

la lettre aux actionnaires



.....
Mai 2010
.....



Chers Actionnaires,

2009 fut une année de transition et de préparation de l'avenir de Carrefour. Au cours de cette année, j'ai procédé à un diagnostic exhaustif sur lequel je me suis appuyé pour élaborer notre stratégie et lancer le Plan de Transformation autour duquel les équipes se sont ralliées. Je suis fier des premiers résultats obtenus. Nous avons commencé à donner de nouvelles couleurs à notre marque au travers de nos enseignes et de nos produits. Nous avons également démarré la relance de la dynamique commerciale en France dans le but de devenir le commerçant préféré, notamment grâce au succès de Carrefour Market et de Carrefour Discount. Les très bons résultats enregistrés par les premiers magasins Carrefour City, Carrefour Contact et Dia sont aussi une grande satisfaction.

En 2009, nous avons également tenu nos promesses en atteignant les objectifs que nous nous étions fixés. Avec un résultat opérationnel de 2 777 millions d'euros, certes en repli de 16 % du fait des investissements réalisés pour relancer nos ventes, nous sommes dans le haut de la fourchette de nos prévisions. Nous avons gagné des parts de marché en France pour la première fois depuis trois ans (0,2 point), et cela ne peut que renforcer notre confiance dans notre stratégie. Nous avons réduit les coûts de 590 millions d'euros, ce qui est sans précédent pour le Groupe. Cela nous rend confiants dans notre plan d'économie de 3,1 milliards d'euros d'ici à 2012. Nous avons réduit les stocks de 2,3 jours et généré un cash-flow libre d'environ 1,5 milliard d'euros. Je suis fier des équipes qui ont permis d'atteindre ce résultat.

Les bases du Carrefour de demain sont en train de se mettre en place. En 2010, dans un environnement économique qui devrait rester difficile, nous avons deux priorités. La première est de poursuivre la parfaite exécution de notre Plan de Transformation pour faire de Carrefour une entreprise plus efficace, plus agile, et améliorer sa rentabilité. La seconde est de continuer à renforcer notre dynamique commerciale dans tous nos marchés clés, afin d'enchanter nos clients et gagner des parts de marché. Carrefour, fort d'une organisation renouvelée et simplifiée, poursuivra en 2010 la mise en œuvre de sa stratégie pour atteindre son ambition : devenir le commerçant préféré.

Lars Olofsson
Administrateur Directeur Général



Chers Actionnaires,

En 2009, Carrefour a engagé les actions indispensables pour prendre un nouveau départ, dans un environnement économique difficile sur la plupart de nos marchés.

La réorganisation et la simplification des structures sont en bonne voie, la réduction des coûts est significative. Le client est à nouveau au centre de la réflexion et de l'action, comme le démontre le succès des magasins déjà transformés.

Cette dynamique a un but bien défini : améliorer les marges, générer une croissance durable, rentable et supérieure au marché, dans l'intérêt de tous les actionnaires.

Le Conseil d'Administration soutient l'action de la Direction Générale et de ses équipes. Il les encourage à poursuivre et à développer leurs efforts en 2010 pour atteindre les objectifs que le Groupe s'est fixés à l'horizon 2012.

Amaury de Seze
Président du Conseil d'Administration

Résultats 2009 : atteinte des objectifs dans un environnement difficile

Les performances financières 2009 reflètent les premiers bénéfices de la mise en œuvre du Plan de Transformation.

85 963 M€

CHIFFRE D'AFFAIRES HT

2 777 M€

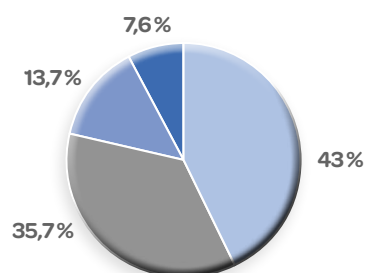
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL AVANT
ÉLÉMENTS NON COURANTS

385 M€

RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS
POURSUIVIES, PART DU GROUPE



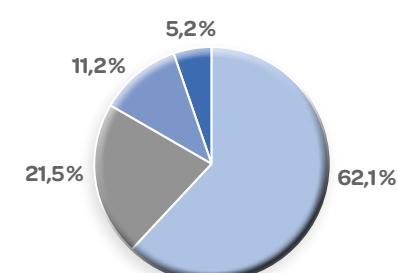
Répartition du chiffre d'affaires HT consolidé par zone géographique



■ France : 43 %
■ Europe (hors France) : 35,7 %
■ Amérique latine : 13,7 %
■ Asie : 7,6 %

TOTAL : 85 963 M€

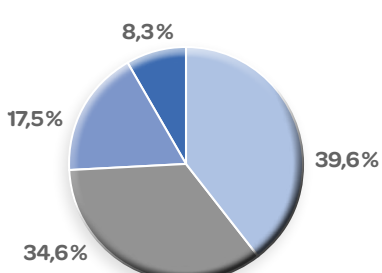
Répartition du chiffre d'affaires HT consolidé par format



■ Hypermarchés : 62,1 %
■ Supermarchés : 21,5 %
■ Maxidiscompte : 11,2 %
■ Autres activités : 5,2 %

TOTAL : 85 963 M€

Répartition du résultat opérationnel avant éléments non courants par zone géographique



■ France : 39,6 %
■ Europe (hors France) : 34,6 %
■ Amérique latine : 17,5 %
■ Asie : 8,3 %

TOTAL : 2 777 M€



Chiffre d'affaires HT

En 2009, le chiffre d'affaires du Groupe a baissé de 1,2% en données publiées mais progresse de 1,2% à changes constants hors essence et hors effet calendaire, tiré par les marchés de croissance.

En France, le chiffre d'affaires est en baisse de 0,9% hors essence. La part de marché du Groupe progresse de 20* points de base sur l'année, dynamisée par les excellentes performances du réseau supermarchés dont la conversion à l'enseigne Carrefour Market est quasiment achevée à la fin 2009.

En Europe, le chiffre d'affaires est en repli de 2,8% hors essence à changes constants (-5,4% publié). Dans l'ensemble des pays, les ventes sont affectées par les mauvaises conditions économiques et par la déflation en Espagne.

La croissance du chiffre d'affaires en Amérique latine est restée soutenue (+17,1% à changes constants et +11,9% en publié) sous l'effet d'une forte croissance à magasins comparables en Argentine et au Brésil et d'une expansion soutenue dans l'ensemble de la zone.

La croissance des ventes des activités en Asie est de 4,5% à taux de changes constants (+8,4% à taux de changes courants) portée par un rythme d'expansion toujours soutenu. Les performances à magasins comparables ont été négatives dans tous les pays de la zone, reflet d'un environnement économique généralement difficile.

Résultat opérationnel avant éléments non courants

Le résultat opérationnel avant éléments non courants s'établit à 2,8 Md€, soit une baisse de 16% par rapport à 2008.

En France, le résultat opérationnel avant éléments non courants recule de 26,9% à 1100 M€, sous l'effet de la baisse des volumes et des investissements dans l'offre commerciale.

En Europe, il atteint 962 M€, en recul de 17,6%, par rapport à 2008. L'impact sur la rentabilité de la baisse des ventes de 1743 M€ a été partiellement atténué par une bonne tenue de la marge des activités courantes et par une excellente maîtrise des frais généraux.

En Amérique latine, la forte progression de 23% du résultat opérationnel avant éléments non courants (+28,1% à taux de changes constants) reflète une importante croissance

du chiffre d'affaires, une bonne maîtrise des frais généraux et de la marge des activités courantes.

En Asie, le résultat opérationnel avant éléments non courants de la zone diminue de 5% à 229 M€. La baisse du résultat opérationnel est principalement imputable à la Thaïlande et à Taiwan.

Résultat net des activités poursuivies, part du Groupe

Le résultat net des activités poursuivies, part du Groupe ressort à 385 M€, contre 1 274 M€ en 2008, soit une baisse de 69,8%, affecté par des charges non courantes de 1 072 M€, dont 766 M€ de charges d'impairment (principalement en Italie).

Corrigé des éléments exceptionnels (charges d'impairment), le résultat net, part du Groupe est en baisse de 35% à 1 151 M€.

* TNS Worldpanel au 27 décembre 2009.

PRIORITÉS ET OBJECTIFS POUR 2010

- Gagner des parts de marché à surface constante, grâce à des investissements commerciaux ciblés et à une image-prix renforcée.
- Améliorer la marge opérationnelle grâce à l'exécution parfaite du Plan de Transformation : amélioration de l'efficacité opérationnelle avec des économies de coûts brutes de 500 M€.
- Privilégier la génération de cash : poursuite de la sélectivité des investissements, du même ordre qu'en 2009, en donnant la priorité à la mise en œuvre du Plan de Transformation dans le G4 et à l'expansion en Chine et au Brésil ; nouvelle réduction des stocks de deux jours.

Pour plus de détails, www.carrefour.com rubrique finance

Actualités corporate

NOUVELLE ORGANISATION DU MANAGEMENT DU GROUPE

Afin d'assurer la parfaite exécution du Plan de Transformation du groupe Carrefour et d'en atteindre les objectifs stratégiques, Lars Olofsson, Administrateur Directeur Général, a annoncé en début d'année la création d'une nouvelle organisation du management du Groupe.

Sous l'autorité du Directeur Général, le management de Carrefour est désormais exercé par :

► **une Direction Exécutive** qui, avec le Directeur Général, élabore la stratégie de l'entreprise, fixe les objectifs opérationnels et le plan annuel, et en contrôle l'exécution ;

► **un Comité Exécutif** qui participe à la conception du plan stratégique et opérationnel, le met en œuvre et assure le déploiement des projets. Le Comité Exécutif est garant de l'alignement des équipes et de la diffusion des principes de management et de leadership de l'entreprise.

CARREFOUR PARTAGE SES VALEURS

Pour atteindre son rêve et devenir le commerçant préféré, Carrefour a souhaité rassembler ses collaborateurs autour de trois valeurs : Engagés, Attentionnés et Positifs.

Ces trois valeurs reflètent la personnalité des collaborateurs du Groupe et les unissent aux clients et aux consommateurs.

Pour favoriser leur partage et leur appropriation, une campagne de communication interne a été lancée dans l'ensemble de l'entreprise.



Maodo et ses collègues ont le sourire.
Comme toujours, après avoir relevé un challenge, ils savent que la confiance et l'entraide sont de vrais atouts pour réussir. Et satisfaire les clients.

Ils sont **POSITIFS.**
C'est leur force, leur valeur. La nôtre.

Les enseignes du Groupe

GRÈCE : PASSAGE DES MAGASINS DIA SOUS ENSEIGNES CARREFOUR

Les groupes Carrefour et Marinopoulos, son partenaire historique en Grèce, ont annoncé en février leur projet de transformer leur réseau de 381 magasins Dia en Grèce (dont 126 franchisés), soit en supermarchés sous enseigne Carrefour Marinopoulos, soit en magasins de proximité sous enseigne Carrefour Express. Ce projet est soumis à l'approbation des autorités de la concurrence. Carrefour et Marinopoulos ont annoncé, en outre, leur projet d'intégrer la société Dia Hellas (détenue à 80% par Carrefour SA et à 20% par le groupe Marinopoulos) au sein de leur société commune Carrefour Marinopoulos.

DÉVELOPPEMENT DE CARREFOUR DANS LES BALKANS

Dans le cadre du renforcement de leur partenariat historique, les groupes Carrefour et Marinopoulos ont décidé de créer une société commune dans les Balkans (Albanie, Bosnie, Croatie, Ancienne République Yougoslave de Macédoine, Monténégro, Serbie et Slovaquie).

Cette nouvelle société développera des hypermarchés et supermarchés sous enseignes Carrefour en franchise. Elle sera détenue à 60% par le groupe Marinopoulos et à 40% par Carrefour Marinopoulos (société elle-même détenue conjointement par Carrefour et Marinopoulos). Par ailleurs, leur filiale commune en Bulgarie (détenue à ce jour à 80% par Carrefour Marinopoulos, et à 20% par Carrefour SA) rejoindra cette nouvelle entité.

AVEC CARREFOUR MONTAGNE, CARREFOUR EST AU SOMMET



En décembre 2009, le Groupe a ouvert aux Ménuires son premier magasin sous enseigne Carrefour Montagne. Fidèle au principe décliné dans ses nouveaux Carrefour urbains (City) et ruraux (Contact), le code couleur vert et marron est utilisé sur la façade et à l'intérieur du magasin. Le nouveau concept propose environ 6 000 références sur 300 m² de surface de vente. L'assortiment est constitué à la fois de produits nécessaires au quotidien et de produits locaux, particulièrement mis en avant dans le magasin. L'autre atout de l'enseigne est de proposer des produits à petits prix, grâce notamment au référencement de produits à marque Carrefour Discount.

La marque Carrefour

LANCEMENT DE LA « PROMOLIBRE »

Trente ans après le lancement des « produits libres » en France, Carrefour innove en lançant dans toutes ses enseignes Carrefour la « PromoLibre ». Les clients peuvent choisir leurs produits en promotion parmi des familles de produits prédéfinies et renouvelées chaque semaine. Cette offre s'applique à l'ensemble des produits (marques nationales et marques distributeurs). En alimentaire, le client choisit librement ses trois produits préférés dans la famille « PromoLibre » ; le moins cher lui est remboursé. En non alimentaire, la règle diffère légèrement : les clients peuvent choisir librement dans le rayon « PromoLibre » le produit qu'ils souhaitent acheter et obtenir une réduction de 20 %. Dans les deux cas, le remboursement est automatiquement crédité sur le compte fidélité des clients.

SECONDE VAGUE DE COMMUNICATION POUR CARREFOUR DISCOUNT

Faisant écho à la campagne de lancement en mai 2009 de la gamme Carrefour Discount, Carrefour a repris la parole sur cette même gamme et a déployé une campagne publicitaire nationale multi-supports courant janvier 2010.

Plus que jamais, Carrefour adopte un ton convivial, proche de ses clients et axe sa communication sur le positionnement prix de sa gamme Carrefour Discount. L'enseigne prouve ainsi sa détermination à faire bénéficier les consommateurs de la caution d'une grande marque à prix réduits.

Cette campagne a été visible à la télévision, en affichage mais aussi en magasin, dans le catalogue et sur le site Internet pendant une durée de trois semaines et a repris la saga, initiée lors du lancement de la gamme au mois de mai 2009.



Citoyenneté et responsabilités

LE GROUPE CARREFOUR RÉCOMPENSE SES FOURNISSEURS

En novembre dernier, à l'occasion de la première édition des trophées Développement Durable, le groupe Carrefour a récompensé ses fournisseurs les plus engagés en matière de pratiques environnementales, sociales et économiques.

En 2006, Carrefour a conçu et mis à disposition de ses fournisseurs un outil d'autodiagnostic leur permettant de s'évaluer sur de nombreux critères de Développement Durable. Aujourd'hui, 1500 fournisseurs utilisent cette solution et partagent leurs bonnes pratiques. Pour valoriser cet engagement et encourager la démarche, Carrefour a décidé de récompenser ces entreprises en décernant cinq prix.

Cette initiative s'inscrit dans un projet à long terme visant à réunir l'ensemble des fournisseurs du Groupe autour d'une démarche d'amélioration commune en termes de Développement Durable, et, plus largement, à sensibiliser le grand public et les clients à la « consommation ».



CARREFOUR S'ENGAGE TOUJOURS PLUS POUR LA LUTTE CONTRE LE CHANGEMENT CLIMATIQUE

Depuis plusieurs années, le groupe Carrefour intensifie ses efforts pour réduire et limiter l'impact environnemental de l'ensemble de ses activités. Sa principale source d'émissions de gaz à effet de serre étant sa consommation d'énergie, Carrefour s'est engagé à réduire la consommation d'énergie de ses magasins par mètre carré de surface de vente d'ici 2020 par rapport à 2004.

Au regard des résultats très satisfaisants déjà obtenus grâce au programme d'efficacité énergétique mis en place, le Groupe a décidé à l'automne dernier de renforcer son engagement avec un nouvel objectif plus ambitieux de 30 % d'efficacité énergétique (contre 20 % auparavant). Le Groupe assume ainsi pleinement ses responsabilités en réduisant ses émissions de gaz à effet de serre, directes et indirectes.



La marque Carrefour, au cœur du renforcement de la dynamique commerciale

Carrefour est entré dans une nouvelle dynamique avec le lancement réussi du Plan de Transformation « En Avant ! ». Dynamiser la marque Carrefour, par un positionnement clarifié, une gestion cohérente de la marque, la poursuite de la convergence d'enseignes et le lancement de nouveaux produits à marque Carrefour, fait partie des sept initiatives du Plan. Cette initiative autour de la marque est aujourd'hui un point clé du renforcement de la dynamique commerciale du Groupe.



La marque Carrefour est une force

À la fois internationale, capable de s'adapter à chaque marché et chaque culture, la marque Carrefour est forte. Elle est la deuxième marque mondiale de distribution en valeur et elle fait partie du Top 50 des marques mondiales. En 2009, le Groupe a commencé à donner de nouvelles couleurs à sa marque. Son territoire s'est précisé, en partageant un rêve, des valeurs et une ambition forte, servant de base à la nouvelle plateforme de marque. Le logo a été retravaillé et la tonalité de communication est devenue plus personnelle afin de rendre la marque plus chaleureuse et plus proche des clients. De plus, le portefeuille de marques a été rationalisé à la fois au niveau des enseignes et des produits pour une gestion cohérente et mondiale de la marque. Le Groupe s'est donné les moyens d'avoir une marque à la hauteur de ses ambitions.

Capitalisation sur la marque enseigne Carrefour en France...

L'enseigne Carrefour est de plus en plus présente dans les différents formats exploités par le Groupe.

Depuis un peu plus d'un an, les supermarchés français sont progressivement passés sous l'enseigne Carrefour Market. La convergence touche aujourd'hui à sa fin et le succès est au

Ainsi, en Italie, le processus de convergence s'est accéléré avec l'adoption de l'enseigne Carrefour Market par 50 supermarchés GS et de l'enseigne Carrefour Express par 15 magasins de proximité DiperDi.

En Belgique, 25 supermarchés sont passés sous enseigne Carrefour Market.

En Malaisie, les consommateurs ont découvert le premier supermarché Carrefour Market.

À Taiwan, le Groupe s'est rapproché de ses clients en ouvrant ses premiers magasins de proximité «Carrefour Convenient Buy». Ce nouveau format permet d'offrir aux clients un choix très diversifié à proximité de leur domicile.

Également en Argentine, le Groupe a renforcé son offre de proximité par l'ouverture de magasins sous enseigne Carrefour Mini. Celle-ci vise à compléter ses autres formats de magasins, en proposant une option qui permet aux clients de faire des courses moins importantes de façon plus souple et plus près de chez eux.

Le déploiement de la marque enseigne Carrefour à travers le monde se poursuivra en 2010, ce qui participera au renforcement de notre leadership localement.

La marque Carrefour : succès des produits

La puissance de la marque Carrefour se construit également au travers des produits. Ainsi, le déploiement de la gamme de produits

« En 2009, le Groupe a commencé à donner de nouvelles couleurs à sa marque. Son territoire s'est précisé, en partageant un rêve, des valeurs et une ambition forte. »

rendez-vous partout où la nouvelle enseigne est implantée.

Le format proximité a également connu cette année une réelle transformation. La marque Carrefour s'est implantée en ville et dans les villages, avec Carrefour City et Carrefour Contact. Fin 2009, environ 65 magasins de proximité offrent les produits et les services Carrefour à deux pas de chez soi. Ces nouvelles enseignes remportent une forte adhésion des clients avec une progression de leurs ventes de 30 %.

À fin 2010, 200 magasins Carrefour City et 200 magasins Carrefour Contact devraient être ouverts.

... mais aussi à travers le monde

À l'international, la marque enseigne Carrefour s'est également largement développée en 2009.

Carrefour s'est renforcé. En France, 1940 nouveaux produits à marques d'enseigne ont été référencés en 2009. Ces produits, plébiscités par les consommateurs, ont connu une hausse de leurs ventes de 9 %.

L'année 2009 aura également été marquée par le lancement en France des produits Carrefour Discount : une gamme à la qualité Carrefour et à prix discount. Ces produits sont proposés dans tous les magasins sous enseigne Carrefour, quel que soit leur format.

À ce jour, 423 références sont disponibles et 11,6 millions de foyers ont acheté Carrefour Discount huit mois après le lancement. Ce lancement a largement participé à l'amélioration de l'image-prix en France.

Après le succès de ces produits en France, Carrefour Discount a été lancé en Belgique et le sera en Espagne et en Italie en 2010.

+ 30 %

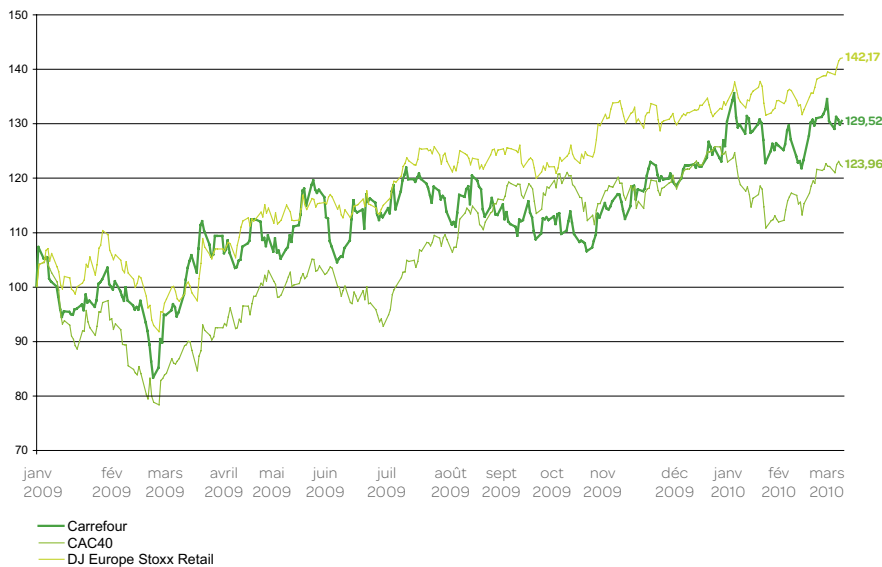
DE VENTES POUR LES NOUVELLES ENSEIGNES DE PROXIMITÉ EN FRANCE

11,6

MILLIONS DE FOYERS ONT ACHETÉ DES PRODUITS CARREFOUR DISCOUNT EN HUIT MOIS EN FRANCE

L'action Carrefour

Évolution du cours de l'action comparée à l'indice CAC 40 et à l'indice DJ Europe Stoxx Retail* (Base 100) (du 1^{er} janvier 2009 au 26 mars 2010).



* Indice composé de 23 valeurs (Ahold, Carrefour, Casino, Cellesio, Colruyt, Debenhams, Delhaize, DSG, Galenica, H&M, Home Retail, Inchcape, Inditex, Jeronimo Martins, Kesko, Kingfisher, Marks & Spencer, Metro, Morrison, Next, PPR, Sainsbury, Tesco).

Code ISIN : FR0000120172
 Valeur nominale : 2,50 euros
 Place de cotation principale : Euronext Paris
 Marché : Eurolist – compartiment A
 Introduite à la Bourse de Paris le 16 juin 1970
 Principaux indices : CAC 40, SBF 120, FTSE 100 et DJ Euro Stoxx 50

Calendrier

4 mai 2010
 Assemblée Générale

12 mai 2010*
 Versement du dividende

15 juillet 2010
 Publication du chiffre d'affaires du 2^e trimestre 2010

31 août 2010
 Résultats semestriels 2010

14 octobre 2010
 Publication du chiffre d'affaires du 3^e trimestre 2010

* Sous réserve de l'approbation des actionnaires réunis en Assemblée Générale.

**1,08* EURO
 DE DIVIDENDE
 PAR ACTION**



L'Assemblée Générale du groupe Carrefour se tiendra le 4 mai 2010 au Carrousel du Louvre à Paris et débutera à 10h. Un dividende de 1,08 euro par action sera proposé et soumis à l'approbation des actionnaires réunis en Assemblée. Sous réserve de cette approbation, le dividende sera mis en paiement le 12 mai 2010.



Contacts

Service Relations Actionnaires
 Carrefour
 26, quai Michelet – TSA 20016
 92695 Levallois-Perret Cedex

N° Vert 0 805 902 902

actionnaires@carrefour.com

Actionnaires nominatifs

CACEIS Corporate Trust
 Service Relation Investisseurs
 14, rue Rouget-de-Lisle
 92862 Issy-les-Moulineaux Cedex 9
 Tél. : 01 57 78 34 44
 Fax : 01 49 08 05 80

E-mail : ct-contact@caceis.com