

# LA LETTRE AUX ACTIONNAIRES

MAI 2008



## L'EDITO DU PRÉSIDENT DU DIRECTOIRE

L'essentiel  
des résultats  
**P.2**



L'actualité du  
semestre  
**P.4**



Parlons de notre  
développement  
**P.6**



Carrefour et vous  
**P.8**

Chers Actionnaires,

En 2007, nous avons tenu nos engagements : le chiffre d'affaires a augmenté de 7% à changes constants, ce qui représente, pour la troisième année consécutive, une accélération de la croissance. Pour sa part, le résultat opérationnel avant éléments non courants a progressé de 3,4%, un taux de progression en ligne avec celui de 2006. L'accélération de la croissance a été rendue possible par la combinaison d'une augmentation vigoureuse des ventes à magasins comparables, de l'ouverture de nouvelles surfaces de vente et de la réalisation d'opérations de croissance externe.

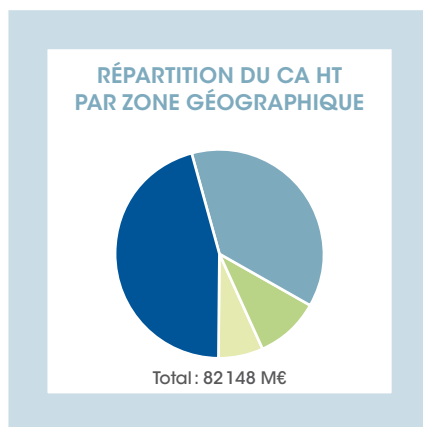
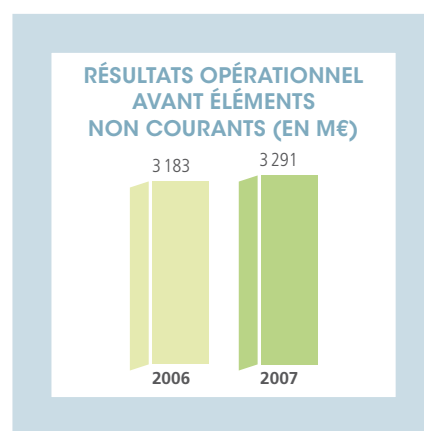
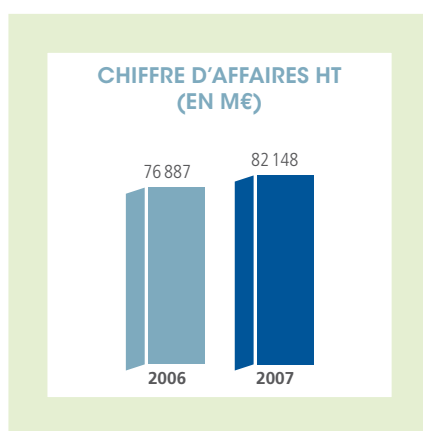
Ces bonnes performances confirment que le Groupe est en ordre de marche pour entamer une nouvelle étape de sa croissance en 2008, même dans un contexte économique qui, selon les experts, sera parfois difficile. Pour la première fois depuis le lancement de notre stratégie, l'accélération de la croissance du chiffre d'affaires - avec un objectif de croissance compris entre 6% et 8% à changes constants, hors acquisitions - devrait entraîner une croissance du résultat opérationnel supérieure à celle des ventes. Plusieurs initiatives doivent y participer : le déploiement de nouveaux modèles commerciaux, la réduction des coûts logistiques et des autres charges d'exploitation, ainsi qu'une allocation du capital plus efficace. Nous avons également identifié deux axes supplémentaires possibles de création de valeur : la convergence des enseignes en France - actuellement en test - et la valorisation de l'immobilier, dont nous souhaitons faire le second métier du Groupe.

Compte tenu du chemin déjà parcouru et des leviers dont nous disposons, je peux vous affirmer avec confiance que 2008 marque le début d'une nouvelle tendance. Fort de votre soutien et de votre fidélité, nous avons aujourd'hui les meilleurs atouts pour faire face aux évolutions de notre métier. Nous sommes déterminés à poursuivre dans cette direction, celle de la croissance rentable et durable pour tous.

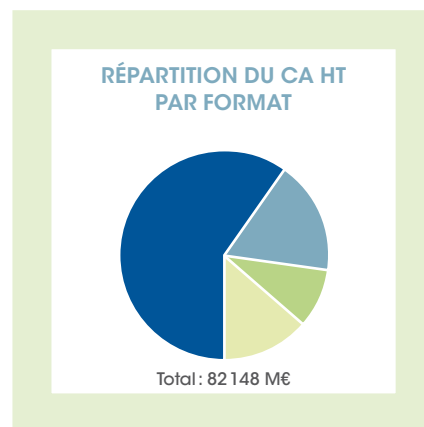
José Luis Durán

# CROISSANCE CONTINUE DES VENTES ET RÉSULTATS EN LIGNE AVEC LES OBJECTIFS

En 2007, Carrefour a tenu ses engagements. Dans un environnement marqué par une forte intensité concurrentielle en Europe et par la déflation alimentaire sur les trois premiers trimestres en France, le Groupe a atteint ses objectifs.



45,8% ■ France  
37,5% ■ Europe (hors France)  
10% ■ Amériques  
6,7% ■ Asie



60% ■ Hypermarchés  
17,4% ■ Supermarchés  
9,2% ■ Maxidiscompte  
13,4% ■ Autres

NB : les comptes 2006 et 2007 ont été retraités conformément aux normes IFRS 2 et 5.

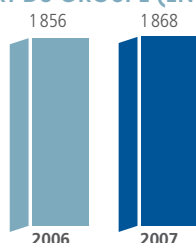
## 2008 : UNE NOUVELLE ÉTAPE DE CROISSANCE RENTABLE

### DES OBJECTIFS QUANTIFIÉS

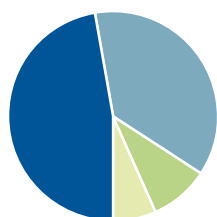
Dans un environnement difficile, le Groupe prévoit en 2008 une croissance du chiffre d'affaires comprise entre 6 et 8% (hors acquisitions) à changes constants, une croissance du résultat opérationnel supérieure à celle du chiffre d'affaires, une amélioration du retour sur capitaux employés et un cash flow libre d'environ 1,5 Md€.



### RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS POURSUIVIES, PART DU GROUPE (EN M€)



### RÉPARTITION DU RÉSULTAT OPÉRATIONNEL AVANT ÉLÉMENTS NON COURANTS PAR ZONE



Total : 3 291 M€

- 47,3% ■ France
- 37% ■ Europe (hors France)
- 9,1% ■ Amériques
- 6,6% ■ Asie

### CHIFFRE D'AFFAIRES HT

Le chiffre d'affaires hors taxes a progressé de 7% à taux de change constants (6,8% à taux de change courants) contre 6,4% en 2006. Carrefour enregistre ainsi pour la troisième année consécutive une accélération de sa croissance. Cette progression s'explique à la fois par une augmentation vigoureuse des ventes à magasins comparables, une croissance des nouvelles surfaces de vente et des acquisitions tactiques ciblées.

### RÉPARTITION DU CA HT PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

Toutes les zones géographiques ont contribué à la croissance du chiffre d'affaires. La France représente 45,8% du chiffre d'affaires du Groupe, l'Europe 37,5%, l'Amérique latine 10% et l'Asie 6,7%. Les ventes des marchés de croissance (hors France, Espagne, Belgique et Italie) représentent 25% du chiffre d'affaires du Groupe contre 20% en 2003. Dans le même temps, le Groupe est sorti de 11 pays ou unités opérationnelles qui représentaient 4,5 Md€ de CA HT.

### RÉPARTITION DU CA HT PAR FORMAT

Le format hypermarché a contribué à hauteur de 60% au chiffre d'affaires du Groupe, les supermarchés pour 17,4%, les magasins maxidiscount pour 9,2% et les autres métiers du Groupe pour 13,4%.

### RÉSULTAT OPÉRATIONNEL AVANT ÉLÉMENTS NON COURANTS

Comme en 2006, l'accélération du programme d'expansion sur les trois dernières années et le déploiement de nouveaux concepts commerciaux ont entraîné mécaniquement une hausse des coûts des actifs de 10,9%. En conséquence, le résultat opérationnel avant éléments non courants a augmenté de 3,4%.

### RÉPARTITION DU RÉSULTAT OPÉRATIONNEL AVANT ÉLÉMENTS NON COURANTS PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

La France représente 47,3% du résultat opérationnel du Groupe, l'Europe 37%, l'Amérique latine 9,1% et l'Asie 6,6%. Les marchés de croissance, c'est-à-dire hors France, Espagne, Belgique et Italie, ont enregistré de très bonnes performances et représentent 23% du résultat opérationnel du Groupe en 2007, contre 8% en 2003.

### RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS POURSUIVIES, PART DU GROUPE

Le résultat net des activités poursuivies, part du Groupe, a augmenté de 0,7%, après une augmentation des frais financiers de 11,1% et un taux d'imposition globalement stable à 28,7%, contre 29% en 2006.

## 3 INITIATIVES CLÉS POUR LES ATTEINDRE

- Le déploiement de nouveaux modèles commerciaux sur l'essentiel des hypermarchés et supermarchés progressivement jusqu'en 2009.
- La réduction des coûts logistiques pour 0,10% du chiffre d'affaires et des autres charges d'exploitation pour 0,10% également.
- Une allocation du capital plus efficace, via une croissance organique des surfaces de vente de 1,2 million de m<sup>2</sup> centrée principalement sur les marchés de croissance.

## 2 AXES SUPPLÉMENTAIRES POSSIBLES DE CRÉATION DE VALEUR

- La "convergence" des enseignes en France sous la marque Carrefour, véritable plan de transformation sur les assortiments, les prix, programme de fidélité, marque propre... qui, s'il est mis en œuvre, aura un impact positif sur l'ensemble des parties prenantes du Groupe. La décision sur son déploiement sera prise au cours du deuxième trimestre 2008.
- L'immobilier, situé au cœur du modèle de croissance de Carrefour, comme deuxième métier générateur de valeur.

# CARREFOUR DANS LE MONDE

## ■ Accélération de l'expansion en Turquie

Carrefour SA a annoncé le 29 janvier 2008 la vente d'un terrain situé à Merter près d'Istanbul à Apollo Real Estate et Multi Turkmall. Ces derniers doivent y construire un des plus grands centres commerciaux du pays dans lequel un hypermarché Carrefour s'installera en 2010. Cette transaction de 267 M€ illustre l'attractivité des actifs immobiliers du Groupe ainsi que la gestion dynamique de son portefeuille d'actifs.

## ■ Le groupe Carrefour renforce son leadership en Indonésie

Carrefour Indonésie consolide sa position de leader de la distribution alimentaire en prenant une participation de 75% dans la société PT Alfa Retailindo Tbk. Le protocole d'accord a été signé le 21 janvier 2008 avec PT Sigmantara Alfindo et Prime Horizon Pte. Ltd. pour un montant de 49,3 M€. Alfa Retailindo est un des acteurs majeurs du pays dans le secteur de la distribution alimentaire avec 29 magasins, dont 13 à Jakarta, sur des surfaces allant de 1000 m<sup>2</sup> à 4000 m<sup>2</sup>. Cette transaction permet au groupe Carrefour de renforcer sa présence par une approche multi-format, adaptée localement.

## ■ Nouvelle acquisition en Roumanie

Carrefour Roumanie S.A. a signé le 29 octobre 2007 un protocole d'accord pour l'acquisition de la société Artima au prix de 55 M€. Le Groupe prend pied sur le segment des supermarchés, complétant ainsi sa forte présence en hypermarchés, et étend sa couverture géographique dans le pays. Artima opère en effet 21 supermarchés dans l'ouest de la Roumanie, pour une surface de vente totale d'environ 21 000 m<sup>2</sup>.

# INNOVATION PRODUITS

## ■ Carrefour, premier distributeur d'ordinateurs Dell en Europe

Depuis le 15 janvier 2008, Carrefour est distributeur exclusif d'une gamme de PC de bureau et d'ordinateurs portables Dell dans 365 hypermarchés et supermarchés français, espagnols et belges. L'accord signé avec le constructeur américain prévoit d'étendre la distribution à d'autres pays européens au cours de l'année 2008, notamment à l'Italie. Carrefour consolide ainsi sa place de leader dans la distribution de matériel informatique en France et en Europe.



# CARREFOUR & SES COLLABORATEURS

# CITOYENNETÉ & RESPONSABILITÉS

## ■ Favoriser l'insertion professionnelle des jeunes des quartiers

Le 15 février 2008, le groupe Carrefour a signé aux côtés du ministère de l'Économie, des Finances et de l'Emploi l'engagement national pour l'emploi des jeunes des quartiers. Il formalise et renforce ainsi son propre engagement dans ce domaine. Premier employeur privé de France, son objectif est de recruter 1 000 jeunes issus de quartiers prioritaires et d'en accueillir 650 autres pour des stages ou des formations en alternance. En 2010, ce sont au total près de 2 000 jeunes des quartiers qui devraient bénéficier du dispositif (1 000 en recrutement, 250 en stage et 700 en alternance).

## ■ Pour intégrer le handicap dans l'entreprise

Dans le cadre d'une politique volontariste d'intégration des personnes handicapées dans ses établissements, le groupe Carrefour emploie actuellement près de 4 600 salariés handicapés en France. Sa démarche, qui garantit l'égalité des chances et la non-discrimination, se traduit sur le terrain par de multiples initiatives des enseignes Carrefour et Champion : opérations "job dating" pour les chercheurs d'emploi handicapés auxquelles participent une cinquantaine de magasins ; signature d'un nouvel accord "Mission Handicap" dont l'objectif est d'ancrer durablement l'emploi des personnes handicapées dans les pratiques de management.

## ■ Le groupe Carrefour sensibilise ses fournisseurs aux émissions de gaz à effet de serre

Le groupe Carrefour a adhéré en janvier au nouveau programme "The Supply Chain Leadership Collaboration", de l'ONG Carbon Disclosure Project. Depuis octobre 2007, ce programme, qui rassemble les leaders mondiaux de l'industrie, du commerce et des services, entend mesurer les émissions de CO<sub>2</sub> en vue de les maîtriser et de les réduire. Près de 2 000 fournisseurs des marques propres du Groupe se verront donc adresser un questionnaire destiné à recueillir des informations sur leurs émissions de gaz à effet de serre et leur stratégie face à la problématique du changement climatique. Objectif : sensibiliser et, à terme, réduire les émissions liées aux produits des marques du Groupe. Rappelons, par ailleurs, que le groupe Carrefour s'est engagé à réduire sa consommation d'énergie de 20% d'ici 2020 (sur la base de 2004).

## ■ La Fondation Internationale Carrefour au Bangladesh

Depuis les inondations de 2004, la Fondation Internationale Carrefour travaille en étroite collaboration avec l'Association "Friendship" au Bangladesh afin d'apporter son aide aux populations isolées. En juillet 2004, "Friendship" avait ainsi distribué 600 000 rations de survie grâce au soutien de la Fondation et participé à la reconstruction de 600 maisons et de puits. Afin d'apporter une aide ciblée et réduire l'impact des inondations sur le long terme, la Fondation a décidé en 2007 de financer sur trois ans un programme de surélévation des maisons, de préparation à la gestion des catastrophes et d'organisation de mutuelles d'aide.



# LES "MARCHÉS DE CROISSANCE", RELAIS DE CROISSANCE



**Les marchés de croissance, c'est-à-dire les marchés hors France, Belgique, Espagne et Italie, confirment leur rôle moteur pour le Groupe avec une progression de 42% de leur résultat opérationnel avant éléments non courants et de 25,4% de leur chiffre d'affaires en 2007.**

Représentant environ un quart du résultat opérationnel du Groupe et du chiffre d'affaires consolidé, ces marchés de croissance ont une nouvelle fois fortement contribué à l'accélération du chiffre d'affaires et confirmé leur rôle de relais de croissance.

Le Groupe a investi deux fois plus pour la croissance depuis 2004 et sur un plus petit nombre de pays, ce qui a permis de renforcer de manière significative sa position de leader sur des marchés à fort potentiel. Ce sont désormais cinq pays de croissance (Chine, Colombie, Pologne, Brésil, Indonésie) contre seulement un en 2004 sur lesquels le Groupe ouvre 8 hypermarchés ou plus par an.

## ■ Une conquête volontaire et ciblée

Opérant sur un plus petit nombre de pays, le Groupe a renforcé de manière significative ses positions de leader dans de nombreux pays de croissance.

En Europe de l'Est, Carrefour est devenu N°2 de la distribution alimentaire en Pologne après le rachat de Ahold Poska (194 magasins dont 15 hypermarchés) et a étendu sa couverture géographique en Roumanie avec l'acquisition d'Artima (21 supermarchés). Au Brésil, l'acquisition de la chaîne d'hypermarchés discompte Atacadao (34 hypermarchés) propulse Carrefour au premier rang de la distribution alimentaire. En Indonésie, l'acquisition de 75% d'Alfa Retailindo (29 magasins) conforte le leadership de Carrefour dans la distribution alimentaire. En Chine, le Groupe compte sur une croissance soutenue avec un rythme d'ouvertures d'une vingtaine d'hypermarchés par an. Enfin en Inde, les premiers magasins au format Cash & Carry ouvriront en 2009. Parallèlement, des discussions sont engagées avec des partenaires locaux pour le développement d'autres formats de distribution.

# 23%

## DU RÉSULTAT OPÉRATIONNEL

avant éléments non courants réalisé par les marchés de croissance en 2007

# 25%

## DU CHIFFRE D'AFFAIRES

consolidé réalisé par les marchés de croissance en 2007



### Perspectives

Dans les prochaines années, le poids de ces marchés dans le chiffre d'affaires et dans le résultat opérationnel du Groupe devrait continuer d'augmenter. Ces marchés participeront également davantage à l'amélioration du ROCE. Le Groupe est en bonne voie pour créer un relais de croissance complémentaire aux marchés français, italien, espagnol et belge, ce qui devrait permettre d'assurer une croissance profitable.

## Carrefour Indonésie affiche de nouvelles ambitions

Ouverture du 41<sup>e</sup> hypermarché (8 nouveaux magasins ouverts en 2007), rachat des 29 supermarchés d'Alfa Retailindo, développement de "Carrefour Services Corners"... Carrefour Indonésie fait preuve d'un dynamisme qui ne se dément pas. Leader en termes d'image prix et numéro un de l'hypermarché, la filiale ne cesse de renforcer ses positions. En novembre 2007, elle a ouvert à Cibinong dans la périphérie de Jakarta, son premier hypermarché "compact" (5000 m<sup>2</sup> contre 8000 m<sup>2</sup> en moyenne dans le pays), adapté aux besoins d'une population à revenu modeste. Elle a encore pris l'initiative de faire auditer et certifier selon la norme ISO-9001, son hypermarché de Taman Palem à Jakarta ouest pour garantir à ses clients les meilleures conditions d'hygiène et de propreté dans ses magasins.

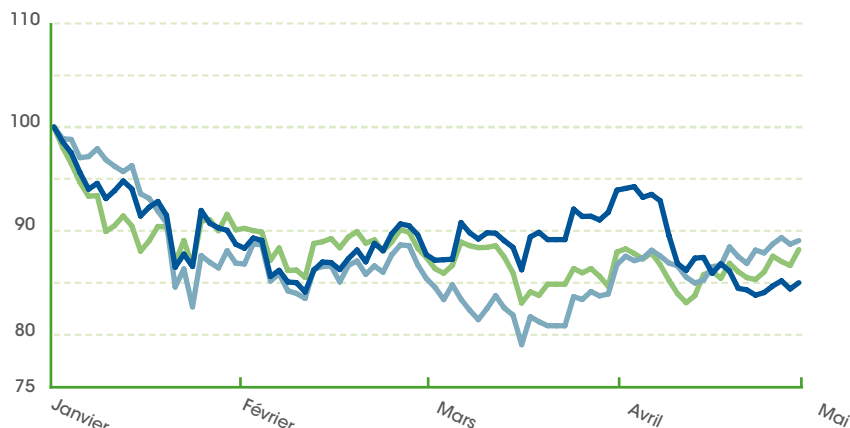


## Carrefour n°1 au Brésil

2007 marque une date importante pour le Groupe. Implanté depuis 1975 au Brésil, Carrefour a en effet regagné l'année dernière sa position de leader de la distribution alimentaire avec l'acquisition d'Atacadao. Cette dernière a contribué à l'augmentation des ventes et des profits dans le pays et a permis aux activités totales d'enregistrer une croissance de 35,7% des ventes et de 53% du résultat opérationnel en 2007. Elle a surtout permis de toucher une nouvelle clientèle, complémentaire de celles des formats existants, constituée de foyers à faibles revenus. La conversion à l'enseigne Atacadao de certains hypermarchés Carrefour situés dans des zones de chalandise à revenus modestes a déjà entraîné un doublement des ventes de ces magasins.

## L'action Carrefour

Évolution du cours de l'action comparée à l'indice CAC 40 et à l'indice BEFOODR\* (Base 100) (janvier à avril 2008)



— Carrefour  
— BEFOODR  
— INDICE CAC 40

\* Composition de l'indice BEFOODR :  
Carrefour, Casino, Colruyt, Delhaize, Sainsbury,  
Ahold, Metro AG, Wm Morrison et Tesco

Code ISIN : FR0000120172

Valeur nominale : 2,50 euros

Lieu de cotation : SRD Eurolist Paris

Introduite à la Bourse de Paris

le 16 juin 1970

Principaux indices :

CAC 40, DJ Euro Stoxx 50

## Calendrier

### ■ 9 juillet 2008

Publication du 2<sup>e</sup> trimestre 2008

### ■ 29 août 2008

Résultats semestriels 2008

### ■ 21 et 22 novembre 2008

Salon Actionaria à Paris

### ■ 1<sup>er</sup> décembre 2008

Réunion d'actionnaires à Nice

### ■ 3 décembre 2008

Réunion d'actionnaires à Lyon

## CONTACTS

### Service Relations Actionnaires

Carrefour  
26 quai Michelet - TSA 20016  
92695 Levallois-Perret Cedex

**N° Vert 0 805 902 902**

Fax : 01 55 63 39 01

E-mail : [actionnaires@carrefour.com](mailto: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](mailto:ct-contact@caceis.com)

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

## ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

L'Assemblée Générale du groupe Carrefour s'est tenue le 15 avril 2008 au Carrousel du Louvre à Paris et a rassemblé plus de 1 100 actionnaires. L'ensemble des résolutions soumis au vote des actionnaires a été approuvé et notamment l'attribution d'un dividende de 1,08 euro par action. Ce dividende a été mis en paiement le 23 avril 2008.