au cours de l'exercice.

4.5.5 ACTIVITÉS DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

La Société ne met en œuvre aucune politique de recherche et développement.

4.5.6 RÉSULTAT DE LA SOCIÉTÉ AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

(en millions d'euros)	2012	2011	2010	2009	2008
I - Capital en fin d'exercice					
Capital social	1 773	1 698	1 698	1 762	1 762
Primes d'émission et de fusion	15 419	15 094	15 094	15 953	15 954
Nombre d'actions ordinaires existantes	709 214 653	679 336 000	679 336 000	704 902 716	704 902 716
II - Opérations et résultats de l'exercice					
Résultat avant impôt, participation des salariés et dotation nette aux amortissements et provisions	473	582	1 521	470	(86)
Impôt sur les bénéfices	375	404	368	258	443
Participation des salariés due au titre de l'exercice					
Résultat après impôt, participation des salariés et dotation nette aux amortissements et provisions	5	(1 077)	2 150	818	(1 257)
Résultat distribué ⁽¹⁾	369	353	734	761	761
III - Résultat par action					
Résultat après impôt, participation des salariés, mais avant dotation nette aux amortissements et provisions	1,20	1,45	2,78	1,03	0,51
Résultat après impôt, participation des salariés, et dotation nette aux amortissements et provisions	0,01	(1,59)	3,16	1,17	(1,78)
Dividende net attribué à chaque action ⁽¹⁾	0,58	0,52	1,08	1,08	1,08
IV - Personnel					
Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	9	12	8	12	9
Montant de la masse salariale de l'exercice	19	20	25	16	18
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (Sécurité Sociale, Œuvres Sociales)	6	6	7	5	7

(1) Pour 2012 a été fixé par le Conseil d'Administration et soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale Ordinaire.

En 2011, le résultat distribué présenté dans ce tableau n'intègre pas la distribution d'actions Dia sous forme de dividende en nature le 5 juillet 2011, soit 2 310 millions d'euros.



5

COMPTES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2012

5.1	Compte de résultat consolidé	154
5.2	État du résultat global consolidé	155
5.3	État de la situation financière consolidée	156
5.4	Tableau de flux de trésorerie consolidé	158
5.5	Variation des capitaux propres consolidés	159
5.6	Notes annexes	160
5.7	Rapport des Commissaires aux comptes sur les Comptes Consolidés	247



Les informations comparatives 2011 présentées dans ce document ont été retraitées pour refléter le classement de certaines activités conformément à la norme IFRS 5 – *Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées*. Ces retraitements sont décrits en note 4.

Les états financiers sont présentés en millions d'euros, avec arrondi au million d'euros près. Des écarts d'arrondis peuvent ainsi apparaître entre différents états.

5.1 Compte de résultat consolidé

(en millions d'euros)	Notes	2012	2011 ⁽¹⁾	% Prog.
Chiffre d'affaires hors taxes	6	76 789	76 067	0,9 %
Programmes de fidélisation		(662)	(810)	(18,3) %
Chiffre d'affaires hors taxes, net de la fidélisation		76 127	75 257	1,2 %
Autres revenus	7	2 333	2 224	4,9 %
Revenus totaux		78 460	77 481	1,3 %
Coût des ventes	8	(61 523)	(60 673)	1,4 %
Marge des activités courantes		16 937	16 809	0,8 %
Frais généraux	9	(13 249)	(13 060)	1,4 %
Amortissements	10	(1 548)	(1 552)	(0,3) %
Résultat opérationnel courant		2 140	2 197	(2,6) %
Produits et charges non courants	11	(707)	(2 337)	-
Résultat opérationnel		1 434	(140)	-
Résultat financier	12	(882)	(705)	25,1 %
<i>Coût de l'endettement financier net</i>		<i>(486)</i>	<i>(462)</i>	<i>5,2 %</i>
<i>Autres produits et charges financiers</i>		<i>(396)</i>	<i>(243)</i>	<i>63,1 %</i>
Résultat avant Impôts		552	(845)	(165,2) %
Impôts sur les résultats	13	(388)	(931)	(58,3) %
Quote-part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence		72	64	13,0 %
Résultat net des activités poursuivies		235	(1 713)	(113,7) %
Résultat net des activités abandonnées	14	1 081	2 116	-
Résultat net total		1 316	404	225,9 %
dont Résultat net - part du Groupe		1 233	371	232,2 %
dont Résultat net des activités poursuivies - part du Groupe		113	(1 865)	(106,1) %
dont Résultat net des activités abandonnées - part du Groupe		1 120	2 237	-
dont Résultat net - part attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle		83	33	154,5 %

(1) Retraité, voir note 4.

Résultat de base par action (en euros)	2012	2011	Prog.
Résultat net des activités poursuivies par action	0,17	(2,83)	na
Résultat net des activités abandonnées par action	1,65	3,39	na
Résultat net part du Groupe par action	1,81	0,56	221,8 %

Résultat dilué par action (en euros)	2012	2011	Prog.
Résultat net des activités poursuivies par action	0,17	(2,83)	na
Résultat net des activités abandonnées par action	1,64	3,39	na
Résultat net part du Groupe par action	1,81	0,56	221,6 %

Le détail du calcul est expliqué en note 15.



5.2 État du résultat global consolidé

(en millions d'euros)	2012	2011 ⁽¹⁾
Résultat net total	1 316	404
Part efficace de la couverture de flux de trésorerie ⁽²⁾	6	(14)
Variation des actifs disponibles à la vente ⁽²⁾	7	(2)
Variation des écarts de conversion ⁽³⁾	(192)	(324)
Autres éléments du résultat global, après impôts	(180)	(340)
Résultat global total	1 136	64
dont part du Groupe	1 061	72
dont part attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle	75	(9)

(1) Retraité, voir note 4.

(2) Rubriques présentées nettes d'effet impôt (détail présenté en note 16).

(3) La baisse des écarts de conversion en 2012 s'explique principalement par la dépréciation des monnaies brésilienne et argentine par rapport à l'euro au cours de la période.

5.3 État de la situation financière consolidée

ACTIF

(en millions d'euros)	Notes	31/12/2012	31/12/2011
<i>Goodwill</i>	17	8 608	8 740
Autres immobilisations incorporelles	17	801	966
Immobilisations corporelles	18	11 509	13 771
Immeubles de placement	19	513	507
Titres mis en équivalence	20	384	280
Autres actifs financiers non courants	20	1 125	1 433
Encours clients des sociétés financières - Part à plus d'un an	33	2 360	2 236
Impôts différés actifs	21	752	745
Actifs non courants		26 052	28 676
Stocks	22	5 658	6 848
Créances commerciales	23	2 144	2 782
Encours clients des sociétés financières - Part à moins d'un an	33	3 286	3 384
Autres actifs financiers courants	24	352	911
Actifs d'impôts exigibles		520	468
Autres actifs	25	795	969
Trésorerie et équivalents de trésorerie	26	6 573	3 849
Actifs détenus en vue de leur vente ⁽¹⁾		465	44
Actifs courants		19 793	19 254
TOTAL ACTIF		45 844	47 931

(1) Les actifs et passifs détenus en vue de la vente correspondent :

- en 2011 aux titres détenus dans le groupe Altis, qui étaient mis en équivalence en 2010 (cf. note 3), ainsi qu'à certains actifs en Italie ;
- en 2012 à l'ensemble des actifs et des passifs de l'Indonésie (cf. note 4) et de Singapour, ainsi qu'à certains actifs en France et en Italie.

**PASSIF**

(en millions d'euros)	Notes	31/12/2012	31/12/2011
Capital social	27	1 773	1 698
Réserves consolidées (y compris résultat)		5 714	4 919
Capitaux propres-part du Groupe		7 487	6 617
Intérêts attribuables aux participations ne donnant pas le contrôle		874	1 009
Capitaux propres		8 361	7 627
Dettes financières - Part à plus d'un an	32	8 983	9 513
Provisions	29	4 000	3 680
Refinancement des encours clients - Part à plus d'un an	33	1 966	419
Impôts différés passifs	21	580	586
Passifs non courants		15 528	14 198
Dettes financières - Part à moins d'un an	32	2 263	2 159
Fournisseurs et autres créditeurs	34	12 925	15 362
Refinancement des encours clients - Part à moins d'un an	33	3 032	4 482
Passifs d'impôts exigibles		1 040	1 319
Autres passifs	35	2 422	2 785
Passifs liés aux actifs détenus en vue de leur vente ⁽¹⁾		273	0
Passifs courants		21 955	26 106
TOTAL PASSIF ET CAPITAUX PROPRES		45 844	47 931

(1) Les actifs et passifs détenus en vue de la vente correspondent :

- en 2011 aux titres détenus dans le groupe Altis, qui étaient mis en équivalence en 2010 (cf. note 3), ainsi qu'à certains actifs en Italie ;
- en 2012 à l'ensemble des actifs et des passifs de l'Indonésie (cf. note 4) et de Singapour, ainsi qu'à certains actifs en France et en Italie.

5.4 Tableau de flux de trésorerie consolidé

(en millions d'euros)	2012	2011 ⁽¹⁾
Résultat avant impôt	552	(845)
Opérations d'exploitation		
Impôts	(543)	(690)
Dotations aux amortissements	1 610	1 644
Plus- et moins-values sur cessions d'actifs	(186)	(175)
Variation des provisions et <i>impairment</i>	719	2 420
Dividendes des sociétés mises en équivalence	30	26
Impact des activités abandonnées	48	196
Autofinancement	2 228	2 577
Variation du besoin en fonds de roulement ⁽²⁾	(42)	(240)
Impact des activités abandonnées	(219)	11
Variation de la trésorerie issue des opérations d'exploitation (hors sociétés financières)	1 967	2 348
Variation des encours sur crédit à la consommation	7	(233)
Impact des activités abandonnées		3
Variation de la trésorerie issue des opérations d'exploitation - total	1 973	2 118
Opérations d'investissement		
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(1 547)	(2 119)
Acquisitions d'actifs financiers	(34)	(30)
Acquisitions de filiales ⁽³⁾	(175)	(41)
Cessions de filiales ⁽⁴⁾	154	7
Cessions d'immobilisations	234	488
Cessions de titres de participation	5	21
Variation des créances et dettes sur fournisseurs d'immobilisations	(166)	191
Sous-total Investissements nets de désinvestissements	(1 530)	(1 483)
Autres emplois	34	(61)
Impact des activités abandonnées ⁽⁵⁾	1 833	1 146
Variation de la trésorerie issue des investissements	337	(398)
Opérations de financement		
Augmentation de capital en numéraire souscrite par des participations ne donnant pas le contrôle	6	12
Acquisitions et cessions de participations sans changement de contrôle ⁽⁶⁾	(9)	(13)
Dividendes versés par Carrefour (société mère)	(137)	(708)
Dividendes versés par les sociétés consolidées aux intérêts hors Groupe	(121)	(99)
Variation des actions propres et autres instruments	0	(126)
Variation des actifs financiers courants	687	853
Émission d'emprunts obligataires	1 250	500
Remboursement d'emprunts obligataires	(996)	(1 442)
Autres variations de l'endettement	(255)	(270)
Impact des activités abandonnées	122	123
Variation de la trésorerie issue du financement	546	(1 170)
Variation nette de la trésorerie avant effet change	2 856	551
Incidence des variations de change	(132)	27
Variation nette de la trésorerie	2 724	578
Trésorerie à l'ouverture de l'exercice	3 849	3 271
Trésorerie à la clôture de l'exercice	6 573	3 849

(1) Retraité, voir note 4.

(2) Ce poste est détaillé en note 38.

(3) Dont incidence de l'OPA/OPE Guyenne et Gascogne (part correspondant à la prise de contrôle) pour 96 millions d'euros.

(4) Cession des titres Altis pour 153 millions d'euros.

(5) Inclut notamment les prix de cession de la Colombie et de la Malaisie pour un total de 2 053 millions d'euros

(6) Ce poste s'explique par :

a. l'acquisition de Guyenne et Gascogne pour 144 millions d'euros (parts des minoritaires dans Sogara et Centros Comerciales, sociétés déjà contrôlées par le Groupe) ;

b. l'acquisition de la participation détenue par le partenaire de Carrefour dans les activités du Groupe au Brésil suivie de la cession d'une participation dans ces mêmes activités à Itau Unibanco pour 200 millions d'euros ;

c. l'acquisition des parts minoritaires dans Grands Magasins Labryère pour 66 millions d'euros.



5.5 Variation des capitaux propres consolidés

(en millions d'euros)	Capital social	Écart de conversion part du Groupe	Réserves liées à la variation de juste valeur des instruments financiers ⁽¹⁾	Autres réserves et résultats	Capitaux Propres part du Groupe	Participations ne donnant pas le contrôle	Total capitaux propres
Capitaux propres au 31 décembre 2010	1 698	778	(55)	7 162	9 584	979	10 563
Résultat net total 2011				371	371	33	404
Autres éléments du résultat global, après impôt		(320)	(6)	27	(299)	(42)	(340)
Résultat global total 2011	0	(320)	(6)	398	72	(9)	64
Païement en actions				29	29		29
Actions propres (net d'impôt)				(73)	(73)		(73)
Dividendes au titre de l'exercice 2010				(708)	(708)	(105)	(813)
Distribution Dia ⁽²⁾				(2 230)	(2 230)		(2 230)
Variation de capital et primes					0	36	36
Effet des variations de périmètre et autres mouvements ⁽³⁾				(56)	(56)	107	51
Capitaux propres au 31 décembre 2011	1 698	458	(61)	4 521	6 618	1 009	7 627
Résultat net total 2012				1 233	1 233	83	1 316
Autres éléments du résultat global, après impôt ⁽⁴⁾		(365)	12		(354)	(8)	(362)
Résultat global total 2012	0	(365)	12	1 233	880	75	955
Païement en actions				9	9		9
Actions propres (net d'impôt)					0		0
Dividendes au titre de l'exercice 2011 ⁽⁵⁾	41			(178)	(137)	(121)	(257)
Variation de capital et primes ⁽⁶⁾	33			155	188	6	194
Effet des variations de périmètre et autres mouvements ⁽⁷⁾				(72)	(72)	(95)	(167)
Capitaux propres au 31 décembre 2012	1 773	93	(49)	5 669	7 487	874	8 361

(1) Ce poste est constitué de :

- la réserve de couverture (partie efficace de la variation de juste valeur des instruments de couverture des flux de trésorerie) ;
- la réserve de juste valeur (variation de juste valeur des actifs financiers disponibles à la vente).

(2) Incidence de la distribution des titres Dia le 5 juillet 2011.

(3) Cette ligne comprend notamment l'incidence de la variation de la dette sur engagements de rachat des parts attribuables aux participations ne donnant pas le contrôle dans les filiales du Groupe.

(4) Le détail des autres éléments du résultat global figure à la suite du compte de résultat. L'écart de conversion a en outre été diminué des montants relatifs à la Colombie et à la Malaisie qui ont été recyclés en résultat pour 182 millions d'euros suite à la cession de ces pays au cours de l'exercice.

(5) Le dividende distribué par Carrefour, SA au titre de 2011, d'un montant total de 348 millions d'euros, a été versé :

- (a) en numéraire pour 137 millions d'euros ; et
- (b) en actions nouvelles pour 211 millions d'euros (soit 41 millions d'euros de hausse du capital social et 170 millions d'euros de primes d'émission).

(6) L'OPA/OPE sur Guyenne et Gascogne (cf. note 3) a donné lieu à une augmentation de capital de 188 millions d'euros par émission de 13,3 millions d'actions nouvelles.

(7) Cette ligne comprend notamment l'incidence :

- (a) de l'acquisition des intérêts minoritaires dans les sociétés Sogara et Centros Comerciales Carrefour dans le cadre de l'OPA/OPE sur Guyenne et Gascogne pour - 263 millions d'euros ;
- (b) de l'acquisition de la participation détenue par le partenaire de Carrefour dans les activités du Groupe au Brésil suivi de la cession d'une participation dans ces mêmes activités à Itau Unibanco pour 112 millions d'euros.



5.6 Notes annexes

SOMMAIRE DÉTAILLÉ

Note 1	Base de préparation des comptes consolidés	161	Note 24	Autres actifs financiers courants	199
Note 2	Méthodes comptables	162	Note 25	Autres actifs	200
Note 3	Faits marquants de l'exercice	172	Note 26	Trésorerie et équivalents de trésorerie	200
Note 4	Retraitement de l'information comparative	174	Note 27	Capitaux propres	201
Note 5	Information sectorielle	178	Note 28	Paiements fondés sur des actions	203
Note 6	Chiffre d'affaires hors taxes	180	Note 29	Provisions	207
Note 7	Autres revenus par nature	181	Note 30	Engagements vis-à-vis du personnel	208
Note 8	Coût des ventes	181	Note 31	Litiges	212
Note 9	Frais généraux	181	Note 32	Dettes financières	213
Note 10	Amortissements	182	Note 33	Encours clients et refinancement des encours clients des sociétés financières	217
Note 11	Produits et charges non courants	182	Note 34	Instruments financiers	218
Note 12	Résultat financier	184	Note 35	Autres passifs	221
Note 13	Impôts sur les résultats	185	Note 36	Gestion des risques	222
Note 14	Résultat des activités abandonnées	186	Note 37	Passifs éventuels	227
Note 15	Résultat par action (part du Groupe)	186	Note 38	Variation du besoin en fonds de roulement	228
Note 16	Autres éléments du résultat global	187	Note 39	Engagements hors bilan	228
Note 17	Immobilisations incorporelles	188	Note 40	Effectifs	229
Note 18	Immobilisations corporelles	192	Note 41	Parties liées	230
Note 19	Immeubles de placement	195	Note 42	Rémunération des dirigeants	230
Note 20	Titres mis en équivalence et autres actifs financiers non courants	196	Note 43	Événements post-clôture	231
Note 21	Impôts différés	197	Note 44	Honoraires des Commissaires aux comptes	231
Note 22	Stocks	199	Note 45	Périmètre de consolidation	232
Note 23	Créances commerciales	199			



NOTE 1

BASE DE PRÉPARATION DES COMPTES CONSOLIDÉS

1.1 PRINCIPES GÉNÉRAUX ET DÉCLARATION DE CONFORMITÉ

Les états financiers consolidés au 31 décembre 2012 ont été arrêtés par le Conseil d'Administration le 6 mars 2013. Les comptes ne seront définitifs qu'après leur approbation par l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires du 23 avril 2013.

Carrefour (« la Société ») est une entreprise domiciliée en France. Les états consolidés annuels de l'exercice prenant fin le 31 décembre 2012 comprennent la Société et ses filiales (l'ensemble désigné comme « le Groupe ») et la quote-part du Groupe dans les entreprises associées et sous contrôle conjoint. Ils sont établis en euros, monnaie fonctionnelle de la Société.

En application du règlement européen n° 1606/2002 du 19 juillet 2002, les états financiers consolidés du groupe Carrefour de l'exercice 2012 ont été établis en conformité avec les normes comptables internationales telles qu'approuvées par l'Union européenne au 31 décembre 2012 et qui sont d'application obligatoire à cette date, avec, en comparatif, l'exercice 2011 établi selon le même référentiel.

Les normes internationales comprennent les IFRS (*International Financial Reporting Standards*), les IAS (*International Accounting Standards*), les interprétations de l'IFRIC (*International Financial Reporting Standards Interpretation Committee*) et du SIC (*Standing Interpretations Committee*).

L'ensemble des textes adoptés par l'Union européenne est disponible sur le site Internet de la Commission européenne à l'adresse suivante :

http://ec.europa.eu/internal_market/accounting/ias/index_fr.htm

Au 31 décembre 2012, les normes et interprétations comptables adoptées par l'Union européenne sont identiques aux normes et interprétations d'application obligatoire publiées par l'IASB à l'exception de la norme IAS 39 qui n'a été adoptée que partiellement. Cette divergence est sans effet sur les comptes du groupe Carrefour. Par conséquent, les comptes du Groupe sont établis en conformité avec les normes et interprétations IFRS, telles que publiées par l'IASB.

1.2 RÉFÉRENTIEL IFRS APPLIQUÉ

Les méthodes comptables et les modalités de calcul adoptées dans les comptes consolidés 2012 sont identiques à celles adoptées dans les comptes consolidés au 31 décembre 2011 à l'exception de l'amendement à IFRS 7 – *Informations à fournir en matière de transfert d'actifs financiers*, entré en vigueur pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} juillet 2011.

La norme IFRS 7 portant exclusivement sur l'information à fournir, son amendement n'a pas d'impact significatif sur les états financiers consolidés du Groupe.

Par ailleurs le Groupe n'a pas opté pour une application anticipée des normes et interprétations dont l'application n'est pas obligatoire au 1^{er} janvier 2012.

Textes adoptés par l'Union européenne :

- amendement à IAS 1 – *Présentation des OCI – autres éléments du résultat global* (applicable aux périodes annuelles ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2013) ;
- amendement à IAS 19 – *Avantages au personnel* (applicable aux périodes annuelles ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2013) ;
- normes sur la consolidation (IFRS 10 – *États financiers consolidés*, IFRS 11 – *Partenariats*, IFRS 12 – *Informations à fournir sur les intérêts détenus dans d'autres entités*) ainsi que les amendements d'IAS 27 et IAS 28 en découlant (applicables aux périodes annuelles ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2014) ;
- norme IFRS 13 – *Évaluation à la juste valeur* (applicable aux périodes annuelles ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2013) ;
- amendement à IFRS 1 – *Hyperinflation sévère et suppression des dates fixes pour les premiers adoptants* (applicable aux périodes annuelles ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2013) ;
- amendement à IAS 12 – *Impôt sur le résultat, recouvrement des actifs sous-jacent* (applicable aux périodes annuelles ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2013) ;
- amendement à IAS 32 – *Compensation des actifs et passifs financiers* ;
- amendement à IFRS 7 – *Informations à fournir au titre des compensations d'actifs et de passifs financiers*.

Textes non encore adoptés par l'Union européenne :

- norme IFRS 9 – *Instruments financiers : classement et évaluation des actifs et passifs* ;
- améliorations annuelles 2009-2011.

Le Groupe comptabilisant d'ores et déjà les sociétés sous contrôle conjoint par la méthode de la mise en équivalence, l'entrée en vigueur de la norme IFRS 11, qui prévoit notamment la suppression de la méthode de l'intégration proportionnelle, devrait être sans incidence pour le Groupe.

L'entrée en vigueur de la norme IAS 19 amendée entraînera notamment, au 1^{er} janvier 2013, la disparition de la méthode dite « du corridor », retenue par Carrefour, et la constatation dans les capitaux propres de tous les écarts actuariels non amortis et de tous les services passés non encore reconnus.



Les nouvelles dispositions apportées par la révision d'IAS 19 seront appliquées de manière rétrospective. Les principales incidences de ce changement au 1^{er} janvier 2012 et au 31 décembre 2012 ont été estimées comme suit :

- diminution des capitaux propres du Groupe au 1^{er} janvier 2012 de 131 millions d'euros, hors effet impôt. Ce montant comprend la constatation dans les capitaux propres de l'ensemble des écarts actuariels non amortis et des services passés non encore reconnus pour - 126 millions d'euros et la reconnaissance de la variation des engagements suite au retraitement des taxes relatives aux régimes belges pour - 5 millions d'euros ;
- diminution de la charge 2012 à hauteur de 31 millions d'euros (essentiellement liée à une modification du régime belge de « chômage avec complément d'entreprise » ayant entraîné un recul de l'âge moyen de départ, traité dans les comptes 2012 en coût des services passés négatifs amorti sur la durée moyenne d'acquisition des droits par les salariés) ;
- diminution des capitaux propres pour 173 millions d'euros, hors effet impôt, liée à la prise en compte de l'intégralité des gains et pertes actuarielles générés en 2012.

Au 31 décembre 2012, l'incidence totale de ces changements sur les capitaux propres du Groupe s'élève ainsi à - 273 millions d'euros, hors effet impôt.

Les incidences éventuelles des autres textes sur les comptes consolidés sont en cours d'évaluation.

1.3 PRINCIPALES ESTIMATIONS ET JUGEMENTS DU MANAGEMENT

La préparation des états financiers consolidés implique la prise en compte d'estimations et d'hypothèses par la Direction du Groupe qui peuvent affecter la valeur comptable de certains éléments d'actifs et de passifs, de produits et de charges, ainsi que les informations données dans les notes annexes. La Direction du Groupe revoit ses estimations et hypothèses de manière régulière afin de s'assurer de leur pertinence au regard de l'expérience passée et de la situation économique actuelle. En fonction de l'évolution de ces hypothèses, les éléments figurant dans les futurs états financiers pourraient être différents des estimations actuelles.

Les principales estimations faites par la Direction pour l'établissement des états financiers concernent les durées d'utilité des actifs opérationnels, l'évaluation des valeurs recouvrables des *goodwill* et autres actifs incorporels (note 17) et corporels (note 18), le montant des provisions pour risques et autres provisions liées à l'activité (note 29), ainsi que des hypothèses retenues pour le calcul des engagements de retraite (note 30) ou la reconnaissance des impôts différés (note 21).

L'application de la norme IAS 32 conduit à reconnaître au passif une dette financière relative aux engagements de rachat des parts attribuables aux participations ne donnant pas le contrôle dans les filiales du Groupe. Le Groupe a choisi d'adopter un traitement différencié selon que les options de ventes ont été émises avant ou après la date de première application de la norme IAS 27 amendée (1^{er} janvier 2010), comme précisé dans le paragraphe « Engagements d'achat de titres de participations ne donnant pas le contrôle » de la note 2 « Méthodes comptables ».

NOTE 2 MÉTHODES COMPTABLES

Les méthodes comptables exposées ci-dessous ont été appliquées de façon permanente à l'ensemble des périodes présentées dans les états financiers consolidés et d'une manière uniforme par les entités du Groupe.

2.1 PÉRIMÈTRE/MÉTHODE DE CONSOLIDATION

Les sociétés que le Groupe contrôle de manière exclusive directement ou indirectement sont consolidées par intégration globale. Le contrôle existe lorsque le Groupe a le pouvoir de diriger directement ou indirectement les politiques financières et opérationnelles de l'entité afin d'obtenir des avantages de ses activités. Pour apprécier le contrôle, les droits de vote potentiels qui sont actuellement exerçables ou immédiatement convertibles sont pris en considération.

Par ailleurs, sont consolidées par mise en équivalence les sociétés dans lesquelles le Groupe exerce une influence notable ou un contrôle conjoint. Les états financiers consolidés incluent la quote-part du Groupe dans le montant total des profits et pertes comptabilisés par les entreprises mises en équivalence après prise en compte d'ajustements de mise en conformité des méthodes comptables avec celles du Groupe, à partir de la date à laquelle l'influence notable ou le contrôle conjoint est exercé jusqu'à la date à laquelle l'influence notable ou le contrôle conjoint prend fin.

Lorsque le Groupe n'exerce pas de contrôle ou d'influence notable sur les décisions opérationnelles ou financières de sociétés dont le Groupe détient les titres, ceux-ci sont présentés en « Actifs financiers non courants ». La méthode d'évaluation et de dépréciation est exposée dans le paragraphe « Actifs et passifs financiers ».

Pour les entités *ad hoc* telles que définies par l'interprétation SIC 12, le contrôle est apprécié à partir d'une analyse de l'exposition du Groupe aux risques et avantages de l'entité.

Une entité *ad hoc* doit être consolidée si la relation entre l'entité *ad hoc* et le Groupe indique que l'entreprise *ad hoc* est contrôlée par celui-ci, notamment quand :

- les activités de l'entité *ad hoc* sont menées pour le compte du Groupe selon ses besoins opérationnels spécifiques de façon à ce que le Groupe obtienne des avantages de l'activité de l'entreprise *ad hoc* ;
- le Groupe a les pouvoirs de décision pour obtenir la majorité des avantages des activités de l'entité *ad hoc* ou, en mettant en place un mécanisme de « pilotage automatique », le Groupe a délégué ses pouvoirs de décisions ;
- le Groupe a le droit d'obtenir la majorité des avantages de l'entité *ad hoc* et par conséquent peut être exposé aux risques liés aux activités de l'entité *ad hoc* ;
- le Groupe conserve la majorité des risques résiduels ou inhérents à la propriété relatifs à l'entité *ad hoc* ou ses actifs, afin d'obtenir des avantages de ses activités.

2.2 INFORMATION SECTORIELLE

La norme IFRS 8 – *Secteurs opérationnels* requiert la présentation de données relatives aux secteurs opérationnels du Groupe extraites du reporting interne et utilisées par la Direction dans ses décisions d'investissement et d'évaluation de la performance. Pour le Groupe, les secteurs opérationnels sont constitués par les pays dans lesquels il exerce ses activités au travers de magasins intégrés, les résultats de chaque pays faisant l'objet d'une revue mensuelle par le Directeur Général du Groupe qui est le « principal décideur opérationnel » au sens d'IFRS 8.

Le Groupe présente son information sectorielle en regroupant, comme le permet IFRS 8, les pays présentant des caractéristiques similaires, c'est-à-dire se trouvant dans la même zone géographique :

- France ;
- Europe (hors France) : Espagne, Italie, Belgique, Pologne, Turquie et Roumanie ;
- Amérique latine : Brésil et Argentine ;
- Asie : Chine, Taiwan, et Inde.

Le Groupe a modifié au 1^{er} janvier 2012 sa méthode d'allocation aux secteurs opérationnels des résultats réalisés par certaines entités exerçant des fonctions supports. Précédemment inclus dans les résultats de la zone correspondant à la localisation géographique de ces entités, ces résultats font désormais l'objet d'une allocation aux différents pays, au *pro rata* de l'activité déployée au bénéfice de chacun d'entre eux. Les produits et charges résiduels de ces entités sont présentés au sein de « fonctions globales ». L'information comparative a été retraitée sur les mêmes bases.

2.3 REGROUPEMENTS D'ENTREPRISES

Lors de la transition aux IFRS, le Groupe a opté pour l'option d'IFRS 1 prévoyant le maintien des traitements appliqués aux regroupements d'entreprises sous les référentiels comptables précédents.

À chaque prise de contrôle d'une société ou d'un groupe de sociétés, le Groupe procède à l'identification et à l'évaluation à la juste valeur de l'ensemble des actifs et passifs acquis. La différence entre la contrepartie transférée (coût d'acquisition) et la juste valeur des actifs identifiables acquis, nets des passifs et passifs éventuels assumés, est comptabilisée en *goodwill*. Ce *goodwill* est comptabilisé directement dans le bilan de l'entité acquise, dans la devise de fonctionnement de cette dernière. Il fait l'objet d'un suivi ultérieur au niveau du secteur opérationnel auquel l'entité est affectée.

Depuis l'entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2010 de la norme IFRS 3 révisée, le Groupe applique les principes suivants :

- les frais de transactions sont désormais comptabilisés immédiatement en charges opérationnelles lorsqu'ils sont encourus ;
- lors de chaque regroupement, le Groupe analyse l'opportunité d'opter pour la comptabilisation d'un *goodwill* « complet » ou « partiel » :
 - la méthode du *goodwill* complet consiste à évaluer les intérêts attribuables aux participations ne donnant pas le contrôle à la juste valeur et à leur attribuer une partie du *goodwill* dégagé lors de l'acquisition,
 - dans la méthode du *goodwill* partiel, les intérêts attribuables aux participations ne donnant pas le contrôle restent évalués à hauteur de leur quote-part dans l'actif net de la société acquise, aucun *goodwill* ne leur est attribué ;
- tout ajustement de prix potentiel est estimé à sa juste valeur à la date d'acquisition et cette évaluation initiale ne peut être ajustée ultérieurement en contrepartie du *goodwill* qu'en cas de nouvelles informations liées à des faits et circonstances existant à la date d'acquisition et dans la mesure où cette évaluation intervient lors de la période intercalaire (12 mois). Tout ajustement de la dette financière comptabilisée au titre d'un complément de prix postérieur à la période intercalaire ou ne répondant pas à ces critères, est comptabilisé en contrepartie du résultat global du Groupe ;
- en cas d'acquisition par étapes, la prise de contrôle déclenche la réévaluation à la juste valeur de la participation antérieurement détenue par le Groupe en contrepartie du résultat ; toute perte de contrôle donne lieu à la réévaluation de la participation résiduelle éventuelle à la juste valeur suivant les mêmes modalités ;
- le *goodwill* négatif éventuellement dégagé lors de l'acquisition est immédiatement comptabilisé en produit ;
- toute prise ou cession de participation ne modifiant pas le contrôle, réalisée après le regroupement d'entreprises, est considérée comme une transaction entre actionnaires et est comptabilisée selon IAS 27 amendée directement en capitaux propres.



En ce qui concerne les sociétés acquises en cours d'exercice et les augmentations de participation, seuls les résultats de la 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.

2.4 CONVERSION DES ÉTATS FINANCIERS DES SOCIÉTÉS ÉTRANGÈRES

Le groupe Carrefour présente ses états financiers en euros.

La monnaie fonctionnelle d'une entité est la devise dans laquelle elle réalise l'essentiel des flux liés à son activité. Pour le groupe Carrefour, la monnaie fonctionnelle d'une entité correspond à la monnaie du pays dans lequel elle se trouve.

Les états financiers des sociétés dont la monnaie fonctionnelle est différente de l'euro et n'est pas la monnaie d'une économie en hyperinflation, sont convertis en euro de la façon suivante :

- les postes du bilan sont convertis au taux de clôture ;
- les postes du compte de résultat sont convertis au taux moyen pondéré de la période ;
- les écarts de conversion qui en résultent sont comptabilisés en autres éléments du résultat global ; ils participent ultérieurement, le cas échéant, au calcul du résultat de cession de la ou des société(s) concernée(s) ;
- les éléments présentés dans le tableau des flux de trésorerie sont convertis au taux moyen de la période, sauf si le taux en vigueur au jour de la transaction est significativement différent.

En 2011 et 2012, il n'y a pas dans le périmètre du Groupe de pays en hyperinflation.

2.5 CONVERSION DES OPÉRATIONS RÉALISÉES EN DEVISES

Lorsqu'une entité du Groupe réalise des opérations dans une devise différente de sa devise fonctionnelle, celles-ci sont initialement converties au taux en vigueur au jour de la transaction.

À chaque arrêté, les actifs et passifs monétaires libellés en devises étrangères sont réévalués au taux de clôture en vigueur à cette même date ; les écarts de change correspondants sont comptabilisés en profit ou perte de change dans le compte de résultat.

Les financements intra-groupe mis à la disposition de certaines filiales du Groupe et pour lesquels le remboursement n'est ni planifié ni probable sont considérés comme faisant partie intégrante de l'investissement net réalisé à l'étranger ; les écarts de change dégagés lors de leurs réévaluations successives à chaque arrêté sont alors comptabilisés directement en autres éléments du résultat global, conformément aux dispositions de la norme IAS 21.

2.6 IMMOBILISATIONS

2.6.1. GOODWILL

Les *goodwill* constatés lors des regroupements d'entreprise ne sont pas amortis conformément à la norme IAS 36 – *Dépréciation d'actifs* et font systématiquement l'objet d'un test de dépréciation annuel, qui est réalisé au 31 décembre.

Un test supplémentaire est réalisé lors des clôtures intermédiaires dès lors qu'un indice de perte de valeur est identifié. Les indicateurs retenus par le Groupe sont notamment :

- un indice de perte de valeur interne : dégradation significative du ratio [Résultat opérationnel courant avant amortissements et provisions/ventes nettes hors essence] entre le budget et le dernier atterrissage ;
- des indices de perte de valeur externe : hausse significative du taux d'actualisation et/ou dégradation importante de la prévision de croissance du PIB établie par le FMI.

Les pertes de valeur éventuellement constatées sur les *goodwill* sont définitives, y compris lorsqu'elles ont été comptabilisées lors d'un arrêté intermédiaire.

Les méthodes de dépréciation sont décrites dans le paragraphe 2.6.4 « Tests de dépréciation ».

2.6.2. AUTRES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

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

2.6.3. IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Conformément à la norme IAS 16 – *Immobilisations corporelles*, les terrains, les constructions et les équipements sont évalués à leur coût de revient minoré des amortissements et des pertes de valeur. Pour les actifs nécessitant une longue période de préparation (actifs « qualifiés » au sens de la norme IAS 23 – *Coûts d'emprunt*), le Groupe tient compte, le cas échéant, du coût financier supporté dans la détermination du coût de revient total de l'actif.

Les immobilisations corporelles en cours de construction sont comptabilisées au coût diminué de toute perte de valeur identifiée.

L'amortissement des actifs commence lorsqu'ils sont prêts à être utilisés et cesse lors de leur cession, de leur mise au rebut ou de leur reclassement en actifs destinés à être cédés, conformément aux dispositions de la norme IFRS 5.

Les immobilisations corporelles sont amorties linéairement, en identifiant le cas échéant les principaux composants, en fonction des durées d'utilité estimées suivantes :

Constructions	
Bâtiments	40 ans
Aménagements des sols	10 ans
Parkings	6 ans
Matériel, agencements et installations	6 à 8 ans
Autres immobilisations corporelles	4 à 10 ans

Compte tenu de son activité, le Groupe ne reconnaît pas de valeur résiduelle sur les immobilisations corporelles qu'il utilise.

Les modes d'amortissement et les durées d'utilité sont réexaminés à chaque clôture et sont, le cas échéant, révisés de manière prospective.

Lors de la conclusion de contrats de location longue durée portant notamment sur des actifs immobiliers, le Groupe procède à l'analyse des dispositions contractuelles pour déterminer s'il s'agit d'un contrat de location simple ou d'un contrat de location-financement, c'est-à-dire un contrat qui a pour effet de transférer substantiellement les risques et avantages inhérents à la propriété d'un bien au preneur. Lors de la prise à bail d'un ensemble immobilier, le terrain et le bâtiment font l'objet d'une analyse séparée.

Les biens mis à la disposition du Groupe au travers d'un contrat de location financement, sont comptabilisés de la façon suivante :

- les actifs sont immobilisés pour la juste valeur du bien loué ou si elle est inférieure pour la valeur actualisée des paiements minimaux au titre de la location ; ces actifs sont amortis selon les mêmes durées que les immobilisations corporelles dont le Groupe est propriétaire ou sur la durée du contrat si elle est inférieure à la durée d'utilité du bien ;
- la dette correspondante est inscrite au passif du bilan ;
- les redevances payées au titre de la location sont ventilées entre la charge financière et l'amortissement du solde de la dette.

2.6.4. TESTS DE DÉPRÉCIATION

Conformément à la norme IAS 36 – *Dépréciation d'actifs*, la recouvrabilité des actifs incorporels et corporels est testée dès lors que des événements ou modifications d'environnement de marché indiquent un risque de perte de valeur des actifs individuels et/ou UGT (Unités Génératrices de Trésorerie) et au minimum une fois par an pour les actifs à durée de vie indéterminée, catégorie composée principalement de *goodwill* dans le groupe Carrefour.

Ce test consiste à comparer la valeur nette comptable d'un actif ou d'un groupe d'actifs à sa valeur recouvrable, celle-ci étant définie comme la plus élevée de la juste valeur (diminuée du coût de cession) et de la valeur d'utilité. La valeur d'utilité est déterminée par actualisation des flux de trésorerie futurs attendus de l'utilisation du bien.

Dans le cas où la valeur recouvrable s'avère inférieure à la valeur nette comptable, une perte de valeur est comptabilisée pour la différence entre ces deux montants. Les pertes de valeur relatives

aux immobilisations corporelles et incorporelles (hors *goodwill*) peuvent être reprises ultérieurement si la valeur recouvrable redevient plus élevée que la valeur nette comptable, dans la limite de la dépréciation initialement comptabilisée diminuée des amortissements complémentaires qui auraient été comptabilisés si aucune perte de valeur n'avait été constatée.

2.6.4.1 Dépréciation des immobilisations incorporelles autres que les *goodwill* et des immobilisations corporelles

Le niveau d'analyse auquel Carrefour apprécie la valeur actuelle des immobilisations corporelles correspond au magasin pour l'ensemble des formats.

Conformément à la norme IAS 36, le Groupe procède à l'évaluation de la recouvrabilité de ses immobilisations incorporelles (autres que les *goodwill*) et corporelles, dès lors qu'elles présentent des indices tangibles de perte de valeur : tous les magasins enregistrant un résultat opérationnel courant avant amortissements négatifs pendant deux années consécutives (au-delà de la phase d'ouverture) sont testés. Pour les autres immobilisations incorporelles à durée de vie indéterminée (exemple : marques), un test de dépréciation est effectué au minimum une fois par an.

La valeur d'utilité est estimée par actualisation des flux de trésorerie futurs du magasin sur une période maximale de 5 ans majorée d'une valeur terminale. La valeur de marché est appréciée au regard de transactions récentes, de pratiques professionnelles, d'expertises indépendantes ou de la valeur estimée de rachat par un concurrent.

Les taux d'actualisation utilisés sont les mêmes que pour les tests de dépréciation des *goodwill*.

2.6.4.2 Dépréciation des *goodwill*

La norme IAS 36 – « Dépréciation d'actifs », prescrit qu'un test de dépréciation soit réalisé annuellement au niveau de chaque UGT ou groupe d'UGT auquel le *goodwill* a été affecté.

Tel que le préconise la norme IAS 36, le *goodwill* doit être affecté à chaque UGT ou à chacun des groupes d'UGT susceptible(s) de bénéficier des synergies du regroupement d'entreprises. Chaque unité ou groupe d'unités auquel le *goodwill* est ainsi affecté doit représenter, au sein de l'entité, le niveau le plus bas auquel le *goodwill* est suivi pour les besoins de gestion interne et ne doit pas être plus grand qu'un secteur déterminé selon la norme IFRS 8, avant regroupement.

Le niveau d'analyse auquel Carrefour apprécie la valeur recouvrable des *goodwill* correspond au pays. Ce niveau de test du *goodwill* est fondé sur des critères tant organisationnels que stratégiques :

- le fonctionnement des activités dans les pays (hypermarchés, supermarchés...) s'appuie sur des moyens communs (gestion des achats, systèmes commerciaux, un siège par pays...), qui représentent une source essentielle de synergies entre les différentes activités ;
- les décisions d'arbitrage de portefeuilles d'activité sont généralement prises au niveau du pays, le Groupe ne procédant que très exceptionnellement à la cession d'un magasin de manière isolée.



La valeur d'utilité est estimée par actualisation de flux de trésorerie futurs sur une période de 5 ans avec détermination d'une valeur terminale calculée à partir de l'extrapolation des données de la cinquième année au taux de croissance perpétuelle à l'infini et l'utilisation d'un taux d'actualisation spécifique par pays. Les flux de trésorerie futurs sont estimés à partir du plan stratégique à 3 ans établi par la Direction Générale du pays et validé par la Direction Générale du Groupe.

Le calcul du taux d'actualisation par pays est la moyenne pondérée du coût des fonds propres et du coût de l'endettement calculé en utilisant un *gearing* sectoriel médian. Le coût des fonds propres spécifique par pays est obtenu en ajoutant au coût des fonds propres de la France le différentiel d'inflation et une prime de risque pays. Celle-ci est généralement estimée à partir de l'écart entre le *spread* du *credit default swap* (CDS) à cinq ans applicable aux emprunts d'État du pays dans lequel le Groupe exerce une activité et celui applicable à la France. Le coût de l'endettement pris en considération est évalué suivant la même logique.

Les principales hypothèses retenues pour la réalisation des tests sont présentées en note 17.

2.7 ACTIFS ET PASSIFS FINANCIERS (HORS ACTIVITÉS BANCAIRES)

2.7.1. ACTIFS FINANCIERS NON DÉRIVÉS

2.7.1.1 Principe de comptabilisation

En application d'IAS 39, les principaux actifs financiers sont classés dans l'une des quatre catégories suivantes :

- les actifs financiers à la juste valeur par le compte de résultat ;
- les prêts et créances ;
- les actifs détenus jusqu'à échéance ;
- les actifs disponibles à la vente.

Le classement retenu conditionne le traitement comptable de ces actifs. Il est déterminé par le Groupe à la date de comptabilisation initiale, suivant leur nature et en fonction de l'objectif suivant lequel ces actifs ont été acquis. Les achats et ventes d'actifs financiers sont comptabilisés à la date de transaction, date à laquelle le Groupe est engagé dans l'achat ou la vente de l'actif.

Les actifs financiers à la juste valeur par le compte de résultat

Il s'agit d'actifs financiers détenus par le Groupe à des fins de réalisation d'un profit de cession à court terme, ou encore d'actifs financiers volontairement classés dans cette catégorie.

Ces actifs sont évalués à la juste valeur avec enregistrement des variations de valeur en résultat financier.

Les prêts et créances

Les prêts et créances sont des actifs financiers, dont les paiements sont déterminés ou déterminables, qui ne sont pas cotés sur un

marché actif et qui ne sont ni détenus à des fins de transaction ni disponibles à la vente.

Ces actifs sont comptabilisés initialement à la juste valeur, puis au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif. Pour les créances à court terme sans taux d'intérêt déclaré, la juste valeur est assimilée au montant de la facture d'origine.

Ces actifs font l'objet de tests de dépréciation en cas d'indication de perte de valeur. Une dépréciation est comptabilisée si la valeur comptable est supérieure à la valeur recouvrable estimée.

Les créances rattachées à des participations, les autres prêts et créances et les créances commerciales sont inclus dans cette catégorie. Ils figurent en autres actifs financiers ou en créances commerciales.

Les actifs détenus jusqu'à échéance

Les actifs détenus jusqu'à échéance sont des actifs financiers, autres que les prêts et créances, ayant une échéance fixée, dont les paiements sont déterminés ou déterminables, et que le Groupe a l'intention et la capacité de détenir jusqu'à cette échéance. Ces actifs sont comptabilisés initialement à la juste valeur puis au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

Ils font l'objet de tests de dépréciation en cas d'indication de perte de valeur. Une dépréciation est comptabilisée si la valeur comptable est supérieure à la valeur recouvrable estimée.

Les actifs détenus jusqu'à échéance sont présentés en autres actifs financiers.

Le Groupe ne disposait pas de ce type d'actifs au 31 décembre 2012 et au 31 décembre 2011.

Les actifs disponibles à la vente

Les actifs disponibles à la vente représentent tous les autres actifs financiers. Cette catégorie comprend notamment les titres de participation non consolidés. Ils sont évalués à la juste valeur. Les variations de juste valeur sont comptabilisées dans les autres éléments du résultat global au poste « variation des actifs disponibles à la vente » jusqu'à la cession des actifs sous-jacents où elles sont transférées en résultat.

Néanmoins, lorsqu'une moins-value latente existe et qu'elle traduit une perte de valeur prolongée ou significative d'un instrument de capitaux propres ou bien une diminution des flux de trésorerie estimés sur un instrument de dette, une dépréciation est comptabilisée en résultat. Les améliorations de valeur ultérieurement constatées sont alors reprises :

- pour les instruments de capitaux propres (actions et autres) : par contrepartie des autres éléments du résultat global ;
- pour les instruments de dette (obligations et autres) : à hauteur de la dépréciation précédemment comptabilisée par contrepartie du résultat, dès lors qu'une appréciation des flux de trésorerie estimés est constatée.

La juste valeur correspond pour les titres cotés à un prix de marché. Pour les titres non cotés, elle est déterminée par référence à des transactions récentes ou par des techniques de valorisation qui intègrent des données de marché fiables et observables. Toutefois, lorsqu'il est impossible d'estimer raisonnablement la juste valeur d'un titre, ce dernier est comptabilisé au coût historique.

2.7.1.2 Typologie des actifs financiers non dérivés détenus par le Groupe

Les principaux actifs financiers non dérivés détenus par le Groupe sont les suivants :

Actifs financiers non courants

Cette ligne du bilan comprend principalement les titres de participation non consolidés et la part à plus d'un an des prêts.

Créances commerciales

Les créances commerciales comprennent principalement les créances à recevoir des fournisseurs, des franchisés et les loyers des galeries marchandes à recevoir. Elles font l'objet, le cas échéant, d'une dépréciation, qui prend en compte la capacité du débiteur à honorer sa dette et l'ancienneté de la créance.

Actifs financiers courants

Les actifs financiers courants se composent principalement des titres disponibles à la vente, évalués à la juste valeur, et des prêts et dépôts à moins d'un an.

Trésorerie et équivalents de trésorerie

Les équivalents de trésorerie sont des placements à court terme (échéance inférieure à 3 mois dès l'origine), très liquides, qui sont facilement convertibles en un montant connu de trésorerie et qui sont soumis à un risque négligeable de changement de valeur.

La trésorerie comprend les fonds en caisse et les dépôts à vue.

2.7.2. PASSIFS FINANCIERS NON DÉRIVÉS

2.7.2.1 Principe de comptabilisation

Les passifs financiers non dérivés sont comptabilisés initialement à la juste valeur ajustée des frais de transaction et primes directement imputables à leur émission. Après la comptabilisation initiale, ces passifs financiers sont évalués au coût amorti.

2.7.2.2 Typologie des passifs financiers non dérivés détenus par le Groupe

Les principaux passifs financiers non dérivés sont les suivants :

Emprunts

Les postes « Dettes financières – part à plus d'un an » et « Dettes financières – part à moins d'un an » se composent des emprunts obligataires émis par le Groupe, des dettes relatives aux contrats de location-financement, des autres emprunts et concours bancaires, ainsi que des engagements d'achat de titres de participation ne donnant pas le contrôle et, le cas échéant, des dettes financières relatives aux créances titrisées pour lesquelles le Groupe supporte le risque de crédit.

Fournisseurs et autres créditeurs

Les dettes contractées vis-à-vis des fournisseurs du Groupe sont présentées sur cette ligne du bilan.

Autres passifs

Les autres passifs, classés au sein des passifs courants, contiennent l'ensemble des autres dettes liées à l'exploitation (dettes sociales et fournisseurs d'immobilisations principalement) et les dettes diverses.

2.7.2.3 Engagements d'achat de participations ne donnant pas le contrôle

Le Groupe a pu accorder à certains actionnaires détenant des participations ne donnant pas le contrôle de certaines de ses filiales consolidées par intégration globale des engagements d'achat de leurs participations. Leur prix d'exercice peut être fixe ou établi selon une formule de calcul prédéfinie ; en outre ces options peuvent être exercées à tout moment ou à une date définie.

La norme IAS 27 amendée, appliquée dans les comptes consolidés à partir du 1^{er} janvier 2010, précise le traitement comptable des acquisitions complémentaires de titres dans les sociétés déjà contrôlées. Le Groupe a décidé d'appliquer deux méthodes de comptabilisation différentes de ces options de vente, selon que les options ont été émises avant ou après la date de première application de la version amendée de la norme.

Options de vente accordées antérieurement au 1^{er} janvier 2010 : maintien de la méthode du goodwill en cours

- Le Groupe a enregistré un passif financier au titre des options de vente accordées aux actionnaires ne détenant pas le contrôle des entités concernées ;
- ce passif, comptabilisé initialement pour la valeur actuelle du prix d'exercice, est réévalué à chaque clôture sur la base de la juste valeur des actions potentiellement achetées si le prix d'exercice est fondé sur la juste valeur ;
- la contrepartie de ce passif est enregistrée en diminution des intérêts non contrôlés et pour le solde en *goodwill* ;
- la variation ultérieure de la valeur de l'engagement est comptabilisée par ajustement du montant des intérêts non contrôlés et du *goodwill* (hors effet d'actualisation comptabilisé, le cas échéant, au sein du résultat financier) ;
- le résultat part du Groupe reste calculé sur la base du pourcentage de parts détenu dans la filiale, sans tenir compte du pourcentage d'intérêt attaché aux options de vente cédées.

Options de vente accordées à partir du 1^{er} janvier 2010

La norme IAS 27 amendée stipule que toute transaction avec des actionnaires ne détenant pas le contrôle portant sur des titres de capital sans modification du contrôle doit être comptabilisée en contrepartie des capitaux propres. En conséquence, le Groupe considère que les options de vente accordées après la date de première application de la norme amendée ne doivent avoir d'incidence que sur les capitaux propres consolidés :

- le Groupe enregistre un passif financier au titre des options de vente accordées aux actionnaires ne détenant pas le contrôle des entités concernées ;
- le passif est comptabilisé initialement pour la valeur actuelle du prix d'exercice puis lors des arrêts ultérieurs sur la base de la juste valeur des actions potentiellement achetées si le prix d'exercice est fondé sur la juste valeur ;



- la contrepartie de ce passif est enregistrée en diminution des intérêts non contrôlés et pour le solde en capitaux propres part du Groupe ;
- la variation ultérieure de la valeur de l'engagement est comptabilisée par ajustement du montant des intérêts non contrôlés et des capitaux propres (hors effet d'actualisation comptabilisé le cas échéant au sein du résultat financier) ;
- le résultat part du Groupe reste calculé sur la base du pourcentage de parts détenu dans la filiale, sans tenir compte du pourcentage d'intérêt attaché aux options de vente octroyées.

2.7.3. INSTRUMENTS FINANCIERS DÉRIVÉS

Le Groupe détient des instruments financiers dérivés afin de couvrir son exposition aux risques auxquels il est confronté dans le cadre de ses activités, principalement le risque de change et de taux d'intérêt. Exceptionnellement, le Groupe peut être amené à se couvrir contre le risque de variation du cours de certaines matières premières, notamment le gazoil.

Les dérivés sont comptabilisés initialement à la juste valeur. Après la comptabilisation initiale, ils sont évalués à la juste valeur et les variations en résultant sont comptabilisées selon les modalités décrites ci-dessous.

2.7.3.1 Instruments dérivés désignés comme instruments de couverture

La comptabilité de couverture est applicable si et seulement si les conditions suivantes sont réunies :

- une relation de couverture est clairement identifiée, formalisée et documentée dès la date de mise en place de l'instrument ;
- l'efficacité de la relation de couverture est démontrée dès l'origine.

Carrefour applique deux types de comptabilités de couverture : la couverture de flux de trésorerie et la couverture de juste valeur. À ce jour, il n'existe pas d'opération de couverture de l'investissement net à l'étranger.

Couverture de flux de trésorerie

Lorsque l'instrument est qualifié d'instrument de couverture de flux futurs, les variations de juste valeur correspondant à la partie efficace sont directement comptabilisées en autres éléments du résultat global, et ce jusqu'au moment où la transaction couverte affecte le résultat du Groupe. Les variations correspondant à la partie inefficace sont comptabilisées en résultat financier.

Sont notamment qualifiés d'instrument de couverture de flux futurs les swaps de taux dont l'objectif est de fixer le taux variable de la dette et les achats à terme de devises visant à couvrir les achats de marchandises futurs en devises.

Couverture de juste valeur

Lorsque l'instrument est qualifié d'instrument de couverture de juste valeur, les variations de juste valeur sont comptabilisées en résultat où elles compensent les variations de juste valeur du sous-jacent pour la partie efficace.

Les swaps d'émission adossés à des obligations à taux fixe sont considérés comme des instruments de couverture de juste valeur. Les passifs financiers couverts par ces swaps sont ajustés de la juste valeur pour la partie couverte. Les variations de juste valeur sont comptabilisées en compte de résultat et sont compensées par les variations symétriques de la juste valeur des swaps de taux pour la partie efficace.

2.7.3.2 Autres instruments dérivés

Les autres instruments dérivés sont comptabilisés à la valeur de marché, les variations de juste valeur étant comptabilisées en résultat. Les instruments utilisés sont des swaps de taux et/ou des options de taux de type « vanille ».

2.7.4. MÉTHODE DE DÉTERMINATION DE LA JUSTE VALEUR

Les valeurs de marché des instruments de change et de taux sont déterminées sur la base de modèles d'évaluation reconnus sur le marché, ou par recours aux cotations établies par des établissements financiers tiers.

Les valeurs estimées par des modèles de valorisation sont basées sur l'actualisation des flux de trésorerie futurs attendus pour les instruments à terme fermes et sur les modèles Black-Scholes pour les instruments optionnels. Ces modèles utilisent des paramètres calibrés à partir de données de marché (courbes de taux, taux de change) obtenus de fournisseurs de données financières reconnus.

La juste valeur de la dette à long terme est estimée à partir de la valeur boursière des emprunts obligataires, ou à partir de la valeur de tous les flux futurs actualisés sur la base des conditions de marché sur un instrument similaire (en termes de devise, échéance, type d'intérêt et autres facteurs).

2.8 ACTIVITÉS BANCAIRES

En support de son activité principale de distributeur, le Groupe a développé une activité de banque et d'assurance (Carrefour Banque et autres sociétés du Groupe) à destination de ses clients.

De par sa structure financière spécifique, cette activité annexe fait l'objet d'une présentation particulière dans les états financiers du Groupe :

- les créances détenues sur la clientèle (encours des cartes de paiement, prêts personnels, etc.) sont présentées au bilan sur les lignes « Encours clients des sociétés financières – Part à plus d'un an » et « Encours clients des sociétés financières – Part à moins d'un an » suivant leur maturité ;
- les dettes contractées afin de refinancer ces créances sont présentées sur les lignes « Refinancement des encours clients – Part à plus d'un an » et « Refinancement des encours clients – Part à moins d'un an » suivant leur maturité ;



- les autres actifs et passifs (immobilisations corporelles et incorporelles, trésorerie, dettes fiscales et sociales...) sont présentés sur les lignes de bilan correspondantes ;
- les revenus tirés des activités bancaires sont présentés au sein de la ligne « Autres revenus » du compte de résultat ;
- les variations de trésorerie générées par l'activité bancaire sont isolées sur la ligne « Variation des encours sur crédit à la consommation » du tableau des flux de trésorerie.

2.9 IMMEUBLES DE PLACEMENT

Selon la norme IAS 40, les immeubles de placement sont des éléments d'actif corporel (constructions ou terrains) détenus pour la location ou la valorisation du capital. Au regard des critères attachés à cette norme, ces actifs qui ne sont pas utilisés pour l'exploitation correspondent au sein du Groupe aux galeries marchandes (ensemble de commerces et de services implantés derrière les lignes de caisses des magasins), en pleine propriété ou copropriété, et dont la surface est au moins égale à 2 500 mètres carrés.

Les immeubles de placement sont comptabilisés à leur valeur historique et amortis sur la même période que les immobilisations corporelles de même nature.

Une évaluation des immeubles de placement à leur juste valeur est réalisée deux fois par an :

- soit en appliquant aux loyers bruts annualisés générés par chaque immeuble de placement, un multiple, fonction de la rentabilité calculée sur chacune des galeries marchandes, et un taux de capitalisation, fonction du pays ;
- soit en ayant recours à des expertises indépendantes.

La juste valeur des immeubles de placement est présentée dans la note 19.

2.10 STOCKS

Conformément à la norme IAS 2 – *Stocks*, les stocks de marchandises sont valorisés au plus faible de leur coût de revient et de leur valeur nette de réalisation.

Le coût de revient correspond au dernier prix d'achat majoré des frais accessoires, méthode adaptée à la rotation rapide des stocks et qui ne génère pas d'écart significatif avec la méthode du FIFO. Cette valorisation incorpore l'ensemble des éléments constitutifs du coût d'achat des marchandises vendues (à l'exception des pertes et gains de change) et prend également en compte la totalité des conditions obtenues à l'achat de la part des fournisseurs.

La valeur nette de réalisation des stocks correspond au prix de vente estimé sur la base des perspectives d'écoulement, minoré des coûts additionnels nécessaires à la vente.

2.11 PROVISIONS

Conformément à la norme IAS 37 – *Provisions, passifs éventuels et actifs éventuels*, les provisions sont comptabilisées lorsqu'à la date de clôture, le Groupe a une obligation actuelle, juridique ou implicite qui résulte d'un fait générateur passé dont le montant peut être estimé de manière fiable et dont il est probable qu'une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques sera nécessaire pour éteindre l'obligation. Cette obligation peut être d'ordre légal, réglementaire ou contractuel, voire implicite. Ces provisions sont estimées selon leur nature en tenant compte des hypothèses les plus probables. Les montants sont actualisés lorsque l'effet du passage du temps est significatif.

2.12 AVANTAGES AU PERSONNEL

Les salariés du Groupe bénéficient d'avantages à court terme (congés payés, congés maladie, participation aux bénéfices), d'avantages à long terme (médaille du travail, prime d'ancienneté...) et d'avantages postérieurs à l'emploi à cotisations/prestations définies (indemnité de fin de carrière, prestations de retraite...).

A) RÉGIMES À COTISATIONS DÉFINIES

Les régimes à cotisations définies se caractérisent par des versements de cotisations périodiques à des organismes extérieurs qui en assurent la gestion administrative et financière. Ces régimes libèrent l'employeur de toute obligation ultérieure, l'organisme se chargeant de verser aux salariés les montants qui leur sont dus (régime vieillesse de base de la Sécurité Sociale en France, régimes complémentaires de retraite, fonds de pension à cotisations définies).

Ces cotisations sont comptabilisées en charge quand elles sont dues.

B) RÉGIMES À PRESTATIONS DÉFINIES ET AVANTAGES À LONG TERME

Le groupe Carrefour provisionne les différents avantages à prestations définies conditionnés par l'accumulation d'années de service au sein du Groupe.

Cet engagement est calculé annuellement selon la méthode des unités de crédits projetées en tenant compte d'hypothèses actuarielles telles que l'augmentation des salaires, l'âge de départ, la mortalité, la rotation du personnel et le taux d'actualisation.

Le taux d'actualisation est égal au taux d'intérêt, à la date de clôture, des obligations de première catégorie ayant une date d'échéance proche de celle des engagements du Groupe. Les calculs sont effectués par un actuaire qualifié.



Le Groupe a pris la décision d'appliquer la méthode du « corridor » pour les avantages postérieurs à l'emploi, à savoir l'absence de reconnaissance en résultat de l'effet des variations des hypothèses actuarielles tant que ce dernier reste compris dans une fourchette de +/- 10 % de l'engagement. Ainsi, les écarts actuariels excédant 10 % de la valeur de l'engagement (ou de la valeur des actifs de couverture si celle-ci est supérieure à la valeur de l'engagement) sont étalés en résultat sur la durée de vie active moyenne résiduelle des membres du personnel bénéficiant de ce régime.

C) PAIEMENTS FONDÉS SUR DES ACTIONS

Le Groupe a mis en place deux modalités de rémunération au moyen d'actions et de produits dérivés d'actions en faveur de ses dirigeants et de certains de ses salariés : des plans d'options d'achat d'actions et des plans d'actions gratuites.

Lors de la transition aux IFRS, conformément à l'option offerte par IFRS 1, le Groupe a décidé de limiter l'application d'IFRS 2 – *Paiement fondé sur des actions* aux plans de stocks options réglés en actions attribuées postérieurement au 7 novembre 2002 dont les droits n'étaient pas encore acquis au 1^{er} janvier 2004. Cette application n'a pas eu d'incidence sur le total des capitaux propres au 1^{er} janvier 2004.

En revanche, les plans octroyés depuis entrent dans le périmètre d'application de la norme IFRS 2. Les avantages accordés par ces plans sont comptabilisés en charges de personnel, en contrepartie d'une augmentation des capitaux propres, les plans étant réglés en instruments de capitaux propres. La charge comptabilisée au titre de chaque période correspond à la juste valeur de l'avantage accordé, évalué selon la formule de « Black & Scholes » à la date d'octroi pour les options d'achat d'actions et sur la base du cours de Bourse à la date d'octroi pour les actions gratuites. La charge, ainsi calculée, est ensuite étalée sur la période d'acquisition des droits. Conformément à IFRS 2, les conditions d'acquisition autres que les conditions de marché ne sont pas prises en considération lors de l'estimation de la juste valeur des actions et options d'achat d'actions à la date d'évaluation.

2.13 IMPÔTS SUR LES RÉSULTATS

La charge d'impôt de l'exercice comprend l'impôt exigible et la charge d'impôt différé.

Un impôt différé est calculé et comptabilisé selon la méthode bilantielle pour toutes les différences temporelles existant entre la valeur comptable inscrite au bilan consolidé et la valeur fiscale des actifs et passifs (sauf cas particuliers prévus par la norme IAS 12).

L'évaluation des impôts différés est faite en utilisant le taux d'impôt adopté ou quasi adopté à la date d'arrêté des comptes.

Les actifs et passifs d'impôt différé ne sont pas actualisés et sont présentés au bilan en actifs et passifs non courants.

La recouvrabilité des impôts différés actifs est appréciée par entité fiscale, en prenant en compte les estimations de résultat fiscal futur dérivées du plan stratégique et les impôts différés passifs existants à la clôture.

Les impôts différés actifs dont la recouvrabilité n'est pas considérée comme probable font l'objet d'une dépréciation.

La charge comptabilisée en France au titre de la CVAE est également classée en impôt sur le résultat dans la mesure où le Groupe considère qu'elle répond à la définition donnée par la norme IAS 12.

2.14 TITRES D'AUTOCONTRÔLE

Les titres d'autocontrôle sont inscrits pour leur coût d'acquisition en diminution des capitaux propres consolidés. Les résultats de cession éventuelle d'actions d'autocontrôle (ainsi que les effets d'impôts correspondants) sont directement imputés en capitaux propres et ne contribuent pas au résultat net de l'exercice.

2.15 ACTIFS ET GROUPES D'ACTIFS DÉTENUS POUR ÊTRE CÉDÉS ET ACTIVITÉS ABANDONNÉES

Une activité abandonnée est soit une composante d'une entité dont celle-ci s'est séparée soit une activité qui est classée comme détenue en vue de la vente et :

- qui représente une ligne d'activité ou une région géographique principale et distincte ; et
- fait partie d'un plan unique et coordonné pour se séparer d'une ligne d'activité ou d'une région géographique et distincte ; ou
- est une filiale acquise exclusivement en vue de la vente.

La classification comme activité abandonnée a lieu au moment de la cession ou à une date antérieure lorsque l'activité satisfait aux critères pour être classée comme détenue en vue de la vente. Lorsqu'une activité est classée en activité abandonnée, le compte de résultat et le tableau de flux de trésorerie comparatifs sont retraités comme si l'activité avait satisfait aux critères d'une activité abandonnée à compter de l'ouverture de la période comparative.

En outre, l'ensemble des actifs et des passifs liés aux activités abandonnées ou destinées à être cédées est présenté sur une ligne distincte de l'actif et du passif, tels qu'ils apparaîtraient lors de la cession après élimination des positions intra-groupes.

2.16 CHIFFRE D'AFFAIRES HORS TAXES NET DE LA FIDÉLISATION

Le chiffre d'affaires hors taxes intègre uniquement le chiffre d'affaires réalisé dans les magasins et les entrepôts.

Le Groupe applique l'interprétation IFRIC 13 qui spécifie le traitement comptable devant être appliqué aux avantages différés accordés à un client concomitamment à la vente. L'application d'IFRIC 13 conduit lors de la vente initiale, à séparer l'avantage accordé au client du reste de la vente et à comptabiliser cet avantage à sa juste valeur lors de son émission en déduction du chiffre d'affaires.



2.17 AUTRES REVENUS

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

Ce poste intègre notamment les commissions perçues par les sociétés financières au titre des cotisations carte bancaire, de dossiers de crédit classique ou de crédit revolving. Ces commissions sont étalées sur la durée du contrat.

Sont comptabilisés en produits et charges non courants certains éléments significatifs à caractère inhabituel de par leur nature et leur fréquence tels que des dépréciations d'actifs, des coûts de restructuration et des charges liées à des réestimations de risques d'origine ancienne, sur la base d'informations ou d'éléments dont le Groupe a eu connaissance au cours de l'exercice.

Ces éléments sont présentés de manière distincte dans le compte de résultat afin de « faciliter la compréhension de la performance opérationnelle courante et permettre au lecteur des comptes de disposer d'éléments utiles dans une approche prévisionnelle des résultats ».

2.18 MARGE DES ACTIVITÉS COURANTES

La marge des activités courantes correspond à la somme du chiffre d'affaires hors taxes et des autres revenus, diminuée du coût de revient des ventes tel que défini dans la note 8.

2.19 RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT

Le résultat opérationnel courant correspond à la marge des activités courantes diminuée des frais généraux et des amortissements et provisions.

2.20 PRODUITS ET CHARGES NON COURANTS

Conformément aux dispositions de la recommandation n° 2009-R-03 du 2 juillet 2009 du Conseil National de la Comptabilité, le Groupe présente en résultat opérationnel non courant des « éléments peu nombreux, bien identifiés, non récurrents, significatifs au niveau de la performance consolidée ».

2.21 RÉSULTAT PAR ACTION

Le résultat par action de base est calculé en divisant le résultat attribuable aux porteurs d'actions ordinaires de la Société par le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de la période. Les actions d'autocontrôle ne sont pas considérées comme des actions en circulation et viennent donc minorer le nombre d'actions prises en compte pour le calcul du résultat net par action. Les actions dont l'émission est conditionnelle ne sont traitées comme étant en circulation que lorsque toutes les conditions nécessaires sont remplies.

Le résultat par action dilué est déterminé en ajustant, le cas échéant, le résultat attribuable aux porteurs d'actions ordinaires et le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation des effets de tous les instruments potentiellement dilutifs, qui comprennent notamment les obligations convertibles et les options d'achat d'actions attribuées aux membres du personnel. Les options d'achat d'actions sont considérées comme potentiellement dilutives si elles sont « dans la monnaie » (le prix d'exercice considéré incluant la juste valeur des services rendus selon IFRS 2 – *Paiement fondé sur des actions*). Les actions gratuites sont considérées comme potentiellement dilutives si les événements conditionnant leur attribution sont survenus.



NOTE 3

FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE

L'activité du Groupe s'est inscrite en 2012 dans un contexte macro-économique difficile, particulièrement en Europe du Sud.

3.1 RÉORGANISATION DES ACTIVITÉS DU GROUPE EN GRÈCE

Carrefour a annoncé le 15 juin 2012 un accord avec son partenaire grec, le groupe Marinopoulos Brothers, en vue de procéder à la restructuration de leur filiale commune, Carrefour Marinopoulos. Les accords conclus prévoient notamment divers aménagements visant à renforcer la structure financière de Carrefour Marinopoulos et ses filiales, la prise en charge par Carrefour des pertes passées attribuables aux intérêts minoritaires, la cession de la participation de Carrefour à Marinopoulos Brothers, ainsi que la conclusion d'un contrat d'enseigne permettant à Carrefour Marinopoulos de poursuivre son activité sous la marque Carrefour. Ils intègrent en outre la possibilité pour Carrefour de percevoir, sous certaines conditions, un complément de prix.

Après la levée de diverses conditions suspensives, dont notamment l'obtention de l'autorisation des autorités de la concurrence chypriote, grecque et bulgare, cet accord est devenu effectif le 8 août 2012.

Les pertes passées attribuables aux intérêts minoritaires (y compris la perte de l'exercice 2012) s'élevaient, à la date de l'opération, à 95 millions d'euros. Leur prise en charge par le Groupe dans le cadre de l'accord passé avec le groupe Marinopoulos Brothers, a conduit au reclassement de ce montant au sein des capitaux propres en application de la norme IAS 27.

En application de la norme IFRS 5, les reclassements suivants ont été effectués dans les comptes arrêtés au 31 décembre 2012 :

- le résultat net enregistré par Carrefour Marinopoulos jusqu'à la date de cession (soit une perte de 114 millions d'euros) est présenté sur la ligne « résultat net des activités abandonnées » et est partagé entre le Groupe et les minoritaires conformément à IAS 27 ; à des fins de comparaison, le résultat net de l'exercice 2011 a également été reclassé sur cette ligne ;
- dans le tableau de flux de trésorerie, tous les flux venant des entités grecques sont présentés sur les lignes « incidence des activités abandonnées » ; les données de l'exercice 2011 ont été retraitées en conséquence.

Le résultat de cession est une perte, comptabilisée sur la ligne « résultat net des activités abandonnées – part du Groupe » (cf. note 14).

3.2 OPA/OPE SUR GUYENNE ET GASCOGNE

Le 14 février 2012, le groupe Carrefour a déposé une offre publique d'achat à titre principal assortie d'une offre publique d'échange à titre subsidiaire (l'« Offre »), visant les actions de la société Guyenne et Gascogne, partenaire historique de Carrefour dans le sud-ouest de la France. Le 28 février 2012, l'Offre a été déclarée conforme par l'Autorité des marchés financiers (AMF), qui a apposé le visa n° 12-095 sur la note d'information préparée par Carrefour.

Les termes de l'Offre étaient les suivants :

- offre publique d'achat à titre principal : 1 action Guyenne et Gascogne existante (coupon attaché, après prise en compte d'un dividende exceptionnel de 7,0 euros par action) contre 74,25 euros ;
- offre publique d'échange à titre subsidiaire : 1 action Guyenne et Gascogne existante contre 3,90 actions Carrefour (coupon attaché) avec un plafond de 4 986 786 actions Guyenne et Gascogne.

L'Offre s'est déroulée du 22 mars au 30 mai 2012. Le 9 mai 2012, l'Autorité de la Concurrence a donné son autorisation au projet de rapprochement entre Carrefour et Guyenne et Gascogne. Le 4 juin 2012, l'AMF a annoncé les résultats de l'Offre : 3 005 637 actions ont été apportées à l'offre publique d'achat à titre principal et 3 418 269 actions ont été apportées à l'offre publique d'échange à titre subsidiaire. Carrefour a donc acquis 6 423 906 actions de Guyenne et Gascogne représentant 96,61 % de son capital. Conformément à son intention exprimée dans la note d'information relative à l'Offre, Carrefour a décidé de procéder au retrait obligatoire des actions Guyenne et Gascogne qu'elle ne détenait pas encore au même prix que celui de l'offre publique d'achat à titre principal, soit 74,25 euros par action. La mise en œuvre du retrait a eu lieu le 13 juin 2012.

En application des termes de l'Offre, l'acquisition de Guyenne et Gascogne s'est traduite par :

- une augmentation du capital de Carrefour pour un montant total de 188 millions d'euros par émission de 13 331 250 actions nouvelles de nominal 2,50 euros, assorties d'une prime d'émission de 11,63 euros par action ;
- un décaissement de 239 millions d'euros au titre de l'offre publique d'achat à titre principal et du retrait obligatoire.

Le coût d'acquisition total des actions de la société Guyenne et Gascogne s'élève ainsi à 428 millions d'euros.

En termes comptables, cette opération s'analyse comme :

- la prise de contrôle des magasins exploités directement par Guyenne et Gascogne (soit 6 hypermarchés sous franchise Carrefour et 28 supermarchés sous franchise Carrefour *market*), comptabilisée suivant les dispositions d'IFRS 3 ;

- l'acquisition d'intérêts minoritaires au titre, d'une part, de la participation de 50,0 % détenue par Guyenne et Gascogne dans Sogara (société déjà contrôlée par Carrefour) et, d'autre part, de la participation de 8,2 % détenue par Sogara dans Centros Comerciales Carrefour (« Carrefour Espagne ») ; ces acquisitions d'intérêts minoritaires ont été traitées comme une transaction entre actionnaires et comptabilisées directement au sein des capitaux propres, conformément aux dispositions d'IAS 27.

L'entrée de Guyenne et Gascogne dans le périmètre de consolidation se traduit ainsi par la constatation d'un *goodwill* de 35 millions d'euros et par une diminution des capitaux propres part du Groupe de 143 millions d'euros, représentant l'écart entre le prix d'acquisition des intérêts minoritaires et leur valeur comptable dans les comptes du Groupe. En prenant en considération l'augmentation de capital réalisée dans le cadre de l'OPE, l'effet net sur les capitaux propres part du Groupe est une augmentation de 45 millions d'euros.

3.3 NOUVEAU PARTENARIAT DANS LE DOMAINE DES SERVICES FINANCIERS AU BRÉSIL

Carrefour a conclu au 1^{er} semestre 2011 un accord avec Itau Unibanco en vue d'en faire son nouveau partenaire dans sa filiale BSF holding (services financiers et assurance), en lieu et place de son partenaire précédent.

Suite à l'obtention de l'autorisation de la banque centrale du Brésil pour procéder à cette restructuration, Carrefour Brésil a racheté la participation de 40 % détenue dans BSF Holding par son partenaire précédent et revendu 49 % du capital de BSF holding à Itau Unibanco.

En application de la norme IAS 27, l'ensemble de cette restructuration s'analyse comme la succession de deux transactions avec des détenteurs de participation ne donnant pas le contrôle. Il en résulte une hausse des capitaux propres consolidés part du Groupe de 163 millions d'euros, après prise en compte de l'incidence fiscale.

3.4 CESSIION DE LA PARTICIPATION DU GROUPE DANS LA SOCIÉTÉ ALTIS ET SES FILIALES

Conformément aux engagements pris en décembre 2011, le Groupe a procédé au cours du 1^{er} semestre 2012 à la cession à Eroski de sa participation de 50 % dans la société Altis (et ses filiales), consolidée par mise en équivalence jusqu'à la date de cette cession.

Une plus-value de 111 millions d'euros (avant impôt) a été enregistrée en résultat opérationnel non courant.

3.5 RACHAT DES MAGASINS EKI EN ARGENTINE

Le 14 juin 2012, Carrefour a annoncé le rachat de 129 magasins Eki (110 magasins de proximité et 19 supermarchés), principalement situés dans la capitale argentine, Buenos Aires, et ses proches alentours.

En application de la norme IFRS 3 révisée, l'entrée d'Eki dans le périmètre de consolidation du Groupe s'est traduite par la constatation d'un *goodwill* de 21 millions d'euros.

3.6 PAIEMENT DU DIVIDENDE 2011 AVEC OPTION DE PAIEMENT EN ACTIONS

L'Assemblée Générale des actionnaires de Carrefour, réunie le 18 juin 2012, a fixé le dividende 2011 à 0,52 euro par action et a décidé de proposer aux actionnaires une option de paiement de ce dividende en actions.

Le prix d'émission de ces actions nouvelles a été fixé à 12,78 euros, correspondant à 95 % de la moyenne des premiers cours cotés sur le marché réglementé de NYSE Euronext Paris lors des vingt séances de Bourse précédant le jour de l'Assemblée Générale diminuée du montant net du dividende de 0,52 euro par action et arrondi au centime d'euro supérieur.

Ouverte le 4 juillet 2012, la période d'option s'est clôturée le 18 juillet 2012 ; les actionnaires ayant choisi le paiement du dividende en actions représentent 59,73 % du capital.

Le 27 juillet 2012 ont eu lieu :

- le règlement livraison des 16 547 403 actions nouvelles émises pour les besoins du paiement du dividende en action, suite à une augmentation du capital de Carrefour d'un montant total de 211 millions d'euros (dont 41 millions d'euros de hausse du capital social et 170 millions d'euros de primes d'émission) ;
- le versement du dividende global en numéraire aux actionnaires n'ayant pas retenu l'option du paiement en actions (137 millions d'euros après prise en compte de 7 millions d'euros revenant aux actions d'autocontrôle).



3.7 CESSIION DES ACTIVITÉS DU GROUPE EN COLOMBIE, EN MALAISIE ET EN INDONÉSIE

Le 18 octobre 2012, le Groupe a annoncé la signature d'un accord avec le groupe chilien Cencosud pour la vente de son activité en Colombie pour une valeur d'entreprise de 2 milliards d'euros. Cette cession est devenue effective le 30 novembre 2012.

Le 31 octobre 2012, le Groupe a annoncé la cession immédiate et effective de ses activités en Malaisie au groupe japonais Aeon, acteur majeur de la distribution au Japon, pour une valeur d'entreprise de 250 millions d'euros.

Le 20 novembre 2012, le Groupe a annoncé la vente de sa participation de 60 % dans Carrefour Indonésie pour 525 millions d'euros à son partenaire local, le groupe CT Corp, qui devient le franchisé exclusif de Carrefour dans le pays.

Le résultat net total constaté par Carrefour en 2012, y compris résultat jusqu'à la date de cession et recyclage des écarts de conversion, s'élève à 1 359 millions d'euros.

La plus-value relative à la cession de l'Indonésie sera constatée en 2013 sur la ligne « résultat des activités abandonnées », la cession effective étant intervenue le 16 janvier 2013.

NOTE 4 RETRAITEMENT DE L'INFORMATION COMPARATIVE

En conformité avec la norme IFRS 5, les charges et les produits relatifs aux activités abandonnées (Grèce, Colombie, Malaisie, Singapour, Indonésie) ont été reclassés sur la ligne « Résultat net

des activités abandonnées » du compte de résultat en 2011 et en 2012, les flux de trésorerie sur les lignes « Impact des activités abandonnées » du tableau des flux de trésorerie en 2011 et en 2012.

4.1 DÉTAIL DES LIGNES « RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS ABANDONNÉES », « ACTIFS DÉTENUS EN VUE DE LA VENTE » ET « PASSIFS LIÉS À DES ACTIFS DÉTENUS À LA VENTE »

Les principaux agrégats du compte de résultat des entités traitées conformément à la norme IFRS 5 se présentent comme suit :

(en millions d'euros)	2012	2011
Chiffre d'affaires hors taxes	4 019	5 204
Marge des Activités courantes	815	1 043
Résultat opérationnel courant	(18)	(15)
Résultat opérationnel	(27)	(340)
Résultat avant Impôts	(75)	(393)
Impôt sur le résultat	(20)	(71)
Résultat net	(95)	(464)



Conformément à la norme IFRS 5, les principaux agrégats bilantiels de l'Indonésie, reclassés au 31 décembre 2012 sur les lignes « Actifs détenus en vue de la vente » et « Passifs liés à des actifs détenus en vue de la vente », sont présentés ci-dessous :

(en millions d'euros)	31/12/2012
Actif	
<i>Goodwill</i>	28
Autres immobilisations incorporelles	2
Immobilisations corporelles	177
Immeubles de placement	0
Autres actifs financiers non courants	27
Impôts différés actifs	18
Actifs non courants	253
Stocks	64
Créances commerciales	41
Actifs d'impôts exigibles	4
Autres actifs	17
Trésorerie et équivalents de trésorerie	57
Actifs courants	182
TOTAL ACTIF	436
Passif et capitaux propres	
Capitaux propres - part du Groupe	100
Intérêts attribuables aux participations ne donnant pas le contrôle	65
Capitaux propres	164
Dettes financières - part à plus d'un an	14
Provisions	42
Impôts différés passifs	0
Passifs non courants	56
Dettes - Part à moins d'un an	8
Fournisseurs et autres créditeurs	172
Passifs d'impôts exigibles	12
Autres passifs	24
Passifs courants	216
TOTAL PASSIF ET CAPITAUX PROPRES	436



4.2 INCIDENCES SUR LE COMPTE DE RÉSULTAT 2011 ET SUR LE TABLEAU DE FLUX DE TRÉSORERIE 2011

COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

« Convention de signe (- : charges ; + : produits) » (en millions d'euros)	2011 publié	Reclassement selon IFRS 5	2011 retraité
Chiffre d'affaires hors taxes	81 271	5 204	76 067
Programmes de fidélisation	(816)	(6)	(810)
Chiffre d'affaires hors taxes, net de la fidélisation	80 455	5 198	75 257
Autres Revenus	2 309	85	2 224
Revenus Totaux	82 764	5 283	77 481
Coût des ventes	(64 912)	(4 239)	(60 673)
Marge des Activités courantes	17 852	1 043	16 809
Frais généraux	(13 969)	(909)	(13 060)
Amortissements	(1 701)	(149)	(1 552)
Résultat opérationnel courant	2 182	(15)	2 197
Produits et charges non courants	(2 662)	(326)	(2 337)
Résultat opérationnel	(481)	(340)	(140)
Résultat financier	(757)	(52)	(705)
Résultat avant Impôts	(1 238)	(393)	(845)
Impôts sur les résultats	(1 002)	(71)	(931)
Quote-part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence	64	0	64
Résultat net des activités poursuivies	(2 176)	(464)	(1 713)
Résultat net des activités abandonnées	2 580	464	2 116
Résultat net total	404	0	404
dont Résultat net - part du Groupe	371	0	371
dont Résultat net des activités poursuivies - part du Groupe	(2 202)	(336)	(1 865)
dont Résultat net des activités abandonnées - part du Groupe	2 573	336	2 237
dont Résultat net - part attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle	33	0	33
Résultat net total	404	0	404
Part efficace de la couverture de flux de trésorerie	(14)		(14)
Variation des actifs destinés à la vente	(2)		(2)
Écarts de conversion	(324)		(324)
Autres éléments du résultat global, après impôt	(340)		(340)
RÉSULTAT GLOBAL TOTAL	64		64
dont part du Groupe	72		72
dont part attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle	(9)		(9)

**TABLEAU DE FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉ**

<i>(en millions d'euros)</i>	2011 publié	Reclassement selon IFRS 5	2011 retraité
Résultat avant impôt	(1 238)	(393)	(845)
Opérations d'exploitation			
Impôts	(712)	(22)	(690)
Dotations aux amortissements	1 795	151	1 644
Plus- et moins-values sur cessions d'actifs	(155)	20	(175)
Variation des provisions et <i>impairment</i>	2 643	223	2 420
Dividendes des sociétés mises en équivalence	26	0	26
Impact des activités abandonnées	217	21	196
Autofinancement	2 577	0	2 577
Variation du besoin en fonds de roulement	(117)	122	(240)
Impact des activités abandonnées	(111)	(122)	11
Variation de la trésorerie issue des opérations d'exploitation (hors sociétés financières)	2 348	0	2 348
Variation des encours sur crédit à la consommation	(229)	3	(233)
Impact des activités abandonnées		(3)	3
Variation de la trésorerie issue des opérations d'exploitation	2 118	0	2 118
Opérations d'investissement			
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(2 330)	(211)	(2 119)
Acquisitions d'actifs financiers	(30)	0	(30)
Acquisitions de filiales	(41)	0	(41)
Cessions de filiales	7	0	7
Cessions d'immobilisations	495	7	488
Cessions de titres de participation	21	0	21
Variation des créances et dettes sur fournisseurs d'immobilisations	206	16	191
Sous Total Investissements nets des désinvestissements	(1 672)	(189)	(1 483)
Autres emplois	(55)	6	(61)
Impact des activités abandonnées	1 329	183	1 146
Variation de la trésorerie issue des investissements	(398)	0	(398)
Opérations de financement			
Augmentation de capital en numéraire	37	25	12
Acquisitions et cessions de participations sans changement de contrôle	(13)	0	(13)
Dividendes versés par Carrefour (société mère)	(708)	0	(708)
Dividendes versés par les sociétés consolidées aux intérêts hors Groupe	(103)	(5)	(99)
Variation des actions propres et autres instruments	(126)	0	(126)
Variation des actifs financiers courants	853	0	853
Émission d'emprunts obligataires	500	0	500
Remboursement d'emprunts obligataires	(1 442)	0	(1 442)
Autres variations de l'endettement	(190)	80	(270)
Impact des activités abandonnées	23	(101)	123
Variation de la trésorerie issue du financement	(1 170)	0	(1 170)
Variation nette de la trésorerie avant effet change	551		551
Incidence des variations de change	27		27
Variation nette de la trésorerie	578		578
Trésorerie à l'ouverture de l'exercice	3 271		3 271
Trésorerie à la clôture de l'exercice	3 849		3 849

NOTE 5 INFORMATION SECTORIELLE

Les secteurs opérationnels du Groupe correspondent aux pays dans lesquels il exerce ses activités regroupés en zones géographiques, auxquels s'ajoutent les « fonctions globales » qui regroupent les holdings et autres sociétés supports.

5.1 RÉSULTATS SECTORIELS

2012 (en millions d'euros)	Total	France	Europe	Amérique latine	Asie	Fonctions globales
Chiffre d'affaires hors taxes	76 789	35 341	20 873	14 174	6 400	0
Autres Revenus	2 333	911	563	528	262	69
Résultat opérationnel courant	2 140	929	509	608	168	(74)
Résultat opérationnel	1 434					
Résultat financier	(882)					
Résultat avant Impôts	552					
RÉSULTAT NET TOTAL	1 316					
Investissements corporels et incorporels ⁽¹⁾	1 547	602	345	308	257	35
Dotations aux amortissements	(1 524)	(620)	(456)	(219)	(186)	(43)

(1) Les investissements incorporels et corporels correspondent aux acquisitions d'immobilisations présentées dans le tableau de flux de trésorerie.

2011 (en millions d'euros)	Total	France	Europe	Amérique latine	Asie	Fonctions globales
Chiffre d'affaires hors taxes	76 067	35 179	21 536	13 551	5 801	0
Autres Revenus	2 224	883	543	504	237	58
Résultat opérationnel courant	2 197	898	640	532	187	(61)
Résultat opérationnel	(140)					
Résultat financier	(705)					
Résultat avant Impôts	(845)					
RÉSULTAT NET TOTAL	404					
Investissements corporels et incorporels ⁽¹⁾	2 119	893	616	379	193	38
Dotations aux amortissements	(1 562)	(646)	(469)	(231)	(172)	(44)

(1) Les investissements incorporels et corporels correspondent aux acquisitions d'immobilisations présentées dans le tableau de flux de trésorerie.



5.2 BILANS SECTORIELS

31/12/2012 (en millions d'euros)	Total	France	Europe	Amérique latine	Asie	Fonctions globales
Actif						
Goodwill	8 608	4 337	3 256	880	99	35
Autres immobilisations incorporelles	801	314	289	118	8	73
Immobilisations corporelles	11 509	4 203	3 820	2 306	1 142	37
Immeubles de placement	513	145	280	33	54	
Autres actifs sectoriels ⁽¹⁾	14 762	6 424	4 188	2 884	817	450
Total Actifs sectoriels	36 193	15 422	11 833	6 222	2 120	596
Autres actifs non affectés	9 652					
Total Actif	45 844					
Passif (hors capitaux propres)						
Passifs sectoriels ⁽²⁾	21 117	9 871	5 213	3 490	2 066	476
Autres passifs non affectés	16 366					
TOTAL	37 483					

(1) Les autres actifs sectoriels comprennent les stocks, les créances clients et comptes rattachés, les encours clients des sociétés financières et les autres débiteurs.

(2) Les passifs sectoriels comprennent les dettes fournisseurs, le refinancement des encours clients et les autres créiteurs.

31/12/2011 (en millions d'euros)	Total	France	Europe	Amérique latine	Asie	Fonctions globales
Actif						
Goodwill	8 740	4 259	3 160	1 146	140	35
Autres immobilisations incorporelles	966	327	369	176	10	84
Immobilisations corporelles	13 771	4 232	4 741	3 277	1 482	39
Immeubles de placement	507	101	261	49	95	-
Autres actifs sectoriels ⁽¹⁾	16 686	7 006	4 917	3 176	1 144	442
Total Actifs sectoriels	40 669	15 925	13 448	7 824	2 872	600
Autres actifs non affectés	7 262					
Total Actif	47 931					
Passif (hors capitaux propres)						
Passifs sectoriels ⁽²⁾	24 031	10 494	6 886	3 594	2 457	599
Autres passifs non affectés	16 273					
TOTAL	40 304					

(1) Les autres actifs sectoriels comprennent les stocks, les créances clients et comptes rattachés, les encours clients des sociétés financières et les autres débiteurs.

(2) Les passifs sectoriels comprennent les dettes fournisseurs, le refinancement des encours clients et les autres créiteurs.

NOTE 6 CHIFFRE D'AFFAIRES HORS TAXES

À taux de change constants, le chiffre d'affaires 2012 aurait été de 77 317 millions d'euros, à comparer avec 76 067 millions d'euros en 2011, soit une hausse de 1,6 %.

L'incidence de la variation des taux de change s'élève à - 528 millions d'euros au 31 décembre 2012, dont - 1 017 millions d'euros pour la zone Amérique latine, - 79 millions d'euros pour la zone Europe et 568 millions d'euros pour la zone Asie.

<i>(en millions d'euros)</i>	2012	2011	Prog. en %
Chiffre d'affaires	76 789	76 067	0,9 %

<i>(en millions d'euros)</i>	2012	2011
France	35 341	35 179
Europe (hors France)	20 873	21 536
Espagne	7 975	8 373
Italie	5 103	5 419
Belgique	3 913	3 825
Pologne	1 809	1 892
Turquie	1 087	1 071
Roumanie	986	955
Amérique latine	14 174	13 551
Brésil	11 273	11 131
Argentine	2 901	2 420
Asie	6 400	5 801
Chine	4 838	4 345
Taiwan	1 535	1 430
Inde	28	26

**NOTE 7 AUTRES REVENUS PAR NATURE**

(en millions d'euros)	2012	2011	Prog. en %
Produits financiers et commissions ⁽¹⁾	1 331	1 290	3,2 %
Revenus de location	269	262	2,8 %
Revenus de sous-location	233	203	15,1 %
Revenus divers	500	470	6,4 %
TOTAL	2 333	2 224	4,9 %

(1) Issues de l'activité des sociétés financières.

Les revenus divers sont essentiellement composés de redevances reçues des franchisés, de revenus de location-gérance et de produits annexes.

NOTE 8 COÛT DES VENTES

Le coût des ventes intègre les achats et variations de stock ainsi que d'autres coûts essentiellement composés des coûts des produits vendus par les sociétés financières, des produits liés à l'escompte ainsi que des écarts de change générés par les achats de marchandises.

5

NOTE 9 FRAIS GÉNÉRAUX

(en millions d'euros)	2012	2011	Prog. en %
Frais de Personnel	7 566	7 407	2,1 %
Locations immobilières	941	861	9,3 %
Entretien et réparation	707	705	0,3 %
Honoraires	796	761	4,6 %
Publicité	908	1 026	(11,4) %
Taxes	515	515	(0,0) %
Énergie et électricité	662	626	5,8 %
Autres frais généraux	1 153	1 159	(0,5) %
TOTAL	13 249	13 060	1,4 %

NOTE 10 AMORTISSEMENTS

<i>(en millions d'euros)</i>	2012	2011	Prog. en %
Amortissements des immobilisations corporelles	1 269	1 255	1,1 %
Amortissements des immobilisations incorporelles	205	257	(20,2) %
Amortissements des contrats de location financement	33	32	3,1 %
Amortissements des immeubles de placement	18	18	(4,8) %
Dotations et reprises de provisions	24	(10)	(333,6) %
TOTAL	1 548	1 552	(0,3) %

NOTE 11 PRODUITS ET CHARGES NON COURANTS

Sont comptabilisés en produits et charges non courants certains éléments significatifs à caractère inhabituel de par leur nature et leur fréquence tels que des dépréciations d'actifs, des coûts de restructuration et des charges liées à des réestimations de risques d'origine ancienne, sur la base d'informations ou d'éléments dont le Groupe a eu connaissance au cours de l'exercice.

<i>(en millions d'euros)</i>	2012	2011
Résultat de cession d'actifs	234	255
Coûts de réorganisation	(285)	(205)
Autres produits et charges non courants	(419)	(392)
Résultat non courant avant dépréciation et pertes sur actifs	(470)	(341)
Dépréciation et pertes sur actifs	(236)	(1 996)
<i>dont dépréciation et pertes sur goodwill</i>	(18)	(1 778)
<i>dont dépréciation et pertes sur actifs corporels</i>	(219)	(218)
PRODUITS ET CHARGES NON COURANTS	(707)	(2 337)
<i>dont total des produits non courants</i>	256	345
<i>dont total des charges non courantes</i>	(962)	(2 682)



RÉSULTAT DE CESSIION D'ACTIFS

En 2012, le Groupe a cédé sa participation de 50 % dans Altis (et ses filiales) à Eroski en dégageant une plus-value de 111 millions d'euros (avant impôt). Les autres résultats de cession enregistrés (soit 123 millions d'euros) proviennent de la vente de divers actifs, principalement en France.

En 2011, le résultat des cessions d'actifs s'expliquait essentiellement par la cession fin décembre des murs de 97 supermarchés français pour un prix total de 365 millions d'euros. La plus-value avant impôt constatée s'élevait à 229 millions d'euros.

COÛTS DE RÉORGANISATION

Les charges de restructuration comptabilisées à ce titre en 2012 concernent pour l'essentiel des plans de réorganisation en Europe, notamment le plan de départ volontaire annoncé pour les fonctions support en France.

En 2011, les coûts engagés correspondaient principalement à la mise en œuvre du Plan de Transformation 2009-2012.

AUTRES PRODUITS ET CHARGES NON COURANTS

Afin de mettre un terme à des litiges anciens avec l'administration fiscale et d'éviter pour le futur des coûts de procédure importants, le Groupe a fait le choix d'opter en 2012 pour les amnisties fiscales ouvertes par certains États au Brésil. Les provisions existantes ont été revues en conséquence.

En 2012, les autres produits et charges non courants comprennent diverses taxes exceptionnelles instaurées par les lois de finance rectificatives en France (51 millions d'euros), en particulier une contribution exceptionnelle d'application rétroactive sur la valeur des stocks pétroliers existants au 4^e trimestre 2011 (36 millions d'euros).

Par ailleurs, le Groupe a revu ses estimations des charges potentielles associées à certains risques anciens, sur la base de nouveaux éléments dont il a eu connaissance au cours de l'exercice.

En 2011, les autres produits et charges non courants s'élevaient à - 392 millions d'euros et se composaient principalement :

- de provisions sur des risques fiscaux additionnels ;
- d'une provision complémentaire au titre du redressement notifié au Groupe en France sur le calcul de la TVA pour 77 millions d'euros ;
- de divers risques sociaux significatifs pour un montant global de 156 millions d'euros.

DÉPRÉCIATION ET PERTES SUR ACTIFS

Le Groupe a enregistré en 2012 une charge de 18 millions d'euros au titre de dépréciations de *goodwill* en Pologne, suite à la fermeture des magasins auxquels ce *goodwill* était affecté.

Des dépréciations d'immobilisations corporelles ont par ailleurs été enregistrées en 2012 pour 155 millions d'euros, principalement en Espagne, en Italie et en France en conséquence de la moindre valeur de certains actifs exploités dans des environnements particulièrement touchés par la crise économique (130 millions d'euros en 2011).

En 2011, dans un contexte de crise économique aggravée sur le second semestre et de mise en œuvre de plans d'austérité dans les pays du Sud de l'Europe, le Groupe avait été amené à revoir à la baisse ses perspectives de croissance en Italie. Les tests de perte de valeur réalisés à partir du plan d'affaires avaient conduit à constater, dans les comptes arrêtés au 31 décembre 2011, une dépréciation des *goodwill* du Groupe à hauteur de 1 750 millions d'euros au titre de l'Italie.

NOTE 12 RÉSULTAT FINANCIER

Le détail des éléments du résultat financier s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	2012	2011
Produits sur prêts et trésorerie	53	53
Produits d'intérêts sur les dépôts bancaires	50	44
Produits financiers sur placements	3	9
Coût de l'endettement financier brut	(539)	(515)
Charges d'intérêt sur les passifs financiers évalués au coût amorti après prise en compte des produits et charges sur instruments de taux	(502)	(490)
Charges d'intérêt sur location financement	(32)	(35)
Variation de juste valeur des dérivés de taux détenus à des fins de transactions	(5)	10
Inefficacité de la couverture de juste valeur de la dette	0	0
Coût de l'endettement financier net	(486)	(462)
Autres produits et charges financiers	(396)	(243)
Charge financière IAS 19	(46)	(48)
Rendements des actifs de couverture des engagements de retraite	9	10
Taxe sur les transactions financières	(43)	(42)
Intérêts de retard sur contentieux fiscaux et sociaux	(84)	(150)
Dividendes perçus au titre d'actifs disponible à la vente	6	8
Produit de cession des actifs disponibles à la vente sortis des autres éléments du résultat global	14	25
Charges de cession des actifs disponibles à la vente sortis des autres éléments du résultat global	(7)	(19)
Gain/perte net de change	(10)	(14)
Incidences de la sortie d'un financement structuré avant l'échéance et de la déqualification d'instruments de couverture ⁽¹⁾	(216)	15
Autres	(19)	(27)
Résultat financier	(882)	(705)
<i>Charges financières</i>	<i>(964)</i>	<i>(825)</i>
<i>Produits financiers</i>	<i>81</i>	<i>120</i>

(1) Charge exceptionnelle liée à la gestion de la position de taux du Groupe (et relative au débouclage avant l'échéance d'un financement structuré et à la déqualification d'instruments de couverture de taux d'intérêt, dans le contexte du désendettement du Groupe).

**NOTE 13 IMPÔTS SUR LES RÉSULTATS**

(en millions d'euros)	2012	2011
Impôts sur les résultats	(543)	(959)
Impôts différés	155	28
TOTAL IMPÔTS	(388)	(931)

En 2012, la charge totale d'impôts comprend notamment l'effet positif de la reconnaissance d'impôts différés actifs sur exercices antérieurs en Belgique et en Argentine (114 millions d'euros), liée à l'amélioration des perspectives de recouvrement dans ces pays.

En Italie, la publication en 2012 du décret d'application d'une loi fiscale de 2011 s'est traduite par la conversion en crédits d'impôts différés actifs précédemment non reconnus avec un effet positif de 79 millions d'euros sur la charge d'impôt 2012.

RAPPROCHEMENT DU TAUX D'IMPÔT THÉORIQUE ET DU TAUX D'IMPÔT EFFECTIF

L'impôt théorique pour 2012, calculé sur la base du résultat consolidé avant impôt auquel est appliqué le taux d'impôt en vigueur en France (y compris la contribution exceptionnelle de 5 % reconduite jusqu'au 31 décembre 2015), est une charge de 199 millions d'euros. Elle se rapproche de la charge nette de 388 millions d'euros effectivement comptabilisée comme suit :

(en millions d'euros)	2012	2011
Résultat avant impôts	552	(845)
Taux normatif	36,1 %	36,1 %
Impôt théorique	(199)	305
Effets impôts sur le résultat non taxé ou taxé à un taux différent	110	44
Impôts sans base (provisions fiscales, retenues à la source...) ⁽¹⁾	(179)	(401)
Incidence des dépréciations de <i>goodwill</i> non déductibles fiscalement	(7)	(481)
Autres effets impôts sur différences permanentes	(91)	(112)
Dépréciations d'impôts différés actifs ⁽²⁾	(51)	(129)
Impôts différés actifs non reconnus sur l'exercice	(216)	(158)
Impôts différés actifs reconnus sur exercices antérieurs ⁽³⁾	195	27
Autres	52	(26)
TOTAL IMPÔTS	(388)	(931)
Taux effectif d'impôt	70,4 %	(110,1) %

(1) Le montant d'impôts sans base tient notamment compte de provisions pour risques fiscaux, en 2011 et 2012. Depuis 2010, la CVAE est classée en impôt sur le résultat : elle s'élève à 55 millions d'euros en 2012 et 54 millions d'euros en 2011.

(2) Les dépréciations d'impôts différés actifs en 2012 ont été constatées principalement au Brésil (44 millions d'euros).

(3) Le montant 2012 des impôts différés actifs relatifs à des exercices antérieurs se rapporte essentiellement à la Belgique, l'Argentine et l'Italie.

NOTE 14 RÉSULTAT DES ACTIVITÉS ABANDONNÉES

<i>(en millions d'euros)</i>	2012	2011
Activités abandonnées part du Groupe	1 120	2 237
Activités abandonnées part attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle	(39)	(120)
TOTAL	1 081	2 116

En 2012, le résultat des activités abandonnées tient compte essentiellement :

- du résultat de l'activité jusqu'à la date de cession et l'impact de la réorganisation des activités de Carrefour en Grèce pour - 261 millions d'euros ;
- du résultat net de cession des activités en Colombie, du résultat net de son activité jusqu'à la date de cession ainsi que du recyclage des écarts de conversion, pour 1 268 millions d'euros ;
- du résultat net de cession de la Malaisie, du résultat de son activité jusqu'à la date de cession ainsi que du recyclage des écarts de conversion, pour 48 millions d'euros ;
- du résultat net 2012 de l'activité de Carrefour en Indonésie.

Le résultat des activités abandonnées provient en 2011 :

- du résultat net de cession de la Thaïlande pour 667 millions d'euros ;
- du résultat net de cession des entités Dia et du résultat de leur activité jusqu'à la date de cession pour 1 916 millions d'euros ;
- du résultat net 2011 des activités de Carrefour en Grèce, en Colombie, en Indonésie et en Malaisie, à hauteur de - 464 millions d'euros (cf. note 4).

NOTE 15 RÉSULTAT PAR ACTION (PART DU GROUPE)

Résultat net courant par action avant dilution	2012	2011
Résultat net des activités poursuivies	113	(1 865)
Résultat net des activités abandonnées	1 120	2 237
Résultat net total	1 233	371
Nombre d'actions moyen pondéré ⁽¹⁾	680 435 505	659 094 457
Résultat net des activités poursuivies par action <i>(en euros)</i>	0,17	(2,83)
Résultat net des activités abandonnées par action <i>(en euros)</i>	1,65	3,39
Résultat net total par action <i>(en euros)</i>	1,81	0,56

(1) En application de la norme IAS 33, le nombre moyen pondéré d'actions en circulation pris en compte dans le calcul du résultat par action 2011 a été ajusté suite à la distribution de dividendes en actions intervenue le 27 juillet 2012.

Les actions d'autocontrôle ainsi que les titres faisant partie du dispositif d'achat à terme décrit en note 27.3.2 ne sont pas considérés comme des actions en circulation pour le calcul du bénéfice net par action.



Résultat net courant par action après dilution	2012	2011
Résultat net des activités poursuivies	113	(1 865)
Résultat net des activités abandonnées	1 120	2 237
Résultat net total	1 233	371
Nombre d'actions moyen pondéré, avant dilution	680 435 505	659 094 457
Actions dilutives	408 928	0
Plans d'actions gratuites	408 928	0
Plans de stocks options	0	0
Nombre d'actions retraité, après dilution éventuelle	680 844 433	659 094 457
Résultat net des activités poursuivies par action (en euros)	0,17	(2,83)
Résultat net des activités abandonnées par action (en euros)	1,64	3,39
Résultat net total par action après dilution (en euros)	1,81	0,56

Les options d'achat d'actions émises par le Groupe ayant toutes un prix d'exercice supérieur au cours moyen de l'action Carrefour sur l'exercice, tant en 2011 qu'en 2012, aucun effet dilutif relatif à ces options n'est à prendre en compte.

Le résultat des activités poursuivies étant négatif en 2011, les actions gratuites ne sont pas considérées comme dilutives.

NOTE 16 AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL

5

(en millions d'euros)	Décembre 2012			Décembre 2011		
	Brut	Impôt	Net	Brut	Impôt	Net
Part du Groupe						
Part efficace de la couverture de flux de trésorerie	19	(8)	11	(7)	3	(4)
Variation des actifs disponibles à la vente	2	(2)	1	(2)	0	(2)
Variation des écarts de conversion	(183)		(183)	(293)		(293)
TOTAL - PART DU GROUPE	(162)	(9)	(172)	(302)	3	(299)
Participations ne donnant pas le contrôle						
Part efficace de la couverture de flux de trésorerie	(8)	3	(6)	(16)	5	(10)
Variation des actifs disponibles à la vente	10	(3)	6	(1)	0	(1)
Variation des écarts de conversion	(9)		(9)	(31)	0	(31)
TOTAL - PART ATTRIBUABLE AUX PARTICIPATIONS NE DONNANT PAS LE CONTRÔLE	(7)	(1)	(8)	(47)	6	(42)



NOTE 17 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Les immobilisations incorporelles du Groupe se composent principalement de *goodwill*, présentés sur une ligne distincte de l'état de la situation financière.

(en millions d'euros)	Décembre 2012	Décembre 2011
<i>Goodwill nets</i>	8 608	8 740
Autres immobilisations incorporelles	801	966
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES NETTES	9 409	9 706

17.1 VARIATION DES *GOODWILL*

La valeur des *goodwill* constatés par le Groupe fait l'objet d'un suivi principalement au niveau des secteurs opérationnels constitués par les pays dans lesquels le Groupe exerce ses activités.

Au cours de l'exercice 2012, la valeur nette totale des *goodwill* a diminué de 132 millions d'euros, en raison principalement de la cession de la Colombie et de la Malaisie (99 millions d'euros), du classement sur la ligne « Actifs détenus en vue de la vente » du *goodwill* de l'Indonésie (31 millions d'euros), enfin de l'incidence du taux de change au Brésil.

(en millions d'euros)	<i>Goodwill nets fin décembre 2011</i>	Acquisitions	Cessions	<i>Impairment</i>	Autres mouvements ⁽¹⁾	Écarts de conversion	<i>Goodwill nets fin décembre 2012</i>
France	4 292	85	(7)				4 371
Italie	898						898
Belgique	948	1			6		955
Espagne	810				52		862
Brésil	923				(80)	(99)	745
Pologne	248			(18)		23	253
Turquie	143				29	5	176
Argentine	134	21				(19)	136
Autres pays	343				(129)	(2)	211
TOTAL	8 740	107	(7)	(18)	(122)	(92)	8 608

(1) Sont notamment incluses les variations de périmètre (sortie de la Colombie et de la Malaisie).

Au cours de l'exercice 2011, la valeur nette totale des *goodwill* a diminué de 3 089 millions d'euros, principalement en raison des dépréciations comptabilisées (1 942 millions d'euros) et de la sortie du sous-groupe Dia (767 millions d'euros) du périmètre de consolidation.



(en millions d'euros)	Goodwill nets fin décembre 2010	Acquisitions	Cessions	Impairment	Autres mouvements	Écarts de conversion	Goodwill nets fin décembre 2011
France	4 278	56	(32)	(3)	(6)		4 292
Italie	2 648			(1 750)			898
Belgique	947	1	(0)		(0)		948
Espagne	810						810
Brésil	1 061		(51)			(86)	923
Pologne	278					(30)	248
Turquie	368				(202)	(22)	143
Argentine	141					(7)	134
Grèce	189			(188)	(0)		
Hard Discount	771				(767)	(3)	
Autres pays	338					5	343
TOTAL	11 829	57	(84)	(1 942)	(976)	(144)	8 740

Outre la sortie du sous-groupe Dia, les autres mouvements rendent compte de la variation de juste valeur des engagements d'achat de leurs titres pris par le Groupe au bénéfice des actionnaires détenant des participations ne donnant pas le contrôle (méthode dite du « goodwill en cours » décrite dans les principes comptables – 2.7 « Actifs et passifs financiers »).

17.2 AUTRES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

(en millions d'euros)	Décembre 2012	Décembre 2011
Autres immobilisations incorporelles brutes	2 864	3 024
Amortissement des autres immobilisations incorporelles	(1 959)	(1 973)
Dépréciation des autres immobilisations incorporelles	(234)	(227)
Immobilisations incorporelles en cours	131	142
Autres immobilisations incorporelles	801	966



(en millions d'euros)	Valeur brute	Amortissements et dépréciations	Valeur nette
Au 31 décembre 2010	3 102	(2 002)	1 101
Acquisitions	241	0	241
Cessions	(52)	39	(13)
Variation de change	(49)	29	(20)
Amortissements	0	(261)	(261)
Perte de valeur	0	(42)	(42)
Variation de périmètre, transfert et autres mouvements	(76)	37	(38)
Au 31 décembre 2011	3 166	(2 200)	966
Acquisitions	165	0	165
Cessions	(150)	129	(21)
Variation de change	(54)	36	(17)
Amortissements	0	(206)	(206)
Perte de valeur	0	(24)	(24)
Variation de périmètre, transfert et autres mouvements	(132)	71	(61)
Au 31 décembre 2012	2 995	(2 194)	801

17.3

DÉPRÉCIATION DES GOODWILL ET ANALYSE DE SENSIBILITÉ

Les principes de dépréciation des actifs sont détaillés dans la note « Principes comptables ».

Les tests de dépréciation des *goodwill* et des actifs incorporels réalisés en 2012, conformément à IAS 36, n'ont pas conduit le

Groupe à comptabiliser de perte de valeur sur ces actifs. En 2011, le Groupe avait comptabilisé une perte de valeur de 1 750 millions d'euros relative au *goodwill* alloué à l'Italie.

Les hypothèses de taux de croissance perpétuelle et de taux d'actualisation (*Weighted Average Cost of Capital* – WACC) par pays, prises en compte pour les tests de dépréciation 2011 et 2012, se présentent comme suit :

Pays	2012		2011	
	Taux d'actualisation après impôt	Taux de croissance perpétuelle	Taux d'actualisation après impôt	Taux de croissance perpétuelle
France	5,3 %	1,5 %	6,2 %	1,5 %
Espagne	7,0 %	1,5 %	8,1 %	1,5 %
Italie	7,1 %	1,5 %	7,9 %	1,5 %
Belgique	5,1 %	1,5 %	7,5 %	1,5 %
Pologne	6,7 %	1,5 %	8,3 %	1,5 %
Turquie	11,4 %	4,5 %	12,2 %	3,0 %
Roumanie	8,3 %	1,5 %	10,8 %	1,5 %
Brésil	7,9 %	2,0 %	9,6 %	2,0 %
Argentine	21,0 %	9,0 %	20,5 %	2,0 %
Chine	6,5 %	2,0 %	7,8 %	2,0 %
Taiwan	5,4 %	2,0 %	6,6 %	2,0 %



17.3.1. PAYS POUR LESQUELS LA VALEUR RECOUVRABLE EST PROCHE DE LA VALEUR NETTE COMPTABLE

Les tests menés au 31 décembre 2012 n'ont pas mis en évidence de perte de valeur (une dépréciation de 1 750 millions d'euros avait été enregistrée en 2011 au titre de l'Italie). Quatre pays sont

identifiés comme ayant une valeur recouvrable proche de la valeur nette comptable tout en lui restant supérieure : l'Italie, l'Espagne, la Turquie et la Pologne, pour lesquels la valeur nette comptable des *goodwill* s'élève, respectivement, à 899, 862, 176 et 253 millions d'euros (à comparer à 899, 810, 143 et 248 millions d'euros au 31 décembre 2011).

Des analyses de sensibilité ont été menées pour mesurer les variations des principales hypothèses retenues qui pourraient conduire à une dépréciation. Les montants ci-dessous expriment la différence entre la valeur recouvrable et la valeur comptable ; le signe « - » indique que le scénario étudié conduirait à enregistrer une perte du montant spécifié :

ITALIE

Sensibilité au WACC et à la croissance perpétuelle		WACC (%)				
		-0,50 %	-0,25 %	0,00 %	0,25 %	0,50 %
Croissance perpétuelle (%)	-0,50 %	657	552	456	367	286
	-0,25 %	746	633	529	434	347
	0,00 %	845	721	609	507	413
	0,25 %	954	819	697	586	485
	0,50 %	1 074	926	793	672	563

Sensibilité aux croissances du CA HT et de la marge d' EBITDA		Croissance du CA HT (%) *				
		-1,00 %	-0,50 %	0,00 %	0,50 %	1,00 %
Marge d'EBITDA (%) *	-0,50 %	189	227	267	307	348
	-0,25 %	353	395	438	482	527
	0,00 %	516	562	609	657	705
	0,25 %	680	730	780	832	884
	0,50 %	844	897	951	1 007	1 063

* Variable d'ajustement sur chacun des 5 ans du plan d'affaires

ESPAGNE

Sensibilité au WACC et à la croissance perpétuelle		WACC (%)				
		-0,50 %	-0,25 %	0,00 %	0,25 %	0,50 %
Croissance perpétuelle (%)	-0,50 %	1 010	845	693	554	426
	-0,25 %	1 152	972	809	659	522
	0,00 %	1 307	1 112	935	774	626
	0,25 %	1 479	1 266	1 074	899	739
	0,50 %	1 670	1 436	1 226	1 035	863

Sensibilité aux croissances du CA HT et de la marge d' EBITDA		Croissance du CA HT (%) *				
		-1,00 %	-0,50 %	0,00 %	0,50 %	1,00 %
Marge d'EBITDA (%) *	-0,50 %	274	350	427	505	585
	-0,25 %	517	598	681	765	851
	0,00 %	761	847	935	1 025	1 117
	0,25 %	1 004	1 096	1 190	1 285	1 383
	0,50 %	1 247	1 345	1 444	1 546	1 649

* Variable d'ajustement sur chacun des 5 ans du plan d'affaires

TURQUIE

Sensibilité au WACC et à la croissance perpétuelle		WACC (%)				
		-0,50 %	-0,25 %	0,00 %	0,25 %	0,50 %
Croissance perpétuelle (%)	-0,50 %	98	74	52	32	12
	-0,25 %	118	92	69	47	27
	0,00 %	139	112	86	63	42
	0,25 %	161	132	106	81	58
	0,50 %	186	155	126	100	75

Sensibilité aux croissances du CA HT et de la marge d' EBITDA		Croissance du CA HT (%) *				
		-1,00 %	-0,50 %	0,00 %	0,50 %	1,00 %
Marge d'EBITDA (%) *	-0,50 %	-4	1	8	15	22
	-0,25 %	31	38	46	54	62
	0,00 %	67	76	86	93	102
	0,25 %	104	113	123	132	142
	0,50 %	141	151	161	171	182

* Variable d'ajustement sur chacun des 5 ans du plan d'affaires



POLOGNE

Sensibilité au WACC et à la croissance perpétuelle						
Croissance perpétuelle (%)	WACC (%)					
	-0,50 %	-0,25 %	0,00 %	0,25 %	0,50 %	
	-0,50 %	477	425	377	332	292
	-0,25 %	523	465	413	366	322
	0,00 %	573	510	453	402	355
	0,25 %	629	560	498	442	391
	0,50 %	691	615	547	485	430

Sensibilité aux croissances du CA HT et de la marge d' EBITDA						
Marge d'EBITDA (%) *	Croissance du CA HT (%) *					
	-1,00 %	-0,50 %	0,00 %	0,50 %	1,00 %	
	-0,50 %	262	280	298	317	336
	-0,25 %	336	356	376	396	417
	0,00 %	410	431	453	476	499
	0,25 %	484	507	531	555	580
	0,50 %	558	583	609	634	661

* Variable d'ajustement sur chacun des 5 ans du plan d'affaires

17.3.2. AUTRES PAYS

Pour les autres pays dans lesquels le Groupe opère, l'analyse de sensibilité du calcul à une variation conjointe des paramètres

clefs selon des hypothèses raisonnablement possibles n'a pas fait apparaître de scénario probable dans lequel la valeur recouvrable d'une des UGT deviendrait inférieure à sa valeur comptable.

NOTE 18 IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Les immobilisations corporelles sont principalement composées de surfaces de vente gérées par le Groupe.

(en millions d'euros)	31/12/2012	31/12/2011
Terrains	2 518	3 012
Constructions	9 298	10 433
Matériel, agencements et installations	13 567	14 382
Autres immobilisations	424	651
Immobilisations en cours	408	507
Terrains en location financement	450	476
Constructions en location financement	1 213	1 275
Matériel, agencements et installations en location financement	88	116
Autres immobilisations en location financement	(0)	14
Immobilisations corporelles brutes	27 965	30 867
Amortissements	(14 962)	(15 560)
Amortissements des immobilisations en location financement	(936)	(1 006)
Perte de valeur	(558)	(530)
IMMOBILISATIONS CORPORELLES NETTES	11 509	13 771

**VARIATION DES IMMOBILISATIONS CORPORELLES**

<i>(en millions d'euros)</i>	Valeur brute	Amortissements et dépréciations	Valeur nette
Au 31 décembre 2010	33 726	(18 429)	15 297
Acquisitions	2 050		2 050
Cessions	(1 249)	970	(279)
Amortissements		(1 471)	(1 471)
Dépréciations		(132)	(132)
Variation de change	(482)	209	(272)
Variation de périmètre, transfert et autres mouvements ⁽¹⁾	(3 178)	1 757	(1 421)
Au 31 décembre 2011	30 867	(17 096)	13 771
Acquisitions	1 262	0	1 262
Cessions	(1 010)	897	(113)
Amortissements	0	(1 317)	(1 317)
Dépréciations	0	(122)	(122)
Variation de change	(371)	148	(223)
Variation de périmètre, transfert et autres mouvements ⁽²⁾	(2 782)	1 034	(1 748)
Au 31 décembre 2012	27 965	(16 456)	11 509

(1) La baisse nette de 1 421 millions d'euros enregistrée en 2011 provient principalement de la cession de Dia (1 579 millions d'euros).

(2) La baisse nette de 1 748 millions d'euros s'explique essentiellement par la cession de la Colombie, de la Grèce, de la Malaisie et le classement en « Actifs destinés à la vente » des immobilisations de l'Indonésie.

5

IMMOBILISATIONS EN LOCATION

Le groupe Carrefour a effectué une revue de l'ensemble de ses contrats de location immobilière. Les contrats qualifiés de location financement sont capitalisés, les autres contrats sont considérés comme des contrats de location simple.

ENGAGEMENTS DE LOCATION DONNÉS À FIN 2012

Contrats de location financement <i>(en millions d'euros)</i>	Total	À moins d'un an	De 1 à 5 ans	Plus de 5 ans
Loyers minimaux à payer	786	66	213	507
Valeur actualisée	486	62	172	252

Contrats de location simple <i>(en millions d'euros)</i>	Total	À moins d'un an	De 1 à 5 ans	Plus de 5 ans
Loyers minimaux à payer	4 116	948	1 888	1 280
Valeur actualisée	3 119	885	1 479	755

DÉTAIL DES LOYERS ENCOURUS AU TITRE DE L'EXERCICE ÉCOULÉ

Contrats de location financement (en millions d'euros)	Total
Total des revenus de sous-location à recevoir	11
Loyers minimaux acquittés lors de l'exercice	58
Loyers conditionnels	18
Revenus de sous-location	17

Contrats de location simple (en millions d'euros)	Total
Total des revenus minimum de sous-location à recevoir	40
Loyers minimaux acquittés lors de l'exercice	929
Loyers conditionnels	55
Revenus de sous-location	276

ENGAGEMENTS DE LOCATION DONNÉS À FIN 2011

Contrats de location financement (en millions d'euros)	Total	< 1 an	> 1 an < 5 ans	> 5 ans
Loyers minimaux à payer	824	64	221	539
Valeur actualisée	449	59	166	224

Contrats de location simple (en millions d'euros)	Total	< 1 an	> 1 an < 5 ans	> 5 ans
Loyers minimaux à payer	4 558	957	1 888	1 714
Valeur actualisée	3 150	879	1 405	866

Contrats de location financement (en millions d'euros)	Total
Total des revenus de sous location à recevoir	11
Loyers minimaux acquittés lors de l'exercice	71
Loyers conditionnels	0
Revenus de sous-location	22

Contrats de location simple (en millions d'euros)	Total
Total des revenus minimum de sous-location à recevoir	43
Loyers minimaux acquittés lors de l'exercice	1 015
Loyers conditionnels	38
Revenus de sous-location	144

**NOTE 19 IMMEUBLES DE PLACEMENT**

Les immeubles de placement détenus par le Groupe sont principalement constitués de galeries commerciales construites à proximité des magasins.

(en millions d'euros)	31/12/2012	31/12/2011
Immeubles de placement en valeur brute	766	702
Amortissements et dépréciations	(253)	(195)
TOTAL	513	507

VARIATION DES IMMEUBLES DE PLACEMENT

Solde au 31 décembre 2010	536
Dotations aux amortissements de la période	(33)
Effet de change	(23)
Investissements de la période	18
Cessions de la période	0
Transferts	9
Autres mouvements	0
Solde au 31 décembre 2011	507
Dotations aux amortissements de la période	(39)
Effet de change	10
Investissements de la période	81
Cessions de la période	(4)
Transferts	27
Autres mouvements ⁽¹⁾	(70)
Solde au 31 décembre 2012	513

(1) Sorties de périmètre de la Malaisie et de la Colombie.

Les produits locatifs générés par ces immeubles de placement et comptabilisés sur la ligne « Autres revenus » du compte de résultat s'élèvent à 94,6 millions d'euros en 2012 contre 104,6 millions d'euros en 2011. Les charges opérationnelles directes s'élèvent à 13,1 millions d'euros en 2012 contre 12,1 millions d'euros en 2011.

La juste valeur des immeubles de placement au 31 décembre 2012 a été estimée à 1 356 millions d'euros contre 1 346 millions d'euros au 31 décembre 2011.



NOTE 20 TITRES MIS EN ÉQUIVALENCE ET AUTRES ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS

20.1 TITRES MIS EN ÉQUIVALENCE

La variation de ce poste se présente comme suit :

Solde au 31 décembre 2010	256
Écart de conversion	(2)
Quote-part de résultat net	64
Dividendes	(26)
Autres ⁽¹⁾	(13)
Solde au 31 décembre 2011	280
Écart de conversion	(2)
Quote-part de résultat net	72
Dividendes	(27)
Autres ⁽²⁾	61
Solde au 31 décembre 2012	384

(1) Dont -36 millions d'euros liés au reclassement des titres Altis en « Actifs détenus en vue de la vente » et 22 millions d'euros liés à l'entrée dans le périmètre de consolidation de dix nouvelles entités en Espagne (franchisés).

(2) Dont 68 millions d'euros liés à la consolidation par mise en équivalence de 90 nouvelles entités en France (antérieurement en titres non consolidés) et - 22 millions d'euros liés à la cession de la Grèce (JV Balkans).

Les principaux éléments financiers caractéristiques des sociétés classées en titres mis en équivalence au 31 décembre 2012 sont les suivants :

100 % y compris retraitements de consolidation ⁽¹⁾

(en millions d'euros)	% d'intérêt	Total bilan	Capitaux propres	Actifs immobilisés	Chiffre d'affaires hors taxes	Résultat net
TOTAL						
Dont :						
■ Majid Al Futtaim	25 %	905	307	278	2 934	154
■ Provincia SA	50 %	365	204	199	762	20
■ Iper Orio	50 %	108	34	89	149	(4)
■ Mestdagh	25 %	205	92	50	641	4
■ As Cancelas S.XXI,S.L.	50 %	102	44	88	-	0
■ Costasol	34 %	59	30	47	0	1
■ Ilturgitana de Hyper, S.L.	34 %	49	18	22	0	0
■ Cherbourg Invest	48 %	38	8	36	0	(0)
■ Ploesti Shopping City S.R.L.	50 %	28	9	55	2	(6)
■ Autres sociétés ⁽²⁾		453	207	324	881	26

(1) Source : états financiers disponibles à la date d'arrêté des comptes consolidés du Groupe.

(2) Ligne comprenant 121 sociétés considérées individuellement comme non significatives.

**20.2 AUTRES ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS**

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2012	31/12/2011
Titres de participation	66	152
Prêts à plus d'un an	1	290
Autres ⁽¹⁾	1 058	991
TOTAL AUTRES ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS	1 125	1 433

(1) Ce poste comprend principalement les dépôts et cautionnements et les autres créances immobilisées.

NOTE 21 IMPÔTS DIFFÉRÉS

Le Groupe présente une position nette d'impôts différés actifs de 172 millions d'euros au 31 décembre 2012, en hausse de 13 millions d'euros par rapport à l'exercice précédent.

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2012	31/12/2011	Variation
Impôts différés actifs	752	745	7
Impôts différés passifs	(580)	(586)	6
POSITION NETTE	172	158	13

Les principales natures d'impôts différés sont détaillées ci-dessous.

(en millions d'euros)	Variations				31/12/2012
	31/12/2011	Compte de résultat	Capitaux propres (OCI)	Périmètre, écarts de conversions et autres variations	
Déficits reportables	1 155	39	0	(0)	1 194
Immobilisations corporelles	585	98	0	(207)	476
Provisions non déductibles	720	68	0	(43)	745
Goodwill amortissables fiscalement	58	1	0	1	60
Autres immobilisations incorporelles	22	(0)	0	(17)	5
Stocks	178	(36)	0	(7)	135
Instruments financiers	58	108	(5)	(91)	70
Autres différences temporelles	297	146	0	70	513
Impôts Différés Actifs avant compensation	3 073	424	(5)	(294)	3 198
Incidence de la compensation IDA-IDP	(466)				(466)
Impôts Différés Actifs après compensation	2 607	424	(5)	(294)	2 732
Dépréciation d'Impôts Différés Actifs	(1 864)	(140)	0	23	(1 980)
Impôts Différés Actifs nets	743	284	(5)	(270)	752
Immobilisations corporelles	(419)	(47)	1	91	(375)
Provisions réglementées	(221)	(10)	0	(5)	(235)
Goodwill amortissables fiscalement	(286)	(110)	0	189	(206)
Autres immobilisations incorporelles	(19)	1	(2)	9	(10)
Stocks	(0)	1	0	(27)	(26)
Instruments financiers	(20)	(3)	(4)	12	(16)
Autres différences temporelles	(88)	36	0	(126)	(178)
Impôts Différés Passifs avant compensation	(1 052)	(130)	(5)	142	(1 046)
Incidence de la compensation IDA-IDP	466				466
Impôts Différés Passifs après compensation	(586)	(130)	(5)	142	(580)
IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS	157	154	(10)	(129)	172

ACTIFS D'IMPÔTS DIFFÉRÉS NON ACTIVÉS

Le montant des impôts différés non reconnus s'élève au 31 décembre 2012 à 1 980 millions d'euros (à comparer à 1 864 millions d'euros au 31 décembre 2011), dont 1 028 millions d'euros d'impôts différés actifs sur déficits reportables (1 174 millions d'euros au 31 décembre 2011) et 952 millions d'euros d'impôts différés actifs sur différences temporelles (690 millions d'euros au 31 décembre 2011).

**NOTE 22 STOCKS**

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2012	31/12/2011
Stocks en valeur brute	5 933	7 150
Dépréciation	(275)	(302)
STOCKS EN VALEUR NETTE	5 658	6 848

NOTE 23 CRÉANCES COMMERCIALES

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2012	31/12/2011
Créances sur les clients	1 302	1 446
Dépréciation des créances douteuses	(209)	(240)
Créances nettes sur clients	1 093	1 207
Fournisseurs débiteurs	1 051	1 575
TOTAL	2 144	2 782

Les créances clients sont essentiellement composées de sommes dues par les franchisés au titre des marchandises livrées et des redevances.

Les soldes débiteurs des fournisseurs correspondent à des ristournes et à des coopérations commerciales à recevoir des fournisseurs.

NOTE 24 AUTRES ACTIFS FINANCIERS COURANTS

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2012	31/12/2011
Actifs disponibles à la vente	238	763
Dérivés	46	47
Dépôts à plus de 3 mois	61	79
Autres	8	22
TOTAL	352	911


NOTE 25 AUTRES ACTIFS

(en millions d'euros)	31/12/2012	31/12/2011
Créances envers le personnel	18	22
Prêts à moins d'un an	52	28
Créances sur cessions d'immobilisations	42	95
Charges constatées d'avance	313	343
Autres créances d'exploitation nettes	370	481
TOTAL	795	969

NOTE 26 TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE

(en millions d'euros)	31/12/2012	31/12/2011
Équivalents de trésorerie	4 881	1 286
Trésorerie	1 693	2 563
TOTAL	6 573	3 849

Dans le cadre de son activité internationale, Carrefour n'est pas affecté par des restrictions (au sens d'IAS 7) susceptibles de peser de manière significative sur les capitaux de ses filiales.

Une nouvelle réglementation en Chine, entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2013, pourrait conduire à une restriction partielle de la disponibilité des liquidités issues de l'émission de *shopping cards*

par le Groupe. Cette restriction partielle consisterait à déposer sur un compte bancaire dédié, rémunéré et restant sous le contrôle du Groupe, une partie de l'encours des *shopping cards* émises. Nous estimons que le montant sujet à cette restriction pourrait atteindre 150 millions d'euros au maximum au cours de l'année 2013.

**NOTE 27 CAPITAUX PROPRES****27.1 GESTION DU CAPITAL**

Les capitaux propres de la société mère, Carrefour, doivent être suffisants pour être en conformité avec les dispositions du Code de commerce.

Le Groupe détient un certain nombre de participations dans des entreprises ayant une activité financière (banques, compagnies d'assurances). Les capitaux propres de ces filiales doivent être suffisants pour satisfaire aux impératifs de solvabilité et aux limites prescrites par les autorités de tutelle des pays dans lesquels elles opèrent.

La gestion des capitaux employés du Groupe (capitaux propres et dette financière) a pour objectif :

- d'assurer la continuité de son exploitation en maintenant notamment des réserves de liquidité élevées ;

- d'optimiser la rentabilité du capital investi par les actionnaires ;
- de maintenir une structure capitaux propres/dette adéquate dans le but de minimiser le coût du capital employé et de préserver une notation du crédit par les agences de notation suffisante pour sécuriser l'accès à un large éventail de ressources et produits de dettes.

Par ailleurs, pour maintenir ou ajuster la structure des capitaux employés, le Groupe peut être amené à souscrire de nouvelles dettes ou rembourser celles existantes, ajuster le montant des dividendes versés aux actionnaires, effectuer un remboursement en capital aux actionnaires, émettre de nouvelles actions, racheter des actions existantes ou céder des actifs afin de réduire l'endettement.

27.2 CAPITAL SOCIAL

Au 31 décembre 2012, le capital social était composé de 709 214 653 actions ordinaires d'une valeur nominale de 2,5 euros. Toutes les actions émises ont été libérées entièrement.

(en milliers d'actions)	2012	2011
Émises au 1 ^{er} janvier	679 336	679 336
Émission contre de la trésorerie	-	-
Options sur actions exercées	-	-
Émission dans le cadre de l'acquisition de Guyenne et Gascogne	13 331	-
Paiement du dividende en actions	16 547	-
Annulation de titres	-	-
Émises au 31 décembre	709 215	679 336

27.3 ACTIONS PROPRES

Au 31 décembre 2012, le Groupe contrôlait 23 192 733 de ses propres actions, à comparer à 23 308 404 à fin décembre 2011.

	31/12/2012	31/12/2011	Variations
Actions détenues directement	6 147 949	5 598 650	549 299
Actions détenues indirectement <i>via</i> un <i>equity swap</i>	17 044 784	17 709 754	(664 970)
Actions d'autocontrôle	23 192 733	23 308 404	(115 671)



27.3.1. ACTIONS DÉTENUES DIRECTEMENT

Les actions propres détenues directement par Carrefour sont notamment affectées à la couverture des plans d'options d'achat d'actions et d'attribution d'actions gratuites. Tous les droits relatifs aux actions affectées à cette couverture sont suspendus jusqu'à ce que ces actions soient remises en circulation.

27.3.2. ACTIONS DÉTENUES INDIRECTEMENT VIA UN EQUITY SWAP

Dans le cadre de la couverture des plans d'options d'achat d'actions et d'attribution d'actions gratuites, Carrefour a procédé en 2009 à une réorganisation de ses couvertures. À ce titre, le 15 juin 2009, le Groupe a cédé 18 638 439 actions à un prix unitaire de 28,725 euros,

soit un prix de vente total de 535 millions d'euros. Le même jour, Carrefour a procédé à l'achat à terme (en plusieurs fois sur une période s'étendant jusqu'en juillet 2017) de 18 638 439 actions au même prix unitaire de 28,725 euros par action. Cette opération n'a eu aucune incidence sur le compte de résultat consolidé.

Depuis fin 2009, Carrefour a racheté 3 124 885 titres aux différentes échéances prévues au contrat.

Suite à la distribution des titres Dia intervenue le 5 juillet 2011, Carrefour a procédé à la livraison de 2 196 200 actions supplémentaires, en contrepartie d'un abaissement du prix unitaire de rachat à 25,184 euros.

Au 31 décembre 2012, le nombre d'actions restant à racheter dans le cadre du contrat d'*equity swap* s'élève à 17 044 784 pour un montant total de 429 millions d'euros comptabilisé en dette financière.

	Nombre d'actions	Valeur de la dette financière (en millions d'euros)
Actions détenues <i>via un equity swap</i> au 31/12/2012	17 044 784	429
Échéances :		
15 mai 2014	3 939 973	99
7 juillet 2015	4 455 754	112
15 juin 2016	8 449 280	213
16 juillet 2017	199 777	5

27.4 DIVIDENDES

Le Groupe a versé le 27 juillet 2012 un dividende ordinaire de 0,52 euro par action au titre de l'exercice 2011 sous forme :

- d'un règlement livraison des 16 547 403 actions nouvelles émises pour les besoins du paiement du dividende en action, suite à une

augmentation du capital social de Carrefour d'un montant total de 211 millions d'euros ;

- d'un versement en numéraire pour 144 millions d'euros aux actionnaires n'ayant pas retenu l'option du paiement en actions ; net de l'autocontrôle, le dividende effectivement versé s'est élevé à 137 millions d'euros.

**NOTE 28 PAIEMENTS FONDÉS SUR DES ACTIONS**

La charge totale constatée dans le résultat de l'exercice 2012 au titre des paiements en actions s'élève à 9 millions d'euros comptabilisés en charges de personnel dans le résultat opérationnel courant. La charge 2011 s'élevait à 29 millions d'euros, dont 24 millions comptabilisés dans le résultat opérationnel courant. Conformément à la norme IFRS 2, cette charge, après effet impôt, a pour contrepartie une augmentation des capitaux propres.

Les caractéristiques des plans d'options d'achat d'actions et des plans d'actions gratuites mis en place par le Groupe afin de rémunérer ses dirigeants sont présentées ci-après.

La scission de l'activité Maxidiscount réalisée le 5 juillet 2011 à travers la distribution des titres Dia s'est traduite par la diminution mécanique de la valeur de l'action Carrefour, et en conséquence l'abaissement des prix d'exercice et l'augmentation du nombre

d'options ou actions gratuites attribuées aux bénéficiaires (cf. actualisation du Document de Référence déposée à l'AMF le 18 mai 2011). Les chiffres présentés dans cette note sont par conséquent des chiffres ajustés (sauf mention du contraire).

28.1 PLANS D'OPTIONS D'ACHAT D'ACTIONS

Aucun nouveau plan n'a été émis en 2011 et 2012.

Les principales caractéristiques des plans d'options d'achat d'actions en vigueur au 31 décembre 2012 ou arrivés à expiration au cours de l'exercice sont présentées dans le tableau ci-après.

	Date d'attribution ⁽¹⁾	Nombre d'options attribuées ⁽²⁾	Durée contractuelle du plan	Nombre de bénéficiaires	Période de levée d'option ⁽³⁾	Nombre d'options restant à lever ⁽⁴⁾	Prix d'exercice (en euros) ⁽²⁾
Plan 2005 Présence	20 avril 2005	4 982 917	7 ans	457	du 20 avril 2007 au 19 avril 2012	0	35,78
Plan 2006 Présence	25 avril 2006	7 580 898	7 ans	2 144	du 25 avril 2008 au 24 avril 2013	6 714 436	38,50
Plan 2007 Présence	15 mai 2007	4 354 667	7 ans	502	du 15 mai 2009 au 14 mai 2014	3 792 357	49,45
Plan 2008 Présence I	6 juin 2008	4 545 183	7 ans	505	du 6 juin 2010 au 5 juin 2015	3 568 284	39,68
Plan 2008 Présence II	7 juillet 2008	17 109	7 ans	1	du 7 juillet 2010 au 6 juillet 2015	17 109	39,68
Plan 2009 Performance	17 juin 2009	1 252 994	7 ans	57	du 17 juin 2011 au 16 juin 2016	432 799	29,55
Plan 2009 Présence	17 juin 2009	6 974 861	7 ans	2 571	du 17 juin 2011 au 16 juin 2016	5 533 173	29,55
Plan 2010 Présence I	4 mai 2010	60 000	7 ans	1	du 4 mai 2012 au 3 mai 2017	0	32,84
Plan 2010 Performance	16 juillet 2010	1 439 017	7 ans	56	du 17 juillet 2012 au 16 juillet 2017	534 364	29,91
Plan 2010 Présence II	16 juillet 2010	1 941 610	7 ans	507	du 17 juillet 2012 au 16 juillet 2017	1 531 548	29,91
TOTAL						22 124 070	

(1) Date du Directoire (avant le 28 juillet 2008), ou du Conseil d'Administration (après cette date), ayant décidé l'octroi de chacun des plans.

(2) Nombre d'options attribuées et prix d'exercice ajustés.

(3) L'acquisition des options d'achat d'actions est soumise à des conditions de présence. Depuis 2006, ces conditions sont les suivantes :

- 50 % des options sont acquises au bout de 2 ans ;
- 25 % des options sont acquises au bout de 3 ans ;
- 25 % des options sont acquises au bout de 4 ans.

Concernant la date d'exercice de l'option, des modalités particulières sont applicables en cas de décès du bénéficiaire.

(4) Le nombre d'options restant à lever correspond à l'ensemble des options attribuables au 31 décembre 2012, qu'elles soient exerçables ou non encore exerçables.



Les plans se composent exclusivement d'options d'achat d'actions Carrefour déjà existantes.

Les plans sont de deux types :

- les plans Présence dont les critères sont uniquement relatifs à la présence des collaborateurs dans le Groupe entre la date d'attribution et chaque date d'ouverture des options (50 % des options sont acquises au bout de 2 ans, 25 % au bout de 3 ans et les 25 % restants au bout de 4 ans) ;
- les plans Performance qui intègrent, en plus des critères de présence exposés ci-dessus, la réalisation de 2 conditions relatives

à la performance économique du Groupe, l'accomplissement de chacune des conditions permettant d'acquérir 50 % des options attribuables :

- le plan Performance 2009 prévoit la réalisation de conditions liées à l'évolution du chiffre d'affaires entre 2008 et 2010 d'une part et du niveau de « free cash flow » annuel 2010 d'autre part,
- le plan Performance 2010 prévoit la réalisation de conditions liées à l'évolution du chiffre d'affaires d'une part et du résultat opérationnel courant d'autre part entre 2009 et 2011.

Les mouvements intervenus sur l'exercice 2012 sur les plans d'options d'achat d'actions sont les suivants :

Options restant à lever à fin 2011	25 859 547
■ <i>dont options exerçables</i>	<i>19 888 130</i>
Options attribuées sur l'exercice 2012 ⁽¹⁾	0
Options exercées sur l'exercice 2012 ⁽²⁾	0
Options annulées et échues sur l'exercice 2012	(3 735 477)
■ <i>dont options échues</i> ⁽³⁾	<i>(3 373 181)</i>
■ <i>dont options radiées - plans présence</i>	<i>(362 296)</i>
■ <i>dont options radiées - plans performance</i>	0
Options restant à lever à fin 2012	22 124 070
■ <i>dont options exerçables</i>	<i>19 746 685</i>

(1) Le Comité des Rémunérations a décidé de n'attribuer aucun plan de stock-options sur l'exercice 2012.

(2) La totalité des plans ayant été « hors la monnaie » sur l'exercice 2012, aucune option n'a été exercée sur l'exercice.

(3) Le plan 2005 est arrivé à échéance en avril 2012. Le solde d'options non exercées à cette date a été radié, soit 3 373 181 options.

Les principales données et hypothèses qui ont été utilisées pour réaliser ces évaluations sont décrites ci-dessous.

La juste valeur de l'option est calculée selon le modèle de Black & Scholes. Les taux de volatilité, de croissance des dividendes et d'intérêt étaient déterminés jusqu'en 2009 via un *benchmark* réalisé auprès d'un panel de banques. Depuis 2010, les hypothèses de volatilité et de dividendes sont déterminées sur la base de données historiques tandis que les taux d'intérêt utilisés proviennent d'une courbe de taux zéro-coupon publiée sur Reuters à la date

d'attribution du plan. Par ailleurs, la maturité pour les plans 2010 a été fixée à 7 ans.

Les justes valeurs ont été déterminées aux dates d'attribution respectives des différents plans selon le modèle décrit ci-dessus et en s'appuyant sur des hypothèses valables à ces mêmes dates. Les informations présentées dans le tableau ci-dessous n'ont pas été ajustées du coefficient d'ajustement suite à la scission de Dia le 5 juillet 2011.



Juste valeur de l'option à la date d'octroi	Plan 2005 Présence	Plan 2006 Présence	Plan 2007 Présence	Plan 2008 Présence I
Prix d'exercice (en euros)	40,81	43,91	56,40	45,26
Cours de référence à la date d'octroi (en euros)	38,91	44,82	52,23	32,8
Volatilité (en %)	27,54 %	24,70 %	25,54 %	32,25 %
Croissance des dividendes (en %)	15,87 %	14,87 %	12,96 %	2,25 %
Taux d'intérêt (en %)	3,25 %	4,07 %	4,50 %	4,80 %
Juste valeur de l'option (en euros)	9,95	12,77	10,92	7,31
Amortissement 2012 (en %)	0 %	0 %	0 %	3 %
Amortissement cumulé à fin 2012 (en %)	100 %	100 %	100 %	100 %

Juste valeur de l'option à la date d'octroi	Plan 2008 Présence II	Plans 2009 (Présence et Performance)	Plan 2010 Présence I	Plans 2010 (Présence II et Performance)
Prix d'exercice (en euros)	45,26	33,7	37,46	34,11
Cours de référence à la date d'octroi (en euros)	43,94	31,54	35,26	35,26
Volatilité (en %)	33,15 %	43,35 %	22,85 %	22,85 %
Croissance des dividendes (en %)	2,34 %	(34,95) %	3,33 %	3,33 %
Taux d'intérêt (en %)	4,80 %	3,30 %	(1)	(1)
Juste valeur de l'option (en euros)	14,74	12,67	6,55	5,96
Amortissement 2012 (en %)	3 %	10 %	27 %	27 %
Amortissement cumulé à fin 2012 (en %)	100 %	97 %	86 %	86 %

(1) Page Reuters 0#EURZ - date de pricing.



28.2 ACTIONS GRATUITES

Aucun nouveau plan n'a été émis en 2012.

Les principales caractéristiques des plans d'actions gratuites en vigueur au 31 décembre 2012 sont décrites dans le tableau ci-après :

	Date d'attribution ⁽¹⁾	Date de transfert	Nombre d'actions attribuées	Nombre de bénéficiaires	Cours de référence (spot) (en euros) ⁽²⁾	Nombre d'actions livrées sur 2012	Nombre d'actions attribuables à fin 2012
Plan 2009 Présence I	17 juin 2009	17 juin 2012	103 842	57	31,54	58 641	0
Plan 2010 Présence I	16 juillet 2010	16 juillet 2013	517 743	513	34,59	0	392 959
Plan 2010 Présence II	13 avril 2010	13 avril 2012	22 812	1	37,65	22 812	0
Plan 2010 Présence III	30 août 2010	31 août 2012	34 218	1	37,85	34 218	0
Plan 2010 Performance	16 juillet 2010	16 juillet 2012	448 077	56	34,59	0	0
Plan 2011 Présence	31 mai 2011	31 mai 2013	15 969	1	26,89	0	15 969
TOTAL						115 671	408 928

(1) Date du Directoire (avant le 28 juillet 2008), ou du Conseil d'Administration (après cette date), ayant décidé l'octroi de chacun des plans.

(2) Cours de référence au moment de l'attribution des plans d'actions gratuites (montants non ajustés).

Les mouvements intervenus sur l'exercice 2012 sur les plans d'attribution d'actions gratuites sont les suivants :

Actions attribuables à fin 2011	570 557
Actions attribuées sur l'exercice 2012	0
Actions livrées aux bénéficiaires	(115 671)
Actions annulées sur l'exercice 2012	(45 958)
■ dont actions radiées - plans présence	(45 958)
■ dont actions radiées - plans performance	0
Actions attribuables à fin 2012	408 928

L'ensemble des plans prévoit que l'acquisition des actions est conditionnée à une obligation de présence dans le Groupe, généralement comprise entre 2 et 3 ans.

Par ailleurs, deux plans de performance attribués en 2009 et en 2010 intègrent, en plus des critères de présence exposés ci-dessus, la réalisation de conditions de performance basées sur la valeur du titre Carrefour relativement à celle de paniers d'actions de référence.

**NOTE 29 PROVISIONS**

(en millions d'euros)	31/12/2011	Écart de change	Dotations	Actualisation	Reprises sans utilisation	Reprises avec utilisation	Autres	31/12/2012
Engagements vis-à-vis du personnel - note 30	777	(1)	49	37	0	(43)	(39)	780
Litiges	2 356	(119)	826	0	(103)	(314)	(62)	2 584
<i>Litiges fiscaux ⁽¹⁾</i>	<i>1 739</i>	<i>(84)</i>	<i>575</i>	<i>0</i>	<i>(48)</i>	<i>(192)</i>	<i>(75)</i>	<i>1 915</i>
<i>Litiges sociaux</i>	<i>412</i>	<i>(31)</i>	<i>90</i>	<i>0</i>	<i>(22)</i>	<i>(76)</i>	<i>17</i>	<i>389</i>
<i>Litiges légaux</i>	<i>205</i>	<i>(4)</i>	<i>161</i>	<i>0</i>	<i>(33)</i>	<i>(45)</i>	<i>(4)</i>	<i>280</i>
Réorganisation ⁽²⁾	73	(1)	166	0	(4)	(46)	(3)	185
Service après vente	7	0	1	0	0	(7)	0	1
Autres ⁽³⁾	467	2	152	3	(33)	(102)	(39)	449
TOTAL	3 680	(119)	1 195	40	(139)	(511)	(143)	4 000

(1) Les litiges fiscaux ont connu en 2012 une augmentation d'un montant net de 176 millions d'euros qui inclut, outre les effets des variations de change et de périmètre, les incidences de la mise à jour de l'estimation des risques auxquels le Groupe est confronté.

(2) La dotation s'explique essentiellement par la mise en œuvre d'un plan de départs volontaires en France (fonctions support).

(3) Les autres provisions sont principalement composées de provisions visant à couvrir les risques techniques liés principalement à notre activité d'assurances, de provisions pour fermetures de magasins ainsi que de provisions pour contrats onéreux.

Les sociétés du Groupe sont engagées dans un certain nombre de procès ou litiges dans le cours normal de leurs activités. Par ailleurs, celles-ci font également l'objet de contrôles fiscaux dont certains peuvent donner lieu à redressement. Les principaux litiges sont décrits en note 31. Dans chaque cas, le risque est évalué par la Direction du Groupe et ses Conseils.

Une provision est comptabilisée lorsque le Groupe a une obligation présente (juridique ou implicite) résultant d'un événement passé, qu'il est probable qu'une sortie de ressources sera nécessaire pour

régler l'obligation, et que le montant de l'obligation peut être estimé de manière fiable.

Au 31 décembre 2012, le montant des provisions enregistrées par le Groupe au titre de l'ensemble des litiges dans lesquels il est impliqué s'élève à 2 584 millions d'euros. Le Groupe n'en fournit pas le détail, considérant que la divulgation du montant de la provision éventuellement constituée en considération de chaque litige en cours serait de nature à causer au Groupe un préjudice sérieux.



NOTE 30 ENGAGEMENTS VIS-À-VIS DU PERSONNEL

Le coût des régimes à prestations définies est déterminé à la clôture de chaque exercice selon la méthode des unités de crédits projetées. Le calcul repose sur une méthode actuarielle intégrant des hypothèses d'évolution des salaires et d'âge de départ en retraite.

30.1 DESCRIPTION DES PRINCIPAUX RÉGIMES À PRESTATIONS DÉFINIES

Les régimes à prestations définies du Groupe concernent essentiellement des compléments de retraites qui sont versés dans certains pays, annuellement, aux retraités anciens collaborateurs du Groupe, et des indemnités de départ à la retraite prévues par les

conventions collectives qui sont versées en une seule fois au moment du départ à la retraite. Ces régimes sont présentés ci-dessous et concernent principalement la France, la Belgique et l'Italie.

RÉGIMES EN VIGUEUR EN FRANCE

En application de la loi et des conventions collectives en vigueur, le Groupe verse à chaque salarié une indemnité lors de son départ à la retraite. Cette indemnité est exprimée en nombre de mois de salaire (calculé sur la base du salaire versé au cours des 12 mois précédant le départ en retraite) et dépend de l'ancienneté dans le Groupe ; les droits acquis par les salariés sont de :

	Entre 2 et 5 ans de présence	Au-delà de 5 ans de présence	Montant maximum
Employés	0,20 mois/année	0,30 mois/année	6 mois
Agents de maîtrise et cadres	0,50 mois/année	0,80 mois/année	18 mois

Depuis 2009, le Groupe est également engagé à verser des retraites supplémentaires à certains de ses anciens dirigeants, dans le cadre d'un régime à prestations définies dont les principales modalités sont les suivantes :

- bénéficiaires du régime : collaborateurs ayant au moins 3 ans d'ancienneté au moment de leur départ en retraite, percevant une rémunération annuelle supérieure à 16 fois le plafond annuel de la Sécurité Sociale et achevant leur carrière au sein de la Société ;
- prestations servies : 1,5 % de la rémunération de référence par année d'ancienneté ; le salaire de référence correspond à la rémunération fixe et variable perçue au cours de l'exercice fiscal précédent le départ, retenue dans la limite de 60 fois le plafond annuel de la Sécurité Sociale ;
- ancienneté : plafonnée à 20 ans ; avec reconnaissance automatique d'ancienneté pour les nouveaux embauchés au-delà de 45 ans (45 ans = 0, 46 ans = 1 an, 47 ans = 2 ans...) plafonnée à 10 ans ;
- taux de remplacement maximum : tous régimes confondus, la rente perçue par les bénéficiaires est plafonnée à 50 % de la rémunération de référence ;
- montant maximum de la rente : 25 % de la rémunération de la dernière année complète de service ;
- réversion : en cas de décès, une rente de réversion est versée au conjoint survivant.

RÉGIMES EN VIGUEUR EN BELGIQUE

Les principaux engagements portés par le Groupe en Belgique concernent les « prépensions » et le « fonds de solidarité ».

Jusqu'à fin 2014, le système de prépension prévoit le versement d'une allocation de chômage pendant la période allant de l'âge de départ à la retraite proposé dans la convention collective, soit 58 ans (voire 52 ans dans le cadre du plan de sauvetage mis en place en 2010), à l'âge légal de départ à la retraite, soit 65 ans. Carrefour est engagé à compléter les allocations versées par l'État belge à concurrence de 95 % du dernier salaire net.

Une modification de la législation belge au 1^{er} janvier 2012 prévoit le recul de l'âge de départ en retraite et une augmentation du nombre d'années de carrière pour bénéficier du régime à compter du 1^{er} janvier 2015. En vertu de la convention collective de Carrefour, l'âge d'accès au régime de prépension passera alors de 58 ans et 38 années de carrière à 60 ans et 40 années de carrière.

Le fonds de solidarité est un régime de retraite complémentaire d'entreprise, qui offre à ses bénéficiaires le choix, lors de leur départ en retraite, entre le versement d'un capital ou le versement d'une rente mensuelle viagère. Ce régime a été fermé en 1994 et remplacé par un régime à cotisations définies. L'engagement résiduel du Groupe ne concerne donc que les droits acquis avant cette date.

**RÉGIMES EN VIGUEUR EN ITALIE**

Les engagements du Groupe en Italie concernent principalement les indemnités de fin de carrière légales, dites « TFR » (*Trattamento di Fine Rapporto*). Ce système a fait l'objet d'une profonde réforme en

2007 : depuis cette date, l'employeur est tenu de verser à un fonds de pension indépendant une cotisation libératoire ; l'engagement qui reste porté par Carrefour ne concerne par conséquent que les droits acquis avant cette date.

30.2 CHARGE NETTE DE L'EXERCICE**Détail de la charge au compte de résultat**
(en millions d'euros)

	France	Belgique	Italie	Autres pays	Total Groupe
Coûts des services rendus	32	8	0	1	41
Coûts financiers	24	16	3	1	43
Rendement attendu des actifs de couverture	(5)	(4)	0	(0)	(10)
Amortissements des écarts actuariels	9	0	0	0	9
Autres éléments	0	0	(0)	0	0
Charges (produits) au 31 décembre 2011	59	20	3	2	84
Coûts des services rendus	36	3	0	7	46
Coûts financiers	25	15	2	1	43
Rendement attendu des actifs de couverture	(5)	(4)	0	(0)	(10)
Amortissements des écarts actuariels	7	(0)	0	0	7
Autres éléments	0	0	0	0	0
Charges (produits) au 31 décembre 2012	63	14	2	8	87

La charge nette de l'exercice 2012, soit 87 millions d'euros, a été comptabilisée en charges de personnel à hauteur de 54 millions d'euros et en résultat financier à hauteur de 33 millions d'euros.

30.3 ÉVOLUTION DE LA PROVISION**Mouvements bilantiels** (en millions d'euros)

	France	Belgique	Italie	Autres pays	Total Groupe
Provision au 31 décembre 2010	258	274	143	58	734
Impact au compte de résultat	59	20	3	6	87
Effet périmètre	0	0	0	0	0
Prestations payées directement par l'employeur	(2)	(22)	(15)	(5)	(45)
Autres	(0)	0	2	1	3
Provision au 31 décembre 2011	315	272	133	60	777
Impact au compte de résultat	63	14	2	8	87
Effet périmètre	6	0	0	(29)	(23)
Prestations payées directement par l'employeur	(5)	(22)	(12)	(2)	(41)
Autres	(16)	0	0	(6)	(22)
Provision au 31 décembre 2012	363	263	123	30	780

30.4 ACTIFS DE COUVERTURE

Variation de juste valeur des actifs de couverture

(en millions d'euros)

	France	Belgique	Italie	Autres pays	Total Groupe
Juste Valeur au 31 décembre 2010	127	95	0	6	228
Effet périmètre	0	0	0	0	0
Rendement attendu	5	4	0	0	10
Prestations payées par le fonds	(14)	(11)	0	(0)	(26)
Écart actuariel Gain/(Perte)	(2)	(3)	0	(0)	(6)
Autres	3	4	0	0	7
Juste Valeur au 31 décembre 2011	119	89	0	6	214
Effet périmètre	0	0	0	0	(0)
Rendement attendu	5	4	0	0	9
Prestations payées par le fonds	(15)	(11)	0	(1)	(27)
Écart actuariel Gain/(Perte)	5	7	0	(0)	12
Autres	20	4	0	1	25
Juste Valeur au 31 décembre 2012	134	93	0	6	233

La répartition des actifs de couverture par catégorie se présente comme suit :

	31 décembre 2012			31 décembre 2011		
	Obligations	Actions	Immobilier et autres	Obligations	Actions	Immobilier et autres
France	81 %	17 %	3 %	81 %	15 %	4 %
Belgique	80 %	18 %	2 %	80 %	18 %	2 %

Les actifs de couverture concernent principalement les régimes en France et en Belgique.

**30.5 ÉVALUATION DE LA DETTE ACTUARIELLE**

Obligation (en millions d'euros)	France	Belgique	Italie	Autres pays	Total Groupe
Provision	315	272	133	60	779
Juste valeur des actifs de couverture	119	89	0	6	214
Obligation brute	434	360	133	66	993
Écarts actuariels et coûts des services passés non reconnus	117	(14)	17	6	126
Defined Benefits Obligations (DBO) au 31 décembre 2011	551	346	150	72	1 119
Provision	363	263	123	30	780
Juste valeur des actifs de couverture	134	93	0	6	233
Obligation brute	497	356	123	36	1 012
Écarts actuariels et coûts des services passés non reconnus	264	(14)	21	17	289
Defined Benefits Obligations (DBO) au 31 décembre 2012	761	342	145	53	1 301

30.6 HYPOTHÈSES ACTUARIELLES ET ANALYSE DE SENSIBILITÉ

Les hypothèses utilisées pour l'évaluation des engagements relatifs aux indemnités de départ à la retraite sont présentées dans le tableau ci-dessous :

	2012	2011
Âge de départ à la retraite	60-65 ans	60-65 ans
Évolution des salaires	1,5 % à 5,0 %	1,5 % à 5,0 %
Taux de charges sociales	7 % à 45 %	7 % à 45 %
Taux d'actualisation	2,2 % à 2,9 %	3,8 % à 4,7 %

Le taux d'actualisation retenu pour la France et la Belgique s'élève à 2,98 % contre 4,70 % en 2011. Ce taux est fondé sur un indice qui regroupe la performance à 10 ans d'obligations corporate (notées AA).

Le taux d'actualisation retenu pour l'Italie s'élève à 2,90 % contre 3,80 % en 2011. Ce taux est déterminé en fonction d'une courbe de rendement des obligations d'entreprises de première catégorie

et est cohérent avec la durée estimée des obligations au titre des avantages accordés.

Les résultats des tests de sensibilité montrent qu'une diminution de 25 et de 50 points de base du taux d'actualisation aurait eu respectivement une incidence de l'ordre de 29 millions d'euros et de 60 millions d'euros sur le montant de la valeur actuelle de l'engagement au titre des régimes en France, en Belgique et en Italie.



NOTE 31 LITIGES

Dans le cadre de ses activités réalisées dans une vingtaine de pays différents, le Groupe est confronté à des litiges d'ordre fiscal, social ou commercial.

31.1 LITIGES FISCAUX

Certaines sociétés du Groupe ont fait ou font l'objet de contrôles par les autorités fiscales des pays dans lesquels elles sont enregistrées.

Au Brésil, Carrefour est l'objet de contrôles fiscaux qui portent notamment sur la taxe sur la distribution des biens et services (ICMS) et les crédits d'impôt enregistrés à ce titre (détermination des montants et documentation de ceux-ci) ainsi que sur les contributions fédérales relatives au programme d'intégration sociale et au financement de la sécurité sociale (Pis-Cofins). Le Groupe conteste le bien-fondé de la plupart des chefs de redressement et notamment la constitutionnalité de certaines dispositions législatives en vertu desquelles ces redressements ont été notifiés. L'estimation du niveau de risque relatif à chaque litige est revue régulièrement en concertation avec les conseillers de Carrefour Brésil et une provision est comptabilisée en conséquence.

En France, le montant des rectifications proposées par l'administration fiscale à la société mère Carrefour, SA s'élève à 169 millions d'euros en droits au 31 décembre 2012. Ces rectifications, dont Carrefour conteste le bien-fondé, portent sur les années 2003 à 2009.

Certaines sociétés françaises du Groupe ont reçu en 2008 et 2009 des notifications portant sur le calcul de la TVA collectée au cours des exercices 2003 à 2008, pour un montant total de 313 millions d'euros. Carrefour conteste le bien-fondé de ces redressements et a exercé des recours auprès des juridictions administratives. Les recours en appel n'étant pas suspensifs de paiement, Carrefour a procédé à un décaissement partiel au titre des exercices 2003 à 2005.

En Argentine, l'administration fiscale conteste l'omission par Carrefour de certaines catégories de ristournes fournisseurs dans la base de calcul de la taxe sur les ventes. Le montant total des redressements notifiés au titre de la période 1996-2004 s'élève à 500 millions de pesos (77 millions d'euros environ). Carrefour conteste l'interprétation faite par l'administration fiscale.

Carrefour a acquitté la taxe sur les achats de viande (taxe d'équarrissage) jusqu'en 2003. En 2003, la Cour de Justice des Communautés Européennes a considéré que cette taxe, dont le produit était reversé par l'État aux entreprises d'équarrissage, constituait une aide d'État incompatible avec le droit communautaire. En conséquence, Carrefour a obtenu des dégrèvements. Ainsi, la taxe d'équarrissage acquittée entre 1997 et 2003 a été remboursée au Groupe. En 2004, l'administration fiscale est revenue sur sa décision et a demandé la répétition de la taxe remboursée au titre des années

2001 à 2003 pour un montant de 145 millions d'euros. Ce montant a été mis en recouvrement et payé par Carrefour au cours de l'exercice 2012. Carrefour conteste le bien-fondé de cette demande et un contentieux est ouvert auprès des juridictions administratives.

En avril 2011, l'administration fiscale espagnole a notifié à Norfin Holder, société holding du Groupe en Espagne, un redressement au titre des exercices 2004 à 2007. L'administration considère que les financements levés par Norfin Holder n'ont pas de motivation économique et rejette, de ce fait, la déductibilité des intérêts d'emprunt. Carrefour conteste la totalité de ce redressement devant les instances administratives.

31.2 LITIGES SOCIAUX

De par sa taille, le Groupe est confronté de manière permanente à des litiges avec des salariés ou d'anciens salariés.

Carrefour peut par ailleurs rencontrer, de manière plus exceptionnelle, des situations de litige impliquant un nombre élevé de salariés ou anciens salariés. Au Brésil, le Groupe est en procès avec de nombreux anciens salariés qui lui réclament le paiement d'heures supplémentaires qui n'auraient pas été payées. En France, le Groupe fait face à des litiges relatifs à l'interprétation de la loi sur le calcul du salaire minimum et sur la nature des frais dont la prise en charge incombe à l'employeur.

31.3 LITIGES LÉGAUX ET COMMERCIAUX

Le Groupe fait l'objet de contrôles réguliers par les autorités en charge du respect de la législation commerciale en vigueur et des autorités de la concurrence. Des litiges avec les fournisseurs peuvent également apparaître au travers d'interprétations divergentes des dispositions légales ou contractuelles.

Le 1^{er} octobre 2012 a été remis au Conseil de la concurrence belge le rapport de l'Auditorat relatif à l'enquête sur la pratique des hausses de prix de vente aux consommateurs dans la grande distribution concernant les produits « droguerie, parfumerie et hygiène ». De 2002 à 2007, les principales entreprises de la grande distribution auraient procédé à des hausses coordonnées des prix de vente aux consommateurs, avec l'aide des fournisseurs des produits concernés. Cette affaire est désormais traitée par l'organe décisionnel de l'Autorité de la concurrence belge qui décidera s'il existe ou non une infraction au droit de la concurrence et fixera, le cas échéant, le montant de l'amende.

**NOTE 32 DETTES FINANCIÈRES****32.1 DETTE NETTE****32.1.1. CALCUL DE LA DETTE NETTE**

La dette nette du Groupe s'établit à 4 320 millions d'euros à fin décembre 2012, en baisse de 2 591 millions d'euros, et s'analyse comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2012	31/12/2011
Emprunts obligataires	8 992	8 545
Autres emprunts et dettes financières	1 516	1 894
Billet de Trésorerie	-	250
Passifs relatifs à des contrats de location financement	420	492
TOTAL DES DETTES FINANCIÈRES HORS DÉRIVÉS PASSIFS	10 928	11 180
Dérivés - Passif	318	492
TOTAL DES DETTES (1)	11 246	11 672
<i>dont dettes à plus d'un an</i>	<i>8 983</i>	<i>9 513</i>
<i>dont dettes à moins d'un an</i>	<i>2 263</i>	<i>2 159</i>
Autres actifs financiers courants	352	911
Disponibilités	6 573	3 849
TOTAL DES PLACEMENTS (2)	6 925	4 760
DETTE NETTE = (1) - (2)	4 320	6 911

32.1.2. DÉTAIL DES EMPRUNTS OBLIGATAIRES

<i>(en millions d'euros)</i>	Échéance	31/12/2011	Émissions	Remboursements	Autres variations	31/12/2012
Émissions Publiques		8 396	1 250	(996)		8 650
Emprunt Obligataire Euro MTN, CHF, 3 ans, 2,675 %	2012	329		(329)		
Affectation au refinancement des encours clients des sociétés financières	2012	(329)		329		
Euro Bond, EUR, 5 ans, Euribor 3 M + 15 bp	2012	200		(200)		
Emprunt Obligataire Euro MTN, GBP, 10 ans, 5,375 %	2012	796		(796)		
Euro Bond Fixed rate, EUR, 8 ans, 3,625 %	2013	750				750
Emprunt Obligataire Euro MTN, EUR, 5 ans, 6,625 %	2013	700				700
Euro Bond Fixed rate, EUR, 7 ans, 5,125 %	2014	1 250				1 250
Emprunt Obligataire Euro MTN, EUR, 5 ans, 5,125 %	2014	250				250
Euro Bond Fixed rate, EUR, 7 ans, 5,375 %	2015	1 000				1 000
Euro Bond Fixed rate, EUR, 10 ans, 3,825 %	2015	50				50
Euro Bond Fixed rate, EUR, 10 ans, 3,85 %	2015	50				50
Euro Bond Fixed rate, EUR, 10 ans, 4,375 %	2016	600				600
Emprunt Obligataire Euro MTN, EUR, 4 ans, 4,375 %	2016		500			500
Affectation au refinancement des encours clients des sociétés financières	2016		(250)			(250)
Emprunt Obligataire Euro MTN, EUR, 8 ans, 4,678 %	2017	250				250
Emprunt Obligataire Euro MTN, EUR, 5 ans, 1,875 %	2017		1 000			1 000
Euro Bond Fixed rate, EUR, 7 ans, 5,25 %	2018	500				500
Emprunt Obligataire Euro MTN, Eur, 10 ans, 4,00 %	2020	1 000				1 000
Emprunt Obligataire Euro MTN, EUR, 11 ans, 3,875 %	2021	1 000				1 000
Émissions Privées		326		(22)		304
Ajustement de couverture de juste valeur des emprunts à taux fixe		(178)			216	38
DÉTAIL DES EMPRUNTS OBLIGATAIRES		8 544	1 250	(1 018)	216	8 992

**32.1.3. DÉTAIL DES AUTRES EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES**

(en millions d'euros)	31/12/2012	31/12/2011
Dettes bancaires garanties par titres Carrefour (<i>equity swap</i>)	429	446
Emprunts souscrits au Brésil	467	754
Emprunts souscrits en Colombie	-	203
Intérêts courus non échus ⁽¹⁾	158	172
Autres éléments	462	319
TOTAL	1 516	1 894

(1) Les intérêts courus portent sur la totalité de la dette financière, y compris les emprunts obligataires.

Une partie de l'endettement bancaire contracté par Carrefour Brésil (153 millions d'euros au 31 décembre 2012 à comparer à 303 millions d'euros au 31 décembre 2011) est soumise aux 2 covenants suivants :

- le ratio de liquidité (actifs circulants rapportés aux passifs circulants) doit être supérieur ou égal à 0,85 ;
- le ratio de solvabilité (capitaux propres rapportés au total du bilan) doit être supérieur ou égal 0,25.

Au 30 juin 2012, ces ratios étaient respectés. Les ratios au 31 décembre 2012 seront calculés définitivement en avril 2013 ; sur la base des informations disponibles à la date de l'arrêt des comptes consolidés du Groupe, ils seraient également respectés.

32.2 ANALYSE DES DETTES FINANCIÈRES, HORS DÉRIVÉS PASSIFS**32.2.1. DÉTAIL PAR NATURE DE TAUX**

(en millions d'euros)	31/12/2012	31/12/2011
Dettes à taux fixe	9 960	9 400
Dettes à taux variable	967	1 781
TOTAL	10 928	11 180

Les dettes à taux fixe à l'émission (avant swap) sont classées en dette à taux fixe.

Les dettes à taux variable à l'émission (avant swap) sont classées en dette à taux variable.

32.2.2. DÉTAIL PAR DEVISE

Les éléments ci-dessous sont présentés après prise en compte des couvertures.

DÉTAIL DES EMPRUNTS, HORS DÉRIVÉS PASSIFS, PAR DEVISES

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2012	31/12/2011
Euro	10 211	9 870
Real Brésilien	499	786
Yuan Chinois	65	64
Livre Turque	13	18
Dollar Taiwanais	95	128
Ringgit Malais		34
Peso Argentin	1	5
Peso Colombien		218
Zloty Polonais	37	35
Lei Roumain	7	7
Roupie Indonésienne		15
TOTAL	10 928	11 180

La dette en euros représente 93 % du total en décembre 2012 contre 88 % en décembre 2011.

32.2.3. DÉTAIL PAR ÉCHÉANCE**DÉTAIL DES EMPRUNTS, HORS DÉRIVÉS PASSIFS, PAR ÉCHÉANCES**

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2012	31/12/2011
1 an	2 263	2 159
2 ans	1 773	1 700
3 à 5 ans	4 067	4 136
Au-delà de 5 ans	2 824	3 184
TOTAL	10 928	11 180

**NOTE 33****ENCOURS CLIENTS ET REFINANCEMENT DES ENCOURS CLIENTS DES SOCIÉTÉS FINANCIÈRES**

En support de son activité de distributeur, le Groupe a développé une activité de banque et d'assurance à destination de ses clients, principalement en France, en Espagne et au Brésil.

Les sociétés financières du Groupe mettent notamment à disposition de leurs clients des cartes bancaires siglées « Carrefour », utilisables dans les magasins du Groupe et ailleurs, des prêts à la consommation et des produits d'épargne (assurance-vie, livrets...)

De par leur importance dans le bilan consolidé du Groupe et leurs spécificités, les encours clients de ces activités sont présentés sur une ligne distincte du bilan, à la fois au sein des actifs courants (pour la part à moins d'un an) et au sein des actifs non courants (pour la part à plus d'un an). De même, les emprunts et autres sources de financement levés pour refinancer ces encours sont présentés sur des lignes spécifiques au sein des passifs courants et non courants.

Au 31 décembre 2012, les encours clients s'élèvent à 5 646 millions d'euros (à comparer à 5 620 millions d'euros à fin 2011) et se composent comme suit :

	31/12/2012	Part à moins d'un an	Part à plus d'un an
Encours cartes	3 867	933	2 933
Encours prêts	2 020	1 536	484
Encours crédits (liés à des achats magasins)	172	10	162
Encours autres	326	232	95
Provisions	(750)	(363)	(387)
Divers	10	12	(2)
TOTAL ENCOURS CLIENTS	5 646	2 360	3 285

Le refinancement de ces encours à hauteur de 4 997 millions d'euros à fin 2012 est assuré par les sources de financement suivantes :

(en millions d'euros)	31/12/2012	31/12/2011	Variation
Dettes représentées par un titre (certificats de dépôt, BMTN)	1 238	1 715	(477)
Emprunts bancaires	850	2 138	(1 288)
Emprunts obligataires ⁽¹⁾	1 009	355	654
Comptes sur livret clients ⁽²⁾	655	0	655
Titrisation ⁽³⁾	500	0	500
Cession de crédits clients à des établissements bancaires	363	395	(32)
Autres	382	298	85
TOTAL	4 997	4 901	96
<i>part à moins d'un an</i>	<i>3 032</i>	<i>4 482</i>	<i>(1 449)</i>
<i>part à plus d'un an</i>	<i>1 966</i>	<i>419</i>	<i>1 547</i>

(1) Émission obligataire de 600 millions d'euros par Carrefour Banque le 25 septembre 2012 (maturité 3 ans, coupon de 2,875 %), complétée le 9 novembre d'un montant de 110 millions d'euros ; réaffectation en 2012 à hauteur de 250 millions d'euros d'un emprunt obligataire émis par Carrefour, SA (cf. note 32).

(2) Lancement par Carrefour Banque de produits d'épargne (compte sur livret et compte à terme).

(3) Lancement par Carrefour Banque d'une nouvelle titrisation « FCT Copernic 2012-1 », compartimentée et rechargeable, portant sur un encours titrisé de 855 millions d'euros et ayant permis de lever 500 millions d'euros (souscription du compartiment A1). Le Fonds commun de titrisation est consolidé par intégration globale dans les comptes du Groupe.

NOTE 34 INSTRUMENTS FINANCIERS**A. INSTRUMENTS FINANCIERS INSCRITS AU BILAN**

AU 31/12/2012

(en millions d'euros)	Ventilation par catégorie d'instruments					
	Valeur comptable	En juste valeur par résultat	Actifs disponibles à la vente	Prêts, créances et autres dettes	Dettes au coût amorti ⁽¹⁾	Instruments dérivés
Titres de participation	66		66			
Autres immobilisations financières long terme	1 059			1 059		
Autres actifs financiers non courants	1 125		66	1 059		
Total encours clients des sociétés financières	5 646			5 646		
Créances commerciales	2 144			2 144		
Autres actifs financiers courants	352		238	69		46
Autres actifs ⁽²⁾	482			482		
Trésorerie et équivalent trésorerie	6 573	6 573				
Actifs	16 322	6 573	303	9 400		46
Total dettes financières	11 246				10 928	318
Total refinancement encours clients	4 998				4 998	
Fournisseurs et autres créditeurs	12 925			12 925		
Autres passifs ⁽³⁾	2 358			2 358		
Passifs	31 526			15 283	15 926	318

(1) Y compris les passifs financiers faisant l'objet d'une couverture de juste valeur.

(2) Hors charges constatées d'avance.

(3) Hors produits constatés d'avance.



AU 31/12/2011

(en millions d'euros)	Ventilation par catégorie d'instruments					
	Valeur comptable	En juste valeur par résultat	Actifs disponibles à la vente	Prêts, créances et autres dettes	Dettes au coût amorti ⁽¹⁾	Instruments dérivés
Titres de participation	152		152			
Autres immobilisations financières long terme	1 281			1 281		
Autres actifs financiers non courants	1 433		152	1 281		
Total encours clients des sociétés financières	5 619			5 619		
Créances commerciales	2 782			2 782		
Autres actifs financiers courants	911		763	101		47
Autres actifs ⁽²⁾	626			626		
Trésorerie et équivalent trésorerie	3 849	3 849				
Actifs	15 221	3 849	915	10 409		47
Total dettes financières	11 671				11 180	492
Total refinancement encours clients	4 901				4 901	
Fournisseurs et autres créditeurs	15 362			15 362		
Autres passifs ⁽³⁾	2 713			2 713		
Passifs	34 647			18 075	16 081	492

(1) Y compris les passifs financiers faisant l'objet d'une couverture de juste valeur.

(2) Hors charges constatées d'avance.

(3) Hors produits constatés d'avance.

Dans le cadre du financement de ses activités, le Groupe a mis en place le 22 juillet 2010 avec un partenaire bancaire une structure de financement faisant intervenir un véhicule dédié non consolidé par Carrefour. Ce véhicule a souscrit notamment une obligation de 1 milliard d'euros, émise par Carrefour au travers de son programme EMTN, et d'échéance 2021. Carrefour a octroyé un prêt d'un montant nominal de 255 millions d'euros à ce même véhicule, le solde du financement étant apporté par le partenaire. La structure n'expose Carrefour à aucun risque de liquidité.

À partir de la fin de la quatrième année, la structure est exposée, au travers de son financement bancaire, à la variation d'un

indice composite en lien avec la courbe des taux d'intérêt futurs. Carrefour profite de la performance de l'indice et s'est engagé, en cas de sous-performance, à prendre en charge une quote-part des pertes éventuellement réalisées. Une sous-performance maximale de l'indice de manière continue sur l'ensemble de la durée de vie de la structure de financement exposerait Carrefour au titre de cet engagement à une perte d'un montant total non actualisé et avant impôts de 343 millions d'euros. Au vu de l'évolution de l'indice, le Groupe a pris la décision de procéder à la sortie anticipée de ce financement structuré moyennant le paiement d'une pénalité qui a été provisionnée en résultat financier.



B. JUSTE VALEUR

JUSTES VALEURS/VALEURS COMPTABLES

(en millions d'euros)	31/12/2012		31/12/2011	
	Valeur comptable	Juste valeur	Valeur comptable	Juste valeur
Titres de participation	66	66	152	152
Autres immobilisations financières long terme	1 059	1 059	1 281	1 281
Autres actifs financiers non courants	1 125	1 125	1 433	1 433
Encours clients des sociétés financières	5 646	5 646	5 619	5 619
Créances commerciales	2 144	2 144	2 782	2 782
Autres actifs financiers courants	352	352	911	911
Autres Actifs	482	482	626	626
Trésorerie et équivalents trésorerie	6 573	6 573	3 849	3 849
Total Actifs	16 322	16 322	15 221	15 221
Dette couverte en juste valeur	538	538	1 047	1 047
Dette couverte en flux de trésorerie	251	251	947	947
Dette à taux fixe	9 290	9 954	8 495	8 509
Dette non couverte	429	429	200	200
Passifs relatifs à des contrats de location-financement	420	420	492	492
Instruments dérivés	317	317	492	492
Total Emprunts	11 246	11 910	11 672	11 686
Fournisseurs et autres créditeurs	12 925	12 925	15 362	15 362
Refinancement des encours clients	4 998	4 998	4 901	4 901
Autres passifs	2 358	2 358	2 713	2 713
Total Passifs	31 526	32 191	34 647	34 661
TOTAL (+ PASSIF NET/- ACTIF NET)	15 204	15 869	19 427	19 441
Profit (perte) latent		(664)		(14)

Une évaluation de la juste valeur des instruments financiers du Groupe est effectuée dans la mesure où les données des marchés financiers permettent une estimation pertinente de leur valeur vénale dans une optique non liquidative.

VENTILATION DES ACTIFS ET PASSIFS ÉVALUÉS EN JUSTE VALEUR (HORS DISPONIBILITÉS)

Selon la hiérarchie prévue dans les normes IFRS, il existe trois niveaux de juste valeur :

- niveau 1 : juste valeur évaluée par référence à des prix (non ajustés) cotés sur des marchés actifs pour des actifs et passifs identiques ;
- niveau 2 : juste valeur évaluée par des modèles utilisant des données d'entrée qui sont observables pour l'actif ou le passif concerné, soit directement (à savoir des prix) soit indirectement (à savoir des données dérivées de prix) ;
- niveau 3 : juste valeur évaluée par référence à des données relatives à l'actif ou au passif qui ne sont pas basées sur des données observables de marché.



31/12/2012 (en millions d'euros)	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total
Titres de participation			66	66
Actifs financiers courants - disponibles à la vente		238		238
Actifs financiers courants - dérivés		46		46
Dérivés passif		(95)	(221)	(317)

31/12/2011 (en millions d'euros)	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total
Titres de participation			152	152
Actifs financiers courants - disponibles à la vente	700	62		763
Actifs financiers courants - dérivés		47		47
Dérivés passif		(277)	(214)	(492)

Depuis la clôture au 31 décembre 2010, aucun reclassement n'a été opéré entre les différents niveaux.

C. COUVERTURE DE FLUX DE TRÉSORERIE

5

Le tableau suivant indique les périodes au cours desquelles le Groupe s'attend à ce que les flux de trésorerie associés aux instruments dérivés qualifiés de couverture de flux de trésorerie se produisent et impactent le résultat.

(en millions d'euros)	2012				2011			
	Valeur comptable avant impôt	< 1 an	> 1 an	> 5 ans	Valeur comptable avant impôt	< 1 an	> 1 an	> 5 ans
Instrument de couverture de taux ⁽¹⁾	(73)	(49)	(24)	0	(138)	(49)	(90)	0
Instruments de couverture de change ⁽¹⁾	(16)	(16)	0	0	31	31	0	0
TOTAL	(89)	(65)	(24)	0	(107)	(18)	(90)	0

(1) Les instruments de taux concernent principalement des swaps tandis que les instruments de change sont essentiellement composés de contrats à terme.

NOTE 35 AUTRES PASSIFS

(en millions d'euros)	31/12/2012	31/12/2011
Dettes sociales	1 633	1 615
Dettes vis-à-vis des fournisseurs d'immobilisations	457	763
Produits constatés d'avance	65	72
Dettes diverses	268	336
TOTAL	2 422	2 785



NOTE 36 GESTION DES RISQUES

Les principaux risques attachés aux instruments financiers du Groupe sont les risques de liquidité, de taux, de change, de crédit et le risque sur actions. La politique du Groupe face à ces différents risques est décrite dans les paragraphes suivants.

La nature des métiers du Groupe conduit à distinguer les risques financiers liés à l'activité de banque assurance (incluant notamment Carrefour Banque) et les risques financiers de l'activité commerciale.

Le Groupe a mis en place une organisation permettant de suivre les risques financiers avec une trésorerie centralisée. La Direction de la Trésorerie et des Financements du Groupe (DTFG), basée à Bruxelles, a reçu mandat de la part de la Direction Générale du Groupe pour gérer cette fonction au bénéfice de l'ensemble des filiales ayant une activité commerciale. Des rapports périodiques sont adressés à la Direction Générale du Groupe qui peut ainsi contrôler les orientations prises dans le cadre de la stratégie de gestion qu'elle a autorisée.

Concernant les activités de crédit, la gestion et le suivi des risques sont pilotés directement par les entités concernées. La DTFG s'assure du contrôle et de la bonne mise en œuvre des règles applicables aux activités de crédit, conjointement avec les partenaires capitalistiques de cette activité le cas échéant. Des rapports périodiques sont adressés par les équipes locales à la Direction de la Trésorerie et des Financements.

36.1 RISQUE DE LIQUIDITÉ

36.1.1. ACTIVITÉ COMMERCIALE

Le risque de liquidité consiste en l'incapacité dans laquelle Carrefour pourrait se trouver d'honorer les échéances de ses passifs financiers.

L'approche du Groupe pour gérer le risque de liquidité est de s'assurer, dans la mesure du possible, qu'il disposera toujours de liquidités suffisantes pour honorer ses passifs, lorsqu'ils arriveront à échéance, quelles que soient les conditions de marché.

Le risque de liquidité est suivi par un comité de liquidité mensuel visant à traiter l'adéquation entre les besoins de financement du Groupe et les ressources à sa disposition en présence du Directeur Financier du Groupe, ainsi que du représentant de Carrefour Banque.

Les principales actions menées par la Direction de la Trésorerie et des Financements afin de conforter la liquidité consistent à :

- promouvoir une politique de financement prudente permettant de disposer d'une notation de crédit rendant possible l'accès aux marchés obligataires et de billets de trésorerie ;
- maintenir une présence sur le marché obligataire par des émissions à intervalles de temps réguliers, principalement sur les marchés euro, en vue de se ménager un échéancier obligataire équilibré. Le programme *Euro Medium Term Notes* (EMTN) dispose d'une capacité de 12 milliards d'euros. Les obligations émises sous le programme EMTN sont assorties depuis 2007 d'une clause de changement de contrôle dite « soft ». En cas de dégradation de la notation à long terme au niveau d'investissement spéculatif et que cette dégradation soit consécutive à un changement de contrôle, la clause pourrait s'appliquer. Elle ne pourrait pas donner lieu à un remboursement anticipé de l'obligation, sa seule conséquence serait une augmentation du coupon ;
- utiliser le programme de billets de trésorerie du Groupe coté à Paris avec une capacité d'émission de 5 milliards d'euros ;
- maintenir des facilités de crédit bancaire à moyen terme disponibles et utilisables au gré des besoins du Groupe. À fin 2012, le Groupe dispose de trois lignes de crédits syndiqués non tirées auprès d'un pool de banques de premier rang d'un montant total de 4,350 milliards d'euros, dont les échéances se situent en 2015 et 2016. La politique du Groupe est de maintenir ces facilités disponibles et non tirées, afin de faire face à toute difficulté qui pourrait survenir dans l'utilisation du programme de billets de trésorerie. Les crédits syndiqués sont assortis des clauses d'engagement de défaut habituelles à ce type de contrat, à savoir maintien de son rang de crédit (*pari passu*), limitation des sûretés accordées aux autres créanciers (*negative pledge*), changement de contrôle, limitation de cession substantielle d'actifs et défaut croisé. Il n'existe pas de clause de défaut en cas de modification de la notation à long terme. En revanche, il est prévu que la marge de tirage puisse évoluer en cas de baisse ou de hausse de la notation à long terme (*pricing grid*). Les contrats ne contiennent aucune clause d'exigibilité anticipée en cas de changement significatif (*material adverse change*).

Au 31 décembre 2012, disposant de 4,35 milliards d'euros de crédits syndiqués disponibles et non tirés (échéance 2015 et 2016), le Groupe considère sa situation de liquidité comme solide. En outre, le niveau de trésorerie disponible permet de couvrir les échéances obligataires de l'année à venir.

Le profil de la dette est équilibré : le Groupe ne fait face à aucun pic de refinancement sur l'ensemble de son échéancier de dette obligataire qui présente une maturité moyenne de 3 ans et 11 mois.

**36.1.2. ACTIVITÉ BANQUE ASSURANCE**

Le risque de liquidité de Carrefour Banque est suivi dans le cadre d'une « politique de liquidité » validée par la Direction Générale et s'inscrivant dans la politique générale du Groupe.

La situation de refinancement Carrefour Banque est appréciée à partir de normes internes, d'indicateurs d'alerte et de ratios réglementaires.

La gestion du risque de liquidité vise les objectifs suivants :

- une sécurité de refinancement qui s'appuie sur une évaluation mensuelle de la projection des excédents et ou des besoins de trésorerie en comparant la projection des engagements reçus (en version dite statique ou dynamique) à la projection des encours clients en situation dynamique ;
- une conformité progressive aux nouveaux ratios de liquidité Bâle III ;

- une diversification des sources de refinancement (emprunts bancaires, emprunts obligataires, titrisation, titres de créances négociables ou épargne bilancielle). Au cours de l'exercice 2012, Carrefour Banque a ainsi réalisé deux opérations publiques majeures pour accompagner le financement et le développement de ses activités. L'émission obligataire inaugurale réalisée en septembre 2012 (600 millions d'euros à trois ans) a été abondée d'un montant de 110 millions d'euros début novembre. L'opération de titrisation de septembre 2012 a permis quant à elle de lever 500 millions d'euros auprès d'investisseurs, l'opération ressortant avec une maturité moyenne de 1,9 an. Ce refinancement total de 1,21 milliard d'euros s'inscrit pleinement dans la perspective du respect des ratios de liquidité Bâle III *via* un allongement significatif de la durée d'origine et un parfait adossement des flux de l'actif et du passif.

Les échéanciers ci-dessous présentent les flux de trésorerie afférents à l'ensemble des dettes financières du Groupe par maturité.

31/12/2012 (en millions d'euros)	Valeur comptable	Flux de trésorerie contractuels	< 1 an	2-5 ans	> 5 ans
Dettes couvertes en juste valeur	538	593	22	570	0
Dettes couvertes en flux de trésorerie	251	252	1	252	0
Dettes à taux fixe	9 290	10 077	2 722	4 608	2 747
Dettes non couvertes	429	431	1	431	0
Passifs relatifs à des contrats de location-financement	420	0	0	0	0
Instruments dérivés	317	278	30	26	222
Total Emprunts	11 246	11 631	2 776	5 886	2 969
Fournisseurs et autres créanciers	12 925	12 925	12 925	0	0
Refinancement des encours clients	4 998	4 998	3 032	1 966	0
Autres passifs	2 358	2 358	2 358	0	0
TOTAL	31 526	31 912	21 091	7 852	2 969

31/12/2011 (en millions d'euros)	Valeur comptable	Flux de trésorerie contractuels	< 1 an	2-5 ans	> 5 ans
Dettes couvertes en juste valeur	1 047	1 131	823	47	262
Dettes couvertes en flux de trésorerie	947	1 009	284	720	5
Dettes à taux fixe	8 495	9 761	1 063	5 792	2 906
Dettes non couvertes	200	202	202	0	0
Passifs relatifs à des contrats de location-financement	492	0	0	0	0
Instruments dérivés	492	339	45	119	176
Total Emprunts	11 672	12 442	2 416	6 677	3 349
Fournisseurs et autres créanciers	15 362	15 362	15 362	0	0
Refinancement des encours clients	4 901	4 901	4 482	419	0
Autres passifs	2 713	2 713	2 713	0	0
TOTAL	34 647	35 417	24 972	7 096	3 349



36.2 RISQUE DE TAUX D'INTÉRÊT

Le risque de taux d'intérêt est le risque par lequel la variation des taux d'intérêt serait susceptible de générer une augmentation du coût net de l'endettement du Groupe.

La gestion du risque de taux est assurée centralement par la Direction de la Trésorerie et des Financements du Groupe qui rend compte mensuellement de ses opérations, examinées dans le cadre d'un Comité des Taux qui fixe une stratégie de couverture et les modalités d'application dans le but de limiter l'exposition au risque de taux et d'optimiser le coût du financement.

La dette à long terme est émise principalement à taux fixe, protégeant ainsi le Groupe contre une hausse des taux.

Carrefour détient néanmoins différents instruments financiers destinés à couvrir la dette financière du Groupe face au risque de variations des taux d'intérêt. Il s'agit principalement des swaps (vanille) et des options de taux d'intérêt (*cap* et *floor* vanilles). Le Groupe applique la comptabilité de couverture pour ces instruments quand les critères requis sont respectés.

Lorsqu'elle est émise à taux variable, la dette long terme est couverte au moyen d'instruments financiers permettant de plafonner la hausse des taux d'intérêt pour tout ou partie de la période.

Le calcul de sensibilité (à un an ; sur l'ensemble de la dette) à l'évolution des taux est présenté dans le tableau ci-dessous :

(- : perte ; + : gain) (en millions d'euros)	Baisse des taux de 0,50 %		Hausse des taux de 0,50 %	
	Impact capitaux propres	Impact résultat	Impact capitaux propres	Impact résultat
Placements	-	-	-	0,4
Dette à taux variable ⁽¹⁾	-	4,6	-	(4,6)
Dette couverte en juste valeur	-	(10,9)	-	10,6
Swap qualifiés de couverture juste valeur	-	10,7	-	(10,4)
Swap qualifiés de couverture flux de trésorerie	(2,5)	-	2,4	-
Swap (<i>trading</i>)	-	(9,7)	-	9,5
Options (<i>trading</i>)	-	(1,3)	-	7,2
INCIDENCE TOTALE	(2,5)	(6,6)	2,4	12,7

(1) Dette à taux variable à l'origine.

36.3 RISQUE DE CHANGE

Le risque de change transactionnel est le risque par lequel une évolution défavorable des cours de change pourrait détériorer un flux de trésorerie commercial libellé en devise étrangère.

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 et concerne essentiellement l'importation. Le risque sur les opérations d'importation fermes (achat de marchandises en devises) est couvert par des achats à terme de devises. La maturité de ces opérations de change est généralement inférieure à 12 mois.

Variation de valorisation due à une hausse/baisse des cours sur les instruments comptabilisés en couverture de flux de trésorerie :

(en millions d'euros)	Baisse du cours de 10 %		Hausse du cours de 10 %	
	Impact bilan	Impact résultat	Impact bilan	Impact résultat
Position USD/ EUR Cash Flow Hedge	35,7	-	(35,7)	-
Position EUR / RON Cash Flow Hedge	1,7	-	(1,7)	-
Position HKD / EUR Cash Flow Hedge	18,5	-	(18,5)	-

(1) Dette à taux variable à l'origine.

Le risque de change bilantiel est le risque par lequel une évolution défavorable des cours de change détériore les capitaux propres d'une filiale, dont la monnaie fonctionnelle n'est pas l'euro, convertis en euro dans les comptes consolidés du Groupe établis en euro.

Le bilan et le compte de résultat sont exposés au risque de conversion : les ratios de structure financière consolidée sont sensibles aux variations des parités de change qui impactent le résultat et les capitaux propres des filiales étrangères opérant en dehors de la zone euro.

Le risque de conversion pesant sur les opérations réalisées dans des pays hors zone euro présente un caractère marginal sur le compte de résultat consolidé : à titre d'exemple, l'incidence de la variation des taux de change moyens utilisés en 2012 comparés à ceux de 2011 a affecté le chiffre d'affaires du Groupe de - 528 millions d'euros (0,7 % du chiffre d'affaires 2012) et son résultat opérationnel de 10 millions d'euros.

Enfin, lorsque des financements locaux sont mis en place, ils sont généralement effectués dans la devise locale.



36.4 RISQUE DE CRÉDIT

Le Groupe considère que son exposition au risque de crédit est la suivante :

Exposition au risque de crédit (en millions d'euros)	31/12/2012	31/12/2011
Titres de participation	66	152
Autres immobilisations financières long terme	1 059	1 281
TOTAL AUTRES ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS	1 125	1 433
Encours clients des sociétés financières	5 646	5 619
Créances commerciales	2 144	2 782
Autres actifs financiers courants	352	911
Autres Actifs	482	626
Trésorerie et équivalents trésorerie	6 573	3 849
EXPOSITION MAXIMALE AU RISQUE DE CRÉDIT	16 322	15 221

36.4.1. ACTIVITÉ COMMERCIALE

1) Créances d'exploitation

Les créances d'exploitation comprennent principalement les créances à recevoir des franchisés au titre des livraisons de

marchandises et des redevances, des fournisseurs, principalement au titre des remises, et les loyers à recevoir des galeries marchandes. Elles font l'objet, le cas échéant, d'une dépréciation, qui prend en compte la capacité du débiteur à honorer sa dette et l'ancienneté de la créance.

DÉTAIL DES VARIATIONS DE DÉPRÉCIATION DES CRÉANCES DOUTEUSES

Clôture 31/12/2010	(259)
Dotations	(135)
Reprises	139
Autres mouvements	15
Clôture 31/12/2011	(240)
Dotations	(116)
Reprises	106
Autres mouvements	41
Clôture 31/12/2012	(209)

Au 31 décembre 2012, le montant net des créances commerciales s'élève à 2 144 millions d'euros (note 23). Le montant net des créances échues s'élève à 399 millions d'euros et la part des créances nettes échues de plus de 90 jours représente 4,3 % du montant net total des créances commerciales. Le Groupe considérant le risque de non-recouvrement comme marginal, ces créances ne font pas l'objet de dépréciation complémentaire.

2) Placements

La politique du Groupe en termes de gestion de la trésorerie à court terme privilégie la liquidité, la sécurité et la disponibilité de ses placements.

Les placements sont réalisés en majorité par la Direction de la Trésorerie et des Financements qui diversifie les investissements dans des dépôts à terme auprès des établissements financiers de premier plan et dans des OPCVM classés par l'AMF dans les catégories « monétaires » et « monétaires court terme », disponibles à tout moment.

Les placements effectués en pays sont validés par la Direction de la Trésorerie et des Financements.

Le Groupe suit le risque de contrepartie permettant de suivre les politiques de placement directes chez des contreparties et les sous-jacents des OPCVM dans lesquels le Groupe a investi. Pour les OPCVM, le Groupe se fixe également comme objectif de ne jamais investir un montant supérieur à 5 % du montant d'un fonds dans la limite de 250 millions d'euros par fonds.



36.4.2. ACTIVITÉ DE BANQUE ASSURANCE

1) Gestion du risque de crédit

Pour faire face au risque d'insolvabilité des emprunteurs auxquels elles ont consenti des fonds, les sociétés financières du Groupe se sont dotées de dispositifs de contrôle de la qualité et de la solvabilité des débiteurs :

- systèmes d'aide à la décision intégrant des outils de *scoring*, de budget et de références passées attestant de la qualité de la contrepartie ;
- interrogations, quand ils existent, des différents fichiers positifs et négatifs ;
- gestion active des fonctions recouvrement et contentieux ;
- outils de suivi et de contrôle permanent du risque de crédit.

Au sein de chaque société exerçant l'activité de crédit, un département Risque de crédit est en charge de l'ensemble de ces suivis et une synthèse des comités de gestion des risques fait l'objet d'une présentation systématique au Conseil d'Administration.

Au niveau du Groupe, une filière Risque de crédit Europe a également été mise en place pour assurer le suivi et la mise en œuvre de la politique risque en France, en Espagne, en Belgique et en Italie.

2) Dépréciations des encours clients

Les créances à la clientèle sont classées en créances douteuses dès lors qu'elles présentent un risque de non-recouvrement total ou partiel (retard de paiement, etc.).

Les modèles de dépréciation sont établis conformément à la réglementation en vigueur applicable aux entreprises de crédit dans chaque pays, suivant un processus en deux étapes :

- classification des encours en classes homogènes de risques, au sens de la probabilité de récupération ; puis
- modélisation des probabilités de pertes sur base historique.

Dans un certain nombre de pays, des provisions spécifiques sont également comptabilisées sur certaines typologies d'encours afin de respecter les directives des banques centrales locales.

Ventilation des encours échus et non échus

	Solde au 31/12/2012	Créances échues				
(en millions d'euros)		Créance non échue à la date de clôture	entre 0 et 3 mois	entre 3 et 6 mois	entre 6 mois et un an	au-delà d'un an
Encours des sociétés financières	5 646	5 146	352	46	28	73

	Solde au 31/12/2011	Créances échues				
(en millions d'euros)		Créance non échue à la date de clôture	entre 0 et 3 mois	entre 3 et 6 mois	entre 6 mois et un an	au-delà d'un an
Encours des sociétés financières	5 618	5 129	332	52	35	70

Échéancier des encours clients des sociétés financières

31/12/2012 (en millions d'euros)	Total	< 1 an	> 1 an < 5 ans	> 5 ans
France	3 020	1 178	1 656	185
Belgique	198	176	22	0
Espagne	1 243	860	187	196
Italie	173	85	55	33
Argentine	136	129	8	0
Brésil	876	858	18	0
TOTAL	5 646	3 286	1 945	415



31/12/2011 (en millions d'euros)	Total	< 1 an	> 1 an < 5 ans	> 5 ans
France	3 043	1 463	1 449	131
Belgique	190	168	22	0
Espagne	1 232	845	220	167
Italie	147	80	43	25
Grèce	13	11	1	0
Argentine	148	139	9	0
Brésil	846	677	169	0
TOTAL	5 619	3 384	1 912	323

36.5 RISQUE ACTIONS

Le risque sur actions provient des variations de marché du cours de l'action Carrefour dans le cadre de ses programmes d'engagement sur ses titres et des actions détenues en propre.

Le Groupe a pour politique de ne pas détenir de positions actions (sur les siennes propres ou des tierces) sauf circonstances ou besoins particuliers.

Occasionnellement, le Groupe achète sur le marché ses propres actions ou des options d'achat sur ses propres actions. Ces actions et options sont principalement utilisées dans le cadre de la couverture

des programmes d'attribution d'actions gratuites et d'options sur actions du Groupe. Le rythme et le volume de ces achats dépendent des cours sur le marché.

Au 31 décembre 2012, les actions et options détenues directement ou indirectement en propre couvrent l'intégralité des programmes d'attributions d'actions gratuites et d'options sur actions en vie.

Les valeurs mobilières et les placements financiers du Groupe sont essentiellement constitués de placements monétaires sur lesquels l'exposition au risque actions est faible.

NOTE 37 PASSIFS ÉVENTUELS

Dans le cadre de leur activité courante, les sociétés du Groupe font régulièrement l'objet de contrôles fiscaux, douaniers et administratifs. Le Groupe est par ailleurs sujet à divers litiges ou contentieux. Une provision est comptabilisée lorsque le Groupe a une obligation présente (juridique ou implicite) résultant d'un événement passé, qu'il est probable qu'une sortie de ressources sera nécessaire pour régler l'obligation, et que le montant de l'obligation peut être estimé de manière fiable (voir notes 29 et 31). Les pertes opérationnelles futures ne sont pas provisionnées.

Les passifs éventuels ne sont pas comptabilisés et correspondent à :

- des obligations potentielles résultant d'événements passés dont l'existence ne sera confirmée que par la survenance d'événements

futurs incertains qui ne sont pas totalement sous le contrôle de l'entreprise ; ou

- des obligations actuelles résultant d'événements passés, mais qui ne sont pas comptabilisées car il n'est pas probable qu'une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques sera nécessaire pour éteindre l'obligation ou car le montant de l'obligation ne peut être évalué avec une fiabilité suffisante.

Le Groupe n'a connaissance d'aucun passif éventuel risquant d'affecter significativement et avec une probabilité sérieuse, les résultats, la situation financière, le patrimoine ou l'activité du Groupe.


NOTE 38 VARIATION DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT

(en millions d'euros)	31/12/2012	31/12/2011	Variation
Variation des stocks	686	(404)	1 090
Variation des créances commerciales	80	(246)	326
Variation des fournisseurs	(772)	13	(785)
Variation de dette fidélité et autres	144	130	13
Variation du BFR marchand (« Trésorerie marchandises »)	137	(507)	644
Variation des autres créances et autres dettes	(179)	267	(445)
VARIATION DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT	(42)	(240)	198

NOTE 39 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 à percevoir principalement sur les boutiques de galeries marchandes) qui représentent également des engagements futurs, donnés ou reçus.

	31/12/2012	Détail par échéance			31/12/2011 ⁽¹⁾
Engagements donnés (en millions d'euros)		Moins d'un an	1 à 5 ans	Plus de 5 ans	
Liés à la trésorerie	9 158	5 056	2 805	1 296	9 488
relatifs aux sociétés financières	7 526	4 770	2 746	10	7 814
relatifs aux autres sociétés	1 632	286	59	1 287	1 674
Liés à l'exploitation/immobilier/expansion...	2 407	1 227	1 012	168	3 469
Liés aux cessions de titres	313	195	57	62	591
Liés aux locations	4 116	948	1 888	1 280	4 558
TOTAL	15 994	7 427	5 762	2 806	18 106

(1) Dont 1 230 millions concernant les entités traitées selon la norme IFRS 5.

	31/12/2012	Détail par échéance			31/12/2011 ⁽¹⁾
Engagements reçus (en millions d'euros)		Moins d'un an	1 à 5 ans	Plus de 5 ans	
Liés à la trésorerie	7 214	2 072	5 106	37	5 650
relatifs aux sociétés financières	1 848	1 111	737	0	865
relatifs aux autres sociétés	5 366	961	4 369	37	4 785
Liés à l'exploitation/immobilier/expansion...	740	209	368	163	808
Liés aux acquisitions de titres	298	158	101	39	603
Liés aux locations	990	334	483	173	1 056
TOTAL	9 242	2 772	6 058	412	8 117

(1) Dont 488 millions d'euros concernant les entités traitées selon la norme IFRS 5.



Les engagements hors bilan liés à la trésorerie sont composés :

- des 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 ;
- de cautions et hypothèques données ou reçues principalement dans le cadre de l'activité immobilière du Groupe ;
- 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.

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

- d'engagements d'achat 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 ;
- des coûts des services passés relatifs à la mise en place de régimes de retraite à amortir ;
- d'autres engagements donnés ou reçus.

Les engagements liés aux acquisitions et cessions 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 et de vente de titres et de garanties de passifs. Les garanties de passifs reçues ne sont pas valorisées.

Les engagements liés aux contrats de location :

À fin décembre 2012, le Groupe détient en pleine propriété 722 hypermarchés sur 1 226 hypermarchés intégrés, 573 supermarchés sur 1 551 supermarchés intégrés.

Les magasins non détenus en pleine propriété font l'objet de contrats de location pour une charge de 941 millions d'euros au titre de l'année 2012 (voir note 9).

21 % des engagements liés aux contrats de location sont à échéance de moins de 1 an, 43 % à échéance de 1 à 5 ans et 36 % à échéance de plus de 5 ans.

Au titre des contrats de location simple, le montant brut des loyers futurs, déterminé en fonction de l'engagement maximal futur pris par le Groupe, aussi bien en termes de durée que de montant pour chacun des contrats de location immobilière existant à ce jour, s'élève à 4 116 millions d'euros. Le montant actualisé de ces loyers futurs s'élève à 3 120 millions d'euros.

Le Groupe détient par ailleurs des galeries commerciales, principalement autour des hypermarchés et supermarchés, données en location et ayant généré au cours de l'année 2012 un produit de 269 millions d'euros. Le montant brut des loyers futurs à recevoir, déterminé en fonction de l'engagement futur pris par les locataires, aussi bien en termes de durée que de montant pour chacun des contrats de location immobilière existant à ce jour, s'élève à 990 millions d'euros. L'actualisation de ces loyers futurs correspond à un engagement reçu de 799 millions d'euros.

NOTE 40 EFFECTIFS

	31/12/2012	31/12/2011 ⁽¹⁾
Effectif moyen du Groupe	358 396	366 874
Effectif fin de période du Groupe	364 969	371 003

(1) À des fins de comparabilité, les effectifs 2011 ont été retraités pour tenir compte de la cession en 2012 de la Grèce, de la Colombie, de la Malaisie ainsi que la cession de l'Indonésie devenue effective en janvier 2013.



NOTE 41 PARTIES LIÉES

41.1 TRANSACTIONS AVEC LES SOCIÉTÉS LIÉES

Les opérations réalisées au cours de l'exercice 2012 avec les principales sociétés dans lesquelles le Groupe exerce une influence notable ou un contrôle conjoint au 31 décembre 2012 sont présentées ci-dessous.

(en millions d'euros)	Majid Al Futtaim	Provencia	Mestdagh
Chiffre d'affaires (vente de marchandises)	13	487	121
Redevances de franchise	15	15	5
Créances à la clôture	4	16	14

41.2 AUTRES TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIÉES

ENGAGEMENTS D'ACHAT DE TITRES DE PARTICIPATIONS NE DONNANT PAS LE CONTRÔLE

Le Groupe a accordé des options de vente sur sa filiale turque aux actionnaires détenant des participations ne donnant pas le contrôle. Conformément aux principes comptables décrits en note 2.7.2.4, cette option est valorisée selon les termes contractuels et comptabilisée en dette financière.

PRISE À BAIL EN ÉTAT FUTUR D'ACHÈVEMENT D'UN IMMEUBLE SITUÉ À MASSY, PROPRIÉTÉ DU GROUPE COLONY

Le bail est consenti sur une durée ferme de douze ans avec prise d'effet à compter de la date d'achèvement des travaux fixée le 20 décembre 2013, et moyennant un loyer annuel global de 21 millions d'euros, ajustable en fonction du nombre de m² de surface locative réelle. Ce loyer sera indexé sur l'indice Insee de la construction. Par ailleurs, une franchise de loyer de douze mois est consentie à Carrefour à compter de la date de prise d'effet du bail.

NOTE 42 RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS

Le tableau ci-dessous présente la rémunération versée par le groupe Carrefour aux personnes qui ont été, au cours de l'exercice, membres de la Direction Exécutive du Groupe ou du Conseil d'Administration.

(en millions d'euros)	2012	2011
Rémunération au titre de l'exercice	5,4	5,4
Rémunération variable relative à l'année précédente	3,3	3,8
Avantages en nature logement et véhicule	0,1	0,1
Rémunération totale versée	8,8	9,2
Charges patronales	4,2	3,8
Indemnités de fin de contrat	3,2	1,4



Les autres avantages accordés sont les suivants :

- régime de retraite à prestations définies décrit en note 30. Au cours des exercices 2011 et 2012, aucune rente n'a été versée ;
- attribution d'options d'achat d'actions et d'actions gratuites. Les dirigeants du groupe Carrefour présents au 31 décembre 2012 disposent de 641 587 options d'achat d'actions et 7 871 actions

gratuites. Les dirigeants présents au 31 décembre 2011 disposaient lors de la clôture 2011 de 801 271 options d'achat d'actions et 45 967 actions gratuites.

Le montant des jetons de présence versés aux membres du Conseil d'Administration au cours de l'exercice 2012 s'élève à 0,8 million d'euros. En 2011, il s'élevait à 0,7 million d'euros.

NOTE 43 ÉVÉNEMENTS POST-CLÔTURE

La clôture de la transaction de cession de la participation du Groupe en Indonésie est devenue effective le 16 janvier 2013, après approbation des autorités indonésiennes compétentes.

Aucun autre événement postérieur à la clôture n'est de nature à avoir une incidence significative sur les comptes du Groupe.

NOTE 44 HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

	2012				2011			
(en millions d'euros)	Deloitte & Associés	KPMG	Mazars	Total	Deloitte & Associés	KPMG	Mazars	Total
Audit	2,7	9,8	2,9	15,4	2,5	10,1	2,4	14,9
Autres prestations	0,3	0,2	0,0	0,5	0,2	0,1	0,0	0,4
TOTAL	3,0	10,0	2,9	15,9	2,7	10,2	2,4	15,3

NOTE 45 PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION**45.1 SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES PAR INTÉGRATION GLOBALE AU 31 DÉCEMBRE 2012**

<i>FRANCE</i>	<i>Pourcentages d'intérêts retenus en consolidation</i>
ACTIS	100,0
AJACCIO DISTRIBUTION	100,0
ALFROY	100,0
ALLU	100,0
ALODIS	100,0
AVENUE	52,0
BELLEVUE DISTRIBUTION	100,0
BLO DISTRIBUTION	100,0
BOEDIM	100,0
BPJ	100,0
CADS	97,0
CALLOUETS	51,0
CAMENCE	100,0
CARAUROUTES	100,0
CARCOOP	50,0
CARCOOP FRANCE	50,0
CARCOOP STATIONS SERVICE	50,0
CARDADEL	100,0
CARFUEL	100,0
CARIMA	100,0
CARLIER	100,0
CARMA	30,4
CARMA COURTAGE	30,4
CARPLA	100,0
CARMA VIE	30,4
CARREFOUR ADMINISTRATIF FRANCE	100,0
CARREFOUR ASSISTANCE A DOMICILE	100,0
CARREFOUR BANQUE (Ex S2P - SOCIETE DES PAIEMENTS PASS)	60,8
CARREFOUR DRIVE	100,0
CARREFOUR FORMATION HYPERMARCHES FRANCE (CFHF)	100,0
CARREFOUR FRANCE	100,0
CARREFOUR France PARTICIPATION	100,0
CARREFOUR HYPERMARCHES	100,0
CARREFOUR IMPORT SAS (EX CRFP2)	100,0
CARREFOUR INTERACTIVE	100,0
CARREFOUR MANAGEMENT	100,0
CARREFOUR MARCHANDISES INTERNATIONALES	100,0
CARREFOUR MONACO	100,0
CARREFOUR PARTENARIAT INTERNATIONAL	100,0



FRANCE	Pourcentages d'intérêts retenus en consolidation
CARREFOUR PROPERTY	100,0
CARREFOUR PROPERTY DEVELOPPEMENT	100,0
CARREFOUR PROPERTY GESTION	100,0
CARREFOUR PROPERTY INTERNATIONAL	100,0
CARREFOUR PROXIMITE France	100,0
CARREFOUR SA	100,0
CARREFOUR SERVICES CLIENTS	100,0
CARREFOUR STATION SERVICE (ex PARIDIS 75)	100,0
CARREFOUR SYSTEMES D'INFORMATIONS FRANCE	100,0
CARREFOUR VOYAGES	100,0
CARVILLENEUVE	100,0
CASCH	100,0
CENTRE COMMERCIAL DE LESCAR	99,5
CHALLENGER	100,0
CHAMNORD	59,6
CHAMPION SUPERMARCHES FRANCE (C.S.F)	100,0
CHATOLAND	100,0
CHAMPY	100,0
CHRISTHALIE	100,0
CLAIREFONTAINE	100,0
CLAUROLIE	100,0
CLEA	100,0
COMPAGNIE D'ACTIVITE ET DE COMMERCE INTERNATIONAL -CACI-	100,0
CONTINENT 2001	100,0
COSG	100,0
COVIAM 8	100,0
COVICAR 2	100,0
CP TRANSACTIONS	100,0
CPF ASSET MANAGEMENT	100,0
CRF REGIE PUBLICITAIRE	100,0
CRFP10	100,0
CRFP11	100,0
CRFP13	100,0
CRFP14	100,0
CRFP15	100,0
CRFP16	100,0
CRFP4	100,0
CRFP8	100,0
CSD	74,0
CSD TRANSPORTS	74,0
CSF France	100,0
CSF France STATIONS SERVICES	100,0
DAUPHINOISE DE PARTICIPATIONS	100,0
DE LA CHEVALERIE	100,0
DE LA COQUERIE	51,0
DE LA VALLEE	100,0

<i>FRANCE</i>	<i>Pourcentages d'intérêts retenus en consolidation</i>
DE MONTSEC	100,0
DE SIAM	51,0
DEFENSE ORLEANAISE	30,4
DELDIS	100,0
DES TROIS G	97,0
DISTRIVAL	100,0
ECALHAN	51,0
ELODIS	100,0
EPG	66,0
ETADIS	100,0
ETS CATTEAU	100,0
EUROMARCHE	100,0
FALDIS	100,0
FINIFAC	100,0
FLODIA	100,0
FLORADIS	100,0
FLORITINE	100,0
FORUM DEVELOPPEMENT	100,0
GAMACASH	100,0
GEDEL	100,0
GERFLO	100,0
GENEDIS	100,0
GERNIMES	100,0
GIE CARREFOUR PERSONAL FINANCE SERVICES	52,8
GIMONDIS	100,0
GMC DIGOIN	100,0
GM CARREFOUR (ex COVICAR 18)	100,0
GMC FRANCE	100,0
GMC STATIONS SERVICE	100,0
GUYENNE ET GASCOGNE	100,0
GUILVIDIS	100,0
GVTIMM	51,0
GYSLAND	100,0
HAUTS DE ROYA	100,0
HERMES	100,0
HYPARLO SAS	100,0
IMMAUFFAY	51,0
IMMO ARTEMARE	51,0
IMMO BACQUEVILLE	51,0
IMMO DRIVE	100,0
IMMO REBAIS	51,0
IMMO VOUNEUIL	100,0
IMMOBILIERE CARREFOUR	100,0
IMMOCYPRIEN	51,0
IMMODIS	100,0
IMMODIS (ex HYPARMO)	100,0



FRANCE	Pourcentages d'intérêts retenus en consolidation
IMMODIVINE	51,0
IMMOLOUBES	51,0
IMMOPOLO	100,0
IMMOTOURNAY	51,0
ISAE	100,0
INTERDIS	100,0
JUNAUDIS	100,0
KERGALYS	99,96
LA BAUDRIERE	51,0
LA BLANCHISSERIE	100,0
LA CIOTAT DISTRIBUTION SNC	100,0
LA CROIX VIGNON	51,0
LA GALERIE	100,0
LA GERSOISE	51,0
LA GUIDE	100,0
LA MESTRASAISE	51,0
LA SABLONNIERE	100,0
LAEMY	99,97
LALAUDIS	99,0
LANN KERGUEN	51,3
LAPALUS & FILS (ETABS)	100,0
LE COURTEMBLET	100,0
LEFAUBAS	100,0
LES ACACIAS	51,0
LES CHARTRETTES	100,0
LES TASSEaux	51,0
LES TRANCHEES	100,0
LES VALLES	51,0
LIMADIS	100,0
LIMADOR	100,0
LODIAF	100,0
LOGIDIS	100,0
LOGIDIS COMPTOIRS MODERNES	100,0
LOISEAU DISTRIBUTION	100,0
LOVAUTO	100,0
LUDIS	100,0
LVDIS	100,0
MAISON JOHANES BOUBEE	100,0
MATOLIDIS	100,0
MAXIMOISE DE CREATION	51,0
MICHEL HOCHARD	100,0
MISSERON	100,0
MONTECO	100,0
MONTEL DISTRIBUTION	100,0
MONTELMAR DISTRIBUTION	100,0
MORTEAU DISTRIBUTION	100,0

<i>FRANCE</i>	<i>Pourcentages d'intérêts retenus en consolidation</i>
MPF PODIROUX	100,0
NOBLADIS	100,0
NOSAEL	51,0
OCDIS	75,0
ON LINE CARREFOUR	100,0
OOSHOP	100,0
OVEA	99,98
P.R.M.	100,0
PADISMA	100,0
PERPIGNAN DISTRIBUTION SNC	100,0
PHILCAT	51,0
PHILIBERT	100,0
PHIVETOL	100,0
POTIMMO	100,0
PROFIDIS	100,0
PROFIDIS & CIE	100,0
PROLACOUR	100,0
RESSONS	51,0
RIOM DISTRIBUTION	100,0
RIOMOISE DE DISTRIBUTION SA	100,0
ROTONDE	100,0
SAGC	100,0
SAM PROSPECTIVE	90,0
SAMAD	100,0
SARL DE SAINT HERMENTAIRE	100,0
SCI DIAMARS	100,0
SCI LA SEE	100,0
SCI LES SABLES	100,0
SELIMA	100,0
SELOJA	51,0
SIGOULIM	51,0
SOBADIS	100,0
SOBRECO	100,0
SOCIETE DES HYPERMARCHES DE LA VEZERE	50,0
SOCIETE D'EXPLOITATION AMIDIS & Cie	100,0
SOCIETE FECAMPOISE DE SUPERMARCHES	100,0
SOCIETE NOUVELLE SOGARA	100,0
SODIMOB	100,0
SODINI	100,0
SODISAL	100,0
SODISCAF	100,0
SODISOR	100,0
SOFALINE	100,0
SOFIDIM	99,0
SOFODIS	100,0
SOGARA	100,0



	<i>Pourcentages d'intérêts retenus en consolidation</i>
FRANCE	
SOGARA DRIVE	100,0
SOGARA FRANCE	100,0
SOGARA STATION SERVICE	100,0
SOLEDIS	100,0
SOMAFRE	100,0
SOPROMAL	100,0
SOVAL	100,0
SOVIDIS	100,0
SOVIDIS PROPRIANO	100,0
STELAUR	100,0
STROFI	100,0
SUPERDIS	96,5
TERTRA	51,0
TOURANGELLE DE PARTICIPATIONS	100,0
TUILE PLAT	100,0
UNICAGES	100,0
UNIVU	100,0
VARJEA	100,0
VASSYMMO	51,0
VAUVERT CAMARGUE	100,0
VEZERE DISTRIBUTION	50,0
VICUS	100,0
VIERDIS	100,0
VISAGE	100,0
VIZEGU	90,0
ALLEMAGNE	
CARREFOUR PROCUREMENT INTERNATIONAL AG & CO. KG	100,0
ARGENTINE	
BANCO DE SERVICIOS FINANCIEROS SA	60,0
INC S.A.	100,0
BELGIQUE	
ALL IN FOOD	100,0
BIGG'S SA	100,0
BRUGGE RETAIL ASSOCIATE	100,0
CARREFOUR BELGIUM	100,0
CARREFOUR Finance	100,0
CARUM	100,0
CENTRE DE COORDINATION CARREFOUR	100,0
DE NETELAAR	100,0
DEURNE RETAIL ASSOCIATE	100,0
DIKON	100,0
ECLAIR	100,0
EXTENSION BEL-TEX	100,0

	<i>Pourcentages d'intérêts retenus en consolidation</i>
BELGIQUE	
FILUNIC	100,0
FIMASER	60,0
FOMAR	100,0
FOURCAR BELGIUM SA	100,0
FRESHFOOD	100,0
GB RETAIL ASSOCIATES SA	100,0
GENT DAMPOORT RETAIL ASSOCIATE	100,0
GMR	100,0
GROSFUIT	100,0
HALLE RETAIL ASSOCIATE	100,0
HEPPEN RETAIL ASSOCIATE	100,0
LA LOUVIERE RETAIL ASSOCIATE	100,0
MABE	100,0
NORTHSHORE PARTICIPATION	100,0
OUDENARDE RETAIL	100,0
QUIEVRAIN RETAIL ASSOCIATE	100,0
R&D FOOD	100,0
ROB	100,0
RULUK	100,0
SAMDIS	100,0
SCHILCO	100,0
SERCAR	100,0
SOCIETE RELAIS	100,0
SOUTH MED INVESTMENTS	100,0
STIGAM	100,0
VANDEN MEERSSCHE NV	100,0
VERSMARKT	100,0
WAPRO	100,0
BRÉSIL	
ATACADAO DISTRIBUICAO COMERCIO E INDUSTRIA LTDA	100,0
BANCO CSF S.A.	51,0
BREPA COMERCIO PARTICIPACAO LTDA	100,0
BSF HOLDING S.A.	51,0
CARREFOUR COMERCIO E INDUSTRIA LTDA	100,0
CARREFOUR VIAGENS E TURISMO LTDA.	100,0
COMERCIAL DE ALIMENTOS CARREFOUR S.A.	100,0
FOCCAR INTERMEDIACAO DE NEGOCIOS LTDA.	100,0
IMOPAR PARTICIPCOES E ADMINISTRACAO IMOBILIARIA LTDA	100,0
LOJIPART PARTICIPACOES SA	100,0
NOVA GAULE COMERCIO E PARTICIPACOES S.A.	100,0
POSTO ARRUDA PEREIRA	100,0
TROPICARGAS TRANSPORTES LTDA.	100,0



CHINE	Pourcentages d'intérêts retenus en consolidation
BEIJING CARREFOUR COMMERCIAL CO., LTD.	55,0
BEIJING CHAMPION SHOULIAN COMMUNITY CHAIN STORES CO LTD	100,0
BEIJING CHUANGYIJIA CARREFOUR COMMERCIAL	100,0
BEIJING REPRESENTATIVE OFFICE OF CARREFOUR S.A.	100,0
CARREFOUR (CHINA) MANAGEMENT & CONSULTING SERVICES CO.	100,0
CHANGCHUN CARREFOUR COMMERCIAL CO., LTD.	75,0
CHANGSHA CARREFOUR HYPERMARKET	100,0
CHANGZHOU YUEDA CARREFOUR COMMERCIAL CO., LTD.	60,0
CHENGDU CARREFOUR HYPERMARKET CO LTD	80,0
CHENGDU YUSHENG INDUSTRIAL DEVELOPMENT CO LTD	100,0
CHONGQING CARREFOUR COMMERCIAL CO LTD	65,0
DALIAN CARREFOUR COMMERCIAL CO., LTD.	65,0
DONGGUAN CARREFOUR COMMERCIAL CO., LTD	100,0
DONGGUAN DONESHENG SUPERMARKET CO	100,0
FOSHAN CARREFOUR COMMERCIAL CO.,LTD	100,0
FUZHOU CARREFOUR COMMERCIAL CO LTD	100,0
GUANGZHOU JIAGUANG SUPERMARKET CO	100,0
GUIZHOU CARREFOUR COMMERCIAL CO.,LTD	100,0
HAIKOU CARREFOUR COMMERCIAL	100,0
HANGZHOU CARREFOUR HYPERMARKET CO., LTD	80,0
HARBIN CARREFOUR HYPERMARKET CO., LTD	65,0
HEBEI BAOLONGCANG CARREFOUR COMMERCIAL CO., LTD.	51,0
HEFEI YUEJIA COMMERCIAL CO., LTD.	60,0
HUHHOT CARREFOUR COMMERCIAL COMPANY CO.,LTD.	100,0
JINAN CARREFOUR COMMERCIAL CO., LTD	100,0
KUNMING CARREFOUR HYPERMARKET CO., LTD	100,0
NANCHANG YUEJIA COMMERCIAL CO.,LTD	60,0
NANJING YUEJIA SUPERMARKET CO LTD	65,0
NINGBO CARREFOUR COMMERCIAL	80,0
NINGBO LEFU INDUSTRIAL DEVELOPMENT CO. LTD	100,0
QINGDAO CARREFOUR COMMERCIAL	95,0
QUJING CARREFOUR HYPERMARKET CO.,LTD.	100,0
SHANDONG CARREFOUR COMMERCIAL CO., LTD.	100,0
SHANGAI CARHUA SUPERMARKET LTD	55,0
SHANGHAI GLOBAL SOURCING CONSULTING CO LTD	100,0
SHANXI YUEJIA COMMERCIAL CO.,LTD	55,0
SHENYANG CARREFOUR COMMERCIAL CO LTD	65,0
SHENZHEN CARREFOUR COMMERCIAL	100,0
SHENZHEN LERONG SUPERMARKET CO LTD	100,0
SHIJIAZHANG CARREFOUR COMMERCIAL CO., LTD.	51,0
SICHUAN CARREFOUR COMMERCIAL CO., LTD.	100,0
SUZHOU YUEJIA SUPERMARKET CO., LTD	55,0
THE CARREFOUR(CHINA) FOUNDATION FOR FOOD SAFETY LTD.	100,0
TIANJIN JIAFU COMMERCIAL CO., LTD.	100,0
TIANJIN QUANYE CARREFOUR HYPERMARKET CO., LTD	65,0
VICOUR LIMITED	100,0

	Pourcentages d'intérêts retenus en consolidation
CHINE	
WUHAN HANFU SUPERMARKET CO., LTD.	100,0
WUXI YUEJIA COMMERCIAL CO., LTD.	55,0
XIAMEN CARREFOUR COMMERCIAL CO LTD	100,0
XIAN CARREFOUR HYPERMARKET CO LTD	100,0
XINJIANG CARREFOUR HYPERMARKET	100,0
XUZHOU YUEJIA COMMERCIAL CO LTD	60,0
ZHENGZHOU YUEJIA COMMERCIAL CO., LTD.	60,0
ZHUHAI CARREFOUR COMMERCIAL CO.,LTD.	100,0
ZHUHAI LETIN SUPERMARKET CO., LTD.	100,0
ZHUZHOU CARREFOUR COMMERCIAL CO., LTD.	100,0
ESPAGNE	
CARREFOUR ESPANA PROPERTIES, S.L.	100,0
CARREFOUR NAVARRA, S.L.	100,0
CARREFOUR NORTE, S.L.	100,0
CARREFOUR PROPERTY SANTIAGO, S.L.	100,0
CARREFOURONLINE S.L (SUBMARINO HISPANIA)	100,0
CENTROS COMERCIALES CARREFOUR, S.A.	100,0
CORREDURIA DE SEGUROS CARREFOUR	75,0
ESTABLECIMIENTOS DE DESCUENTO STONE	100,0
GROUP SUPECO MAXOR	100,0
INVERSIONES PRYCA, S.A.	100,0
NORFIN HOLDER S.L.	100,0
SERVICIOS FINANCIEROS CARREFOUR EF.C. (FINANCIERA PRYCA)	60,1
SIDAMSA CONTINENTE HIPERMERCADOS, S.A.	100,0
SOCIEDAD DE COMPRAS MODERNAS, S.A. (SOCOMO)	100,0
SUPERMERCADOS CHAMPION, S.A.	100,0
VIAJES CARREFOUR, S.L.UNIPERSONAL	100,0
HONG KONG	
CARREFOUR ASIA LTD	100,0
CARREFOUR GLOBAL SOURCING ASIA	100,0
CARREFOUR TRADING ASIA LTD (CTA)	100,0
INDE	
CARREFOUR INDIA MASTER FRANCHISE LTD	100,0
CARREFOUR WC & C INDIA PRIVATE LTD	100,0
INDONÉSIE	
PT ALFA RETAILINDO TBK	60,0
PT CARREFOUR INDONESIA (EX CONTIMAS)	60,0
IRELAND	
CARREFOUR INSURANCE	100,0



	<i>Pourcentages d'intérêts retenus en consolidation</i>
ITALIE	
CARREFOUR ITALIA	100,0
CARREFOUR ITALIA FINANCE SRL	100,0
CARREFOUR PROPERTY ITALIA S.r.l (ex DEMETER ITALIA SPA (ex HYPERMARKET HOLDING))	99,8
CONSORZIO PROPRIETARI CENTRO COMMERCIALE BUROLO	89,0
CONSORZIO PROPRIETARI CENTRO COMMERCIALE GIUSSANO	76,8
CONSORZIO PROPRIETARI CENTRO COMMERCIALE MASSA	54,1
CONSORZIO PROPRIETARI CENTRO COMMERCIALE TORINO MONTECUCCO	87,2
CONSORZIO PROPRIETARI CENTRO COMMERCIALE BRIANZA	52,8
CONSORZIO PROPRIETARI CENTRO COMMERCIALE THIENE	57,8
CONSORZIO PROPRIETARI CENTRO COMMERCIALE VERCELLI	84,2
DI PER DI SRL	99,8
FUTURE SRL (ex TREDI' ESPANSIONE SRL)	99,8
GS SpA (EX ATENA)	99,8
IL BOSCO SRL	94,8
INVESTMENTI COMMERCIALI SAN GIULIANO S.R.L.	99,8
INVESTMENTI COMMERCIALI GALLARATE S.R.L.	99,8
S.C.A.R.L. Shopville Gran Reno	57,7
SOCIETA SVILUPPO COMMERCIALE	99,8
LUXEMBOURG	
VELASQUES SA	100,0
PAYS-BAS	
CADAM BV	100,0
CARREFOUR CHINA HOLDINGS BV	100,0
CARREFOUR INTERNATIONAL SERVICES BV (HYPER GERMANY HOLDING BV)	100,0
CARREFOUR NEDERLAND BV	100,0
CARREFOUR PROPERTY BV	100,0
FOURCAR BV	100,0
FOURET BV	100,0
FRANCOFIN BV	100,0
HOFIDIS INVESTMENT AND FINANCE INTERNATIONAL (HIFI)	100,0
HYPER GERMANY BV	100,0
HYPER INVEST BV	100,0
INTERCROSSROADS BV	100,0
KRUISDAM BV	100,0
MILDEW BV	100,0
ONESIA BV	100,0
SOCA BV	100,0
POLOGNE	
CARREFOUR POLSKA	100,0
CARREFOUR POLSKA WAW	100,0
WIGRY	100,0

	<i>Pourcentages d'intérêts retenus en consolidation</i>
ROUMANIE	
ARTIMA SA	100,0
CARREFOUR PROPERTY ROMANIA	100,0
CARREFOUR ROUMANIE	100,0
CARREFOUR VOIAJ	100,0
TERRA ACHIZITII SRL	100,0
RUSSIE	
CARREFOUR RUS	100,0
SINGAPOUR	
CARREFOUR SINGAPOUR PTE LTD	100,0
CARREFOUR SOUTH EAST ASIA	100,0
SUISSE	
CARREFOUR WORLD TRADE	100,0
HYPERDEMA (PHS)	100,0
PROMOHYPERMARKT AG (PHS)	100,0
TAIWAN	
CARREFOUR INSURANCE BROKER CO	60,0
CARREFOUR STORES TAIWAN CO	60,0
CARREFOUR TELECOMMUNICATION CO	30,6
CHARNG YANG DEVELOPMENT CO	30,0
PRESICARRE	60,0
TURQUIE	
CARREFOUR SABANCI TICARET MERKEZI AS CARREFOURSA	58,2

**45.2 SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES PAR MISE EN ÉQUIVALENCE AU 31 DÉCEMBRE 2012**

FRANCE	<i>Pourcentages d'intérêts retenus en consolidation</i>
ABREDIS	50,0
ALEXANDRE	50,0
AZAYDIS	50,0
AZIMMO	50,0
BORDEROUGE	40,0
CARDUTOT	26,0
CARGAN	50,0
CARTAILLAN	50,0
CERBEL	50,0
CEVIDIS	50,0
CHERBOURG INVEST	48,0
CJA DISTRIBUTION	50,0
COLODOR	50,0
CONCEPT 2003	50,0
COROU	50,0
COVIAM 21	50,0
DE L'ARCHE	50,0
DECODIS	50,0
DEPOT PETROLIER DE LYON	50,0
DEPOTS PETROLIERS COTIERS	20,0
DIPLO	50,0
DIRIC	50,0
DISMONPT	50,0
ENTREPOT PETROLIER DE VALENCIENNES	34,0
FABCORJO	50,0
FARO	50,0
FAVICAR	50,0
FIVER	50,0
FONCIERE MARSEILLAN	50,0
FONCIERE PLANES	50,0
FRELUM	50,0
GANDIS	50,0
GERIC GIE	43,1
GMDIS	50,0
GPVM	30,0
GRANDI	50,0
GWENDA	50,0
HBLP	25,0
IDEC	50,0
IMMO ST PIERRE EGLISE	50,0
JOSIM	34,0
LA CATALANE DE DISTRIBUTION	50,0
LA GUJANNAISE	26,0

<i>FRANCE</i>	<i>Pourcentages d'intérêts retenus en consolidation</i>
LAITA BELON DISTRIBUTION	50,0
LB LE PLAN	50,0
LE CLAUZELS	50,0
LE PETIT BAILLY	50,0
LES OLIVIERS	50,0
LEZIDIS	50,0
LUMIMMO	50,0
MADIS	50,0
MAISON VIZET FABRE	50,0
MARIDYS	50,0
MASSEINE	50,0
MAUDIS	50,0
MBD	50,0
NASOCA	50,0
NOUKAT	50,0
OLICOURS	50,0
OUIDIS	50,0
PAM	50,0
PLAMIDIS	50,0
PLANE MARSEILLAN	50,0
PLORAUDIS	50,0
PRODIX	50,0
PROPHI	50,0
PROVENCIA SA	50,0
RIMADIS	50,0
ROGER	50,0
ROND POINT	34,0
ROSE BERGER	50,0
SAM	50,0
SCA	50,0
SCB	50,0
SCI IMMODISC	50,0
SCI LA CLAIRETTE	50,0
SCI LATOUR	60,0
SCI PONT D'ALLIER	50,0
SCI SOVALAC	50,0
SCOMONDIS	34,0
SCYCADIS	50,0
SEREDIS	50,0
SIFO	50,0
SMD	50,0
SME	50,0
SOCADIS CAVALAIRE	50,0
SODIBOR	50,0
SODITA	50,0
SOFIDIS	50,0



	<i>Pourcentages d'intérêts retenus en consolidation</i>
FRANCE	
SOQUIMDIS	50,0
SOTRESCO	50,0
SOVADIS	50,0
ST PAUL DE DISTRIBUTION	50,0
Ste du Depot pétrolier de Nanterre	20,0
STE FINANCIERE GERIC	34,9
TURENNE	50,0
VALECAR	50,0
VALMENDIS	50,0
BELGIQUE	
MESTDAGH	25,0
EMIRATS ARABES UNIS	
MAJID AL FUTAIM	25,0
ESPAGNE	
2011 CAYETANO PANELLES, S.L.	26,0
2012 ALVARO EFREM JIMENEZ	26,0
2012 CORDOBA RODRIGUEZ	26,0
2012 ERIK DAVID	26,0
2012 FLORES HERNANDEZ	26,0
2012 LIZANDA TORTAJADA	26,0
2012 NAYARA S.MARTIN	26,0
2012 VICENTE ARLANDIS	26,0
ANTONIO PEREZ, S.L	26,0
AS CANCELAS S XXI, S.L..	50,0
COSTASOL DE HIPERMERCADOS, S.L.	34,0
DIAGONAL PARKING, S.C.	57,5
GLORIAS PARKING S.A.	50,0
HEGERVIS MATARO, S.L.	26,0
ILITURGITANA DE HIPERMERCADOS, S.L.	34,0
JM.MARMOL SUPERMERCADOS. S.L.	26,0
J.CARLOS VAZQUEZ, S.L.	26,0
LUHERVASAN, S.L.	26,0
SAGRADA FAMILIA, S.L.	26,0
SUPERMERCADOS CENTENO S.L.	26,0
VALATROZ	26,0

ITALIE

CONSORZIO CIEFFEA	49,9
CONSORZIO PROPRIETARI CENTRO COMMERCIALE ASSAGO	49,9
CONSORZIO PROPRIETARI CENTRO COMMERCIALE SIRACUSA	33,3
CONSORZIO PROPRIETARI CENTRO COMMERCIALE ROMANINA	46,3
IPER ORIO SPA	49,9
IPER PESCARA SPA	49,9
S.C.A.R.L. Shopville Le Gru	39,3
SOLEDORO	25,0

POLOGNE

C SERVICES	30,0
------------	------

ROUMANIE

PLOIESTI SHOPPING CITY	50,0
------------------------	------



5.7 Rapport des Commissaires aux comptes sur les Comptes Consolidés

Exercice clos le 31 décembre 2012

Aux actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos assemblées générales, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2012 sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la société Carrefour, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- la vérification spécifique prévue par la loi.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le 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 d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes consolidés de l'exercice sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière, ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

Justification des appréciations

Les estimations comptables concourant à la préparation des comptes ont été réalisées dans un environnement incertain, lié à la crise des finances publiques de certains pays de la zone euro, et en particulier de l'Espagne et de l'Italie. Cette crise s'accompagne d'une crise économique et de liquidité, qui rend difficile l'appréhension des perspectives économiques. C'est dans ce contexte que, en application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce, nous avons procédé à nos propres appréciations, et que nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

Comme il est précisé dans la note 1.3 de l'annexe aux comptes consolidés, la Direction de la société est amenée à prendre en compte des estimations et des hypothèses qui peuvent avoir une incidence sur la valeur comptable de certains éléments d'actifs et de passifs, ainsi que sur les informations données dans les notes annexes. Cette note précise également que, en fonction de l'évolution de ces hypothèses, les éléments figurant dans les futurs états financiers pourraient être différents des estimations actuelles.

Nous avons notamment examiné les points suivants :

- Votre société a procédé à la clôture de l'exercice, à un test de dépréciation des goodwill et a évalué également s'il existait un indice de perte de valeur des autres actifs incorporels et corporels, selon les modalités décrites dans la note 2.6.4 de l'annexe aux comptes consolidés. Nous avons examiné les modalités de mise en œuvre de ce test de dépréciation et d'identification des indices de perte de valeur, les prévisions de flux de trésorerie et les hypothèses utilisées, ainsi que les informations fournies dans la note 17 de l'annexe aux comptes consolidés. Nous avons revu les calculs effectués par votre société, comparé les estimations comptables des périodes précédentes avec les réalisations correspondantes et examiné la procédure d'approbation de ces estimations par la Direction.
- S'agissant des provisions, nous avons apprécié les bases sur lesquelles ces provisions ont été constituées, examiné les procédures en vigueur dans votre société permettant leur recensement, leur évaluation et leur traduction comptable et revu les informations contenues dans les notes 29, 30 et 31 de l'annexe aux comptes consolidés.

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

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi 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.

Les Commissaires aux comptes

Courbevoie, Paris-La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 12 mars 2013

Mazars

Patrick de Cambourg

Pierre Sardet

KPMG audit
Département de KPMG S.A.

Eric Ropert

Deloitte & Associés

Alain Pons

Arnaud de Planta



6

COMPTES SOCIAUX AU 31 DÉCEMBRE 2012

6.1	Bilan	250
6.2	Compte de résultat	251
6.3	Tableau de flux de trésorerie	252
6.4	Annexe aux comptes sociaux	253
6.5	Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	269



6.1 Bilan

Les états financiers sont présentés en millions d'euros avec arrondis au million d'euros près. Les écarts d'arrondis peuvent ainsi apparaître entre différents états.

ACTIF

(en millions d'euros)	Notes	2012			2011
		Brut	Amortissements & dépréciations	Net	Net
Immobilisations incorporelles		14 976	4 490	10 486	11 849
Immobilisations corporelles		3	3	-	-
Immobilisations financières		25 767	1 780	23 987	23 695
Actif immobilisé	3	40 746	6 273	34 473	35 544
Créances	4	630	188	442	2 110
Valeurs mobilières de placement	5	3 297	54	3 243	808
Actif circulant		3 927	242	3 685	2 918
Comptes de régularisation	4	59	-	59	49
TOTAL ACTIF		44 732	6 515	38 217	38 511

PASSIF

(en millions d'euros)	Notes	2012	2011
Capital social		1 773	1 698
Primes d'émission et de fusion		15 419	15 094
Réserve légale		179	179
Réserves réglementées		378	378
Autres réserves		439	1 879
Report à nouveau		6	-
Résultat de l'exercice		5	(1 077)
Capitaux propres	6	18 199	18 151
Provisions pour risques et charges	7	527	543
Dettes financières			
Emprunts obligataires		9 296	9 124
Emprunts auprès des établissements de crédits		6 000	10 229
Dettes d'exploitation			
Dettes fournisseurs et comptes rattachés		227	151
Dettes fiscales et sociales		29	20
Autres dettes d'exploitation		1	1
Dettes diverses			
Autres dettes diverses		3 938	292
Dettes	8	19 491	19 817
TOTAL PASSIF		38 217	38 511



6.2 Compte de résultat

(en millions d'euros)	2012	2011
Reprises sur dépréciations, provisions et transferts de charges	2	174
Autres produits	462	501
Total produits d'exploitation	464	675
Autres achats et charges externes	(532)	(460)
Traitements et salaires, charges sociales	(25)	(26)
Dotations d'exploitation aux amortissements, dépréciations et provisions	(68)	(123)
Impôts, taxes et autres charges d'exploitation	(4)	(196)
Total charges d'exploitation	(629)	(805)
Résultat d'exploitation	(165)	(130)
Produits de participations	1 369	2 809
Autres intérêts et produits assimilés, produits de cession de VMP	119	149
Reprises sur dépréciations et provisions	308	230
Total produits financiers	1 796	3 188
Dotations aux provisions et dépréciations	(175)	(1 948)
Intérêts et charges assimilées	(592)	(813)
Total charges financières	(767)	(2 761)
Résultat financier	1 029	427
Résultat courant avant impôts	864	297
Résultat exceptionnel sur opération de gestion	(1)	-
Résultat exceptionnel sur opération en capital	(323)	(1 382)
Dotations et reprises d'amortissements, de provisions et dépréciations	(910)	(396)
Résultat exceptionnel	(1 234)	(1 778)
Participation des salariés aux fruits de l'expansion	-	-
Impôts sur les bénéfices	375	404
Résultat net	5	(1 077)



6.3 Tableau de flux de trésorerie

(en millions d'euros)	2012	2011
Résultat net	5	(1 077)
Dotation aux amortissements	19	34
Dotation (nette) aux provisions et dépréciations	1 105	2 032
Plus et moins-values nettes sur cessions d'immobilisations	37	58
Valeur nette comptable du mali de fusion Carrefour Promodès affecté à l'activité Dia	-	1 318
Autres variations	-	210
Trésorerie brute issue des opérations	1 166	2 575
Variation des autres créances et dettes	(106)	71
Variation de la trésorerie issue des opérations d'exploitation	1 060	2 646
Acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles	(18)	(19)
Acquisitions des titres de participation	(242)	(2 325)
Cession d'immobilisations incorporelles et corporelles	-	-
Cessions de titres de participations	12	67
Variation des autres immobilisations financières	329	(6)
Autres variations issues des opérations d'investissement ⁽¹⁾	(18)	(152)
Variation de la trésorerie issue des opérations d'investissement	63	(2 435)
Dividendes versés	(145)	(725)
Réduction de capital	-	-
Variation nette de l'endettement	1 208	(323)
Variation des créances et dettes intra-groupe	231	57
Variation de la trésorerie issue des opérations de financement	1 294	(991)
Variation nette de la trésorerie	2 417	(780)
Trésorerie à l'ouverture de l'exercice ⁽²⁾	700	1 480
Trésorerie à la clôture de l'exercice ⁽²⁾	3 117	700
Variation nette de la trésorerie au bilan	2 417	(780)

(1) Dont variation des actions propres (inscrites à l'actif du bilan en valeurs mobilières de placement).

(2) Hors actions propres.



6.4 Annexe aux comptes sociaux

SOMMAIRE DÉTAILLÉ

Note 1	Principes comptables	253	Note 8	Variation des dettes financières	262
Note 2	Événements significatifs	258	Note 9	Détail des comptes concernant les entreprises liées	263
Note 3	Actif immobilisé	259	Note 10	Autres engagements	264
Note 4	Actif circulant et comptes de régularisation	259	Note 11	Effectif moyen	265
Note 5	Valeurs mobilières de placement	260	Note 12	Impôt	266
Note 6	Capitaux propres	260	Note 13	Événements postérieurs à la clôture	267
Note 7	Provisions et dépréciations	262	Note 14	Filiales et participations	267

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 la 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 règles générales d'établissement et de présentation des comptes annuels et aux hypothèses de base suivantes :

- continuité de l'exploitation ;
- indépendance des exercices ;
- permanence des méthodes comptables d'un exercice à l'autre.

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

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

1.1 IMMOBILISATIONS CORPORELLES ET INCORPORELLES

Les immobilisations incorporelles sont constituées essentiellement des logiciels évalués à leur coût d'acquisition et de production, de fonds de commerce évalués à leur valeur d'apport et d'un mali

de fusion issu de la fusion Carrefour-Promodès en 2000 ainsi que d'un mali de confusion issu de la fusion par voie de confusion de patrimoine Carrefour-Hofidis II en 2010. Des tests de dépréciation de ces malis et des fonds de commerce sont mis en œuvre à chaque clôture afin de vérifier que leurs valeurs nettes comptables n'excèdent pas leurs valeurs recouvrables, celles-ci étant définies comme les plus élevées de la valeur de marché (diminuées du coût de cession) et de la valeur d'utilité. La valeur d'utilité est déterminée par actualisation des flux de trésorerie futurs attendus de l'utilisation des biens, ajustée le cas échéant de la dette nette de l'entité testée.

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 :

- logiciels : 3 à 5 ans ;
- matériels informatiques : 3 ans ;
- agencements et aménagements des constructions : 8 ans ;
- autres : 3 à 10 ans.

Les actifs corporels et incorporels, dont les perspectives de rentabilité future ne permettent plus de recouvrer leur valeur nette comptable, font l'objet d'une dépréciation. Celle-ci est déterminée par comparaison de la valeur nette comptable de l'actif avec le montant le plus élevé entre la valeur d'utilité et la valeur de marché.



1.2 IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

Les immobilisations financières sont constituées des participations et créances rattachées, ainsi que des prêts et des autres immobilisations financières.

1.3 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 plusieurs critères dont les principaux sont : la valeur des capitaux propres, la projection des flux de trésorerie futurs ou la valorisation de l'actif estimé sur la base de prévisions raisonnables d'exploitation.

Les dépréciations sont comptabilisées en résultat financier, y compris les reprises de dépréciations réalisées dans le cadre d'une cession de participations. Les résultats de cession de titres de participation sont comptabilisés en résultat exceptionnel.

1.4 PRÊTS ET AUTRES IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

Les prêts et autres immobilisations financières figurent à l'actif pour leur valeur nominale.

Une dépréciation est comptabilisée lorsque la valeur d'inventaire, compte tenu des perspectives de recouvrement, est inférieure à la valeur comptable.

1.5 CRÉANCES

Les créances correspondent pour l'essentiel à des créances intra-groupe au titre de prestations de services dont le fait générateur est constitué par la réalisation de la prestation.

Elles sont valorisées à leur valeur nominale. Une dépréciation est enregistrée lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur comptable.

1.6 VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT

Les valeurs mobilières de placement comprennent principalement :

- des actions Carrefour destinées à être attribuées aux employés et affectées à des plans d'options d'achat d'actions et d'actions gratuites déterminés. Ces actions sont enregistrées à leur coût d'acquisition ; elles ne sont pas dépréciées en fonction de leur valeur de marché en raison de l'engagement d'attribution aux salariés et de la provision constatée au passif dans les conditions décrites dans les principes comptables relatifs aux provisions exposés ci-après ;
- des actions Carrefour disponibles pour être attribuées aux employés ou pour la régulation du cours de Bourse ; ces actions sont dépréciées si leur valeur comptable est supérieure au cours moyen de Bourse du mois de décembre ;
- des fonds communs de placement, des certificats de dépôt, et des billets de trésorerie qui sont enregistrés à leur coût d'acquisition ou à leur valeur de marché si celle-ci est inférieure à ce coût.

Le détail au 31 décembre est présenté en note 5.

1.7 OPÉRATIONS EN DEVICES

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 ».

1.8 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.

Les paramètres de calcul de la provision pour engagement de retraite sont les suivants :

- inflation : 2 % ;
- évolution des salaires : 2,5 % ;
- taux de charges salariales : 45 % ;
- taux d'actualisation : 2,98 %.

Turn over : correspond à la moyenne du *turn over* réel des années 2010, 2011 et 2012 des services centraux, soit entre 0 et 5 ans d'ancienneté : 18,19 %, entre 6 et 10 ans d'ancienneté : 18,59 %, de 11 à 15 ans d'ancienneté : 2,57 %. Au-delà d'un âge de 55 ans, le *turn over* est égal à zéro.

Table de mortalité : TH TF 00-02.



1.9 RÉGIME DE RETRAITE SUPPLÉMENTAIRE

Carrefour a mis en place en 2009 un régime de retraite supplémentaire à prestations dont les principales caractéristiques sont :

- avoir un minimum de 3 ans d'ancienneté effective au moment du départ à la retraite, percevoir une rémunération annuelle supérieure à 16 fois le plafond annuel de la Sécurité Sociale et achever sa carrière au sein de la Société ;
- reconnaissance d'ancienneté pour les personnes nouvellement embauchées à partir de 45 ans (45 ans = 0, 46 ans = 1 an, 47 ans = 2 ans...) plafonnée à 10 ans ;
- reconnaissance d'un maximum de 20 ans d'ancienneté dans le régime ;
- prestations servies : 1,5 % de la rémunération de référence par année d'ancienneté ;
- la rémunération de référence, qui correspond à la moyenne des trois dernières rémunérations annuelles (fixe et variable), est limitée à 60 plafonds annuels de la Sécurité Sociale ;
- taux de remplacement maximum : tous régimes confondus, la rente perçue par les bénéficiaires est plafonnée à 50 % de la rémunération de référence ;
- le montant de la rente ne peut excéder 25 % de la rémunération de la dernière année complète de service ;
- réversion : en cas de décès, une rente de réversion au conjoint survivant est prévue à hauteur de 50 % de la rente de retraite du bénéficiaire ;
- taux d'actualisation : 2,20 % ;
- taux de rendement attendu des actifs : 3,00 % ;
- *turn over* : avant 55 ans il est fixé à 25 %, après 55 ans il est égal à zéro.

Le coût des services passés et des écarts actuariels non reconnus au 31 décembre 2012 s'élève à 58 millions d'euros. Celui-ci est comptablement amorti sur la durée résiduelle du plan (conformément à la recommandation 2003-R-01 du Conseil National de la Comptabilité).

1.10 IMPÔT SUR LES BÉNÉFICES

Carrefour SA est la société tête de Groupe du périmètre d'intégration fiscale.

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 la somme des impôts due par chacune des filiales intégrées et l'impôt calculé sur la base du résultat d'ensemble est enregistrée par Carrefour SA.

Le taux de l'impôt sur les sociétés est de 33,33 %. La contribution additionnelle sur les bénéfices est de 3,3 % de l'impôt au taux de droit commun, abattement fait de 763 000 euros. De plus, Carrefour est assujéti à la taxe additionnelle d'impôt sur les sociétés de 5 %, ce qui porte le taux d'impôt total à 36,10 %.

Les crédits d'impôts imputables sur l'impôt sur les sociétés sont également comptabilisés en impôts sur les bénéfices.

1.11 PROVISIONS

Conformément à l'article 212-1 du règlement CRC 99-03 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 ressources sans contrepartie équivalente fait l'objet d'une comptabilisation au titre de provision.

En application du règlement CRC n° 2008-15 du 4 décembre 2008, un passif est enregistré lors de la décision d'attribution d'actions gratuites ou d'options sur actions, dès lors que l'obligation de remise d'actions existantes aux employés génère, de manière probable ou certaine, une sortie de ressources sans contrepartie au moins équivalente. Lorsque l'attribution des actions ou des options d'achat d'actions est subordonnée au fait que l'attributaire reste au service de la Société pendant une période future déterminée, une contrepartie demeure à fournir ; le passif est par conséquent comptabilisé sous la forme d'une provision déterminée en fonction des services déjà rendus par l'employé.



Les principales caractéristiques des plans d'options d'achat d'actions en vigueur au 31 décembre 2012 ou arrivés à expiration au cours de l'exercice sont présentées dans le tableau ci-après :

	Date d'attribution ⁽¹⁾	Nombre d'options attribuées ⁽²⁾	Durée contractuelle du plan	Nombre de bénéficiaires	Période de levée d'option ⁽³⁾	Nombre d'options restant à lever ⁽⁴⁾	Prix d'exercice en euros ⁽²⁾
Plan 2005 Présence	20 avril 2005	4 982 917	7 ans	457	Du 20 avril 2007 au 19 avril 2012	0	35,78
Plan 2006 Présence	25 avril 2006	7 580 898	7 ans	2 144	Du 25 avril 2008 au 24 avril 2013	6 714 436	38,50
Plan 2007 Présence	15 mai 2007	4 354 667	7 ans	502	Du 15 mai 2009 au 14 mai 2014	3 792 357	49,45
Plan 2008 Présence I	6 juin 2008	4 545 183	7 ans	505	Du 6 juin 2010 au 5 juin 2015	3 568 284	39,68
Plan 2008 Présence II	7 juillet 2008	17 109	7 ans	1	Du 7 juillet 2010 au 6 juillet 2015	17 109	39,68
Plan 2009 Performance	17 juin 2009	1 252 994	7 ans	57	Du 17 juin 2011 au 16 juin 2016	432 799	29,55
Plan 2009 Présence	17 juin 2009	6 974 861	7 ans	2 571	Du 17 juin 2011 au 16 juin 2016	5 533 173	29,55
Plan 2010 Présence I	4 mai 2010	60 000	7 ans	1	Du 4 mai 2012 au 3 mai 2017	0	32,84
Plan 2010 Performance	16 juillet 2010	1 439 017	7 ans	56	Du 17 juillet 2012 au 16 juillet 2017	534 364	29,91
Plan 2010 Présence II	16 juillet 2010	1 941 610	7 ans	507	Du 17 juillet 2012 au 16 juillet 2017	1 531 548	29,91
TOTAL						22 124 070	

(1) Date du Directoire (avant le 28 juillet 2008), ou du Conseil d'Administration (après cette date), ayant décidé l'octroi de chacun des plans.

(2) Nombre d'options attribuées et prix d'exercice ajustés.

(3) L'acquisition des options d'achat d'actions est soumise à des conditions de présence. Depuis 2006, ces conditions sont les suivantes :

50 % des options sont acquises au bout de 2 ans ;

25 % des options sont acquises au bout de 3 ans ;

25 % des options sont acquises au bout de 4 ans.

Concernant la date d'exercice de l'option, des modalités particulières sont applicables en cas de décès du bénéficiaire.

(4) Le nombre d'options restant à lever correspond à l'ensemble des options attribuables au 31 décembre 2012, qu'elles soient exerçables ou non encore exerçables.

Les principales caractéristiques des plans d'actions gratuites en vigueur au 31 décembre 2012 sont décrites dans le tableau ci-après :

	Date d'attribution ⁽¹⁾	Date de transfert	Nombre d'actions attribuées	Nombre de bénéficiaires	Cours de référence (spot) en euros ⁽²⁾	Nombre d'actions livrées sur 2012	Nombre d'actions attribuables à fin 2012
Plan 2009 Présence I	17 juin 2009	17 juin 2012	103 642	57	31,54	58 641	0
Plan 2010 Présence I	16 juillet 2010	16 juillet 2013	517 743	513	34,59	0	392 959
Plan 2010 Présence II	13 avril 2010	13 avril 2012	22 812	1	37,65	22 812	0
Plan 2010 Présence III	30 août 2010	31 août 2012	34 218	1	37,85	34 218	0
Plan 2010 Performance	16 juillet 2010	16 juillet 2012	448 077	56	34,59	0	0
Plan 2011 Présence	31 mai 2011	31 mai 2013	15 969	1	26,89	0	15 969
TOTAL						115 671	408 928

(1) Date du Directoire (avant le 28 juillet 2008), ou du Conseil d'Administration (après cette date), ayant décidé l'octroi de chacun des plans.

(2) Cours de référence au moment de l'attribution des plans d'action gratuites (montants non ajustés)



1.12 INFORMATIONS SUR LES RISQUES

1.12.1. RISQUES DE TAUX ET RISQUES DE CHANGE

Les couvertures de risque de taux d'intérêt utilisées par Carrefour visent notamment 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 qualifiées de couverture, les pertes latentes lors de l'arrêté des comptes sont provisionnées.

Les instruments utilisés au 31 décembre sont présentés en note 10.

1.12.2. RISQUES SUR ACTIONS

Le risque de marché existe sur les actions Carrefour destinées à couvrir les plans de stocks options. Lorsque le cours de Bourse de l'action est inférieur à la valeur du prix de levée des options, les actions sont alors reclassées dans un sous-compte des valeurs mobilières de placement (actions disponibles pour être attribuées). Une dépréciation correspondant à la différence entre le prix d'achat des actions et la moyenne du cours de Bourse du mois de décembre est alors comptabilisée.

Le détail est donné dans la note 5.


NOTE 2 ÉVÈNEMENTS SIGNIFICATIFS
2.1 OPA/OPE/OPR SUR GUYENNE ET GASCOGNE

Le 12 décembre 2011, le groupe Carrefour a annoncé son intention de déposer un projet d'offre publique d'achat à titre principal assortie d'une offre publique d'échange à titre subsidiaire, visant les actions de la société Guyenne et Gascogne, partenaire historique de Carrefour dans le sud-ouest de la France.

Le projet de note d'information de Carrefour a été déposé le 14 février 2012 auprès de l'Autorité des marchés financiers (AMF). L'AMF a, en application de sa décision de conformité en date du 28 février 2012, apposé le visa n° 12-095 sur la note d'information.

À l'issue de ce projet d'offre publique d'achat, la société Carrefour détient 100 % des actions Guyenne et Gascogne. Le prix de revient total est de 428 millions d'euros se répartissant comme suit :

Date	Nature	Nombre de titres achetés	Prix unitaire	Total (en euros)
07/06/2012	OPA	3 005 637	74,25	223 168 547,25
07/06/2012	OPE	3 418 269	55,11	188 370 549,78
13/06/2012	OPR	217 358	74,25	16 138 831,50
TOTAL		6 641 264	203,61	427 677 928,53

2.2 RÉSULTAT FINANCIER

Entre 2011 et 2012, le résultat financier passe de 427 millions d'euros à 1 029 millions d'euros, cette augmentation de 602 millions d'euros s'explique ainsi :

- diminution des dotations nettes aux provisions sur les participations : 1 825 millions d'euros.
En 2011, les dotations nettes aux provisions s'élevaient à 1 660 millions d'euros et en 2012 une reprise nette de provisions pour un montant de 165 millions d'euros a été enregistrée ;
- diminution des dotations nettes sur actions propres autodétenues de 254 millions d'euros, en raison de la hausse du cours de Bourse entre 2011 et 2012 ;
- diminution des dividendes versés par les filiales : - 1 439 millions d'euros ;
- diminution du coût de la dette (Groupe et hors Groupe) : 49 millions d'euros ;
- augmentation des dotations aux provisions pour risques : - 87 millions d'euros.

2.3 RÉSULTAT EXCEPTIONNEL

Le résultat exceptionnel de Carrefour est essentiellement constitué des dépréciations et des reprises de dépréciations enregistrées dans le passé relatives aux malis de fusion Carrefour Promodès à la suite de la réalisation de tests de dépréciation conformément aux règles et méthodes comptables décrites ci-avant dans la note 1- Immobilisations incorporelles. Le résultat exceptionnel prend en compte également des sorties de mali de fusion et de titres consécutives à des cessions de participations. En 2012, le résultat exceptionnel est une perte de - 1 234 millions d'euros contre une perte de - 1 778 millions d'euros en 2011.

Le solde net négatif des dotations et reprises de dépréciations s'élève à - 910 millions d'euros en 2012 et - 396 millions d'euros en 2011.

2.4 CESSIION DES ACTIVITÉS EN INDONÉSIE

L'annonce par le groupe Carrefour le 20 novembre 2012 de la vente de sa participation de 60 % dans Carrefour Indonésie à son partenaire local, le groupe CT Corp, est sans conséquence sur les comptes sociaux au 31 décembre 2012. Des informations complémentaires sont fournies en note 13 au titre des événements post-clôture.

**NOTE 3 ACTIF IMMOBILISÉ**

(en millions d'euros)	Immobilisations incorporelles	Immobilisations corporelles	Immobilisations financières	Total
Immobilisations brutes				
Au 1 ^{er} janvier 2012	15 273	6	25 716	40 995
Acquisitions	19		431 ⁽³⁾	450
Sorties de l'actif	(316) ⁽¹⁾	(3)	(380) ⁽⁴⁾	(699)
Total au 31 décembre 2012 (A)	14 976	3	25 767	40 746
Amortissements et dépréciations				
Au 1 ^{er} janvier 2012	3 424	6	2 021	5 451
Dotations aux amortissements de l'exercice	28			28
Dotations et reprises de dépréciations de l'exercice	1 356 ⁽²⁾		(206)	1 150
Sorties de l'actif	(318) ⁽¹⁾	(3)	(35)	(356)
Total au 31 décembre 2012 (B)	4 490	3	1 780	6 273
TOTAL NET (A - B)	10 486		23 987	34 473

(1) Dont une diminution des immobilisations incorporelles brutes et des provisions de 285 millions d'euros au titre du mali de fusion affecté à la Grèce, suite à la réorganisation de nos activités dans ce pays.

(2) Dont le solde d'une dotation pour dépréciation et d'une reprise de provision relatives à des malis de fusion.

(3) Dont l'acquisition des titres de la société Guyenne et Gascogne pour 428 millions d'euros au terme de l'offre publique qui s'est achevée en juin 2012 (cf. événements significatifs de l'année).

(4) Dont le remboursement d'un emprunt obligataire pour 329 millions d'euros, la sortie des titres de participation des sociétés Carrefour Marinopoulos (35 millions d'euros) suite à la réorganisation des activités en Grèce, et la sortie des titres détenus dans Carrefour Malaysia (15 millions d'euros), entité cédée au cours de l'année 2012.

NOTE 4 ACTIF CIRCULANT ET COMPTES DE RÉGULARISATION**6****4.1 ÉTAT DES ÉCHÉANCES DES CRÉANCES**

(en millions d'euros)	Montant brut	Moins d'un an
Créances	630	630
Comptes de régularisation	59	59
	689	689

Les comptes de régularisation intègrent des primes de remboursement des obligations pour un montant de 26 millions d'euros et des frais d'émission d'emprunts pour 21 millions d'euros. Ils sont amortis sur la durée de remboursement des emprunts auxquels ils sont attachés.

De plus, un montant de 6 millions d'euros au titre du régime de retraite supplémentaire est comptabilisé en comptes de régularisation. Il correspond à la valeur nette des versements effectués à la compagnie d'assurance auprès de laquelle le régime a été externalisé et la charge cumulée du régime (voir note 11).


NOTE 5 VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT

Ce poste comprend :

- 6 147 949 actions Carrefour disponibles pour être attribuées aux salariés de Carrefour et de ses filiales pour une valeur de 174 millions d'euros ;
- des fonds communs de placement monétaires pour 3 117 millions d'euros ;
- des primes versées sur des options d'achats d'actions Carrefour pour 6 millions d'euros, dans le cadre de plans d'options d'achats d'actions non levées au 31/12/2012. Ces primes sont amorties pour un montant de 3 millions d'euros au 31/12/2012.

En 2012, les mouvements d'actions Carrefour autodétenues sont détaillés dans le tableau suivant :

	Nombre	Actif (en millions d'euros)		Provision (en millions d'euros)
		Valeur Brute	Dépréciation	
Total au 31 décembre 2011	5 598 650	165	(63)	(153)
Acquisitions d'actions dans le cadre du plan d'achat à terme	664 970	17		
Livraison d'actions dans le cadre de plans d'actions gratuites et exercice de stocks options	(115 671)	(4)		4
Diminution de la valeur brute suite au reclassement d'actions à leur valeur nette comptable		(4)	4	
Provision sur les actions non encore acquises dans le cadre du plan d'achat à terme				30
Dépréciation sur des actions non encore affectées à des plans déterminés ou à des plans de stocks options hors la monnaie			9	
Provision sur plans d'actions attribués aux employés et affectés à des plans déterminés				10
TOTAL AU 31 DÉCEMBRE 2012	6 147 949	174	(50)	(109)

La valeur de marché des actions Carrefour détenues, valorisées au dernier cours de cotation connu en 2012, soit 19,35 euros par actions, s'élève à 118,9 millions d'euros.

NOTE 6 CAPITAUX PROPRES
6.1 CAPITAL SOCIAL

Le capital social est constitué de 709 214 653 actions d'une valeur nominale de 2,50 euros.

6.2 RÉPARTITION DES BÉNÉFICES (ART 25 ET 26 DES STATUTS)

- 1 Le bénéfice ou la perte de l'exercice est constitué par la différence entre les produits et les charges de l'exercice, après déduction des amortissements, des dépréciations et des provisions, telle qu'elle résulte du compte de résultat.

- 2 Sur le bénéfice de l'exercice, diminué le cas échéant des pertes antérieures, il est fait d'abord un prélèvement de cinq pour cent au moins affecté à la formation d'un fonds de réserve dit « réserve légale ». Ce prélèvement cessera d'être obligatoire lorsque le montant de la réserve légale atteint le dixième du capital. Il reprend son cours lorsque, pour une raison quelconque, la réserve légale est descendue en dessous de cette fraction.

Le solde, augmenté le cas échéant du report bénéficiaire, constitue le bénéfice distribuable.

L'Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice a la faculté d'accorder à chaque actionnaire, pour tout ou partie du dividende mis en distribution, une option entre le paiement du dividende en numéraire ou en actions.



COMPTES SOCIAUX AU 31 DÉCEMBRE 2012

Annexe aux comptes sociaux

Le Conseil d'Administration pourra, sous réserve des dispositions légales ou réglementaires en vigueur, procéder à la répartition d'un acompte sur dividendes en numéraire ou en actions, même en cours d'exercice.

(en millions d'euros)	Capital	Primes d'émission et de fusions	Autres réserves, report à nouveau et résultat	Total des capitaux propres
Capitaux propres au 31 décembre 2011	1 698	15 094	1 359	18 151
Distribution de dividende *				
Décision de l'Assemblée Générale des actionnaires 2012			(363)	(363)
Dividende 2012 versé en actions	42	170		212
Variation des primes, réserves et report à nouveau			6	6
Autres variations au cours de l'exercice				
Offre publique sur la société Guyenne et Gascogne (cf. faits marquants de l'exercice)	33	155		188
Capitaux propres au 31 décembre 2012 avant résultat	1 773	15 419	1 002	18 194
Résultat de l'exercice 2012			5	5
CAPITAUX PROPRES AU 31 DÉCEMBRE 2012 APRÈS RÉSULTAT	1 773	15 419	1 007	18 199

* Le dividende 2012 a été versé en numéraire pour 145 millions d'euros et en actions Carrefour pour 212 millions d'euros.

Le dividende non versé sur les actions en autodétention soit 6 millions d'euros, est comptabilisé en report à nouveau lors du versement de dividendes en numéraire.

6.3 VALEUR DES RÉSERVES AFFECTÉES À LA CONTREPARTIE DES ACTIONS AUTODÉTENUES

La valeur comptable des actions Carrefour autodétenues au 31 décembre 2012 s'élève à 124 millions d'euros.

NOTE 7 PROVISIONS ET DÉPRÉCIATIONS

(en millions d'euros)	Au 1 ^{er} janvier 2012	Dotations de l'exercice	Reprises de l'exercice			Au 31 décembre 2012
			Utilisées	Non utilisées	Reclassement ⁽³⁾	
Provisions pour risques et charges						-
Obligations de remises d'actions	22		(3)	(4)		15
Engagement de retraite	12	7		(2)	(14)	3
Autres ⁽¹⁾	511	132		(137)		506
Provisions pour dépréciation						
Sur immobilisations incorporelles ⁽²⁾	1 307	1 650	(249)	(298)		2 410
Sur immobilisations financières	2 021	45	(35)	(250)		1 781
Créances	184	1				185
Autres (VMP)	65	2		(13)		54
TOTAL	4 122	1 837	(287)	(704)	(14)	4 954
Analyse						
Exploitation	104	42		(2)	(14)	130
Financier	2 458	175	(38)	(311)		2 284
Exceptionnel	1 560	1 620	(249)	(391)		2 540
Reclassement						
TOTAL	4 122	1 837	(287)	(704)	(14)	4 954

(1) Cette catégorie correspond aux provisions pour risques relatifs aux participations et les provisions pour risques et litiges divers.

(2) La dotation de l'exercice correspond à la dépréciation des fonds de commerce pour 30 millions d'euros et du mali de fusion pour 1 620 millions d'euros. Les reprises de dépréciations s'élèvent à 547 millions d'euros et correspondent à des reprises sur le mali de fusion.

(3) Reclassement dans les comptes de régularisation actif (cf. note 4).

NOTE 8 VARIATION DES DETTES FINANCIÈRES

Nature des dettes (en millions d'euros)	2011	Augmentations	Diminutions	2012	Dont intérêts courus
Emprunts obligataires	9 124	1 500	1 328	9 296	145
Emprunts auprès des établissements de crédit	10 229	6 005	10 234	6 000	
TOTAL	19 353	7 505	11 562	15 296	145



COMPTES SOCIAUX AU 31 DÉCEMBRE 2012

Annexe aux comptes sociaux

ÉTAT DES ÉCHÉANCES DES DETTES À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE AVANT RÉPARTITION

Nature des dettes (en millions d'euros)	Montant	Moins de 1 an	De 1 à 5 ans	Plus de 5 ans
Emprunts obligataires	9 296	1 595	5 201	2 500
Emprunts auprès des établissements de crédit ⁽¹⁾	6 000	6 000		
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	227	227		
Dettes fiscales et sociales	29	20		
Autres dettes diverses ⁽¹⁾	3 938	3 938		
TOTAL	19 490	11 780	5 201	2 500

(1) Les emprunts auprès des établissements de crédit et les autres dettes diverses à moins d'un an correspondent essentiellement à des dettes vis-à-vis des entreprises liées.

NOTE 9 DÉTAIL DES COMPTES CONCERNANT LES ENTREPRISES LIÉES

Actif	31/12/2012	Passif	31/12/2012
Immobilisations financières	23 987	Dettes financières	6 000
Créances	471	Dettes d'exploitation	212
		Dettes diverses	3 903
TOTAL ACTIF	24 458	TOTAL PASSIF	10 115

Charges	31/12/2012	Produits	31/12/2012
Charges d'exploitation	(302)	Produits d'exploitation	455
Charges financières	(110)	Produits financiers	1 376
		Impôts sur les bénéfices	354
TOTAL CHARGES	(412)	TOTAL PRODUITS	2 185

Il n'existe pas de transactions avec des parties liées (autres que les filiales détenues en totalité) présentant une importance significative et qui n'auraient pas été conclues à des conditions normales de marché.

NOTE 10 AUTRES ENGAGEMENTS

(en millions d'euros)

Montant de la garantie Dont entreprises liées

Engagements donnés

Avals, cautions et garanties	575	544
Achat à prix ferme d'actions Carrefour ⁽¹⁾	429	
Reversement des déficits fiscaux liés à l'intégration fiscale	775	775
Garantie de paiement des loyers futurs ⁽²⁾	230	230
Autres garanties données	126	
Total	2 134	1 548

Engagements reçus

Crédits syndiqués non tirés	4 350	
TOTAL	4 350	

(1) Contrat d'achat d'actions à terme :

En 2009, Carrefour a procédé à un achat à terme de 18 638 439 actions à un prix unitaire de 28,725 euros par action.

Dans le cadre de ce contrat, en 2010, Carrefour a acquis 2 774 041 actions. Au 31 décembre 2010, le nombre d'actions restant à acheter s'élevait à 15 620 200 actions à un prix de 28,725 euros par action.

En 2011, Carrefour a livré 2 196 200 actions supplémentaires, en contrepartie, le prix d'achat à terme est passé de 28,725 euros par action à 25,184 euros par action. Par ailleurs Carrefour avait acquis 106 646 actions au prix de 25,184 euros par action.

En 2012, Carrefour a acquis 664 970 actions au prix de 25,184 euros par action. Au 31 décembre 2012, le nombre d'actions restant à acheter s'élève à 17 044 784 actions à un prix de 25,184 euros par action, soit un engagement total de 429 millions d'euros.

(2) Garantie de paiement des loyers futurs :

Engagements donnés dans le cadre de contrat de locations immobilières. L'engagement correspond aux loyers à payer sur la durée non résiliable du bail.

ENCOURS NOTIONNEL D'INSTRUMENTS DÉRIVÉS À LA CLÔTURE CLASSÉS PAR MATURITÉ

(en millions d'euros)

	31 décembre 2012	Moins d'un an	De 1 à 5 ans	Plus de 5 ans	31 décembre 2011	Moins d'un an	De 1 à 5 ans	Plus de 5 ans
Carrefour paie fixe (swap de taux d'intérêt)								
Euribor/taux fixe trimestriel E/360	2 251	750	1 501	0	3 101	850	2 251	0
Taux moyen pondéré								
Carrefour paie fixe (forward rate agreement)								
Euribor/taux fixe trimestriel E/360	0	0	0	0	750	750	0	0
Taux moyen pondéré								
Carrefour paie variable (swap d'émission)								
Euribor/taux fixe	500	0	500	0	250	0	0	250
Swap de devises								
Carrefour paie Euribor/GBP fixe	0	0	0	0	796	796	0	0
Achats options de taux (caps/floors/collars)								
Encours	4 250	1 750	2 500	0	4 500	3 500	1 000	0
Prix d'exercice								
Prime moyenne pondérée								



VALORISATION DES INSTRUMENTS DÉRIVÉS À LA CLÔTURE

<i>(en millions d'euros)</i>	31 décembre 2012
Carrefour paie fixe (swap de taux d'intérêt)	
Euribor/taux fixe trimestriel E/360	(94)
Carrefour paie variable (swap d'émission)	
Euribor/taux fixe	39
Achats options de taux (caps/floors/collars)	(9)

NOTE 11 EFFECTIF MOYEN

<i>Effectif moyen</i>	2012
Cadres	9
Agents de maîtrise et techniciens	0
Employés	0
TOTAL	9

11.1 RÉMUNÉRATION

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 :

<i>(en euros)</i>	2012	2011
Intéressement payé et placé au titre de l'année N-1	0	0
Participation placée au titre de l'année N-1	95 879	112 639

La rémunération des mandataires sociaux est détaillée dans le rapport de gestion.

11.2 FORMATION

Droits individuels à la formation :

- le volume d'heures de formation cumulé au 31 décembre 2012 s'élève à 403 heures ;
- aucune demande de formation au titre de ces droits acquis n'a été enregistrée au cours de l'année 2012.



11.3 AVANTAGE AU PERSONNEL : RETRAITE

INDEMNITÉS DE DÉPART À LA RETRAITE

La provision pour risques et charges comptabilisée au titre des indemnités de fin de carrières s'élève à 3 millions d'euros au 31 décembre 2012.

RÉGIME DE RETRAITE SUPPLÉMENTAIRE

En 2012, un montant de 6 millions d'euros est comptabilisé à l'actif du bilan en comptes de régularisation (charges constatées

d'avance). Il correspond à la différence entre les versements effectués à la compagnie d'assurances auprès de laquelle le régime a été externalisé et l'obligation brute.

La charge de l'année, soit 7 millions d'euros, a été comptabilisée en provision. La totalité de la provision, soit 14 millions d'euros, a été reclassée à l'actif du bilan en compte de régularisation, le montant des versements à la compagnie d'assurance étant, au 31 décembre 2012, supérieur à l'obligation brute (cf. note 7).

Au 31 décembre 2012, le coût des services passés non comptabilisés s'élève à 40 millions d'euros. Les écarts actuariels non reconnus s'élèvent à 18 millions d'euros compte tenu de la baisse des taux d'intérêts et la hausse de la fiscalité constatée en 2012.

Le montant total de 58 millions d'euros est inclus dans les engagements hors bilan donnés (note 10).

NOTE 12 IMPÔT

INFORMATIONS SUR LA SITUATION FISCALE DIFFÉRÉE OU LATENTE

VARIATION DES IMPÔTS DIFFÉRÉS OU LATENTS

	31/12/2012		31/12/2011		Variations	
	Actif	Passif	Actif	Passif	Actif	Passif
Décalages certains ou éventuels						
1- Charges non déductibles temporairement						
■ Provisions pour retraite	1		4		(3)	
■ Provisions pour dépréciation des créances	64		63		1	
■ Provisions pour risques et charges	57		13		44	
2- Produits non taxables temporairement						
■ Plus-value de fusion et d'apport différés		363		363		
TOTAL	122	363	80	363	42	0

VENTILATION DU RÉSULTAT ET DE L'IMPÔT CORRESPONDANT

(en millions d'euros)	Avant impôt	Impôt correspondant	Après impôt
Résultat avant éléments exceptionnels et participation	864	145	1 009
Résultat exceptionnel	(1 234)	1	(1 233)
Participation des salariés			-
Économie d'impôt liée à l'intégration fiscale		229	229
RÉSULTAT COMPTABLE	(370)	375	5

**NOTE 13 ÉVÈNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE****CESSION DES ACTIVITÉS EN INDONÉSIE**

Le groupe Carrefour a annoncé le 20 novembre 2012 la vente de sa participation de 60 % dans Carrefour Indonésie pour 525 millions d'euros à son partenaire local, le groupe CT Corp, qui devient le franchisé exclusif de Carrefour dans le pays.

La société Carrefour détient directement 39,02 % de cette société pour un prix de revient comptable de 59 millions d'euros.

La clôture de la transaction est devenue effective le 16 janvier 2013, après approbation des autorités indonésiennes compétentes.

NOTE 14 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		Résultat du dernier exercice clos	Chiffre d'affaires HT	Dividendes reçus	Observations
				Brute	Nette				
A - Renseignements détaillés									
1. Filiales (% > 50)									
France									
Alodis	42,8	(38,2)	99,99	43,7	43,7	4,7	2,0		(1)
Amidis et Cie	22,8	1 204,4	71,60	1 032,6	1 032,6	(14,1)	38,0		(1)
Boedim	75,9	25,2	100,00	76,9	76,9	24,1			
Carrefour France	1 166,9	453,2	99,35	1 561,7	1 561,7	215,5	263,6		(1)
Carrefour Import	0,0	1,7	99,99	27,9	1,7	(9,4)	937,0		
CRFP 4	20,2	2,1	100,00	20,5	20,5	0,0			
CRFP 8	3 381,5	155,1	74,76	2 528,0	2 528,0	135,5	0,0	10,1	
CRFP 13	41,3	(8,6)	100,00	41,3	32,7	2,5	0,0		
Guyenne et Gascogne	106,4	146,9	100,00	427,7	427,7	30,5	552,6		(1)
Hyparlot	63,0	206,3	100,00	449,6	449,6	3,2	711,9	178,9	(1)
PRM	151,5	24,5	100,00	151,9	151,9	24,1	0,0		
Carrefour Banque	100,0	415,8	56,33	95,5	95,5	62,5	365,0		(1)
Finifac	3,7	72,3	49,32	18,0	18,0	8,5	16,2		(1)
Soval	1,8	37,5	72,98	28,7	28,7	4,0	11,5	2,9	(1)
Total				6 504,1	6 469,3	491,7	2 897,7	191,9	



		Capitaux propres hors capital	Quote-part du capital détenue (en pourcentage)	Valeur comptable des titres		Résultat du dernier exercice clos	Chiffre d'affaires HT	Dividendes reçus	Observations
(en millions d'euros)	Capital			Brute	Nette				
Étranger									
Carrefour Asia	16,5	(54,4)	100,00	22,9	0,0				(1)
Carrefour Nederland	3 396,2	(264,1)	100,00	3 457,4	3 457,4			1 100,0	(1)
GMR	8 129,5	1 839,6	35,96	3 219,6	3 219,6				(1)
Norfin Holder	2,0	4 998,1	79,94	3 177,1	3 177,1				(1)
Northshore	6 334,1	(0,3)	99,99	6 334,1	6 334,1				(1)
PT Carrefour Indonesia	36,2	87,3	39,02	58,7	58,7				(1)
Total				16 269,8	16 246,9			1 100,0	
2. Participations (10 < % < 50)									
France									
Euromarché	24,7	929,6	13,44	419,2	274,8	104,6	186,2	14,1	(1)
Logidis	49,8	138,1	14,53	38,2	38,2	26,5	47,0	3,8	(1)
Total				457,4	313,0		233,2	17,9	
Étranger									
Carrefour Italie	1 090,0	(708,2)	31,15	1 865,5	460,8				(1)
Total				1 865,5	460,8				
B - Renseignements globaux									
1. Autres filiales									
France				76,2	67,6			40,0	
Étranger				3,6	2,0			0,0	
2. Autres participations									
France				13,5	13,2			5,3	
Étranger				267,4	162,7			13,7	
C - Renseignements globaux sur les titres									
Filiales françaises (ensemble)				6 580,3	6 536,9			231,9	
Filiales étrangères (ensemble)				16 273,4	16 248,9			1 100,0	
Participations dans les sociétés françaises (ensemble)				470,9	326,2			23,2	
Participations dans les sociétés étrangères (ensemble)				2 132,8	623,6			13,7	
TOTAL GÉNÉRAL				25 457,4	23 735,6			1 368,8	

(1) Les colonnes Capital, Capitaux propres hors capital, Résultat du dernier exercice clos et Chiffre d'affaires, correspondent aux informations relatives à l'exercice 2011 car celles relatives à 2012 ne sont pas disponibles.



6.5 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels

Exercice clos le 31 décembre 2012

Aux actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos Assemblées Générales, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2012, 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 et informations spécifiques prévues par la loi.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'Administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

1. Opinion sur les comptes annuels

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes annuels. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la Société à la fin de cet exercice.

2. Justification des appréciations

Les estimations comptables concourant à la préparation des comptes ont été réalisées dans un environnement incertain, lié à la crise des finances publiques de certains pays de la zone euro, et en particulier de l'Espagne et de l'Italie. Cette crise s'accompagne d'une crise économique et de liquidité, qui rend difficile l'appréhension des perspectives économiques. C'est dans ce contexte que, en application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce, nous avons procédé à nos propres appréciations, et que nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

- comme indiqué dans la note 1 de l'annexe, les immobilisations incorporelles dont les perspectives de rentabilité future ne permettent plus de recouvrer leur valeur nette comptable font l'objet d'une dépréciation. Celle-ci est déterminée par comparaison de la valeur nette comptable avec la valeur recouvrable, définie comme la valeur la plus élevée entre la valeur d'utilité et la valeur de marché ;
- 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 la valeur des capitaux propres, la projection des flux de trésorerie futurs ou de prévisions raisonnables d'exploitation.

Nos travaux ont consisté à apprécier les données et les hypothèses sur lesquelles se fondent les calculs des valeurs d'utilité, en particulier les prévisions de flux de trésorerie établies par la Direction de votre Société. Nous avons revu les calculs effectués par celle-ci, comparé les estimations comptables des périodes précédentes avec les réalisations correspondantes et examiné la procédure d'approbation de ces estimations par la Direction. Nous rappelons toutefois que, ces estimations étant fondées sur des prévisions présentant par nature un caractère incertain, les réalisations différeront, parfois de manière significative, des prévisions.

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.

3. Vérifications et informations spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du Conseil d'Administration et dans les documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre Société auprès des sociétés contrôlant votre Société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

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 et des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Les Commissaires aux comptes

Courbevoie, Paris-La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 6 mars 2013

Mazars

Patrick de Cambourg

Pierre Sardet

KPMG audit
Département de KPMG S.A.

Eric Ropert

Deloitte & Associés

Alain Pons

Arnaud de Planta



7

INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET LE CAPITAL

7.1	Renseignements sur la Société	272
7.1.1	Dénomination / RCS	272
7.1.2	Siège social	272
7.1.3	Forme juridique / durée	272
7.1.4	Dispositions principales des statuts	272
7.2	Renseignements sur le capital	275
7.2.1	Évolution du capital social	275
7.2.2	Rachats d'actions propres	277
7.2.3	Tableau récapitulatif des délégations de compétences et de pouvoirs en matière d'augmentation de capital	280
7.3	Actionnariat	281
7.3.1	Principaux actionnaires	281
7.3.2	Informations visées à l'article L. 233-13 du Code de commerce	283
7.3.3	Informations visées à l'article L. 225-100-3 du Code de commerce	283
7.4.	Informations boursières	284



7.1 Renseignements sur la Société

7.1.1 DÉNOMINATION / RCS

Carrefour

RCS Nanterre 652 014 051

7.1.2 SIÈGE SOCIAL

Boulogne-Billancourt (92100) 33, avenue Émile-Zola.

7.1.3 FORME JURIDIQUE / DURÉE

Société Anonyme de droit français régie par les dispositions du Code de commerce.

La Société a été transformée en Société Anonyme à Directoire et Conseil de Surveillance à la suite de la décision de l'Assemblée Générale du 20 avril 2005. Par décision de l'Assemblée Générale du 28 juillet 2008, la Société a modifié sa structure de gouvernance et adopté la forme de Société Anonyme à Conseil d'Administration, les fonctions de Président et de Directeur Général étant dissociées. Aux termes de ses délibérations en date du 21 juin 2011, le Conseil a décidé de réunifier les fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général. La décision du Conseil d'Administration de réunifier les fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général répond à l'objectif de simplifier le processus décisionnel et d'accroître l'efficacité et la réactivité de la gouvernance de la Société.

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.

7.1.4 DISPOSITIONS PRINCIPALES DES STATUTS

7.1.4.1 OBJET SOCIAL (ARTICLE 3 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.

7.1.4.2 LE CONSEIL D'ADMINISTRATION (STATUTS ARTICLES 11, 12, 13 ET 14)

La Société est administrée par un Conseil d'Administration composé de trois à dix-huit membres.

Dès que le nombre des Administrateurs ayant dépassé 70 ans est supérieur au tiers des Administrateurs en fonction, l'Administrateur le plus âgé est réputé démissionnaire d'office ; son mandat prendra fin à la date de la plus prochaine Assemblée Générale Ordinaire.

Chaque Administrateur doit être propriétaire de 1 000 actions au moins pendant la durée de son mandat.

Les membres du Conseil d'Administration sont nommés pour une durée de trois années et renouvelés par tiers (ou par fraction aussi égale que possible) chaque année. Lors du Conseil d'Administration suivant les premières nominations, les noms des Administrateurs sortants par anticipation au terme de la première et de la deuxième année sont déterminés par tirage au sort. Les Administrateurs sortants sont rééligibles.

Les fonctions des Administrateurs prennent fin à l'issue de la réunion de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle expire leur mandat.

Le Conseil d'Administration élit, parmi ses membres, un Président qui doit être une personne physique. La limite d'âge pour exercer les fonctions de Président est fixée à 70 ans. Le Président peut exercer ses fonctions jusqu'à la réunion de l'Assemblée Générale Ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle il atteint son soixante-dixième anniversaire.

La nomination du Président peut être faite pour toute la durée de ses fonctions d'Administrateur.



Le Conseil d'Administration nomme en son sein un Vice-Président qui est appelé à suppléer le Président en cas d'absence, d'empêchement temporaire, de démission, de décès ou de non-renouvellement de son mandat. En cas d'empêchement temporaire, cette suppléance vaut pour la durée limitée de l'empêchement ; dans les autres cas, elle vaut jusqu'à l'élection du nouveau Président.

Le Président organise et dirige les travaux du Conseil d'Administration dont il rend compte à l'Assemblée Générale.

Il veille au bon fonctionnement des organes de la Société et s'assure en particulier que les Administrateurs sont en mesure de remplir leur mission.

Le Conseil d'Administration se réunit aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige, soit au siège social, soit en tout autre endroit indiqué par la convocation.

Les Administrateurs sont convoqués par le Président, ou le cas échéant par le Vice-Président, par tous moyens, même verbalement.

Les réunions du Conseil d'Administration sont présidées par le Président du Conseil d'Administration, ou le cas échéant, par le Vice-Président.

Les délibérations sont prises aux conditions de *quorum* et de majorité prévues par la loi.

Le Secrétaire du Conseil d'Administration est habilité à certifier conformes les copies et extraits des procès-verbaux des délibérations.

Le Conseil d'Administration détermine les orientations de l'activité de la Société et veille à leur mise en œuvre.

Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui le concernent.

Le Conseil procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns. Chaque Administrateur reçoit toutes les informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission et peut consulter tous les documents qu'il estime utiles.

7.1.4.3 DIRECTION (STATUTS ARTICLE 16)

Conformément aux dispositions légales, la Direction Générale de la Société est assumée sous sa responsabilité soit par le Président du Conseil d'Administration, soit par une autre personne physique nommée par le Conseil d'Administration et portant le titre de Directeur Général.

Le Conseil d'Administration choisit entre les deux modalités d'exercice de la Direction Générale précitées à la majorité des Administrateurs présents ou représentés.

Le Conseil d'Administration nomme parmi ses membres, ou en dehors d'eux, le Directeur Général qui doit être une personne physique de moins de 65 ans qui est investie des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société. Il exerce ses pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la loi attribue expressément aux assemblées d'actionnaires et au Conseil d'Administration. Il représente la Société dans ses rapports avec les tiers.

La limite d'âge pour exercer les fonctions de Directeur Général est fixée à 65 ans ; les fonctions du Directeur Général qui atteint cet âge cessent à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle cet âge est atteint.

Lorsque la Direction Générale de la Société est exercée par le Président, les dispositions légales réglementaires ou statutaires relatives au Directeur Général lui sont applicables. Il prend le titre de Président-Directeur Général et peut exercer ses fonctions jusqu'à la réunion de l'Assemblée Générale Ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle il atteint l'âge de 65 ans.

Le Conseil d'Administration peut définir les domaines dans lesquels le Directeur Général doit consulter le Conseil dans l'exercice de son mandat.

Lors de ses séances des 28 juillet 2008, 6 octobre 2009 et 13 avril 2010, le Conseil d'Administration a décidé que le Directeur Général ne pourra accomplir, au nom et pour le compte de la Société, les opérations ou actes suivants sans avoir au préalable recueilli l'accord du Conseil :

- Les engagements de caution, d'aval ou de garanties au nom de la Société supérieurs à 500 millions d'euros (sans limite de montant pour les engagements à l'égard des administrations fiscales et douanières),
- les cessions d'immeubles par nature pour un montant supérieur à 50 millions d'euros, les cessions totales ou partielles de participations pour un montant supérieur à 10 millions d'euros, les constitutions de sûretés sur les biens sociaux ;
- les décisions d'implantation à l'étranger, directement, par création d'établissement, de filiale directe ou indirecte, ou par prise de participation, ou les décisions de retrait de ces implantations ;
- toute opération de fusion, scission et apport d'actifs ;
- l'acquisition, sous quelque forme que ce soit, notamment par voie d'investissement, de souscription à une augmentation de capital ou d'emprunts, d'actifs immobilisés pour une valeur d'entreprise (y compris dette reprise) égale ou supérieure à 100 millions d'euros ou un chiffre d'affaires concerné égal ou supérieur à 150 millions d'euros ;
- toute entrée de minoritaires dans le capital actuel ou potentiel de toute entité contrôlée,
- la cession, sous quelque forme que ce soit y compris sous forme d'apport d'actifs, d'actifs immobilisés dont le montant est supérieur à 100 millions d'euros ;
- la cession (totale ou partielle) des actifs non financiers et non valorisés au bilan que sont les Marques et les fichiers Clients.
- toute décision d'emprunt (hors programme EMTN) au-delà d'un montant cumulé supérieur, sur un même exercice social, à 500 millions d'euros ;
- en cas de litige, toute transaction et tout compromis portant sur des montants supérieurs à des valeurs déterminées par le Conseil et que ce dernier pourra réactualiser,
- toute démarche contractuelle tendant à la mise en place de tous plans d'options de souscription ou d'achat d'actions, ou de plans d'attributions gratuites d'actions,



- toute modification de l'organisation de la Société ;
- la politique de rémunération des principaux dirigeants,
- toute embauche au sein de Carrefour d'une personne dont la rémunération annuelle brute (fixe et variable) serait supérieure à 16 plafonds de Sécurité sociale ou susceptible de le devenir à court terme. Il en est de même de toute mutation ou promotion d'effet équivalent ;
- la fixation des critères de performance (quantitatifs et/ou qualitatifs) applicables à la détermination de la part variable de la rémunération de tout salarié s'ils peuvent avoir pour effet de porter la rémunération brute (fixe et variable) de celui-ci à un montant supérieur à 16 plafonds de Sécurité sociale.

7.1.4.4 FRANCHISSEMENT DE SEUILS (STATUTS ARTICLE 7)

Aux termes des dispositions de l'article 7 des Statuts, il ressort qu'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, agissant seule ou de concert, venant à détenir un nombre d'actions représentant une proportion du capital social ou des droits de vote, égale ou supérieure à 1 % du capital social ou des droits de vote, ou tout multiple de ce pourcentage, doit informer la Société du nombre total d'actions et des droits de vote qu'elle possède, ainsi que des titres donnant accès à terme au capital et des droits de vote qui y sont potentiellement attachés, par lettre recommandée avec accusé de réception dans le délai de cinq jours de Bourse à compter du franchissement de seuil.

L'obligation d'informer la Société s'applique également lorsque la participation de l'actionnaire au capital ou en droits de vote devient inférieure à chacun des seuils mentionnés ci-dessus.

Les sanctions prévues par la loi en cas d'inobservation de l'obligation de déclaration de franchissement des seuils légaux s'appliquent également en cas de non-déclaration du franchissement des seuils prévus par les présents statuts, à la demande, consignée dans le procès-verbal de l'Assemblée Générale, d'un ou de plusieurs actionnaires détenant au moins 5 % du capital ou des droits de vote de la Société.

7.1.4.5 DROITS DES ACTIONNAIRES (STATUTS ARTICLE 9)

Un droit de vote double est attribué à toutes les actions nominatives et entièrement libérées, inscrites au nom du même titulaire depuis deux ans au moins.

L'Assemblée Générale Extraordinaire est seule compétente pour modifier les droits des actionnaires, conformément aux dispositions légales.

7.1.4.6 ASSEMBLÉES GÉNÉRALES (STATUTS ARTICLES 20 À 23)

Tout actionnaire a le droit d'assister aux Assemblées personnellement ou par mandataire, sur justification de son identité et de la propriété des actions, sous la forme et au lieu indiqués dans l'avis de

convocation, au plus tard trois jours ouvrés avant la date de réunion de l'Assemblée Générale, à zéro heure, heure de Paris.

Tout actionnaire peut se faire représenter par son conjoint ou par un autre actionnaire dans toutes les assemblées. Il peut également voter par correspondance dans les conditions légales.

Tout actionnaire pourra également, si le Conseil d'Administration le décide au moment de la convocation de l'Assemblée, participer et voter aux assemblées par visioconférence ou par tout moyen de télécommunication y compris Internet permettant son identification dans les conditions et suivant les modalités fixées par les dispositions légales en vigueur. Cette décision est communiquée dans l'avis de réunion publié au Bulletin des Annonces Légales Obligatoires.

Ceux des actionnaires qui utilisent à cette fin, dans les délais exigés, le formulaire électronique de vote proposé sur le site Internet mis en place par le centralisateur de l'Assemblée, sont assimilés aux actionnaires présents ou représentés. La saisie et la signature du formulaire électronique peuvent être directement effectuées sur ce site grâce à un code identifiant et à un mot de passe, conformément à la première phrase du deuxième alinéa de l'article 1316-4 du Code civil.

La procuration ou le vote ainsi exprimés avant l'Assemblée par ce moyen électronique, ainsi que l'accusé de réception qui en est donné, seront considérés comme des écrits non révocables et opposables à tous, étant précisé qu'en cas de cession de titres intervenant avant le troisième jour ouvré précédant l'Assemblée à zéro heure, heure de Paris, la Société invalidera ou modifiera en conséquence, selon le cas, la procuration ou le vote exprimé avant cette date et cette heure.

Les assemblées sont convoquées par le Conseil d'Administration dans les conditions et délais fixés par la loi. Les réunions ont lieu soit au siège social, soit dans tout autre lieu précisé dans l'avis de convocation.

L'Assemblée Générale est présidée par le Président du Conseil d'Administration ou, en son absence, par le Vice-Président ou un Administrateur désigné par le Conseil.

Les fonctions des scrutateurs sont remplies par les deux actionnaires présents et acceptants qui disposent, tant en leur nom personnel que comme mandataires, du plus grand nombre de voix.

Le Bureau désigne le Secrétaire qui peut être choisi en dehors des membres de l'Assemblée.

Les assemblées générales ordinaires ou extraordinaires statuant dans les conditions de *quorum* et de majorité prescrites par la loi exercent les pouvoirs qui leur sont attribués conformément à celle-ci.

7.1.4.7 DISPOSITION DES STATUTS DE L'ÉMETTEUR QUI AURAIT POUR EFFET DE RETARDER, DE DIFFÉRER OU D'EMPÊCHER UN CHANGEMENT DE SON CONTRÔLE

Néant.



7.2 Renseignements sur le capital

7.2.1 ÉVOLUTION DU CAPITAL SOCIAL

Au 31 décembre 2012, le capital est de 1 773 036 632,50 euros (un milliard sept cent soixante-treize millions trente-six mille six cent trente-deux euros cinquante centimes d'euros). Il est divisé en 709 214 653 actions de 2,50 euros chacune.

Le 12 décembre 2011, Carrefour et Guyenne et Gascogne ont annoncé la conclusion d'un protocole d'accord définitif en vue de l'acquisition par Carrefour de Guyenne et Gascogne. Suite à l'autorisation donnée par le Conseil d'Administration le 11 décembre 2011, la Société a déposé une offre publique d'achat à titre principal assortie d'une offre publique d'échange à titre subsidiaire sur les actions de la société Guyenne et Gascogne. L'offre a été déclarée conforme par l'Autorité des marchés financiers le 28 février 2012, laquelle a en conséquence apposé son visa n° 12-095 sur la note d'information préparée par la Société.

Le capital social de la Société a été augmenté d'un montant nominal de 33 328 125 euros par la création de 13 331 250 actions nouvelles entièrement libérées en rémunération de l'apport des titres à l'offre publique d'échange à titre subsidiaire.

À compter de cette opération, le capital était de 1 731 668 125 euros (un milliard sept cent trente un million six cent soixante-huit mille cent vingt-cinq euros). Il était divisé en 692 667 250 actions de 2,50 euros chacune, de même catégorie, entièrement libérées.

L'Assemblée Générale Mixte du 18 juin 2012 a, aux termes de sa sixième résolution, décidé d'offrir à chaque actionnaire la possibilité d'opter pour le paiement du dividende net en actions nouvelles de la Société et auquel il a droit au titre des actions dont il est propriétaire.

Le capital social de la Société a en conséquence été augmenté d'un montant nominal de 41 368 507,50 euros par la création de 16 547 403 actions nouvelles de la Société qui ont été intégralement libérées dès leur émission, ont porté jouissance au 1^{er} janvier 2012 et ont été entièrement assimilées aux autres actions composant le capital social de la Société.

Le capital social au 31 décembre 2011 s'élevait à 1 698 340 000 euros divisé en 679 336 000 actions.

ÉVOLUTION DU CAPITAL DE LA SOCIÉTÉ

Événement	Variation du nombre d'actions	Montant du capital (en euros)
Situation au 30 juin 1999	233 069 544	582 673 860,00
Augmentation de capital en rémunération de l'OPE initiée sur les titres de Promodès	109 427 940	
Augmentations de capital à la suite de l'exercice d'options de souscription d'actions	4 866	
Situation au 31 décembre 1999	342 502 350	856 255 875,00
Augmentation de capital en rémunération de la fusion par absorption de Promodès	6 387 126	
Annulation de 15 000 CDV reçus dans le cadre de la fusion précitée	(15 000)	
Attribution d'actions gratuites (à raison d'une action nouvelle pour une action ancienne)	348 874 476	
Augmentations de capital à la suite de l'exercice d'options de souscription d'actions	6 600	
Augmentations de capital à la suite de l'exercice de bons de souscription d'actions	8 412	
Augmentations de capital à la suite de la conversion d'obligations	1 062 032	
Augmentation de capital réservée aux salariés	12 317 444	
Situation au 31 décembre 2000	711 143 440	1 777 858 600,00
Augmentations de capital à la suite de l'exercice d'options de souscription d'actions	12 300	
Augmentation de capital à la suite de l'exercice de bons de souscription d'actions	84	
Augmentation de capital à la suite de la conversion d'obligations	30	
Situation au 31 décembre 2001	711 155 854	1 777 889 635,00
Augmentations de capital à la suite de l'exercice d'options de souscription d'actions	9 000	
Augmentation de capital à la suite de la conversion d'obligations	72	
Augmentation de capital en rémunération de la fusion par absorption de Bontemps	4 535 604	
Annulation des actions reçues dans le cadre de la fusion précitée	(4 535 604)	
Augmentation de capital en rémunération de l'OPE initiée sur les titres de Centros Comerciales Carrefour (Espagne)	4 976 845	
Situation au 31 décembre 2002	716 141 771	1 790 354 427,50
Augmentation de capital à la suite de l'exercice de bons de souscription d'actions	612	
Situation au 31 décembre 2003	716 142 383	1 790 355 957,50
Réduction de capital par annulation d'actions	(11 022 833)	
Situation au 31 décembre 2004	705 119 550	1 762 798 875,00
Augmentation de capital en rémunération de la fusion par absorption de Paroma	79 158 600	
Annulation des actions reçues dans le cadre de la fusion précitée	(79 159 434)	
Situation au 20 avril 2005	705 118 716	1 762 796 790,00
Réduction de capital par annulation d'actions	(216 000)	
Situation au 31 décembre 2005	704 902 716	1 762 256 790,00
Situation au 31 décembre 2006	704 902 716	1 762 256 790,00
Situation au 31 décembre 2007	704 902 716	1 762 256 790,00
Situation au 31 décembre 2008	704 902 716	1 762 256 790,00
Situation au 31 décembre 2009	704 902 716	1 762 256 790,00
Réduction de capital par annulation d'actions	(25 566 716)	
Situation au 31 décembre 2010	679 336 000	1 698 340 000,00
Situation au 31 décembre 2011	679 336 000	1 698 340 000,00
Augmentation de capital en rémunération de l'OPE Guyenne & Gascogne	13 331 250	
	692 667 250	1 731 668 125,00
Augmentation de capital du fait de l'option pour le paiement du dividende en actions	16 547 403	
Situation au 31 décembre 2012	709 214 653	1 773 036 632,50

**Actions non représentatives de capital, nombre et principales caractéristiques**

Néant.

Montant des valeurs mobilières convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscription

Néant.

Informations sur les conditions régissant tout droit d'acquisition et/ou toute obligation attaché(e) au capital souscrit, mais non libéré, ou sur toute entreprise visant à augmenter le capital

Néant.

Information sur le capital de tout membre du Groupe faisant l'objet d'une option ou d'un accord conditionnel ou inconditionnel prévoyant de le placer sous option et le détail de ces options

Néant.

7.2.2 RACHATS D'ACTIONS PROPRES

ACTIONS PROPRES

Au 31 décembre 2012, la Société détenait 6 147 949 actions propres (soit 0,87 % du capital) de 2,50 euros de valeur nominale. Aucune des filiales de l'Émetteur ne détenait d'action de la société Carrefour.

RACHAT D'ACTIONS

L'Assemblée Générale réunie le 18 juin 2012 et statuant conformément aux dispositions de l'article L. 225-209 du Code de commerce, du règlement général de l'Autorité des marchés financiers et du règlement n° 2273/2003 de la Commission Européenne du 22 décembre 2003, avait autorisé le Conseil d'Administration à procéder à l'achat des actions de la Société afin de permettre à celle-ci d'utiliser les possibilités d'intervention sur actions propres en vue, notamment :

- d'animer le marché du titre Carrefour par l'intermédiaire d'un prestataire de service d'investissement, au travers d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers ;
- de servir les options d'achat d'actions attribuées à des salariés ou dirigeants du groupe Carrefour au titre de plans mis en œuvre dans le cadre des dispositions des articles L. 225-179 et suivants du Code de commerce ;

- de procéder à des attributions gratuites d'actions dans le cadre des dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce ;
- de procéder à des remises ou échanges de titres, lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou dans le cadre d'opérations de croissance externe, de fusion, de scission ou d'apport ;
- de les annuler, sous réserve de l'adoption par l'Assemblée Générale de la quatorzième résolution dans les termes qui y sont indiqués ou d'une autorisation de même nature.

Pour chacune des finalités poursuivies, le nombre de titres achetés a été le suivant :

1. Contrat de liquidité

En 2012, la Société n'a effectué aucun mouvement à l'achat ni à la vente dans le cadre d'un contrat de liquidité.

2. Couverture des plans d'options d'achat d'actions et des attributions d'actions gratuites

Dans le cadre de son plan d'achat d'actions à terme, Carrefour a acquis 664 970 actions à un prix unitaire de 25,184 euros, le 20 juin 2012, soit un prix total de 16 746 604,48 euros.

3. Annulation

En 2012, la Société n'a procédé à aucune annulation d'actions.

DESCRIPTIF DU PROGRAMME DE RACHAT D'ACTIONS VOTÉ PAR LES ACTIONNAIRES LORS DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 18 JUIN 2012

1. Date de l'Assemblée Générale ayant autorisé le programme de rachat d'actions et décision de mise en œuvre :

Autorisation du programme : Assemblée Générale du 18 juin 2012.

Décision de mise en œuvre : Conseil d'Administration du 11 juillet 2012.

2. Nombres de titres et part du capital que l'émetteur détient directement ou indirectement :

A la date du 30 juin 2012, la Société détenait 6 182 167 actions propres, soit 0,89 % du capital.

3. Répartition par objectifs des titres de capital détenus par la Société :

L'intégralité des actions auto-détenues sont affectées à la couverture des plans d'options d'achat d'actions et d'attribution d'actions gratuites de présence et/ou de performance.

4. Objectifs du programme de rachat :

Les achats seront réalisés par ordre de priorité décroissant, pour :

- animer le marché du titre Carrefour par l'intermédiaire d'un prestataire de service d'investissement, au travers d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers,
- servir les options d'achat d'actions attribuées à des salariés ou dirigeants du groupe Carrefour au titre de plans mis en œuvre dans le cadre des dispositions des articles L. 225-177 et suivants du Code de commerce,
- procéder à des attributions gratuites d'actions dans le cadre des dispositions des articles L.225-197-1 et suivants du Code de commerce,

- de procéder à des remises ou échanges de titres, lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou dans le cadre d'opérations de croissance externe,
- les annuler.

L'achat, la cession ou le transfert des actions pourront être effectués et payés par tous moyens, en une ou plusieurs fois, sur le marché ou de gré à gré, y compris par utilisation de mécanismes optionnels, d'instruments dérivés - notamment l'achat d'options d'achat - ou de valeurs mobilières donnant droit à des actions de la Société, dans les conditions prévues par les autorités de marché. De plus, la part maximale du capital pouvant être transférée sous forme de blocs de titres pourra atteindre la totalité du programme de rachat d'actions.

La Société ne pourra pas utiliser l'autorisation de l'Assemblée du 18 juin 2012 et poursuivre l'exécution de son programme de rachat en cas d'offre publique portant sur les actions, titres ou valeurs mobilières émis par la Société, ou initiée par la Société.

5. Part maximale du capital, nombre maximal et caractéristique des titres que la Société se propose d'acquérir et prix maximum d'achat :

Le prix unitaire maximal d'achat est fixé à 35 euros et le nombre maximum d'actions pouvant être acquises à 65 000 000 (soit près de 10 % du capital sur la base du capital au 31 décembre 2011). Le montant total maximal que la Société pourra consacrer au rachat de ses propres actions ne pourra excéder 2 275 000 000 euros.

Compte tenu du nombre d'actions déjà détenues au 30 juin 2012, 6 182 167 actions propres, soit 0,89% du capital social à cette date, le nombre maximum d'actions pouvant être achetées dans le cadre de cette autorisation s'élève à 63 084 558 (environ 9,10 % du capital).

6. Durée du programme de rachat :

18 mois à compter du 18 juin 2012 conformément à l'autorisation donnée lors de l'Assemblée Générale du 18 juin 2012, soit jusqu'au 18 décembre 2013.



INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET LE CAPITAL

Renseignements sur le capital

7. Opérations effectuées, par voie d'acquisition, de cession ou de transfert, dans le cadre du précédent programme de rachat

Pourcentage de capital auto détenu de manière directe et indirecte (en titres + en pourcentage) au début du précédent programme le 31/05/2011. **4 404 189 / 0,65 %**

Nombre de titres annulés au cours des 24 derniers mois :

Nombre de titres détenus au 31 mai 2011 (en titres + en pourcentage) **5 575 838 / 0,80 %**

Valeur brute comptable du portefeuille 164 730 155

Valeur de marché du portefeuille 77 755 061

	Flux bruts cumulés		Positions ouvertes au jour de la publication du descriptif du programme			
	Achats	Ventes / Transferts	Position ouverte à l'achat		Position ouverte à la vente	
			Options d'achats achetées	Achats à terme	Options d'achats vendues	Ventes à terme
Nombre de titres	3 527 754	2 356 105				
Échéance maximale moyenne			1 049 jours	1 170 jours		
Cours moyen de la transaction	35,76					
Prix d'exercice moyen			34,49	25,184		
Montants	126 152 483					



ATTRIBUTIONS D'OPTIONS ET D'ACTIONS 2012

Carrefour associe pleinement les cadres et les dirigeants du Groupe à son développement en leur offrant des options de souscription et/ou d'achat d'actions ainsi que des actions gratuites de la Société dont l'émission est réalisée conformément aux dispositions des articles L. 225-177 à L. 225-184 et L. 225-197-1 et suivants du Code de Commerce et dans le cadre des autorisations conférées par l'Assemblée Générale Extraordinaire.

- Le nombre d'actions levées par les bénéficiaires d'attribution d'actions gratuites décidées par le Directoire et/ou le Conseil d'Administration d'exercices précédents s'élève à 115 671 actions pour l'exercice 2012.

7.2.3 TABLEAU RÉCAPITULATIF DES DÉLÉGATIONS DE COMPÉTENCES ET DE POUVOIRS EN MATIÈRE D'AUGMENTATION DE CAPITAL

Nature	Montant	Durée	Expiration
Émission d'actions et valeurs mobilières avec maintien du droit préférentiel de souscription			
■ actions	500 M€	26 mois	21 août 2013
■ autres valeurs mobilières	7,5 Mds€	26 mois	21 août 2013
Émission d'actions et valeurs mobilières avec suppression du droit préférentiel de souscription			
■ actions	175 M€	26 mois	21 août 2013
■ autres valeurs mobilières	2,5 Mds€	26 mois	21 août 2013
Émission, dans la limite de 10 % du capital, d'actions et de valeurs mobilières en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société	10 %	26 mois	21 août 2013
Augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices, primes ou assimilés	500 M€	26 mois	21 août 2013
Augmentation de capital en faveur des salariés du Groupe (renonciation par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription)	35 M€	26 mois	21 août 2013
Émission d'actions et de valeurs mobilières donnant accès au capital en cas d'offre publique mise en œuvre par la Société sur les titres d'une autre société cotée avec suppression du droit préférentiel de souscription	100 M€	26 mois	21 août 2013



7.3 Actionnariat

7.3.1 PRINCIPAUX ACTIONNAIRES

Au 31 décembre 2012, le capital est de 1 773 036 632,50 euros (un milliard sept cent soixante-treize millions trente-six mille six cent trente-deux euros cinquante centimes d'euros). Il est divisé en 709 214 653 actions de 2,50 euros chacune.

La Société est autorisée à procéder à l'identification des titres au porteur. Sur la base d'extrapolations réalisées à partir du relevé TPI effectué au mois de décembre 2012, le nombre d'actionnaires

répertoriés s'élèverait à plus de 250 000 actionnaires (dont un peu plus de 2 200 inscrits au nominatif).

Le nombre de droits de vote, au 31 décembre 2012, ressort à 810 772 886. En soustrayant de ce chiffre les droits de vote qui ne peuvent être exercés, le nombre total de droits de vote ressort à 804 624 937.

CAPITAL (AU 31 DÉCEMBRE 2012)

Actionnaires	Nombre de titres	En %	Nombre de voix AGO	En %	Nombre de voix AGE	En %
Blue Capital *	66 556 464	9,38 %	130 604 274	16,23 %	130 604 274	16,23 %
Colony Blue Investor **	15 166 771	2,14 %	15 166 771	1,88 %	15 166 771	1,88 %
CZ2 Blue SARL ***	860 148	0,12 %	860 148	0,11 %	860 148	0,11 %
Blue AIV SARL ****	176 691	0,02 %	176 691	0,02 %	176 691	0,02 %
Groupe Arnault SAS *****	2 656 752	0,37 %	2 656 752	0,33 %	2 656 752	0,33 %
BUNT *****	25 370 250	3,58 %	25 370 250	3,15 %	25 370 250	3,15 %
Sous total	110 787 076	15,62 %	174 834 886	21,73 %	174 834 886	21,73 %
Salariés	8 267 870	1,17 %	15 258 370	1,90 %	15 251 036	1,90 %
Autodétention	6 147 949	0,87 %				
Autocontrôle						
Public	584 011 758	82,35 %	614 531 681	76,37 %	614 531 681	76,37 %
TOTAL	709 214 653	100,00 %	804 624 937	100,00 %	804 624 937	100,00 %

* Dont 2 508 612 actions Carrefour détenues par assimilation au titre d'option d'achat.

** Détenue par assimilation d'actions Carrefour prêtées par Colony Blue Investor SARL avec une faculté de rappel à sa seule initiative.

*** Détenue par assimilation du nombre d'actions Carrefour résultant du delta d'options d'achat à dénouement en numéraire (au 31 décembre 2012).

**** Détenue par assimilation d'actions Carrefour pouvant être acquises par Blue AIV SARL au titre d'options d'achat.

***** Détenue par assimilation d'actions Carrefour pouvant être acquises au titre d'option d'achat.

***** Anciennement Blue Participations et Gestion dont 24 999 996 actions détenues par assimilation d'actions Carrefour pouvant être acquises au titre d'option d'achat. Au 31 décembre 2012, Blue Capital possède 65 302 137 titres octroyant un droit de vote double.

La société à responsabilité limitée de droit luxembourgeois Blue Capital (1) (2-4, avenue Marie-Thérèse, L-2132 Luxembourg, Grand Duché de Luxembourg), la société à responsabilité limitée de droit luxembourgeois Colony Blue Investor (2) (2-4, avenue Marie-Thérèse, L-2132 Luxembourg, Grand Duché de Luxembourg), la société à responsabilité limitée de droit luxembourgeois CZ2 Blue (3) (2-4, avenue Marie-Thérèse, L-2132 Luxembourg, Grand Duché de Luxembourg), la société à responsabilité limitée de droit luxembourgeois Blue AIV (4) (2-4, avenue Marie-Thérèse, L-2132 Luxembourg, Grand Duché de Luxembourg), la société par actions simplifiée Groupe Arnault SAS (5) (41, avenue Montaigne, 75008 Paris) et la société à responsabilité limitée de droit luxembourgeois Bunt (6) (2-4, avenue Marie-Thérèse, L-2132 Luxembourg, Grand Duché de Luxembourg) ont déclaré agir de concert (7).

(1) La société à responsabilité limitée de droit luxembourgeois Blue Capital est détenue : (i) à hauteur de 50 % par Blue Partners Sarl., une société de droit luxembourgeois indirectement contrôlée par les fonds d'investissement Colony Investors VIII, LP et Colyzeo Investors II, LP, conseillés par Colony Capital LLC, une société d'investissement sous la conduite de M. Thomas J. Barrack, Jr. Et (ii) à hauteur de 50 % par Cervinia SA, une société de droit belge indirectement contrôlée par Groupe Arnault SAS.

(2) Société de droit luxembourgeois indirectement contrôlée par le fonds d'investissement Colony Investors VIII, LP conseillé par Colony Capital LLC, une société d'investissement sous la conduite de M. Thomas J. Barrack, Jr.

(3) Société de droit luxembourgeois contrôlée à 100 % par Colyzeo Investors II, LP.

(4) Société de droit luxembourgeois contrôlée à 100 % par Colyzeo Investors II Blue AIV, LP.

(5) Contrôlée par M. Bernard Arnault et sa famille.

(6) Société à responsabilité limitée de droit luxembourgeois indirectement contrôlée par Groupe Arnault SAS, elle-même contrôlée par M. Bernard Arnault et sa famille.

(7) Colony Blue Investor et Groupe Arnault SAS étant réputés, en vertu de l'article L. 233-10 II 2°, être de concert avec Blue Capital S.à.r.l., société qu'elles contrôlent conjointement (directement ou indirectement).

Aucun autre actionnaire n'a informé la Société d'une détention supérieure à 5 % du capital et des droits de vote au 31 décembre 2012.

PACTE D'ACTIONNAIRES DE CARREFOUR

Il n'existe aucun pacte d'actionnaires au sein de Carrefour.

Pour mémoire, la répartition du capital et des droits de vote au 31 décembre 2011 et 31 décembre 2010 était la suivante :

CAPITAL (AU 31 DÉCEMBRE 2011)

Actionnaires	Nombre de titres	En %	Nombre de voix AGO	En %	Nombre de voix AGE	En %
Blue Capital	64 047 813	9,43 %	128 095 623	16,45 %	128 095 623	16,45 %
Colony Blue Investor *	15 166 770	2,23 %	15 166 770	1,95 %	15 166 770	1,95 %
Groupe Arnault SAS **	5 156 752	0,76 %	5 156 752	0,66 %	5 156 752	0,66 %
Blue Participations et Gestion ***	25 359 996	3,73 %	25 359 996	3,26 %	25 359 996	3,26 %
Salariés	8 260 536	1,22 %	15 251 036	1,96 %	15 251 036	1,96 %
Autodétention	5 598 650	0,82 %				
Autocontrôle						
Public	555 745 483	81,81 %	589 571 180	75,72 %	589 571 180	75,72 %
TOTAL	679 336 000	100,00 %	778 601 357	100,00 %	778 601 357	100,00 %

* Dont 15 166 769 actions prêtées par Colony Blue Investor avec une faculté de rappel à sa seule initiative.

** Détention par assimilation d'actions Carrefour pouvant être acquises au titre d'option d'achat.

*** Dont 24 999 996 actions détenues par assimilation d'actions Carrefour pouvant être acquises au titre d'option d'achat.

CAPITAL (AU 31 DÉCEMBRE 2010)

Actionnaires	Nombre de titres	En %	Nombre de voix AGO	En %	Nombre de voix AGE	En %
Blue Capital *	75 326 258	11,09 %	139 349 924	17,79 %	139 349 924	17,79 %
Colony Blue Investor **	15 166 770	2,23 %	15 166 770	1,94 %	15 166 770	1,94 %
Groupe Arnault SAS ***	5 000 000	0,74 %	5 000 000	0,64 %	5 000 000	0,64 %
Salariés	7 085 137	1,04 %	14 118 137	1,80 %	14 118 137	1,80 %
Autodétention	3 657 589	0,54 %				
Autocontrôle						
Public	573 100 246	84,36 %	609 501 691	77,83 %	609 501 691	77,83 %
TOTAL	679 336 000	100,00 %	783 136 522	100,00 %	783 136 522	100,00 %

* Dont 11 278 447 actions prêtées assimilées à des actions possédées en vertu de l'article L. 233-9 1 6° du Code de commerce.

** Dont 15 166 769 actions prêtées assimilées à des actions possédées en vertu de l'article L. 233-9 1 6° du Code de commerce.

*** Options d'achat d'actions assimilées à des actions possédées en vertu de l'article L. 233-9 4° du Code de commerce.

ACTIONNARIAT DES SALARIÉS

Les salariés du Groupe, par l'intermédiaire des Fonds Communs de Placement d'Entreprise, détenaient 1,17 % du capital de la Société à la clôture de l'exercice.



7.3.2 INFORMATIONS VISÉES À L'ARTICLE L. 233-13 DU CODE DE COMMERCE

À la clôture de l'exercice 2012, la société Blue Capital - dont le siège social est à Luxembourg (2132) 2-4, avenue Marie-Thérèse - agissant de concert avec la société à responsabilité limitée de droit luxembourgeois Colony Blue Investor (2-4, avenue Marie-Thérèse, L-2132 Luxembourg, Grand Duché de Luxembourg), la société à responsabilité limitée de droit luxembourgeois CZ2 Blue (3) (2-4, avenue Marie-Thérèse, L-2132 Luxembourg, Grand Duché de Luxembourg), la société à responsabilité limitée de droit luxembourgeois Blue AIV (4)(2-4, avenue Marie-Thérèse, L-2132 Luxembourg, Grand Duché de Luxembourg), la société par actions simplifiée Groupe Arnault SAS (41, avenue Montaigne, 75008 Paris) et la société BUNT Sarl (2-4, avenue Marie-Thérèse, L-2132 Luxembourg, Grand Duché de Luxembourg) détenait plus du dixième du capital social et plus du cinquième des droits de vote.

7.3.3 INFORMATIONS VISÉES À L'ARTICLE L. 225-100-3 DU CODE DE COMMERCE

Aucun élément n'est susceptible d'avoir une incidence en cas d'offre publique sur la Société.



7.4. Informations boursières

L'action Carrefour est cotée à la Bourse de Paris (Euronext Paris - Compartiment A - Code ISIN : FR 0000120172). Elle est éligible au SRD (Service de règlement différé). Elle fait notamment partie des indices CAC 40, SBF 120, FTSE Eurotop 100 et DJ Euro Stoxx 50.

Au 31 décembre 2012, l'action Carrefour se situait en 22^e position dans l'indice CAC 40 en termes de capitalisation boursière, avec un poids de 1,6 %.

	2007 ⁽¹⁾	2008 ⁽¹⁾	2009 ⁽¹⁾	2010 ⁽¹⁾	2011	2012
					36,08 (cours non ajusté de l'opération Dia)	
Cours de clôture (en euros) :					31,52 (cours ajusté de l'opération Dia)	
– plus haut *	58,10	52,52	33,79	41,28	15,07	19,63
– plus bas *	42,95	24,68	22,89	30,85	15,07	13,07
Au 31 décembre *	53,29	27,52	33,56	30,85	17,62	19,35
Nombre d'actions au 31 décembre	704 902 716	704 902 716	704 902 716	679 336 000	679 336 000	709 214 653
Capitalisation boursière au 31 décembre (en milliards d'euros)	37,6	19,4	23,7	21,0	12,0	13,7
Moyenne des volumes quotidiens *	4 337 980	4 168 131	2 927 925 ⁽²⁾	2 874 196 ⁽²⁾	3 935 400 ^{(1) (2)}	3 239 839 ⁽²⁾
Résultat net des activités poursuivies part du Groupe par action (en euros)	2,67	1,83	0,56	0,56	(3,35)	0,17
Dividende net	1,08	1,08	1,08	1,08	0,52	0,58 ⁽³⁾
Rendement	2,03 %	3,92 %	3,22 %	3,50 %	2,95 %	3,00 %

* Source NYSE Euronext.

(1) Données non ajustées de la distribution en nature intervenue le 5 juillet 2011 (Dia).

(2) Moyenne des volumes quotidiens sur Euronext.

(3) Sous réserve de l'approbation des actionnaires réunis en Assemblée Générale le 23 avril 2013.



ÉVOLUTION DU COURS

Cours de l'action Carrefour en 2012, comparé à l'indice CAC 40, à l'indice BEFOODR * et à l'indice Stoxx Europe 600 Retail** (base 100)



Source Bloomberg.

* Composition de l'indice Bloomberg Europe Food Retailers Index (BEFOODR) : Ahold, Carrefour SA, Casino, Colruyt, Delhaize, Dia, Sainsbury, Jeronimo Martins, Kesko OYJ, Metro, Morrison, Tesco.

** Composition du STOXX Europe 600 Retail (SXRP) : Ahold, Booker Group, Carrefour, Casino, Celesio, Colruyt, Debenhams, Delhaize, Dia, Dufry, Galenica, H&M, Inchcape, Inditex, Jeronimo Martins, Kesko, Kingfisher, Marks & Spencer, Metro, Morrison, Next, PPR, Sainsbury, Tesco.

INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET LE CAPITAL

Informations boursières

COURS DE L'ACTION CARREFOUR EN EUROS (MENSUEL ET VOLUMES) DU 1^{ER} SEPTEMBRE 2011 AU 28 FÉVRIER 2013

Date	Plus haut (€)	Plus bas (€)	Moyenne des cours de fermeture (€)	Nombre de titres échangés	Capitaux (€)
2011					
Septembre	18,62	14,66	16,39	115 729 038	1 894 758 213
Octobre	20,18	16,61	17,81	91 647 587	1 638 772 613
Novembre	20,51	16,91	18,83	88 099 557	1 665 389 519
Décembre	20,50	15,82	17,70	67 716 298	1 210 965 778
2012					
Janvier	18,62	16,27	17,21	74 901 959	1 294 862 401
Février	19,10	17,13	18,01	52 029 240	940 032 088
Mars	19,34	17,19	18,49	69 439 594	1 283 723 877
Avril	18,52	14,53	15,96	68 109 370	1 087 341 045
Mai	15,40	13,38	14,22	74 103 012	1 054 892 475
Juin	14,83	13,43	14,05	80 191 604	1 127 934 319
Juillet	15,01	12,87	14,00	94 184 461	1 316 296 549
Août	17,67	14,19	15,88	72 678 649	1 162 339 915
Septembre	17,46	16,06	16,93	57 940 723	980 784 862
Octobre	18,95	15,68	17,12	82 119 457	1 425 003 231
Novembre	19,40	17,58	18,58	58 674 562	1 090 724 751
Décembre	19,85	18,50	19,30	45 026 033	867 866 942
2013					
Janvier	21,63	18,76	20,32	72 138 001	1 464 678 919
Février	21,44	19,86	20,69	56 750 655	1 174 071 307

Source NYSE Euronext, données ajustées de la distribution en nature intervenue le 5 juillet 2011.



8

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ANNUELLE

8.1	Ordre du jour et texte des résolutions	288
8.1.1	Ordre du jour	288
8.1.2	Texte des résolutions	289
8.2	Rapport du Conseil à l'Assemblée Générale Ordinaire et Extraordinaire du 23 avril 2013	297
8.2.1	Résolutions à caractère ordinaire	297
8.2.2	Résolutions à caractère extraordinaire	298
8.3	Rapports spéciaux des Commissaires aux Comptes	300
8.3.1	Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés	300
8.3.2	Rapport des Commissaires aux comptes sur les opérations portant sur le capital	304



8.1 Ordre du jour et texte des résolutions

8.1.1 ORDRE DU JOUR

RÉSOLUTIONS À CARACTÈRE ORDINAIRE

- approbation des comptes sociaux de l'exercice 2012 ;
- approbation des comptes consolidés de l'exercice 2012 ;
- affectation du résultat ; fixation du dividende ; option pour le paiement du dividende en actions ;
- renouvellement du mandat d'Administrateur de Monsieur Sébastien Bazin ;
- renouvellement du mandat d'Administrateur de Monsieur Thierry Breton ;
- renouvellement du mandat d'Administrateur de Monsieur Charles Edelstenne ;
- renouvellement du mandat d'Administrateur de Madame Anne-Claire Taittinger ;
- autorisation donnée pour une durée de 18 mois au Conseil d'Administration à l'effet d'opérer sur les actions de la Société en application de l'article L. 225-209 du Code de commerce.

RÉSOLUTIONS À CARACTÈRE EXTRAORDINAIRE

- modification de l'article 20 des Statuts ;
- autorisation donnée pour une durée de 24 mois au Conseil d'Administration en vue de réduire le capital par voie d'annulation d'actions précédemment rachetées dans le cadre d'un programme de rachat d'actions ;
- délégation de compétence pour une durée de 26 mois au Conseil d'Administration en vue d'émettre des actions et des valeurs mobilières donnant accès au capital ainsi que des valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créances, avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires, pour un montant nominal maximum de 500 millions d'euros ;
- délégation de compétence pour une durée de 26 mois au Conseil d'Administration en vue d'émettre des actions et des valeurs mobilières donnant accès au capital ainsi que des valeurs

mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créances, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, dans le cadre d'une offre au public, pour un montant nominal maximum de 90 millions d'euros ;

- délégation de compétence pour une durée de 26 mois au Conseil d'Administration en vue d'émettre des actions et des valeurs mobilières donnant accès au capital ainsi que des valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créances, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, par voie de placement privé dans le cadre de l'article L. 411-2 II du Code monétaire et financier, pour un montant nominal maximum de 90 millions d'euros ;
- délégation de pouvoirs pour une durée de 26 mois au Conseil d'Administration en vue d'émettre, dans la limite de 10 % du capital, des actions et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société ;
- délégation de compétence pour une durée de 26 mois au Conseil d'Administration en vue d'émettre, avec suppression du droit préférentiel de souscription, des actions et des valeurs mobilières donnant accès au capital en cas d'offre publique d'échange mise en œuvre par la Société sur les titres d'une autre société, pour un montant nominal maximum de 90 millions d'euros ;
- délégation de compétence pour une durée de 26 mois au Conseil d'Administration en vue d'augmenter le capital social par incorporation de réserves, bénéfices ou primes, pour un montant nominal maximum de 500 millions d'euros ;
- délégation de compétence pour une durée de 26 mois au Conseil d'Administration en vue d'augmenter le capital social avec suppression du droit préférentiel de souscription en faveur des adhérents à un plan d'épargne d'entreprise, pour un montant nominal maximum de 35 millions d'euros.



8.1.2 TEXTE DES RÉOLUTIONS

À CARACTÈRE ORDINAIRE

Première résolution

(Approbation des comptes sociaux)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise des rapports du Conseil d'Administration et des Commissaires aux comptes, approuve les comptes sociaux de l'exercice 2012 comprenant le bilan, le compte de résultat et l'annexe, tels qu'ils lui sont présentés, avec toutes les opérations qu'ils traduisent ou qui sont mentionnées dans ces rapports.

Deuxième résolution

(Approbation des comptes consolidés)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise des rapports du Conseil d'Administration et des Commissaires aux comptes, approuve les comptes consolidés de l'exercice 2012 comprenant le bilan, le compte de résultat et l'annexe, tels qu'ils lui sont présentés, avec toutes les opérations qu'ils traduisent ou qui sont mentionnées dans ces rapports.

Troisième résolution

(Affectation du résultat – Fixation du dividende)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, approuvant la proposition du Conseil d'Administration, décide d'affecter le bénéfice de l'exercice 2012 qui s'élève à 4 943 747,27 euros de la manière suivante, étant précisé qu'il n'y a pas lieu de doter la réserve légale qui atteint déjà le dixième du capital social :

Bénéfice de l'exercice	4 943 747,27 €
Report à nouveau antérieur	6 395 679,16 €
Soit bénéfice distribuable	11 339 426,43 €
Autres réserves	438 811 289,99 €
Dividendes 2012	411 344 498,74 €
Prélevé sur	
Bénéfice distribuable à hauteur de	11 339 426,43 €
Autres réserves à hauteur de	400 005 072,31 €
Solde poste autres réserves	38 806 217,68 €

Le montant du report à nouveau post-affectation du résultat de l'exercice 2011 a été augmenté des dividendes 2011 non versés aux actions autodétenues.

Il est précisé que la totalité du dividende de 411 344 498,74 euros, qui représente un dividende de 0,58 euro par action avant prélèvements sociaux et prélèvement obligatoire non libératoire de 21 % prévu à l'article 117 *quater* du Code général des impôts, est pour les personnes physiques résidentes fiscales en France éligible à l'abattement de 40 % mentionné au 2° du 3 de l'article 158 du Code général des impôts.

L'Assemblée Générale, conformément à l'article L. 232-18 du Code de commerce et à l'article 26 des statuts, constatant que le capital est entièrement libéré, décide d'offrir à chaque actionnaire la possibilité d'opter pour le paiement du dividende :

- en numéraire ; ou
- en actions nouvelles de la Société.

Les actions nouvelles, en cas d'exercice de la présente option, seront émises à un prix égal à 95 % de la moyenne des premiers cours cotés sur le marché réglementé d'Euronext Paris lors des vingt séances de Bourse précédant le jour de la présente Assemblée

Générale diminuée du montant net du dividende faisant l'objet de la présente résolution et arrondi au centime d'euro supérieur. Les actions ainsi émises porteront jouissance au 1^{er} janvier 2013 et seront entièrement assimilées aux autres actions composant le capital social de la Société.

Les actionnaires pourront opter pour le paiement du dividende en espèces ou pour le paiement du dividende en actions nouvelles entre le 2 mai 2013 et le 23 mai 2013 inclus, en adressant leur demande aux intermédiaires financiers habilités à payer ledit dividende ou, pour les actionnaires inscrits dans les comptes nominatifs purs tenus par la Société, à son mandataire, CACEIS Corporate Trust 14, rue Rouget-de-Lisle – 92862 Issy-les-Moulineaux Cedex 09.

Pour les actionnaires qui n'auront pas exercé leurs options d'ici le 23 mai 2013, le dividende sera payé uniquement en espèces.

Pour les actionnaires qui n'auront pas opté pour un versement du dividende en actions, le dividende sera payé en espèces le 7 juin 2013 après l'expiration de la période d'option. Pour les actionnaires ayant opté pour le paiement du dividende en actions, le règlement livraison des actions interviendra à compter de la même date.



Si le montant des dividendes pour lesquels est exercée l'option ne correspond pas à un nombre entier d'actions, l'actionnaire pourra recevoir le nombre d'actions immédiatement supérieur en versant, le jour où il exerce son option, la différence en numéraire, ou recevoir le nombre d'actions immédiatement inférieur, complété d'une soule en espèces.

L'Assemblée Générale donne tous pouvoirs au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation au Président du

Conseil d'Administration dans les conditions prévues par la loi, à l'effet d'assurer la mise en œuvre du paiement du dividende en actions nouvelles, en préciser les modalités d'application et d'exécution, constater le nombre d'actions nouvelles émises en application de la présente résolution et apporter aux statuts toutes modifications nécessaires relatives au capital social et au nombre d'actions composant le capital social et plus généralement faire tout ce qui serait utile ou nécessaire.

Il est rappelé, conformément à la Loi, que les dividendes distribués au titre des trois exercices précédents et les revenus éligibles à l'abattement visé à l'article 158.3-2 ° du Code général des impôts, ont été, par action, les suivants :

Exercice	Dividende brut distribué	Dividendes éligibles à l'abattement de 40 %
2009	1,08 €	1,08 €
2010	1,08 €	1,08 €
2011	0,52 €	0,52 €

Quatrième résolution

(Renouvellement du mandat d'Administrateur de Monsieur Sébastien Bazin)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, renouvelle le mandat d'Administrateur de Monsieur Sébastien Bazin, pour une durée de trois ans, soit jusqu'à l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015.

Cinquième résolution

(Renouvellement du mandat d'Administrateur de Monsieur Thierry Breton)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, renouvelle le mandat d'Administrateur de Monsieur Thierry Breton, pour une durée de trois ans, soit jusqu'à l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015.

Sixième résolution

(Renouvellement du mandat d'Administrateur de Monsieur Charles Edelstenne)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, renouvelle le mandat d'Administrateur de Monsieur Charles Edelstenne, pour une durée de trois ans, soit jusqu'à l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015.

Septième résolution

(Renouvellement du mandat d'Administrateur de Madame Anne-Claire Taittinger)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, renouvelle le mandat d'Administrateur de Madame Anne-Claire Taittinger, pour une durée de trois ans, soit jusqu'à l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015.

Huitième résolution

(Autorisation donnée pour une durée de 18 mois au Conseil d'Administration à l'effet d'opérer sur les actions de la Société)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration, conformément aux dispositions de l'article L. 225-209 du Code de commerce, du règlement général de l'Autorité des marchés financiers et du règlement n° 2273/2003 de la commission européenne du 22 décembre 2003, autorise le Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation, à opérer sur les actions de la Société dans les conditions prévues ci-après.

Le prix unitaire maximal d'achat est fixé à 35 euros et le nombre maximum d'actions pouvant être acquises à 70 000 000 (soit près de 10 % du capital sur la base du capital au 31 décembre 2012).

Le montant total maximal que la Société pourra consacrer au rachat de ses propres actions ne pourra excéder 2 450 000 000,00 euros.

En cas d'opération sur le capital, notamment par incorporation de réserves et attribution d'actions gratuites, division ou regroupement des titres, le nombre d'actions et le prix indiqué ci-dessus seront ajustés en conséquence.



La présente autorisation a pour objet de permettre à la Société d'utiliser les possibilités d'intervention sur actions propres en vue :

- d'animer le marché du titre Carrefour par l'intermédiaire d'un prestataire de service d'investissement, au travers d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers ;
- d'honorer les obligations liées à des programmes d'options sur actions, d'attribution d'actions gratuites ou toute autre forme d'allocations d'actions ou de rémunérations liées au cours de l'action en faveur de bénéficiaires salariés ou aux mandataires sociaux de la Société ou d'une société du Groupe ;
- de procéder à des remises ou échanges de titres, lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ;
- de les conserver et de les remettre ultérieurement en paiement ou en échange dans le cadre d'opérations de croissance externe, de fusion, de scission ou d'apport, dans les limites fixées par la réglementation applicable ;
- de les annuler, sous réserve de l'adoption par l'Assemblée Générale de la dixième résolution dans les termes qui y sont indiqués ou d'une autorisation de même nature ;
- de mettre en œuvre toute pratique de marché admise qui viendrait à être reconnue par la loi ou l'Autorité des marchés financiers.

L'Assemblée Générale décide que (i) l'achat, la cession ou le transfert des actions pourront être effectués et payés par tous moyens, en une ou plusieurs fois, sur le marché, hors marché ou de gré à gré, y compris par utilisation de mécanismes optionnels, d'instruments dérivés - notamment l'achat d'options d'achat - ou de valeurs mobilières donnant droit à des actions de la Société, dans les conditions prévues par les autorités de marché, et que (ii) la part maximale du capital pouvant être transférée sous forme de blocs de titres pourra atteindre la totalité du programme de rachat d'actions.

L'Assemblée Générale décide que la Société ne pourra pas utiliser la présente autorisation et poursuivre l'exécution de son programme de rachat en cas d'offre publique portant sur les actions, titres ou valeurs mobilières émis par la Société.

L'Assemblée Générale donne tous pouvoirs au Conseil d'Administration avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi et par les statuts de la Société, pour décider la mise en œuvre de la présente autorisation, passer tous ordres de Bourse, conclure tous accords, effectuer toutes formalités et déclarations (en particulier, conformément à la réglementation en vigueur, auprès de l'Autorité des marchés financiers), affecter ou réaffecter les actions acquises aux différents objectifs dans les conditions légales et réglementaires applicables, et d'une manière générale faire le nécessaire pour l'application de la présente résolution.

La présente autorisation est donnée pour une durée de dix-huit mois à compter de la date de la présente Assemblée ; elle annule et remplace, pour sa durée restant à courir et à concurrence de sa fraction non utilisée, celle donnée par l'Assemblée Générale du 18 juin 2012.

À CARACTÈRE EXTRAORDINAIRE

Neuvième résolution

(Modification de l'article 20 des statuts)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration, décide :

- de modifier l'article 20 des statuts comme suit :

Version actuelle :

« 2. Tout actionnaire peut se faire représenter par son conjoint ou par un autre actionnaire dans toutes les assemblées. Il peut également voter par correspondance dans les conditions légales. »

Nouvelle version proposée :

« 2. Tout actionnaire peut se faire représenter par toute personne de son choix dans toutes les assemblées. Il peut également voter par correspondance dans les conditions légales. »

Les autres dispositions de l'article 20 restent inchangées.

Dixième résolution

(Autorisation donnée pour une durée de 24 mois au Conseil d'Administration en vue de réduire le capital social par annulation d'actions)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, autorise le Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation, en application des dispositions de l'article L. 225-209 du Code de commerce, à réduire le capital social, en une ou plusieurs fois, sur ses seules délibérations et aux époques qu'il appréciera, par annulation d'actions déjà détenues par la Société et/ou qu'elle pourrait acheter dans le cadre d'un rachat d'actions propres.

Conformément à la loi, la réduction ne pourra porter sur plus de 10 % du capital social par périodes de vingt-quatre mois.

Tous pouvoirs sont conférés au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation, pour :

- réaliser et constater les opérations de réduction de capital ;
- réaliser et arrêter les modalités des annulations d'actions ;
- modifier les statuts en conséquence ;
- imputer la différence entre la valeur comptable des actions annulées et leur valeur nominale sur tous comptes de réserves ou primes ; et
- généralement, prendre toutes mesures, conclure tous accords et effectuer toutes formalités pour parvenir à la bonne fin des réductions de capital envisagées, en constater la réalisation et modifier corrélativement les statuts.

L'autorisation objet de la présente résolution est donnée pour une durée de vingt-quatre mois à compter de la date de la présente Assemblée. Elle annule et remplace celle donnée par l'Assemblée Générale du 18 juin 2012.



Onzième résolution

(Délégation de compétence donnée pour une durée de 26 mois au Conseil d'Administration en vue d'émettre des actions et des valeurs mobilières donnant accès au capital ainsi que de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créances, avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires, pour un montant nominal maximum de cinq cent (500) millions d'euros)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, conformément aux dispositions des articles L. 225-129-2 à L. 225-129-6, L. 225-132, L. 225-134, L. 228-91 et L. 228-92 du Code de commerce :

- délègue au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation, dans les conditions prévues par la loi, sa compétence pour décider, une ou plusieurs émissions, dans les proportions et aux époques qu'il décidera, l'émission avec maintien du droit préférentiel de souscription, tant en France qu'à l'étranger, en euros, en monnaies étrangères ou toute unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies, d'actions de la Société et/ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement et/ou à terme, au capital de la Société ;
- décide qu'est expressément exclue toute émission d'actions de préférence et de valeurs mobilières donnant droit à des actions de préférence ;
- décide que les titres émis pourraient notamment consister en des valeurs mobilières représentatives de créances ou être associées à l'émission de telles valeurs mobilières, ou prendre la forme de titres subordonnés ou non, à durée indéterminée ou non ;
- décide que le montant total nominal des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées immédiatement et/ou à terme en vertu de la présente délégation ne pourra excéder un plafond nominal global de cinq cent (500) millions d'euros, ce montant étant augmenté, le cas échéant, de la valeur nominale des actions à émettre pour préserver, conformément à la loi et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles applicables, les droits des porteurs de valeurs mobilières ou autres droits donnant accès au capital ;
- décide que le montant nominal des valeurs mobilières représentatives de créances susceptibles d'être émises en vertu de la présente résolution ne pourra excéder 4 milliards d'euros (ou de la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en autres monnaies ou en unités de compte établies par référence à plusieurs monnaies) ;
- décide que les porteurs d'actions pourront exercer, dans les conditions prévues par la loi, leur droit préférentiel de souscription à titre irréductible, dans les proportions et limites fixées par le Conseil d'Administration. Le Conseil d'Administration pourra en outre conférer un droit préférentiel de souscription à titre réductible, que ces derniers pourront exercer proportionnellement à leur droit préférentiel de souscription et, en tout état de cause, dans la limite des demandes. Si les souscriptions à titre irréductible et, le cas échéant, à titre réductible, n'ont pas absorbé la totalité d'une émission d'actions ou de valeurs mobilières, le Conseil d'Administration pourra, à son choix, utiliser, dans l'ordre qu'il déterminera, les facultés offertes par l'article L. 225-134

du Code de commerce, ou certaines d'entre elles seulement, et notamment celle d'offrir au public tout ou partie des titres non souscrits ;

- décide que les émissions de bons de souscription d'actions pourront être réalisées par offre de souscription, mais également par attribution gratuite aux propriétaires d'actions anciennes et, qu'en cas d'attribution gratuite de bons de souscription d'actions, le Conseil d'Administration aura la faculté de décider que les droits d'attribution formant rompus ne seront pas négociables et que les titres correspondants seront vendus ;
- décide que la somme revenant ou devant revenir à la Société pour chacune des actions émises dans le cadre de la présente délégation sera au moins égale à la valeur nominale de l'action à la date d'émission ;
- prend acte, en tant que de besoin, que cette délégation emporte de plein droit au profit des porteurs de valeurs mobilières donnant accès à des actions de la Société, susceptibles d'être émises au titre de la présente résolution, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions nouvelles auxquelles ces valeurs mobilières donnent accès.

La présente délégation est consentie pour une durée de vingt-six mois à compter de la date de la présente Assemblée et se substitue, pour sa partie non utilisée, à celle octroyée le 21 juin 2011.

Douzième résolution

(Délégation de compétence pour une durée de 26 mois au Conseil d'Administration en vue d'émettre des actions et des valeurs mobilières donnant accès au capital ainsi que des valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créances, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, dans le cadre d'une offre au public, pour un montant nominal maximum de quatre-vingt-dix (90) millions d'euros)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration et du rapport des Commissaires aux comptes, conformément aux dispositions des articles L. 225-129-2, L. 225-135, L. 225-136, L. 228-91 à L. 228-93 du Code de commerce :

- délègue au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation, dans les conditions permises par la loi, sa compétence pour décider, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, l'émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription :
 - d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société,
 - d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société à émettre à la suite de l'émission par les sociétés dont la Société détient directement ou indirectement plus de la moitié du capital de toutes valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société,
 - d'actions et/ou de valeurs mobilières par la Société donnant accès au capital d'une société dont elle détient directement ou indirectement plus de la moitié du capital ;
- décide qu'est expressément exclue toute émission d'actions de préférence et de valeurs mobilières donnant droit à des actions de préférence ;



- décide que le montant total nominal des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées immédiatement et/ou à terme en vertu de la présente délégation ne pourra excéder quatre-vingt-dix (90) millions d'euros, étant précisé que ce montant s'imputera sur le plafond nominal global de cinq cent (500) millions d'euros prévu par la onzième résolution de la présente Assemblée et que ce montant sera augmenté, le cas échéant, de la valeur nominale des actions à émettre pour préserver, conformément à la loi et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles applicables, les droits des porteurs de valeurs mobilières ou autres droits donnant accès au capital ;
- décide que les titres émis pourraient notamment consister en des valeurs mobilières représentatives de créances ou être associées à l'émission de telles valeurs mobilières, ou prendre la forme de titres subordonnés ou non, à durée indéterminée ou non ;
- décide que le montant nominal des valeurs mobilières représentatives de créances susceptibles d'être émises en vertu de la présente résolution ne pourra excéder 720 millions d'euros (ou de la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en autres monnaies ou en unités de compte établies par référence à plusieurs monnaies), étant précisé que ce montant s'imputera sur le plafond de 4 milliards d'euros prévu par la onzième résolution de la présente Assemblée ;
- décide que les émissions en vertu de la présente délégation seront réalisées par voie d'offres au public, étant précisé qu'elles pourront être réalisées conjointement à une offre ou des offres visées au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier ;
- décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions et valeurs mobilières à émettre au titre de la présente résolution ;
- décide que le Conseil d'Administration pourra conférer aux actionnaires une faculté de souscription par priorité à titre irréductible et éventuellement réductible, d'une durée qu'il fixera conformément à la loi et aux dispositions réglementaires, sur tout ou partie de l'émission, en application des dispositions de l'article L. 225-135 alinéa 2 du Code de commerce, prend acte, en tant que de besoin, que cette délégation emporte de plein droit au profit des porteurs de valeurs mobilières donnant accès à des actions de la Société, susceptibles d'être émises au titre de la présente résolution, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions nouvelles auxquelles ces valeurs mobilières donnent droit ;
- décide que :
 - le prix d'émission des actions émises sur le fondement de cette résolution sera au moins égal au montant minimum prévu par les dispositions légales et réglementaires applicables au jour de l'émission (soit à ce jour, à la moyenne pondérée des cours des trois dernières séances de Bourse précédant la fixation du prix d'émission), après correction, s'il y a lieu, de ce montant, pour tenir compte de la différence de date de jouissance,
 - le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société émises sur le fondement de cette résolution sera tel que la somme perçue immédiatement par

la Société, majorée le cas échéant de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par elle, soit, pour chaque action émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au prix d'émission minimum défini à l'alinéa précédent.

La présente délégation est consentie pour une durée de vingt-six mois à compter de la date de la présente Assemblée et se substitue, pour sa partie non utilisée, à celle octroyée le 21 juin 2011.

Treizième résolution

(Délégation de compétence pour une durée de 26 mois au Conseil d'Administration en vue d'émettre des actions et des valeurs mobilières donnant accès au capital ainsi que des valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créances, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, par voie de placement privé, dans le cadre de l'article L. 411-2 II du Code monétaire et financier, pour un montant nominal maximum de quatre-vingt-dix (90) millions d'euros)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration et du rapport des Commissaires aux comptes, conformément aux dispositions des articles L. 225-129-2, L. 225-135, L. 225-136, L. 228-91 à L. 228-93 du Code de commerce :

- délègue au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions permises par la loi, sa compétence pour décider, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, l'émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription :
 - d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société,
 - d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société à émettre à la suite de l'émission par les sociétés dont la Société détient directement ou indirectement plus de la moitié du capital de toutes valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société,
 - d'actions et/ou de valeurs mobilières par la Société donnant accès au capital d'une société dont elle détient directement ou indirectement plus de la moitié du capital ;
- décide qu'est expressément exclue toute émission d'actions de préférence et de valeurs mobilières donnant droit à des actions de préférence ;
- décide que le montant total nominal des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées immédiatement et/ou à terme en vertu de la présente délégation ne pourra excéder quatre-vingt-dix (90) millions d'euros, étant précisé que ce montant s'imputera sur le montant nominal maximum de quatre-vingt-dix (90) millions d'euros prévu par la douzième résolution et sur le plafond nominal global de cinq cent (500) millions d'euros prévu par la onzième résolution de la présente Assemblée et que ce montant sera augmenté, le cas échéant, de la valeur nominale des actions à émettre pour préserver, conformément à la loi et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles applicables, les droits des porteurs de valeurs mobilières ou autres droits donnant accès au capital ;



- décide que les titres émis pourraient notamment consister en des valeurs mobilières représentatives de créances ou être associées à l'émission de telles valeurs mobilières, ou prendre la forme de titres subordonnés ou non, à durée indéterminée ou non ;
- décide que le montant nominal des valeurs mobilières représentatives de créance susceptibles d'être émises en vertu de la présente résolution ne pourra excéder 720 millions d'euros (ou de la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en autres monnaies ou unités de compte) étant précisé que ce montant s'imputera sur le plafond de 720 millions d'euros prévu par la douzième résolution de la présente Assemblée et sur le plafond nominal global de 4 milliards d'euros prévu par la onzième résolution de la présente Assemblée ;
- décide que les émissions en vertu de la présente délégation seront réalisées par voie d'offres visées au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier, étant précisé qu'elles pourront être réalisées conjointement à une offre ou des offres au public ;
- décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions et valeurs mobilières à émettre au titre de la présente résolution ;
- prend acte, en tant que de besoin, que cette délégation emporte de plein droit au profit des porteurs de valeurs mobilières donnant accès à des actions de la Société, susceptibles d'être émises au titre de la présente résolution, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions nouvelles auxquelles ces valeurs mobilières donnent droit ;
- décide que :
 - le prix d'émission des actions sera au moins égal au montant minimum prévu par les dispositions légales et réglementaires applicables au jour de l'émission (soit à ce jour, à la moyenne pondérée des cours des trois dernières séances de Bourse précédant la fixation du prix d'émission) après correction, s'il y a lieu, de ce montant, pour tenir compte de la différence de date de jouissance,
 - le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société sera tel que la somme perçue immédiatement par la Société, majorée le cas échéant de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par elle, soit, pour chaque action émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au prix d'émission minimum défini à l'alinéa précédent.

La présente délégation est consentie pour une durée de vingt-six mois à compter de la date de la présente Assemblée.

Quatorzième résolution

(Délégation de pouvoirs pour une durée de 26 mois au Conseil d'Administration en vue d'émettre, dans la limite de 10 % du capital, des actions et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, statuant conformément aux dispositions de l'article L. 225-147 alinéa 6 du Code de commerce :

- délègue au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation, dans les conditions permises par la loi, les pouvoirs nécessaires à l'émission d'actions et de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, lorsque les dispositions de l'article L. 225-148 du Code de commerce ne sont pas applicables ;
- décide que le montant total nominal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente délégation ne pourra excéder 10 % du capital social au moment de l'émission, dans la limite d'un montant nominal de quatre-vingt-dix (90) millions d'euros, étant précisé que ce montant s'imputera sur le montant nominal maximum de quatre-vingt-dix (90) millions d'euros prévu par la douzième résolution et sur le plafond nominal global de cinq cent (500) millions d'euros prévu par la onzième résolution de la présente Assemblée ;
- prend acte, en tant que de besoin, que la présente délégation emporte renonciation par les porteurs d'actions à leur droit préférentiel de souscription aux actions de la Société auxquelles les valeurs mobilières qui seraient émises sur le fondement de la présente résolution pourront donner droit.

Tous pouvoirs seront conférés au Conseil d'Administration pour mettre en œuvre la présente délégation, notamment à l'effet d'arrêter les modalités et conditions des opérations autorisées et notamment évaluer les apports ainsi que l'octroi, le cas échéant, d'avantages particuliers, de fixer le nombre de titres à émettre en rémunération des apports ainsi que la date de jouissance des titres à émettre, de procéder le cas échéant à toute imputation sur la ou les primes d'apport, de constater la réalisation de l'augmentation de capital et modifier les statuts en conséquence, et conclure tous accords et prendre généralement toutes les dispositions utiles à la bonne fin des opérations.

La présente délégation est consentie pour une durée de vingt-six mois à compter de la date de la présente Assemblée et se substitue, pour sa partie non utilisée, à celle octroyée le 21 juin 2011.

**Quinzième résolution**

(Délégation de compétence pour une durée de 26 mois au Conseil d'Administration en vue d'émettre, avec suppression du droit préférentiel de souscription, des actions et des valeurs mobilières donnant accès au capital en cas d'offre publique d'échange mise en œuvre par la Société sur les titres d'une autre société, pour un montant nominal maximum de quatre-vingt-dix (90) millions d'euros)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, et statuant conformément aux articles L. 225-129-2, L. 225-148, L. 228-91 et L. 228-92 du Code de commerce :

- délègue au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation, dans les conditions permises par la loi, sa compétence pour décider l'émission, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, d'actions et de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, en vue de rémunérer des titres apportés dans le cadre d'offres publiques d'échange initiées par la Société tant en France qu'à l'étranger ;
- décide que le montant nominal des augmentations de capital susceptibles d'être ainsi réalisées par voie d'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital ne pourra excéder quatre-vingt-dix (90) millions d'euros, étant précisé que ce montant s'imputera sur le montant nominal maximum de quatre-vingt-dix (90) millions d'euros prévu par la douzième résolution et sur le plafond nominal global de cinq cent (500) millions d'euros prévu par la onzième résolution de la présente Assemblée ;
- décide que le montant nominal total des valeurs mobilières représentatives de créances émises en vertu de la présente délégation ne pourra excéder 720 millions d'euros (ou la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en autres monnaies ou unités de compte), étant précisé que ce montant s'imputera sur le plafond de 720 millions d'euros prévu par la douzième résolution de la présente Assemblée et sur le plafond nominal global de 4 milliards d'euros prévu par la onzième résolution de la présente Assemblée ;
- décide de supprimer au profit des titulaires des titres ou valeurs mobilières apportés dans le cadre des offres publiques d'échange le droit préférentiel de souscription des porteurs d'actions aux actions ou valeurs mobilières ainsi émises ;
- prend acte, en tant que de besoin, que la présente délégation emporte renonciation par les porteurs d'actions à leur droit préférentiel de souscription aux actions de la Société auxquelles les valeurs mobilières qui seraient émises sur le fondement de la présente résolution pourront donner droit.

La présente délégation est consentie pour une durée de vingt-six mois à compter de la date de la présente Assemblée et se substitue, pour sa partie non utilisée, à celle octroyée le 21 juin 2011.

Seizième résolution

(Délégation de compétence pour une durée de 26 mois au Conseil d'Administration en vue d'augmenter le capital social par incorporation de réserves, bénéfices ou primes, pour un montant nominal maximum de cinq cent (500) millions d'euros)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration, et statuant conformément aux articles L. 225-129-2 et L. 225-130 du Code de commerce :

- délègue au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation, dans les conditions permises par la loi, sa compétence pour décider d'augmenter le capital, dans des proportions et aux époques qu'il appréciera, par incorporation au capital de primes, réserves ou bénéfices dont la capitalisation sera légalement et statutairement possible, soit par attribution gratuite d'actions nouvelles, soit par élévation de la valeur nominale des actions existantes, ou encore par combinaison de ces deux procédés ;
- décide que le montant nominal des augmentations de capital susceptibles d'être ainsi réalisées par voie d'émission d'actions ne pourra être supérieur à cinq cent (500) millions d'euros, étant précisé que ce montant s'imputera sur le plafond nominal global de cinq cent (500) millions d'euros prévu à la onzième résolution de la présente Assemblée et que ce montant sera augmenté, le cas échéant, de la valeur nominale des actions à émettre pour préserver, conformément à la loi et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles applicables, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, d'options de souscription ou d'achat d'actions ou de droits d'attribution gratuite d'actions ;
- décide, en cas d'attribution gratuite d'actions, que (i) les droits formant rompus ne seront pas négociables et que les actions correspondantes seront vendues ; étant précisé que les sommes provenant de la vente seront allouées aux titulaires des droits dans les conditions prévues par la loi et la réglementation applicables, et (ii) que les actions qui seront attribuées en vertu de cette délégation à raison d'anciennes actions bénéficiant du droit de vote double bénéficieront de ce droit dès leur émission.

La présente délégation est consentie pour une durée de vingt-six mois à compter de la date de la présente Assemblée et se substitue, pour sa partie non utilisée, à celle octroyée le 21 juin 2011.



Dix-septième résolution

(Délégation de compétence pour une durée maximum de 26 mois au Conseil d'Administration en vue d'augmenter le capital social, avec suppression du droit préférentiel de souscription, en faveur des adhérents à un plan d'épargne d'entreprise, pour un montant nominal maximum de trente-cinq (35) millions d'euros)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires en application des dispositions des articles L. 225-129, L. 225-129-2 à L. 225-129-6 et L. 225-138-1 du Code de commerce et des articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes :

- délègue au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation, dans les conditions permises par la loi, sa compétence pour augmenter le capital social, en une ou plusieurs fois, aux époques et selon les modalités qu'il déterminera, d'un montant nominal maximal de trente-cinq (35) millions d'euros par l'émission d'actions ainsi que de toutes autres valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme aux adhérents à un plan d'épargne d'entreprise au capital de la Société, étant précisé que ce montant s'imputera sur le plafond nominal global de cinq cent (500) millions d'euros prévu à la onzième résolution de la présente Assemblée et que ce montant sera augmenté, le cas échéant, des ajustements susceptibles d'être opérés conformément aux dispositions législatives et réglementaires applicables et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles applicables, pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières ou autres droits donnant accès au capital ;
- décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions nouvelles ainsi qu'aux autres titres donnant accès au capital de la Société à émettre et d'en réserver la souscription aux adhérents d'un ou plusieurs plans d'épargne d'entreprise (ou autre plan aux adhérents auquel l'article L. 3332-18 du Code du travail permettrait de réserver une augmentation de capital dans des conditions équivalentes) qui seraient mis

en place au sein du Groupe constitué par la Société et les entreprises, françaises ou étrangères, entrant dans le périmètre de consolidation des comptes de la Société en application de l'article L. 3344-1 du Code du travail ;

- constate que cette délégation emporte de plein droit au profit des porteurs de valeurs mobilières émises au titre de la présente résolution et donnant accès au capital de la Société, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles ces valeurs mobilières donnent droit ;
- décide que le prix de souscription des actions nouvelles sera au moins égal à 80 % de la moyenne des cours cotés de l'action sur NYSE Euronext Paris lors des 20 séances de Bourse précédant le jour de la décision fixant la date d'ouverture des souscriptions. Toutefois, l'Assemblée Générale autorise expressément le Conseil d'Administration à réduire la décote susmentionnée, s'il le juge opportun, afin de tenir compte, le cas échéant, des régimes juridiques, comptables, fiscaux et sociaux applicables dans les pays de résidence des adhérents à un plan d'épargne d'entreprise bénéficiaires de l'augmentation de capital. Le Conseil pourra également remplacer tout ou partie de la décote par l'attribution gratuite d'actions ou d'autres titres donnant accès au capital de la Société, existants ou à émettre, l'avantage total résultant de cette attribution et, le cas échéant, de la décote mentionnée ci-dessus, ne pouvant pas excéder l'avantage dont auraient bénéficié les adhérents au plan d'épargne d'entreprise si cet écart avait été de 20 % ;
- décide que le Conseil d'Administration pourra procéder, dans les limites fixées par l'article L. 3332-21 du Code du travail, à l'attribution gratuite d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société au titre de l'abondement, et/ou en substitution de la décote.

Cette délégation est donnée pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée. Elle annule et remplace celle donnée par l'Assemblée Générale du 18 juin 2012.



8.2 Rapport du Conseil à l'Assemblée Générale Ordinaire et Extraordinaire du 23 avril 2013

Cette Assemblée Générale sera appelée à voter sur des résolutions à caractère ordinaire, dont l'adoption nécessite une majorité des voix, et à caractère extraordinaire, dont l'adoption nécessite une majorité des deux-tiers des voix.

8.2.1 RÉOLUTIONS À CARACTÈRE ORDINAIRE

Au titre des résolutions à caractère ordinaire, le Conseil d'Administration vous propose de vous prononcer sur :

Première, deuxième et troisième résolutions : approbation des comptes, affectation du résultat et fixation du dividende

Dans ses première et deuxième résolutions, le Conseil d'Administration vous propose l'approbation des comptes annuels et consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2012.

La troisième résolution a pour objet de vous proposer l'affectation du résultat et de fixer le dividende au titre de l'exercice 2012 à 0,58 euro par action payable en numéraire ou en actions.

Les actions nouvelles seraient émises à un prix égal à 95 % de la moyenne des premiers cours cotés sur le marché réglementé d'Euronext Paris lors des vingt séances de Bourse précédant le jour de l'Assemblée Générale diminuée du montant net du dividende et arrondi au centime d'euro supérieur.

La date de cotation des actions ex-dividende est fixée au 2 mai 2013. La période d'option durant laquelle les actionnaires pourraient opter pour un paiement du dividende en numéraire ou en actions débiterait le 2 mai et s'achèverait le 23 mai 2013 inclus en adressant leur demande aux intermédiaires financiers habilités à payer ledit dividende ou, pour les actionnaires inscrits dans les comptes nominatifs purs tenus par la Société, à son mandataire, CACEIS Corporate Trust 14, rue Rouget-de-Lisle – 92862 Issy-les-Moulineaux Cedex 09.

La mise en paiement du dividende et la livraison des actions nouvelles interviendraient le 7 juin 2013.

La totalité du dividende de 411 344 498,74 euros, qui représente un dividende de 0,58 euro par action avant prélèvements sociaux et prélèvement obligatoire non libératoire de 21 % prévu à l'article 117 *quater* du Code général des impôts, est pour les personnes physiques résidentes fiscales en France, éligible à l'abattement de 40 % mentionné au 2° du 3 de l'article 158 du Code général des impôts.

Quatrième, cinquième, sixième et septième résolutions : renouvellement des mandats de 4 Administrateurs

Les mandats de Sébastien Bazin, Thierry Breton, Charles Edelstenne et Anne-Claire Taittinger viennent à échéance à l'issue de la présente Assemblée.

La biographie de chaque candidat au renouvellement pourra être consultée sur le site internet de la Société dans les délais légaux.

Le Conseil d'Administration vous propose, sur recommandation du Comité des Nominations, de renouveler leur mandat pour une durée de trois ans.

Le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des Nominations, a de nouveau examiné la qualité d'Administrateurs indépendants de Thierry Breton, Charles Edelstenne et Anne-Claire Taittinger.

Tenant compte des informations publiques faisant état d'un rôle 'in futurum' purement éventuel de Thierry Breton au sein d'un comité de sages, qui viendrait se constituer uniquement en cas d'empêchement de M. Bernard Arnault afin de veiller à la bonne application de ses recommandations personnelles, le Conseil d'Administration s'est appuyé sur les recommandations du Comité des Nominations. Celui-ci a retenu, à l'unanimité, que cette éventualité ne remettait nullement en cause l'indépendance de Thierry Breton dans l'accomplissement de son mandat actuel d'administrateur de la Société. Il a également noté que Thierry Breton n'exerce aucun autre mandat social, en France et à l'étranger, que ceux d'administrateur de la Société et de Président-Directeur Général d'Atos SE. Le Conseil d'Administration, après en avoir délibéré, a adopté à l'unanimité les conclusions du Comité des Nominations relativement à l'indépendance de Thierry Breton.

Conformément au Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF, le Conseil d'Administration a considéré que ces trois membres peuvent être considérés comme des Administrateurs indépendants.

Huitième résolution : programme de rachat

Le Conseil d'Administration vous propose, conformément aux articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce, du règlement général de l'Autorité des marchés financiers et du règlement n° 2273/2003 de la commission européenne du 22 décembre 2003, de renouveler pour une période de 18 mois l'autorisation de rachat et vente de titres accordée au Conseil d'Administration par l'Assemblée Générale du 18 juin 2012 afin d'opérer sur les actions de la Société, sauf en période d'offre publique, en vue, notamment :

- d'animer le marché du titre Carrefour par l'intermédiaire d'un prestataire de service d'investissement ; ou
- d'honorer les obligations liées à des programmes d'options sur actions, d'attribution d'actions gratuites ou toute autre forme d'allocations d'actions ou de rémunérations liées au cours de l'action ;
- de procéder à des remises ou échanges de titres, lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ;

- de les conserver et de les remettre ultérieurement en paiement ou en échange dans le cadre d'opérations de croissance externe ;
- de les annuler, enfin ;
- de mettre en œuvre toute pratique de marché admise qui viendrait à être reconnue par la loi ou l'Autorité des marchés financiers.

Le prix unitaire maximal d'achat sera fixé à 35 euros (soit un prix maximum identique au prix prévu par l'autorisation en cours) et le nombre maximum d'actions pouvant être acquises à 70 000 000 (soit près de 10 % du capital sur la base du capital au 31 décembre 2012).

Conformément à la réglementation, la Société ne pourra détenir, à quelque moment que ce soit, plus de 10 % des actions composant son capital social.

Le montant total maximal que la Société pourra consacrer au rachat de ses propres actions ne pourra excéder 2 450 000 000 euros.

La présente autorisation sera donnée pour une durée de dix-huit mois à compter de la date de la présente Assemblée.

8.2.2 RÉOLUTIONS À CARACTÈRE EXTRAORDINAIRE

Au titre des résolutions à caractère extraordinaire, le Conseil d'Administration vous propose de vous prononcer sur :

Neuvième résolution : modifications statutaires

La modification de l'article 20 des Statuts de la Société a pour objet de mettre à jour les dispositions relatives à la représentation des actionnaires.

Dixième résolution : réduction de capital par annulation des actions autodétenues

Le Conseil d'Administration vous propose, en application des dispositions de l'article L. 225-209 du Code de commerce, de renouveler pour une période de 24 mois l'autorisation donnée au Conseil d'Administration de réduire, en une ou plusieurs fois, le capital par annulation d'actions déjà détenues par la Société et/ou qu'elle pourrait acheter dans le cadre d'un rachat d'actions propres.

Conformément à la loi, la réduction ne pourra porter sur plus de 10 % du capital social par période de vingt-quatre mois.

La présente autorisation sera donnée pour une durée de vingt-quatre mois à compter de la date de la présente Assemblée.

De la onzième à la seizième résolution : autorisations financières

Le Conseil d'Administration dispose d'autorisations financières qui lui ont été conférées par l'Assemblée Générale du 21 juin 2011 (mis à part la treizième résolution) et qui viennent à échéance cette année.

Le Conseil d'Administration n'a pas fait usage des précédentes autorisations. Ces résolutions vous sont proposées afin de permettre à votre Conseil d'Administration de prendre sans délai, le moment venu, les mesures les plus appropriées concernant le financement des investissements ou des opérations de croissance externes envisagés dans l'intérêt de la Société.

Le Conseil d'Administration vous propose de mettre fin aux autorisations précédentes et de lui confier de nouvelles délégations de compétence et de pouvoirs pour une période uniforme de 26 mois.

Le Conseil d'Administration vous propose une nouvelle résolution (treizième résolution) en vue d'émettre des actions et des valeurs mobilières donnant accès au capital ainsi que des valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créances par voie de placement privé en plus de la douzième résolution (dans le cadre d'une offre publique) afin de ne pas solliciter un vote commun sur des opérations qui s'adresseraient à des bénéficiaires distincts (public ou exclusivement des investisseurs qualifiés).

**Plafond global des émissions donnant accès au capital**

Le Conseil d'Administration vous propose de fixer le plafond global des autorisations d'émissions sollicitées à 28,20 % du capital au jour de l'Assemblée, soit un montant nominal maximal d'émissions d'actions ordinaires de 500 millions d'euros.

Ce plafond global inclut :

- celui des émissions avec maintien droit préférentiel de souscription (onzième et seizième résolutions) ;
- celui des émissions avec suppression du droit préférentiel de souscription (douzième, treizième, quatorzième et quinzième résolutions) ;
- celui des émissions réservées aux adhérents à un plan d'épargne d'entreprise (dix-septième résolution).

Le plafond des émissions avec maintien du droit préférentiel de souscription (onzième et seizième résolutions) sera égal au plafond global susvisé.

Le plafond des émissions avec suppression du droit préférentiel de souscription (douzième, treizième, quatorzième et quinzième résolutions) sera limité à 5 % du capital au jour de l'Assemblée, soit un montant nominal maximal des émissions ordinaires de 90 millions d'euros.

Le cumul des émissions réalisées en vertu de toutes les résolutions précitées ne pourra donc excéder la limite de 500 millions d'euros et le cumul des émissions réalisées avec suppression du droit préférentiel de souscription ne pourra excéder la limite de 90 millions d'euros.

Les délégations afférentes aux onzième, douzième, treizième et quinzième résolutions portent également sur l'émission de valeurs mobilières représentatives de titres de créances donnant accès au capital social ou à des titres de créances de la Société :

- dans la limite de 4 milliards d'euros au titre de la onzième résolution ;

- dans la limite de 720 millions d'euros au titre des douzième, treizième et quinzième résolutions.

Le total cumulé des émissions réalisées au titre desdites résolutions ne pourra excéder la limite de 4 milliards et le total cumulé des émissions de valeurs mobilières représentatives de titres de créances réalisées au titre des douzième, treizième et quinzième résolutions ne pourra excéder la limite de 720 millions d'euros.

Dix-septième résolution : augmentation de capital au profit de salariés

L'Assemblée Générale ayant à se prononcer sur des autorisations d'augmentation de capital de la Société, il y a lieu en application des dispositions des articles L. 225-129, L. 225-129-2 à L. 225-129-6 et L. 225-138-1 du Code de commerce et des articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail, de soumettre au vote de l'Assemblée une résolution d'augmentation du capital réservée aux salariés.

Cette résolution prévoit :

- une limite maximale de l'augmentation de capital fixée à un montant nominal maximal de trente-cinq (35) millions d'euros ;
- ce montant s'imputera sur le plafond nominal global de 500 millions d'euros prévu à la onzième résolution ;
- le prix de souscription des actions nouvelles sera au moins égal à 80 % de la moyenne des cours cotés de l'action sur NYSE Euronext Paris lors des 20 séances de Bourse précédant le jour de la décision fixant la date d'ouverture des souscriptions ;
- cette délégation emportera de plein droit au profit des porteurs de valeurs mobilières émises au titre de la présente résolution et donnant accès au capital de la Société, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles ces valeurs mobilières donnent droit.

Cette délégation sera donnée pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée. Elle annule et remplace celle donnée par l'Assemblée Générale du 18 juin 2012.



8.3 Rapports spéciaux des Commissaires aux Comptes

8.3.1 RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS

Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2012

Aux actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux Comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques et les modalités essentielles des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'Assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

Conventions et engagements soumis à l'approbation de l'assemblée générale

Conventions et engagements autorisés au cours de l'exercice écoulé

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention ni d'aucun engagement autorisés au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'assemblée générale en application des dispositions de l'article L. 225-38 du Code de commerce.

Conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale

Conventions et engagements approuvés au cours d'exercices antérieurs

En application de l'article R. 225-30 du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Crédit syndiqué avec un syndicat bancaire dont BNP Paribas est membre

■ Personne concernée :

Jean-Laurent Bonnafé, administrateur de la société et de BNP Paribas.

■ Nature et objet :

Votre Conseil d'administration a autorisé lors de sa séance du 15 juillet 2010 la signature d'un crédit syndiqué avec un syndicat bancaire dont BNP Paribas est membre.

■ Modalités :

Le contrat de crédit syndiqué porte sur une ligne de crédit revolving de 1 750 millions d'euros (multi-devises), assortie d'une ligne de crédit de sécurité (*swingline*) de 300 millions d'euros. Sa durée est de soixante mois (échéance juillet 2015).



Les intérêts dus sur les montants utilisés sont calculés de la manière suivante :

- Crédit *revolving* : EURIBOR (ou LIBOR pour les montants libellés en dollars américains) majoré d'une marge initiale de 0,60 % et des coûts obligatoires ;
- Crédit *swingline* : EONIA majoré d'une marge initiale de 0,60 % et des coûts obligatoires.

Le niveau de la marge initiale de 0,60 % est ajusté sur la base d'une grille fonction de la notation de crédit à long-terme (*credit margin grid*). Par ailleurs, aux intérêts s'ajoute une commission d'utilisation fonction de la part utilisée du crédit.

En cas de non utilisation de la ligne de crédit, Carrefour est redevable d'une commission de non utilisation égale à 35 % de la marge (marge initiale de 0,60 % ajustée en fonction de la *credit margin grid*).

Au 31 décembre 2012, aucun montant n'a été tiré par la société sur ces lignes de crédit.

Prise à bail en état futur d'achèvement d'un immeuble situé à Massy, propriété du groupe Colony

- Personne concernée :

Sébastien Bazin, administrateur de la société et Directeur Général de Colony Europe.

- Nature et objet :

Votre Conseil d'administration a autorisé lors de sa séance du 12 octobre 2010 la prise à bail en état futur d'achèvement d'un immeuble à usage de bureaux et de commerce situé à Massy, propriété de COLMABU S.A.S., filiale de Colony Europe.

- Modalités :

Le bail est consenti et accepté pour une durée ferme de douze années, avec prise d'effet à compter de la date d'achèvement fixée au 20 décembre 2013, et moyennant un loyer annuel global hors taxes et hors charges de 20 997 980 euros. Ce loyer sera ajusté en considération du nombre de m² de surface locative réelle.

Ce loyer, payable trimestriellement d'avance, sera indexé sur la variation de l'indice INSEE construction. Par ailleurs, une franchise de loyer de douze mois est consentie à Carrefour à compter de la date de prise d'effet du bail.

Mission d'assistance confiée par le Conseil d'administration à l'un de ses membres

- Personne concernée :

René Brillet, administrateur de la société.

- Nature et objet :

Votre Conseil d'administration a confié à René Brillet, lors de sa séance du 30 août 2011, une mission d'assistance afin de réaliser une analyse complète de la situation en France, qui a pris fin au cours de l'exercice 2012.

- Modalités :

La mission confiée par votre Conseil d'administration s'articule autour de deux axes principaux : (i) le coaching des directeurs d'hypermarchés et (ii) le diagnostic et l'assistance aux magasins malades (points de vente dont l'activité contribution est négative) par des suggestions de plan de redressement.

La mission a été confiée pour une durée de six mois à compter de septembre 2011, moyennant une rémunération mensuelle de 20 000 euros et la mise à disposition d'une voiture avec chauffeur ainsi que des moyens de communications (téléphone, ordinateur) nécessaires à sa réalisation.

René Brillet a renoncé à percevoir la rémunération prévue.

Conventions et engagements approuvés au cours de l'exercice écoulé

Nous avons par ailleurs été informés de l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'assemblée générale du 18 juin 2012, sur rapport spécial des Commissaires aux Comptes du 25 mai 2012.

Engagements pris par la société au profit de Monsieur Lars Olofsson, Président - Directeur Général, relatifs à la fin de son mandat

- Personne concernée :

Lars Olofsson, Président - Directeur Général (à la date du Conseil d'administration du 29 janvier 2012).

- Nature et objet :

Votre Conseil d'administration a autorisé, lors de sa séance du 29 janvier 2012, les conditions relatives à la fin du mandat de Lars Olofsson.



■ Modalités :

Lors de ses séances du 13 janvier 2009, du 17 juin 2009, le Conseil d'administration avait approuvé les modalités de départ de Lars Olofsson. Ces modalités stipulent qu'en cas de cessation de son mandat, Carrefour proposera à Lars Olofsson, dans le cadre d'une transaction emportant renonciation de sa part à tout recours, une indemnité transactionnelle dont le montant sera égal à deux ans (24 mois) de rémunération si la fin du mandat intervient à compter du 1^{er} janvier 2010, la rémunération annuelle prise en compte pour déterminer le montant de cette indemnité étant la moyenne annuelle brute des rémunérations fixes et bonus, y compris primes sur objectifs (à l'exclusion des primes d'impatriation, avantages en nature et remboursements de frais personnels ou professionnels et systèmes d'actionnariat tels que actions de performance, actions gratuites et stock-options) versés au titre de tout mandat social au sein du Groupe Carrefour, par toute société du Groupe Carrefour, au cours des vingt-quatre mois précédant la fin du mandat. Lors de sa séance du 6 octobre 2009, le Conseil d'administration avait, par ailleurs, approuvé l'éligibilité de Lars Olofsson au régime de retraite supplémentaire dans les conditions du Règlement du 6 octobre 2009. Ces engagements avaient été approuvés par votre Assemblée générale du 4 mai 2010.

Lors de sa séance du 29 janvier 2012, le Conseil d'administration a décidé, en accord avec Lars Olofsson, de revoir ces conditions de départ comme suit : Lars Olofsson

- ne percevra aucune indemnité de départ en raison de la cessation de ses fonctions au sein du Groupe ;
- sera dispensé des conditions de présence stipulées dans les plans de stock-options de performance du 17 juin 2009 (dont le prix d'exercice s'élève à 29,55 €) et du 16 juillet 2010 (dont le prix d'exercice s'élève à 29,91 €) et dans le plan d'actions de performance du 16 juillet 2010, toutes les autres conditions des plans précités, notamment de performance, demeurant pleinement de vigueur ;
- sera tenu, par ailleurs, au respect d'une obligation de non-concurrence lui interdisant, pour une période de douze mois à compter de son départ du Groupe, d'exercer notamment des fonctions de direction ou de conseil, d'administrateur et plus généralement de mandataire social dans des sociétés concurrentes. En contrepartie, Lars Olofsson percevra une indemnité de 1 500 000 euros brut ;
- pourra se prévaloir du bénéfice du régime de retraite supplémentaire à prestation définie, dans les conditions du Règlement du 23 juin 2011, qui a mis à jour le Règlement du 6 octobre 2009 (autorisé par le Conseil d'administration du 6 octobre 2009 et approuvé par l'assemblée générale du 4 mai 2010) des dernières modifications législatives intervenues en 2010 dans le cadre de la réforme des retraites (loi n°2010-1330 du 9 novembre 2010 sur la réforme des retraites et notamment sur l'âge légal d'ouverture du droit à la retraite). Ce régime de retraite à prestations définies de type additif bénéficie aux principaux dirigeants du Groupe (Directeur Général, membres du COMEX et quelques cadres-clé) travaillant en France ou sous statut expatriés de France depuis 3 ans au moins, dont la rémunération annuelle brute est supérieure à 16 plafonds de Sécurité sociale (PASS). Les principales caractéristiques du régime sont :
 - minimum de 3 ans d'ancienneté effective pour pouvoir bénéficier du régime,
 - taux de cotisation unique égal à 1,5 % de la rémunération (salaire de base + bonus),
 - reconnaissance d'ancienneté pour les personnes nouvellement embauchées à partir de 45 ans (45 ans = 0, 46 ans = 1 an, 47 ans = 2 ans...),
 - la rente de retraite est calculée sur la moyenne des 3 dernières rémunérations annuelles, plafonnée à 60 PASS,
 - maintien des droits au régime en cas de départ, à partir de 60 ans, si aucune reprise d'activité professionnelle
 - taux de remplacement maximum de 50 % de la rémunération de référence telle que décrite ci-dessus (tous régimes confondus),
 - reconnaissance d'un maximum de 20 ans d'ancienneté dans le régime,
 - en cas de décès, une rente de réversion au conjoint survivant est prévue à hauteur de 50% de la rente de retraite du bénéficiaire.

Engagements pris par la société au profit de Monsieur Georges Plassat, Directeur Général Délégué puis Directeur Général, en cas de cessation de ses fonctions

■ Personne concernée :

Georges Plassat, Directeur Général Délégué (à compter du 2 avril 2012), puis Directeur Général (à compter du 23 mai 2012).

■ Nature et objet :

Votre Conseil d'administration a autorisé lors de sa séance du 29 janvier 2012 une clause de départ au profit de l'intéressé. Dans ses séances du 8 février et du 7 mars 2012, le Conseil d'administration a approuvé les conditions de performance auxquelles serait soumis le versement de cette indemnité de départ.



■ Modalités :

En cas de cessation de son mandat, à l'exception des cas de non renouvellement, de démission, mise ou départ à la retraite ou cas de révocation pour faute grave ou lourde, le Directeur Général sera en droit de percevoir, dans le cadre d'une transaction emportant renonciation de sa part à tout recours, une indemnité transactionnelle dont le montant sera égal à un an de rémunération fixe et variable, si la fin du mandat de Directeur Général intervient avant le 2 avril 2015.

Les conditions de performance auxquelles est soumise cette transaction consistent à ce que les objectifs de chiffre d'affaires *like for like* 2012 et 2013 atteignent, respectivement, au moins 98 % des chiffres d'affaires *like for like* budgétés 2012 et 2013 et que les objectifs de résultat opérationnel courant budgétés soient atteints à hauteur de 85 % ou alternativement que le chiffre d'affaires et le résultat opérationnel courant réalisés en 2012 et 2013 soient en progression de, respectivement, 3% et 10% par rapport à l'exercice précédent.

En cas de départ avant que deux exercices ne se soient écoulés, les objectifs de chiffre d'affaires *like for like* 2012 devraient être atteints à hauteur de 98 % du chiffre d'affaires *like for like* budgété pour 2012 et les objectifs de résultat opérationnel courant budgétés pour 2012 atteints à hauteur de 85 % ou alternativement le chiffre d'affaires et le résultat opérationnel courant réalisés en 2012 devront être en progression de respectivement 3 % et 10 % par rapport à l'exercice précédent.

Engagements pris par la société au profit de Monsieur Georges Plassat, Directeur Général Délégué puis Directeur Général, en matière de retraite supplémentaire

■ Personne concernée :

Georges Plassat, Directeur Général Délégué (à compter du 2 avril 2012), puis Directeur Général (à compter du 23 mai 2012).

■ Nature et objet :

Votre Conseil d'administration a autorisé le 29 janvier 2012 l'éligibilité de George Plassat au régime de retraite supplémentaire.

■ Modalités :

Ce régime de retraite à prestations définies de type additif bénéficiera aux principaux dirigeants du Groupe (Directeur Général, membres du COMEX et quelques cadres-clé) travaillant en France ou sous statut expatriés de France depuis 3 ans au moins, dont la rémunération annuelle brute est supérieure à 16 plafonds de Sécurité sociale (PASS).

Les principales caractéristiques du régime sont :

- minimum de 3 ans d'ancienneté effective pour pouvoir bénéficier du régime,
- taux de cotisation unique égal à 1,5 % de la rémunération (salaire de base + bonus),
- reconnaissance d'ancienneté pour les personnes nouvellement embauchées à partir de 45 ans (45 ans = 0, 46 ans = 1 an, 47 ans = 2 ans...), Maintien des droits au régime en cas de départ, à partir de 60 ans, si aucune reprise d'activité professionnelle,
- la rente de retraite est calculée sur la moyenne des 3 dernières rémunérations annuelles, plafonnée à 60 PASS,
- taux de remplacement maximum de 50 % de la rémunération de référence telle que décrite ci-dessus (tous régimes confondus),
- reconnaissance d'un maximum de 20 ans d'ancienneté dans le régime,
- en cas de décès, une rente de réversion au conjoint survivant est prévue à hauteur de 50% de la rente de retraite du bénéficiaire.

Les Commissaires aux Comptes,

Courbevoie, Paris-La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 29 mars 2013

Mazars
Patrick de Cambourg
Pierre Sardet

KPMG audit
Département de KPMG S.A.
Eric Ropert

Deloitte & Associés
Alain Pons
Arnaud de Planta



8.3.2 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES OPÉRATIONS PORTANT SUR LE CAPITAL

Assemblée générale mixte du 23 avril 2013

Résolutions n° 10, 11, 12, 13, 14, 15 et 17

Aux actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux Comptes de votre société et en exécution des missions prévues par le Code de commerce, nous vous présentons nos rapports sur les opérations portant sur le capital, sur lesquelles vous êtes appelés à vous prononcer.

Rapport sur la réduction du capital par annulation d'actions (10^{ème} résolution)

En exécution de la mission prévue à l'article L. 225-209 du Code de commerce en cas de réduction du capital par annulation d'actions achetées, nous avons établi le présent rapport destiné à vous faire connaître notre appréciation sur les causes et conditions de la réduction du capital envisagée.

Votre Conseil d'administration vous propose de lui déléguer, pour une durée de vingt-quatre mois, tous pouvoirs pour annuler, en une ou plusieurs fois, dans la limite de 10 % de son capital, par période de vingt-quatre mois, les actions achetées au titre de la mise en œuvre d'une autorisation d'achat de ses propres actions dans le cadre des dispositions de l'article précité. Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences conduisent à examiner si les causes et conditions de la réduction du capital envisagée, qui n'est pas de nature à porter atteinte à l'égalité des actionnaires, sont régulières.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les causes et conditions de la réduction du capital envisagée.

Rapport sur les émissions d'actions et/ou de diverses valeurs mobilières avec maintien ou suppression du droit préférentiel de souscription (11^{ème}, 12^{ème}, 13^{ème}, 14^{ème} et 15^{ème} résolutions)

En exécution de la mission prévue par les articles L.228-92 et L.225-135 et suivants du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur les propositions de délégations au Conseil d'administration de différentes émissions d'actions et/ou de diverses valeurs mobilières, opérations sur lesquelles vous êtes appelés à vous prononcer.

Votre Conseil d'administration vous propose, sur la base de son rapport :

- de lui déléguer, pour une durée de vingt-six mois, la compétence pour décider des opérations suivantes et fixer les conditions définitives de ces émissions et vous propose, le cas échéant, de supprimer votre droit préférentiel de souscription :
 - émission d'actions ordinaires de la société et/ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de la société et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance, avec maintien du droit préférentiel de souscription (11^{ème} résolution),
 - émission d'actions ordinaires de la société et/ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de la société ou, conformément à l'article L. 228-93 du code de commerce, de toute société dont elle possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital, et/ou de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance, avec suppression du droit préférentiel de souscription par voie d'offres au public (12^{ème} résolution),
 - émission d'actions ordinaires de la société et/ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de la société ou, conformément à l'article L. 228-93 du code de commerce, de toute société dont elle possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital, et/ou de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance, avec suppression du droit préférentiel de souscription par voie d'offres visées au II de l'article L. 411-2 du code monétaire et financier (13^{ème} résolution),



- émission d'actions ordinaires de la société et/ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de la société et/ou de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance, en cas d'offre publique d'échange initiée par votre société, avec suppression du droit préférentiel de souscription (15^{ème} résolution),
- émission d'actions ordinaires de la société et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la société, en conséquence de l'émission par des filiales de la société de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires de la société (12^{ème} et 13^{ème} résolutions) ;
- de lui déléguer, pour une durée de vingt-six mois le pouvoir de fixer les modalités d'une émission d'actions ordinaires de la société et/ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de la société, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, avec suppression du droit préférentiel de souscription, dans la limite de 10% du capital social (14^{ème} résolution).

Le montant nominal global des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées, immédiatement ou à terme, ne pourra excéder :

- 500 millions d'euros au titre de la 11^{ème} résolution,
- 90 millions d'euros au titre des 12^{ème}, 13^{ème}, 14^{ème} et 15^{ème} résolutions, étant précisé que ce montant s'imputera sur le plafond prévu sous la 11^{ème} résolution.

Le montant nominal global des émissions de valeurs mobilières, représentatives de créances ne pourra excéder :

- 4 milliards d'euros au titre de la 11^{ème} résolution,
- 720 millions d'euros au titre des 12^{ème}, 13^{ème} et 15^{ème} résolutions, étant précisé que ce montant s'imputera sur le plafond prévu sous la 11^{ème} résolution.

Il appartient à votre Conseil d'administration d'établir un rapport conformément aux articles R.225-113 et suivants du Code de commerce. Il nous appartient de donner notre avis sur la sincérité des informations chiffrées tirées des comptes, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription qui vous est faite, ainsi que sur certaines autres informations concernant ces opérations, données dans ce rapport.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier le contenu du rapport du Conseil d'administration relatif à ces opérations et les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre.

Sous réserve de l'examen ultérieur des conditions des émissions qui seraient décidées, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre données dans le rapport du Conseil d'administration au titre des 12^{ème} et 13^{ème} résolutions.

Par ailleurs, ce rapport ne précisant pas les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre dans le cadre de la mise en œuvre des 11^{ème}, 14^{ème} et 15^{ème} résolutions, nous ne pouvons donner notre avis sur le choix des éléments de calcul de ce prix d'émission.

Les conditions définitives dans lesquelles les émissions seraient réalisées n'étant pas fixées, nous n'exprimons pas d'avis sur celles-ci et, par voie de conséquence, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription qui vous est faite dans les 12^{ème}, 13^{ème}, 14^{ème} et 15^{ème} résolutions.

Conformément à l'article R. 225-116 du Code de commerce, nous établirons un rapport complémentaire, le cas échéant, lors de l'utilisation de ces délégations par votre Conseil d'administration en cas d'émissions de valeurs mobilières donnant accès au capital et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance et en cas d'émissions d'actions avec suppression du droit préférentiel de souscription.

Rapport sur l'émission d'actions et de valeurs mobilières donnant accès au capital réservée aux adhérents à un plan d'épargne d'entreprise (17^{ème} résolution)

En exécution de la mission prévue par les articles L.228-92 et L.225-135 et suivants du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur la proposition de délégation au Conseil d'administration de la compétence de décider une émission d'actions ordinaires ainsi que de toutes autres valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de la société, avec suppression du droit préférentiel de souscription, réservée aux adhérents à un plan d'épargne d'entreprise, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer. Le montant nominal maximal de l'augmentation du capital susceptible de résulter de cette émission s'élève à 35 millions d'euros, étant précisé que ce montant s'imputera sur le plafond global de 500 millions d'euros prévu sous la 11^{ème} résolution.

Cette émission est soumise à votre approbation en application des dispositions des articles L. 225-129-6 du Code de commerce et L. 3332-18 et suivants du Code du travail.



Votre Conseil d'administration vous propose, sur la base de son rapport, de lui déléguer pour une durée de vingt-six mois, la compétence pour décider une ou plusieurs émissions et de supprimer votre droit préférentiel de souscription aux titres à émettre. Le cas échéant, il lui appartiendra de fixer les conditions définitives d'émission de cette opération.

Il appartient à votre Conseil d'administration d'établir un rapport conformément aux articles R.225-113 et suivants du Code du commerce. Il nous appartient de donner notre avis sur la sincérité des informations chiffrées tirées des comptes, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription et sur certaines autres informations concernant l'émission, données dans ce rapport.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier le contenu du rapport du Conseil d'administration relatif à cette opération et les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre.

Sous réserve de l'examen ultérieur des conditions de l'émission qui serait décidée, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre données dans le rapport du Conseil d'administration.

Les conditions définitives dans lesquelles l'émission serait réalisée n'étant pas fixées, nous n'exprimons pas d'avis sur celles-ci et, par voie de conséquence, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription qui vous est faite.

Conformément à l'article R.225-116 du Code de commerce, nous établirons un rapport complémentaire, le cas échéant, lors de l'utilisation de cette délégation par votre Conseil d'administration.

Les Commissaires aux Comptes,

Courbevoie, Paris-La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 26 mars 2013

Mazars

Patrick de Cambourg
Pierre Sardet

KPMG audit
Département de KPMG S.A.

Eric Ropert

Deloitte & Associés

Alain Pons
Arnaud de Planta



9

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

9.1 Documents accessibles au public	308	9.6 Document d'information Annuel	312
9.2 Responsable du Document de Référence et du Rapport Financier Annuel	308	9.7 Tableaux de croisement RSE	316
9.3 Attestation du Responsable du Document de Référence et du Rapport Financier Annuel	308	9.8 Table de concordance du Document de Référence	321
9.4 Responsables du contrôle des comptes et honoraires	309	9.9 Table de concordance du Rapport Financier Annuel	323
9.5 Informations incluses par référence	311	9.10 Table de concordance du Rapport de Gestion	324



9.1 Documents accessibles au public

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, 33 Avenue Émile-Zola 92100 Boulogne-Billancourt.

Ces documents sont également consultables sur le site www.carrefour.com.

9.2 Responsable du Document de Référence et du Rapport Financier Annuel

Monsieur Georges Plassat, Président-Directeur Général.

9.3 Attestation du Responsable du Document de Référence et du Rapport Financier Annuel

« J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent Document de Référence sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée. »

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et le rapport de gestion ci joint présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

J'ai obtenu des contrôleurs légaux des comptes une lettre de fin de travaux, dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes donnés dans le présent document ainsi qu'à la lecture d'ensemble du document. »

Le 3 avril 2013

Georges Plassat

Président-Directeur Général



9.4 Responsables du contrôle des comptes et honoraires

Commissaires aux comptes titulaires

Deloitte & Associés

185, avenue Charles-de-Gaulle (92524) Neuilly sur Seine Cedex

Signataires : Messieurs Alain Pons et Arnaud de Planta

représenté par M. Arnaud de Planta

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 2014.

KPMG SA

3, cours du Triangle, 92939 Paris la Défense Cedex

Signataire : Monsieur Eric Ropert

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 2014.

Cabinet MAZARS

61, rue Henri Regnault (92075) Paris La Défense

Signataires : Messieurs Patrick de Cambourg et Pierre Sardet

Date du premier mandat : AGM du 21/06/2011

Expiration du mandat actuel lors de l'Assemblée Générale Ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016.

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 lors de l'Assemblée Générale Ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2014.

M. Bernard Perot

32, rue du 19 janvier (92500) Reuil Malmaison

Date du premier mandat : AGO du 28/04/2009

Expiration du mandat actuel : Mandat expirant lors de l'Assemblée Générale Ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2014.

M. Thierry Colin

61 rue Henri Regnault (92400) Courbevoie

Date du premier mandat : AGM du 21/06/2011

Expiration du mandat actuel lors de l'Assemblée Générale Ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016.

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

Responsables du contrôle des comptes et honoraires

HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES (EXERCICE 2011 / 2012)

Deloitte & Associés					KPMG				MAZARS			
Montant <i>(en milliers d'euros)</i>			%		Montant <i>(en milliers d'euros)</i>		%		Montant <i>(en milliers d'euros)</i>		%	
Exercice	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012
Audit												
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés												
Émetteur	288	360	9,57	12,11	525	716	5,15	7,19	300	363	12,54	3,65
Filiales intégrées globalement	2 066	2 018	68,64	67,90	6 961	7 674	68,29	77,10	2 057	2 400	85,99	80,08
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du commissaire aux comptes												
Émetteur	0	23	0,00	0,77	158	164	1,55	1,65	35	98	1,46	0,91
Filiales intégrées globalement	595	266	19,77	8,95	2 409	1 210	23,63	12,16		51	0,00	0,51
Sous-total	2 949	2 667	97,97	89,74	10 053	9 764	98,63	98,10	2 392	2 912	100,00	96,93
Autres prestations rendues par les réseaux aux filiales intégrées globalement												
Juridique, fiscal, social	61	305	2,03	10,26	16	69	0,16	0,69		3	0,00	0,03
Autres	0	0	0,00	0,00	124	120	1,22	1,21		0	0,00	0,89
Sous-total	61	305	2,03	10,26	140	189	1,37	1,90	0	3	0,00	0,92
TOTAL	3 010	2 972	100,00	100,00	10 193	9 953	100,00	100,00	2 392	2 915	100,00	100,00



9.5 Informations incluses par référence

Conformément à l'article 28 du règlement européen n° 809/2004 du 29 avril 2004, le présent Document de Référence incorpore par référence les informations suivantes auxquelles le lecteur est invité à se reporter :

- au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2011 : comptes consolidés, comptes sociaux et rapports des Commissaires aux comptes y afférents figurant dans le Document de Référence déposé le 21 mars 2012 auprès de l'Autorité des marchés financiers sous le numéro D.12-0182, respectivement aux pages 100 à 185, 186 à 206, 247 à 252 et 250 à 252 ;
- au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2010 : comptes consolidés, comptes sociaux et rapports des Commissaires aux comptes y afférents figurant dans le Document de Référence déposé le

28 avril 2011 auprès de l'Autorité des marchés financiers sous le numéro D.11-0397, respectivement aux pages 70 à 173, 174 à 189, 229 à 231 et 232 à 234. Le rapport des contrôleurs légaux sur les comptes consolidés contient une observation.

Les informations incluses dans ces deux documents de référence, autres que celles visées ci-dessus, sont, le cas échéant, remplacées ou mises à jour par les informations incluses dans le présent Document de Référence. Ces deux documents de référence sont accessibles dans les conditions décrites à la rubrique 9.1 « Documents accessibles au public » du présent Document de Référence.



9.6 Document d'information Annuel

BALO

Dates	Publications
18 juillet 2012	Comptes annuels et consolidés 2011 approuvés par l'Assemblée Générale des actionnaires du 18 juin 2012
1 ^{er} juin 2012	Avis de convocation de l'Assemblée Générale Ordinaire et Extraordinaire du 18 juin 2012
14 mai 2012	Avis de réunion valant avis de convocation de l'Assemblée Générale Ordinaire et Extraordinaire du 18 juin 2012

Sites : www.journal-officiel.gouv.fr ; www.carrefour.com.

AMF

Dates	Publications
Seuil	
27 juin 2012	Déclaration de franchissement de seuils (article L. 233-7 du Code de commerce)
29 mars 2012	Déclaration de franchissement de seuils (article L. 233-7 du Code de commerce)
Opérations	
28 février 2012	Décision de conformité du projet d'offre publique d'achat à titre principal et d'offre publique d'échange à titre subsidiaire visant les actions de la société Guyenne et Gascogne
14 février 2012	Dépôt d'un projet d'offre publique visant les actions de la société Guyenne et Gascogne
Documents de Référence	
21 mars 2012	Dépôt du Document de Référence 2011
Déclarations	
2 novembre 2012	Publication des positions courtes nettes importantes sur les actions conformément à l'article 9 du Règlement Européen (EU) N° 236/2012
22 octobre 2012	Déclaration des positions courtes nettes conformément à l'article 223-37 du règlement général de l'AMF
31 juillet 2012	Déclaration individuelle relative aux opérations des personnes mentionnées à l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier sur les titres de la Société
31 juillet 2012	Déclaration individuelle relative aux opérations des personnes mentionnées à l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier sur les titres de la Société
31 juillet 2012	Déclaration individuelle relative aux opérations des personnes mentionnées à l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier sur les titres de la Société
18 juillet 2012	Déclaration individuelle relative aux opérations des personnes mentionnées à l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier sur les titres de la Société
10 juillet 2012	Déclaration des positions courtes nettes conformément à l'article 223-37 du règlement général de l'AMF
6 juillet 2012	Déclaration des positions courtes nettes conformément à l'article 223-37 du règlement général de l'AMF
22 juin 2012	Déclaration individuelle relative aux opérations des personnes mentionnées à l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier sur les titres de la Société
18 juin 2012	Déclaration des positions courtes nettes conformément à l'article 223-37 du règlement général de l'AMF
5 juin 2012	Déclaration des positions courtes nettes conformément à l'article 223-37 du règlement général de l'AMF
16 avril 2012	Déclaration des positions courtes nettes conformément à l'article 223-37 du règlement général de l'AMF
19 mars 2012	Déclaration des positions courtes nettes conformément à l'article 223-37 du règlement général de l'AMF
30 janvier 2012	Déclaration des positions courtes nettes conformément à l'article 223-37 du règlement général de l'AMF
19 janvier 2012	Déclaration des positions courtes nettes conformément à l'article 223-37 du règlement général de l'AMF
3 janvier 2012	Déclaration des achats et ventes pendant la période d'une offre publique (article 231-46 du règlement général)

Site : www.amf-france.org.



GREFFE – INFORMATIONS DÉPOSÉES AU GREFFE DU TRIBUNAL DE COMMERCE DE NANTERRE

Dates		Publications
7 décembre 2012	Dépôt n° 37722	Procès-verbal du Conseil d'Administration – Divers fin de mandat d'Administrateur Acte – Divers fin de mandat d'Administrateur
17 septembre 2012	Dépôt n° 28433	Extrait de procès-verbal du Conseil d'Administration – Augmentation du capital social
		Procès-verbal du Conseil d'Administration - Changement de Président du Conseil d'Administration et Directeur Général
		Décision(s) – Augmentation du capital social
		Extrait de procès-verbal d'Assemblée Générale Mixte – Nomination(s) d'Administrateur(s)
17 septembre 2012	Dépôt n° 28444	Extrait de procès-verbal d'Assemblée Générale Mixte – Ratification de nomination(s) d'Administrateur(s)
		Statuts mis à jour
		Extrait de procès-verbal d'Assemblée Générale Mixte – Augmentation du capital social
		Extrait de procès-verbal du Conseil d'Administration – Augmentation du capital social
13 avril 2012	Dépôt n° 11785	Décision(s) du Président – Divers réalisation de l'augmentation de capital social
		Statuts mis à jour
13 avril 2012	Dépôt n° 11785	Extrait de procès-verbal du Conseil d'Administration – Nomination de Directeur(s) Général(aux) Délégué(s)

Site : www.infogreffe.fr.



CARREFOUR – COMMUNIQUÉS ET INFORMATIONS RÉGLEMENTÉES

Dates	Publications
20 novembre 2012	Indonésie : poursuivant sa stratégie de recentrage de ses activités, le groupe Carrefour annonce ce jour la vente de sa participation de 60 % dans Carrefour Indonésie pour 525 millions d'euros à son partenaire local, le groupe CT Corp, qui devient le franchisé exclusif de Carrefour dans le pays
31 octobre 2012	Malaisie : Carrefour vend ses activités en Malaisie au groupe japonais Aeon pour une valeur d'entreprise de 250 millions d'euros
18 octobre 2012	Colombie : Carrefour vend ses activités en Colombie au groupe chilien Cencosud pour une valeur d'entreprise de 2 milliards d'euros
30 août 2012	Dépôt du rapport financier semestriel au 30 juin 2012
30 août 2012	Résultats semestriels 2012
11 octobre 2012	Chiffre d'affaires 3^e trimestre 2012
24 juillet 2012	Résultat de l'option pour le paiement du dividende 2011 en actions
16 juillet 2012	Démission des quatre représentants de Sabanci Holding
12 juillet 2012	Chiffre d'affaires 2^e trimestre 2012
11 juillet 2012	Descriptif du programme de rachat d'actions voté par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 18 juin 2012
3 juillet 2012	Option pour le paiement du dividende 2011 en actions
15 juin 2012	Carrefour et Marinopoulos réorganisent leur partenariat en Grèce
14 juin 2012	Carrefour consolide son <i>leadership</i> en Argentine avec le rachat de 129 magasins de proximité EKI
6 juin 2012	Mise en œuvre par Carrefour de la procédure de retrait obligatoire sur les actions de Guyenne et Gascogne
4 juin 2012	Succès de l'offre publique d'achat à titre principal assortie d'une offre publique d'échange à titre subsidiaire initiée par Carrefour sur les actions de Guyenne et Gascogne – Carrefour va mettre en œuvre un retrait obligatoire
31 mai 2012	Un nouveau pôle immobilier pour le groupe Carrefour
30 mai 2012	Dividende au titre de l'année 2011
24 mai 2012	Démission le 23 mai 2012 de Lars Olofsson de son mandat d'Administrateur et de ses fonctions de Président-Directeur Général avec effet immédiat, cooptation de Georges Plassat en qualité d'Administrateur et nomination de ce dernier en qualité de Président-Directeur Général
10 mai 2012	Carrefour annonce l'autorisation par l'Autorité de la concurrence du projet de rapprochement entre Carrefour et Guyenne et Gascogne – la date de clôture de l'offre publique est fixée au 30 mai 2012
12 avril 2012	Chiffre d'affaires 1^{er} trimestre 2012
21 mars 2012	Mise à disposition du Document de Référence et des informations relatives aux caractéristiques, notamment juridiques, financières et comptables de Carrefour
21 mars 2012	Carrefour annonce l'ouverture de son offre publique sur Guyenne et Gascogne
8 mars 2012	Résultats annuels 2011
28 février 2012	Mise à disposition de la note d'information relative à l'offre publique de Carrefour sur Guyenne et Gascogne
14 février 2012	Dépôt du projet d'offre publique d'achat à titre principal assortie d'une offre publique d'échange à titre subsidiaire de Carrefour sur les actions de Guyenne et Gascogne
13 février 2012	Groupe Carrefour - Carrefour remporte le Trophée QualiWeb 2011 pour la qualité de la relation client de son site Corporate
30 janvier 2012	Lars Olofsson, Président-Directeur Général de Carrefour, annonce le départ de Pierre Bouchut, Directeur Exécutif Marchés de Croissance ; Lars Olofsson assurera par intérim la supervision de la Zone Marchés de Croissance jusqu'à nomination du remplaçant de Pierre Bouchut
30 janvier 2012	Le Conseil d'Administration choisit Georges Plassat pour devenir Président-Directeur Général du groupe Carrefour le 18 juin 2012
19 janvier 2012	Chiffre d'affaires 4^e trimestre 2011 et annuel 2011

Sites : www.carrefour.com ; www.info-financiere.fr.



Informations relatives au nombre total de droits de vote et d'actions composant le capital social

Dates	Publications
10 décembre 2012	Déclaration au titre de l'article 226-16 du règlement général de l'Autorité des marchés financiers au 30 novembre 2012
7 novembre 2012	Déclaration au titre de l'article 226-16 du règlement général de l'Autorité des marchés financiers au 31 octobre 2012
10 octobre 2012	Déclaration au titre de l'article 226-16 du règlement général de l'Autorité des marchés financiers au 30 septembre 2012
5 septembre 2012	Déclaration au titre de l'article 226-16 du règlement général de l'Autorité des marchés financiers au 31 août 2012
10 août 2012	Déclaration au titre de l'article 226-16 du règlement général de l'Autorité des marchés financiers au 31 juillet 2012
6 juillet 2012	Déclaration au titre de l'article 226-16 du règlement général de l'Autorité des marchés financiers au 31 juin 2012
4 juin 2012	Déclaration au titre de l'article 226-16 du règlement général de l'Autorité des marchés financiers au 31 mai 2012
4 mai 2012	Déclaration au titre de l'article 226-16 du règlement général de l'Autorité des marchés financiers au 30 avril 2012
2 avril 2012	Déclaration au titre de l'article 226-16 du règlement général de l'Autorité des marchés financiers au 31 mars 2012
2 mars 2012	Déclaration au titre de l'article 226-16 du règlement général de l'Autorité des marchés financiers au 29 février 2012
1 ^{er} février 2012	Déclaration au titre de l'article 226-16 du règlement général de l'Autorité des marchés financiers au 31 janvier 2012
3 janvier 2012	Déclaration au titre de l'article 226-16 du règlement général de l'Autorité des marchés financiers au 31 décembre 2011



9.7 Tableaux de croisement RSE

Référentiel du GRI G3.1	Principe du Pacte Mondial	Principe de l'OCDE	Pages du DDR/RG
Stratégie et analyse			
1.1	Principe 9	Principe général 1	16 ; RAER *
1.2		Publication d'info 4 et 5	16-20 ; 38-73
Profil de l'entreprise			
2.1		Publication d'info 3	RAER , Couverture
2.2		Publication d'info 1	RAER
2.3		Publication d'info 3	8-12
2.4		Publication d'info 3	8
2.5		Publication d'info 3	8-12 ; 24
2.6		Publication d'info 3	281-282
2.7		Publication d'info 3	8-12 ; RAER
2.8		Publication d'info 3	23 ; 4 ; RAER
2.9			4-13 ; 72-73
2.10			
Paramètres du rapport			
3.1		Publication d'info 2	71-78 ; 79-81
3.2		Publication d'info 2	71-78 ; 79-81
3.3		Publication d'info 2	71-78 ; 79-81
3.4		Publication d'info 2	3 ^{ème} de couverture
3.5		Publication d'info 2	16 ; 20-22
3.6		Publication d'info 2	71-78 ; 79-81
3.7		Publication d'info 2	71-78 ; 79-81
3.8		Publication d'info 2	71-78 ; 79-81
3.9		Publication d'info 2	71-78 ; 79-81
3.10		Publication d'info 2	71-78 ; 79-81
3.11			71-78 ; 79-81
3.12			79-82
3.13		Publication d'info 2	79-81
Gouvernance			
4.1 – 4.7		Principe général 6	16-21 ; 84-115
4.8		Principes généraux 7 et 6 Publication d'info 5	16-18 ; 84-115
4.9			16-18 ; 84-123
4.11		Environnement 3 et 4 Principe 7	43-49
4.12		Principes généraux 7 et 8 Publication d'info 2, 3, 5 et 12	40- 41 ; 46
4.13			20-22 ; 38-39 ; 45-46
4.14			20-22
4.15			20-22
4.16			20-22
4.17		Publication d'info 5	20-22

*RAER : Rapport d'Activité et d'Engagement Responsable



INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

Tableaux de croisement RSE

Référentiel du GRI G3.1	Principe du Pacte Mondial	Principe de l'OCDE	Pages du DDR/RG
Management et performance			
Volet économique			
Performances économiques			
EC1		Publication d'info 1 et 4a	21, 70 ; 281-282 ; RAER 52 – 57 ; 71-78 ; 117-118
EC2			
Présence sur le marché			
EC6			
EC7			34 ; 64-65 ;
Impacts économiques indirects			
EC8			40-48 ; 65-67
Volet Environnemental			
Matériaux			
EN1	Principe 8		50-51 ; 52-69 ; 71-78
EN2	Principe 8		45 ; 50-69 ; 71-78
Énergie			
EN3	Principe 8		54-57 ; 71-78
EN5	Principe 8		53-57 ; 71-78
EN6	Principes 8 et 9	Environnement 6.b	43-49 ; 53-57 ; 71-78
Eau			
EN8	Principe 8		43-49 ; 53-58 ; 71-78
Biodiversité			
EN12	Principe 8		41-42 ; 43-50 ; 52-58 ; 71-78
EN14	Principe 8		41-50 ; 52-58 ; 71-78
EN15	Principe 8		45-49 ; 53-54
Émissions, effluents et déchets			
EN16	Principe 8		52-57 ; 71-78
EN17	Principe 8		52-57 ; 71-78
EN18	Principes 8 et 9		52-57 ; 71-78
EN22	Principe 8		45 ; 52-60
Émissions, effluents et déchets			
EN26	Principe 8		19-20 ; 41-42 ; 50 ; 71-78
Transport			
EN29	Principe 8		52 ; 61-63 ; 71-78
Volet Social			
Emploi			
LA1			23-25 ; 71-78
LA2			23-25 ; 71-78
Santé et sécurité au travail			
LA7			29-32 ; 71-78
Formation et éducation			
LA10		Principe général 4	34-35 ; 71-78
LA13			24-26,



Référentiel du GRI G3.1	Principe du Pacte Mondial	Principe de l'OCDE	Pages du DDR/RG
Droits de l'Homme			
Pratiques d'investissement et d'achat			
HR1	Principe 1	Principe général 2	16-18 ; 38
HR2	Principes 1 et 2	Principe général 10	16-18 ; 38-42
Travail des enfants			
HR6	Principe 5	Emploi et relations professionnelles 1.b	16-18 ; 38-42
Société			
Communautés			
SO9			45-50 ; 64-69
Corruption			
SO4	Principe 10	Lutte contre la corruption 1, 2, 3, 4 et 5	16-18 ; 38-42
Politiques publiques			
SO5			20-22
Responsabilité du fait des produits			
Santé et sécurité des consommateurs			
PR1		Intérêt des consommateurs 1 et 6	43-51 ; 71-78
Étiquetage des produits et des services			
PR5		Intérêt des consommateurs 3	43-51 ; 71-78
Article 225 loi de Grenelle 2		Article 116 loi NRE	Pages du DDR / RG ou commentaires
1° Informations sociales			
a) Emploi :			
■ l'effectif total et la répartition des salariés par sexe, par âge et par zone géographique ;			23
■ les embauches et les licenciements ;			25
■ les rémunérations et leur évolution.			1.1 et 1.3 36
b) Organisation du travail :			
■ l'organisation du temps de travail ;			
■ l'absentéisme.			1.2 32 et 33
c) Relations sociales :			
■ l'organisation du dialogue social, notamment les procédures d'information et de consultation du personnel et de négociation avec celui-ci ;			
■ le bilan des accords collectifs.			1.4 et 1.8 28 et 29
d) Santé et sécurité :			
■ les conditions de santé et de sécurité au travail ;			
■ le bilan des accords signés avec les organisations syndicales ou les représentants du personnel en matière de santé et de sécurité au travail ;			
■ les accidents du travail, notamment leur fréquence et leur gravité, ainsi que les maladies professionnelles.			1.5 29 à 32
e) Formation :			
■ les politiques mises en œuvre en matière de formation ;			
■ le nombre total d'heures de formation.			1.6 34 à 36
f) Égalité de traitement :			
■ les mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes ;			
■ les mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées ;			
■ la politique de lutte contre les discriminations.			1.3 et 1.7 25 à 27



Article 225 loi de Grenelle 2	Article 116 loi NRE	Pages du DDR / RG ou commentaires
g) Promotion et respect des stipulations des conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail relatives : ■ au respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective ; ■ à l'élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession ; ■ à l'élimination du travail forcé ou obligatoire ; ■ à l'abolition effective du travail des enfants.	1.8	16
2° Informations environnementales		
a) Politique générale en matière environnementale : ■ l'organisation de la Société pour prendre en compte les questions environnementales et, le cas échéant, les démarches d'évaluation ou de certification en matière d'environnement ; ■ les actions de formation et d'information des salariés menées en matière de protection de l'environnement ; ■ les moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions ; ■ le montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement, sous réserve que cette information ne soit pas de nature à causer un préjudice sérieux à la société dans un litige en cours.	2.3, 2.4, 2.6 2.5 : Dépenses engagées pour prévenir les risques des activités sur l'environnement : les coûts engagés pour prévenir les conséquences de notre activité sur l'environnement correspondent aux frais de fonctionnement de la Direction Développement Durable et de ses relais dans les pays ainsi que des budgets alloués aux projets spécifiques et les frais de consultants externes.	52 19-20 117 et 118
		2.7 : Montant de provisions et garanties en matière d'environnement : nul (périmètre France) 2.8 : Montant des indemnités versées au cours de l'exercice, en exécution d'une décision judiciaire en matière d'environnement : nul (périmètre France)
b) Pollution et gestion des déchets : ■ les mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement ; ■ les mesures de prévention, de recyclage et d'élimination des déchets ; ■ la prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité.	2.9	60 45, 50 , 58 et 59 61
c) Utilisation durable des ressources : ■ la consommation d'eau et l'approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales ; ■ la consommation de matières premières et les mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation ; ■ la consommation d'énergie, les mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables ; ■ l'utilisation des sols.	2 . 1 , 2.9	58 60 54 à 56 information non disponible en 2012
d) Changement climatique ■ les rejets de gaz à effet de serre ; ■ l'adaptation aux conséquences du changement climatique.	2.2, 2.9	54 à 57 119
e) Protection de la biodiversité ■ les mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité.	2.2, 2.9	43 à 45 et 49
3° Informations relatives aux engagements sociétaux en faveur du Développement Durable :		



Article 225 loi de Grenelle 2	Article 116 loi NRE	Pages du DDR / RG ou commentaires
a) Impact territorial, économique et social de l'activité de la Société :		64 à 66
■ en matière d'emploi et de développement régional ;		
■ sur les populations riveraines ou locales.	Article 1	
b) Relations entretenues avec les personnes ou les organisations intéressées par l'activité de la Société, notamment les associations d'insertion, les établissements d'enseignement, les associations de défense de l'environnement, les associations de consommateurs et les populations riveraines :	Article 1	
■ les conditions du dialogue avec ces personnes ou organisations ;		20 à 22
■ les actions de partenariat ou de mécénat.	Article 1	68 et 69
c) Sous-traitance et fournisseurs :		
■ la prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux ;		38 et 39
■ l'importance de la sous-traitance et la prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale.	L'importance de la sous-traitance n'est pas disponible en 2012	
	Relations fournisseurs	38 à 42
d) Loyauté des pratiques :	1.1	
■ les actions engagées pour prévenir la corruption ;	1.1.5	17 et 18
■ les mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs.		43, 120-121
e) Autres actions engagées, au titre du présent 3° en faveur des droits de l'homme.	1.8	38 à 41



9.8 Table de concordance du Document de Référence

Annexe I Règlement (CE) n°809/2004 de la Commission	N° de Pages	N° de Chapitres
1/ Personnes responsables		
1.1. Identité	308	9.2
1.2. Attestation	308	9.3
2/ Contrôleurs légaux des comptes		
2.1. Identité	309	9.4
2.2. Changement éventuel		NA
3/ Informations financières sélectionnées		
3.1. Informations financières historiques	4	1.1
3.2. Informations financières intermédiaires		NA
4/ Facteurs de risques	116-123	3.5
5/ Informations concernant l'émetteur		
5.1. Histoire et évolution de la société	5	1.2
	139-142, 145, 178-179, 228-229	4.1.3, 4.2.3, 5.6 (note 5), 5.6 (note 39)
5.2. Investissements		
6/ Aperçu des activités		
6.1. Principales activités	7-10	1.4.1, 1.4.2, 1.4.3
6.2. Principaux marchés	11-13	1.4.6
6.3. Événements exceptionnels	7	1.4.1
6.4. Dépendance de l'émetteur	10	1.4.5
6.5. Position concurrentielle	11-13	1.4.6
7/ Organigramme		
7.1. Description sommaire du groupe	6	1.3
	232-246	5.6 (note 45)
7.2. Liste des filiales importantes	267-268	6.4 (note 14)
8/ Propriétés immobilières, usines et équipements		
8.1. Immobilisations corporelles importantes	10, 192-195	1.4.4, 5.6 (notes 18 et 19)
8.2. Questions environnementales	52-63	2.5
9/ Examen de la situation financière et du résultat		
9.1. Situation financière	143-146	4.2
9.2. Résultat d'exploitation	134-142	4.1
10/ Trésorerie et capitaux		
10.1. Informations sur les capitaux	143, 159, 201-202, 260-261	4.2.1, 5.5, 5.6 (note 27), 6.4 (note 6)
10.2. Flux de trésorerie	144-145, 158	4.2.3, 5.4
10.3. Conditions d'emprunt et structure de financement	143-144, 146, 213-216	4.2.2, 4.2.4, 5.6 (note 32)
10.4. Restrictions à l'utilisation des capitaux	146, 200	4.2.5, 5.6 (note 26)
10.5. Sources de financement attendues	146	4.2.6
11/ Recherche et développement, brevets et licences	152	4.5.5



Annexe I Règlement (CE) n°809/2004 de la Commission	N° de Pages	N° de Chapitres
12/ Informations sur les tendances		
12.1. Principales tendances depuis la fin du dernier exercice	149	4.4.3
12.2. Événement susceptible d'influer sensiblement sur les perspectives	147	4.3
13/ Prévisions ou estimations du bénéfice		NA
14/ Organes d'administration, de direction et de surveillance et direction générale		
14.1. Informations concernant les membres	84-101	3.2.1
14.2. Conflits d'intérêts	85, 102	3.2.1, 3.2.2
15/ Rémunérations et avantages		
15.1. Rémunération versée et avantages en nature	107-115	3.4
15.2. Provisions pour pensions et retraites	208-211	3.4.2, 5.6 (note 30)
16/ Fonctionnement des organes d'administration et de direction		
16.1. Date d'expiration des mandats	85-90	3.2.1
16.2. Contrats de service liant les membres des organes d'administration, de direction ou de surveillance	84-85	3.2.1
16.3. Informations sur les comités du Conseil	103-105	3.2.3
16.4. Conformité au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur	84	3.1
17/ Salariés		
17.1. Nombre de salariés	23-24	2.2.1
17.2. Participations et stock-options	113-114, 280	3.4.3, 7.2.2
17.3. Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital	36-37, 115, 282	2.2.3.3, 3.4.3, 7.3.1
18/ Principaux actionnaires		
18.1. Actionnaires détenant plus de 5% du capital	281-283	7.3.1
18.2. Existence de droits de vote différents	274	7.1.4.5
18.3. Contrôle direct ou indirect		NA
18.4. Accord dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de contrôle	281-283	7.3
19/ Opérations avec des apparentés	152, 230, 300-303	4.5.4, 5.6 (note 41), 8.3.1
20/ Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur		
20.1. Informations financières historiques	153-246, 249-268	5, 6
20.2. Informations financières pro forma		NA
20.3. Etats financiers		-
20.4. Vérification des informations financières historiques annuelles	247, 269	5.7, 6.5
20.5. Date des dernières informations financières		5,6
20.6. Informations financières intermédiaires et autres		NA
20.7. Politique de distribution de dividendes	147, 151	4.3, 4.5.3
20.8. Procédures judiciaires et d'arbitrage	212	4.4.3, 5.6 (note 31)
20.9. Changement significatif de la situation financière ou commerciale	149, 231	4.4.3, 5.6 (note 43)
21/ Informations complémentaires		
21.1. Capital social	275-280	7.2
21.2. Actes constitutifs et statuts	272-274	7.1
22/ Contrats importants		NA
23/ Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts		
23.1. Identité	81	2.7.4
23.2. Attestation	79-81	2.7.4
24/ Documents accessibles au public	308	9.1
25/ Informations sur les participations	232-246, 267-268	5.6 (note 45), 6.4 (note 14)



9.9 Table de concordance du Rapport Financier Annuel

Rubriques de l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier	N° de Pages	N° de Chapitres
1/ Rapport de gestion		
Analyse de l'évolution du chiffre d'affaires	134-142	4.1
Analyse des résultats	134-142	4.1
Analyse de la situation financière	143-146	4.2
Principaux risques et incertitudes	116-123	3.5
Structure du capital et éléments susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique	275-277, 281-283	7.2.1, 7.3
Rachats par la société de ses propres actions	277-279	7.2.2
2/ Comptes consolidés	153-246	5
3/ Comptes sociaux	249-268	6
4/ Rapports des commissaires aux comptes sur les comptes sociaux et les comptes consolidés	247-248, 269-270	5, 6
5/ Honoraires des contrôleurs légaux des comptes	310	9.4
6/ Rapport du Président du Conseil sur la gouvernance et le contrôle interne	84-130	3
7/ Rapport des commissaires aux comptes sur le rapport du Président du Conseil sur la gouvernance et le contrôle interne	131	3
8/ Déclaration des personnes physiques assumant la responsabilité du rapport financier annuel	308	9.3



9.10 Table de concordance du Rapport de Gestion

Textes de référence			N° de Pages	N° de Chapitres
Commentaire sur l'exercice				
Code de commerce	L.225-100, L.225-100-2, L.232-1, L.233-6 et L.233-26	Analyse objective et exhaustive de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la société et du groupe	134-152	4
Code de commerce	L.225-100 et L.225-100-2	Indicateurs clés de performance de nature non financière ayant trait à l'activité spécifique de la société	70-73	2.7
Code de commerce	L.233-6	Prises de participations significatives durant l'exercice dans des sociétés ayant leur siège social sur le territoire français	148-149	4.4.2
Code de commerce	L.232-1 et L.233-26	Événements importants survenus entre la date de la clôture de l'exercice et la date à laquelle est établi le rapport	149	4.4.3
Code de commerce	L.232-1 et L.233-26	Evolution prévisible de la situation de la société et du groupe	147	4.3
Code général des impôts	243 bis	Dividendes mis en distribution au titre des trois exercices précédents et montant des revenus distribués au titre de ces mêmes exercices éligibles à l'abattement de 40 %	151	4.5.3
Eléments de présentation du Groupe				
Code de commerce	L.225-100 et L.225-100-2	Description des principaux risques et incertitudes auxquels la société est confrontée	116-123	3.5
Code de commerce	L.225-100 et L.225-100-2	Utilisation des instruments financiers par l'entreprise : objectifs et politique en matière de gestion des risques financiers	119-121	3.5.1
Code de commerce	L.225-100 et L.225-100-2	Exposition de la société aux risques de prix, de crédit, de liquidité et de trésorerie	119-121	3.5.1
Code de commerce	L.225-102-1, L.225-102-2 et R.225-104	Conséquences sociales et environnementales de l'activité (y compris installations "Seveso")	16-81	2
Code de commerce	L.232-1	Activités en matière de recherche et développement	152	4.5.5
Eléments relatifs au gouvernement d'entreprise				
Code de commerce	L.225-102-1	Liste de l'ensemble des mandats et fonctions exercés dans toute société par chacun de ces mandataires durant l'exercice	91-101	3.2
Code de commerce	L.225-102-1	Rémunération totale et des avantages de toute nature versés, durant l'exercice, à chaque mandataire social	107-114	3.4
Code de commerce	L.225-102-1	Engagements de toutes natures, pris par la société au bénéfice de ses mandataires sociaux, correspondant à des éléments de rémunération, des indemnités ou des avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise, de la cessation ou du changement de ces fonctions ou postérieurement à celles-ci	107-114	3.4
Code de commerce	L.225-184	Options consenties, souscrites ou achetées durant l'exercice par les mandataires sociaux et chacun des dix premiers salariés de la société non mandataires sociaux, et options consenties à l'ensemble des salariés bénéficiaires, par catégorie	115	3.4



INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

Table de concordance du Rapport de Gestion

Textes de référence			N° de Pages	N° de Chapitres
Code de commerce	L.225-185	Conditions de levées et de conservation des options par les dirigeants mandataires sociaux	108	3.4.2
Code de commerce	L. 225-197-1	Conditions de conservation des actions gratuites attribuées aux dirigeants mandataires sociaux		NA
Code monétaire et financier	L.621-18-2	Opérations des dirigeants et personnes liées sur les titres de la société	115	3.4.4
Informations sur la société et le capital				
Code de commerce	L.225-100-3	Règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du Conseil d'administration ou du Directoire ainsi qu'à la modification des statuts de la société	272-274	7.1
Code de commerce	L.225-100-3	Pouvoirs du Conseil d'administration ou du Directoire, en particulier l'émission ou le rachat d'actions	102, 106, 272-273	3.2.2, 3.3, 7.1
Code de commerce	L.225-211	Détail des achats et ventes d'actions propres au cours de l'exercice	277	7.2.2
Code de commerce	R.228-90	Ajustements éventuels pour les titres donnant accès au capital en cas de rachats d'actions ou d'opérations financières		NA
Code de commerce	L.225-100	Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par l'assemblée générale des actionnaires au Conseil d'administration ou au Directoire dans le domaine des augmentations de capital	280	7.2.3
Code de commerce	L.225-100-3 et L.233-13	Structure et évolution du capital de la société	275-276, 281-283	7.2.1, 7.3
Code de commerce	L.225-100-3	Restrictions statutaires à l'exercice des droits de vote et aux transferts d'actions ou clauses des conventions portées à la connaissance de la société		NA
Code de commerce	L.225-100-3	Participations directes ou indirectes dans le capital de la société dont elle a connaissance	281-283	7.3
Code de commerce	L.225-102	Etat de la participation des salariés au capital social au dernier jour de l'exercice et proportion du capital que représentent les actions détenues par le personnel dans le cadre du plan d'épargne d'entreprise et par les salariés et anciens salariés dans le cadre des fonds communs de placement d'entreprise	282	7.3
Code de commerce	L.225-100-3	Liste des détenteurs de tout titre comportant des droits de contrôle spéciaux et description de ceux-ci		NA
Code de commerce	L.225-100-3	Mécanismes de contrôle prévus dans un éventuel système d'actionnariat du personnel, quand les droits de contrôle ne sont pas exercés par ce dernier		NA
Code de commerce	L.225-100-3	Accords entre actionnaires dont la société a connaissance et qui peuvent entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote		NA
Code de commerce	L.225-100-3	Accords conclus par la société qui sont modifiés ou prennent fin en cas de changement de contrôle de la société, sauf si cette divulgation, hors les cas d'obligation légale de divulgation, porterait gravement atteinte à ses intérêts		NA



Textes de référence			N° de Pages	N° de Chapitres
Informations sur la société et le capital				
Code de commerce	L.225-100-3	Accords prévoyant des indemnités pour les membres du conseil d'administration ou du directoire ou les salariés, s'ils démissionnent ou sont licenciés sans cause réelle et sérieuse ou si leur emploi prend fin en raison d'une offre publique	107-114	3.4
Code de commerce	L.464-2	Injonctions ou sanctions pécuniaires pour des pratiques anti-concurrentielles		NA
Eléments relatifs aux états financiers				
Code de commerce	L.232-6	Modifications éventuelles intervenues dans la présentation des comptes comme dans les méthodes d'évaluation retenues		NA
Code de commerce	R.225-102	Résultats de la société au cours des cinq derniers exercices	152	4.5.6

Contacts

Groupe Carrefour

Direction Générale

33, avenue Émile Zola

TSA 55 555

92649 Boulogne-Billancourt Cedex

Retrouvez l'actualité du groupe Carrefour sur le site

www.carrefour.com



Découvrez également nos autres publications



Rapport d'activité
et d'engagement
responsable 2012



Rapport d'activité
de la Fondation
Carrefour 2012



Guide
de l'actionnaire
2013

Réalisation :

Direction juridique et Direction
de la communication du groupe Carrefour

Création et production :

 Labrador +33 (0)1 53 06 30 80

Crédits Photographiques : Gilles Leimdorfer
/ Interlinks Image.

Imprimé sur un papier exempt de chlore
élémentaire, certifié PEFC, à base de pâtes
provenant de forêts gérées durablement sur
un plan environnemental, économique et
social. www.pefc-france.org



www.carrefour.com

Société Anonyme au capital de 1 773 036 632,50 euros
Siège social : 33, avenue Emile Zola – 92100 Boulogne-Billancourt
652 014 051 RCS Nanterre