

Carrefour



家乐福

Carrefour infos

Résultats annuels 2003

Zoom sur l'Assemblée Générale

Actualité Groupe

Carnet de l'actionnaire

N° 1

en Europe

N° 2

mondial

10 378

magasins

29

pays

420 000

collaborateurs

88,718 mds €

chiffre d'affaires TTC
sous enseignes 2003**Daniel Bernard**

Président et Directeur Général

Chère Madame, cher Monsieur,
cher Actionnaire,

En 2003, le Groupe Carrefour a été au rendez-vous de la performance. Tous nos objectifs ont été atteints, voire dépassés. Nous avons en effet progressé de manière significative sur les trois priorités que nous nous étions fixées : le chiffre d'affaires, la réduction des coûts d'exploitation et le cash.

L'exercice 2003 a été une bonne année pour Carrefour, malgré un environnement défavorable. Nous avons réalisé un chiffre d'affaires de 88,7 milliards d'euros, en hausse de 6% à taux de change constants. Le résultat d'exploitation progresse de 7,5%, reflétant la bonne maîtrise des coûts dans l'ensemble du Groupe. La croissance du bénéfice net par action s'établit à 16,6% dépassant largement l'objectif initial fixé en 2002.

L'année 2003 marque donc une excellente performance avec un chiffre d'affaires et une marge d'exploitation record. Avec nos 29 pays et des positions de leaders dans la plupart d'entre eux, notre stratégie porte ses fruits.

En 2003 notre Groupe a renforcé sa dynamique commerciale. Elle s'est appuyée sur une offensive générale sur les prix, la mise en place d'une nouvelle offre avec le lancement des produits "N°1" et des Produits Carrefour Internationaux, une adaptation de notre outil commercial et une réactivité permanente à la concurrence.

Notre taille n'est pas un handicap mais un atout. Nos différents formats sont complémentaires et se renforcent mutuellement. Nous disposons d'un portefeuille de pays et de formats incomparables. En massifiant nos achats, notamment avec les gammes "N° 1" et les Produits Carrefour Internationaux, en améliorant et en diversifiant en permanence le sourcing de nos produits, en utilisant les technologies modernes comme les enchères inversées, nous sommes capables de réduire nos prix d'achat jusqu'à 35 %. En répercutant l'essentiel de ces gains aux clients, c'est-à-dire en investissant massivement dans les prix, nous visons la meilleure compétitivité.

Ces performances, nous les avons réalisées tout en continuant à créer des relais de croissance pour demain. Nous avons annoncé 830 à 900 ouvertures de magasins sous enseignes. Nous en avons finalement réalisé 969 en 2003, pour plus de 1 million de m².

Carrefour est une très belle entreprise, solide, saine, dynamique et qui présente de belles perspectives de croissance et de rentabilité. 2004 est donc placée sous le signe de l'effort dans tous les domaines en respectant nos priorités: le chiffre, le coût, le cash.

Nous allons renforcer notre présence dans l'ensemble de nos formats en ouvrant 900 nouveaux magasins et nous allons continuer notre stratégie de baisse de prix.

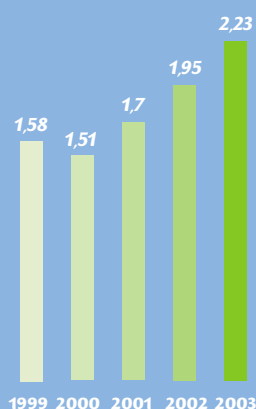
J'ai confiance dans la capacité de nos équipes à se mobiliser sur nos objectifs, ainsi que dans les forces et les atouts de Carrefour.

Des objectifs atteints

En 2003 le Groupe s'était fixé trois priorités : la croissance du chiffre d'affaires, la réduction des coûts d'exploitation et l'amélioration de la dette nette.

Tous ces objectifs ont été atteints ou dépassés. L'année 2003 marque donc une excellente performance avec un chiffre d'affaires et une marge d'exploitation record.

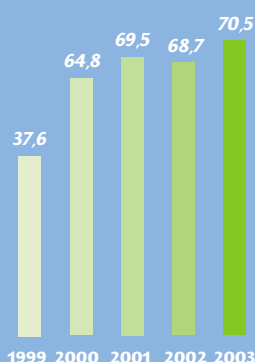
Résultat net courant par action (en euros)



+ 16,6 %

La très bonne performance du résultat d'exploitation ainsi que la nouvelle baisse de la charge financière de 12% ont permis au Groupe de dépasser l'objectif initial de croissance du résultat net.

Chiffre d'affaires HT consolidé (en milliards d'euros)

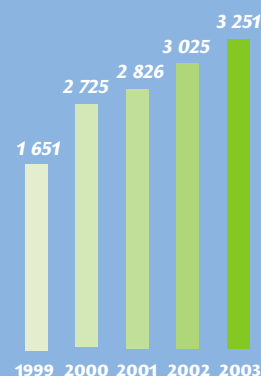


+ 5,5 % à taux de change constants

La croissance organique du chiffre d'affaires s'est accélérée en 2003 en hausse de 5,5 % sur une base hors taxes et à change constant, contre 4,6 % en 2002. L'impact des changes a été de nouveau particulièrement important cette année notamment en Amérique latine et en Asie. Ainsi, à change courant, le chiffre d'affaires de Carrefour est en hausse de 2,6 %.

Le chiffre d'affaires commercial TTC du Groupe, total des ventes sous nos enseignes, s'élève à 88,7 mds d'euros en 2003.

Résultat d'exploitation (en millions d'euros)



+ 7,5 %

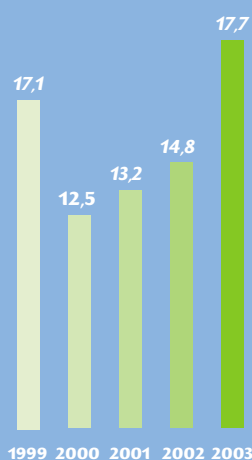
Carrefour a atteint sa meilleure marge opérationnelle historique de 4,6 % à comparer avec 4,4 % en 2002. Cette performance est d'autant plus remarquable que le Groupe a investi significativement dans sa dynamique commerciale stable au niveau du Groupe à 22,5 %. Le Groupe Carrefour a réussi par la maîtrise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

Résultats annuels 2003

en millions d'euros	2003	2002	Variation
Chiffre d'affaires hors taxes	70 486	68 729	2,6 %*
Résultat d'exploitation (EBIT)	3 251	3 025	7,5 %
Résultat net courant part du Groupe après amortissement des survaleurs	1 620	1 389	16,6 %
Résultat exceptionnel part du Groupe	9	(15)	ns
Résultat net part du Groupe	1 629	1 374	18,6 %
Résultat net courant par action après survaleurs (en euros)	2,23	1,95	16,6 %
Couverture des frais financiers (EBITDA/Résultat financier)	10,5 x	8,9 x	

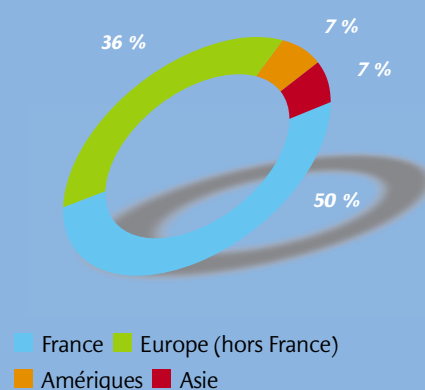
* La variation du chiffre d'affaires à taux de change constants est de + 5,5 %.

Retour sur capitaux employés (en %)



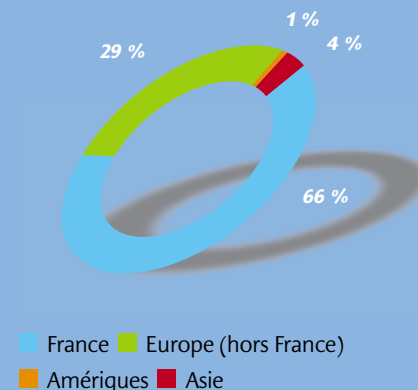
Répartition du chiffre d'affaires HT consolidé par zone géographique

TOTAL = 70 486 ME



Répartition du résultat d'exploitation par zone géographique

TOTAL = 3 251 ME



17,7 %

En 2003, le Groupe a continué à améliorer son retour sur capitaux employés de 14,8 % à 17,7 %, dépassant largement son objectif de 16 %. Le ROCE se situe dès lors juste en dessous du niveau atteint en 1998. Cette progression est le fruit à la fois de la très bonne performance du résultat d'exploitation et d'une allocation optimisée des capitaux.

PERSPECTIVES

Carrefour dispose d'une assise financière forte, le bilan est solide et le cash flow en croissance. En 2004, notre Groupe poursuivra sa stratégie de croissance organique, le renforcement de sa dynamique commerciale et le développement du multiformat.

Notre priorité sera l'augmentation du chiffre d'affaires et l'amélioration de la marge opérationnelle.

Nous prévoyons pour cette année :

- une progression du chiffre d'affaires TTC de 6 % à taux de change constant,
- une progression à deux chiffres du résultat par action avant et après amortissement des survaleurs,
- une réduction de la dette nette de 500 millions d'euros.



Performances 2003

L'Assemblée Générale de Carrefour s'est tenue le 27 avril 2004, sous la présidence de Daniel Bernard, et a réuni 1 600 actionnaires au Carrousel du Louvre à Paris.

Les comptes sociaux et les comptes consolidés de l'exercice 2003 ont été approuvés. Le dividende a été fixé à 0,74 euros net par action, en hausse de 15,6 % par rapport à celui de l'an dernier, et a été mis en paiement le 30 avril 2004.

EUROPE

Carrefour est présent dans 12 pays européens, c'est notre marché domestique.

Nous avons renforcé nos positions en 2003 et nous avons réalisé de très bonnes performances dans les principaux pays. Le chiffre d'affaires de la zone (hors France) a progressé de 8 % à taux de change constant en 2003, l'EBITDA de 11,4 % et l'EBIT de près de 20 %.

Nous avons poursuivi le développement de notre parc de magasins en ouvrant 552 points de vente hors hard-discount. Nous en avons maintenant 9 345 sous enseignes.

En Europe comme ailleurs, la stratégie multiformat porte ses fruits. Elle nous permet de détenir :

- 30 % de parts de marché en Belgique ;
- 27 % en Espagne et en France ;
- 20 % en Grèce ;
- 11 % en Italie et au Portugal.

La contribution de la zone Europe aux résultats du Groupe est très importante : comme en 2002, les 6 business units les plus rentables du Groupe – dont les hypermarchés France – sont toutes en Europe. Tous nos pays européens ont connu en 2003 une progression significative de leurs chiffres d'affaires et de leurs résultats.

La France sera notre grande priorité cette année. En 2003, elle n'a en effet pas pu profiter pleinement de cette dynamique de croissance

de par les contraintes pénalisantes liées à la fusion en matière de développement de surface. En 2004, en France, en hypermarché et supermarché, nous allons créer 150 000 m² supplémentaires ; c'est plus en une seule année que le cumul des quatre dernières années. Nous avons mis en œuvre un plan complet de reconquête de parts de marché avec le lancement des produits n°1, la massification des produits Carrefour qui sont aujourd'hui présents dans tous les pays et la baisse des prix des marques nationales. Tout est en place pour repartir de l'avant. Nous relevons ce défi, comme nous en avons relevé d'autres, certains beaucoup plus difficiles, comme en Espagne, en Belgique ou en Italie.

Joël Saveuse,
Directeur zone Europe.

AMÉRIQUE LATINE

La zone Amérique latine représente 6,3 % du chiffre d'affaires TTC total Groupe sous enseignes, avec 831 magasins dans quatre pays : Argentine, Brésil, Colombie et Mexique.

En 2003, notre chiffre d'affaires a progressé de 8 % à taux de change constants pour atteindre 5,6 milliards d'euros TTC sous enseignes.

Forts de notre expérience de près de 30 ans sur la zone, nous continuons à gagner des parts



de marché et nous y sommes déjà le premier distributeur.

L'évènement majeur caractérisant la stratégie commerciale de la zone en 2003 est l'adoption d'un nouveau concept que nous appelons la "clusterisation".

La "clusterisation" consiste tout simplement à adapter le modèle économique et commercial de nos magasins existants aux attentes des consommateurs selon les différents types de zones de chalandise. Nous avons donc segmenté nos magasins en trois types : A, B et C, et ciblé notre offre par segment. L'Argentine a joué un rôle pilote dans la mise en œuvre de cette stratégie et a enregistré des progressions très encourageantes de chiffre d'affaires. Le succès est au rendez-vous. Malgré la récession nous avons maintenu le trafic dans tous nos magasins et montré notre capacité d'innovation, notre réactivité, et notre faculté d'adaptation à nos différents marchés.

Eric Uzan,

Directeur zone Amériques.

ASIE

Avec 145 hypermarchés répartis dans 8 pays, la zone Asie représente 5,8 % de notre chiffre d'affaires commercial. En 2003, nous avons réalisé 5,2 milliards d'euros de chiffre d'affaires TTC, en progression de 17 % à taux de change constant, qui a compensé intégralement la perte de change des monnaies asiatiques par rapport à l'euro.

Le succès de nos magasins ne se dément pas. Nous sommes le Groupe international le mieux implanté dans la zone. Nous avons une bonne rentabilité, notre EBIT est de 143 millions d'euros. La Chine est le premier contributeur de la zone avec plus de 1,4 milliards d'euros, la Corée le deuxième avec 1,3 milliards d'euros et Taïwan le troisième avec 1,2 milliards d'euros.

Avec 45 hypermarchés à ce jour dans 22 villes chinoises, notre modèle commercial est un succès et nous sommes rentables. En 2004, l'Asie concentrera la moitié des ouvertures de magasins dans le monde. Carrefour centrera l'essentiel de son expansion sur la Chine, avec

un objectif de 12 à 15 ouvertures chaque année. L'année 2004 a été marquée par l'implantation de notre format supermarché avec l'ouverture du premier Champion à Pékin au mois d'avril. Notre succès repose sur notre capacité d'adaptation dans chaque pays à la culture et aux habitudes de consommation locales, tout en étant la référence du commerce moderne.

Philippe Jarry,

Directeur zone Asie.

MAXIDISCOMPTE

Avec 6,7 milliards d'euros de chiffre d'affaires TTC sous enseignes en 2003, le maxidiscount contribue à 7,5 % du chiffre d'affaires total de Carrefour. Fort de 4 456 magasins, implantés dans huit pays sous les enseignes Dia, Ed et Minipreço, il est le troisième grand format du Groupe, et se situe au 3^e rang mondial des hard-discounters. La force de Dia réside dans sa formidable capacité de développement via l'expansion, qui nous offre des perspectives de croissance de chiffre d'affaires considérables.

L'évènement majeur de l'année 2003 a été l'implantation de nos 55 premiers magasins Dia en Chine. Au cours de ce premier semestre 2004 nous totalisons déjà 80 Dia dans le pays. Notre succès repose sur la qualité de notre concept : offrir à nos clients des prix ultra-compétitifs, sur 1 800 produits de consommation courante, à marque d'enseigne. Une compétitivité qui s'appuie fortement sur les synergies développées avec les autres formats et la massification des produits. Pour 2004, nos priorités resteront inchangées. Notre développement passera par l'expansion, et la progression de notre chiffre d'affaires au m². Nous continuerons à remodeler nos magasins, nous travaillerons notre image prix, et développerons nos gammes de produits internationaux, en synergie avec les autres enseignes du Groupe. Sur les trois prochaines années, notre objectif est ambitieux : croissance du chiffre d'affaires de 14% par an, et ouverture de 500 à 600 magasins chaque année.

Javier Campo,

Directeur Maxidiscount.



Lancement de la carte Carrefour

Le pouvoir de faire baisser les prix

Nous venons de lancer le 14 avril 2004 la Carte de fidélité des hypermarchés Carrefour.

La Carte Carrefour est une nouvelle étape dans la baisse des prix que nous pratiquons depuis plusieurs mois et qui est maintenant le pivot de notre stratégie commerciale. C'est aussi une nouvelle étape dans la connaissance du client.

La baisse des prix est massive car elle porte sur l'ensemble de notre offre. Elle est également durable. Nous avons procédé à cette baisse des prix en plusieurs étapes :

- en juin 2003, nous avons introduit les produits n°1. Ce sont nos premiers prix. Ils sont inférieurs à ceux du hard-discount ;
- au deuxième semestre 2003, nous avons repositionné nos produits à marque Carrefour ;
- au cours de l'automne, nous avons mis en place les Produits Carrefour Internationaux. Ces produits à forte rotation sont pour l'essentiel des produits de grande consom-



mation, distribués sous un emballage unique et multilingue en France, Italie, Belgique, Grèce et Espagne. Leurs prix sont au niveau du hard-discount grâce à la massification des achats à l'échelle européenne. Ceci concerne aujourd'hui 350 produits ;

- depuis le début de cette année, nous avons aussi baissé massivement les prix sur les marques nationales. 2 000 à 8 000 produits sont concernés, selon les magasins.

Notre objectif est clair : sur chaque site, être premier ou premier ex-aequo en termes de prix.

C'est donc sur des prix déjà bas que nous donnons aujourd'hui à nos clients, avec la Carte Carrefour, le pouvoir de faire encore baisser les prix. L'originalité de la démarche, c'est que chaque client peut exercer ce pouvoir sur les produits de son choix et toute l'année.

En plus des 25 produits qu'il aura choisis, ceux qu'il préfère et qu'il achète donc le plus souvent, le client porteur de la Carte Carrefour bénéficiera aussi de réductions exclusives sur 500 autres produits, renouvelés tous les mois. Enfin, s'il est également détenteur d'une Carte Pass, 10 % supplémentaires de réduction s'ajouteront à celles déjà obtenues.

L'autre originalité de la Carte Carrefour, c'est qu'elle nous permet d'établir un nouveau type de relation personnalisée avec le client. Les informations qu'il nous fournit en remplissant le bulletin d'adhésion nous donnent une connaissance plus fine de son mode de vie, de ses goûts, de ses habitudes de consommation. Ceci nous permet de lui faire des offres qui correspondent à ses attentes, offres accompagnées elles aussi de réductions supplémentaires.

Enfin, la Carte Carrefour peut-être utilisée dans tous nos magasins. Le client est nomade, la carte aussi.

Tous ces avantages, nos clients les ont très bien compris. Nous avons plus de 2 millions de porteurs à ce jour.

LACARTE CARREFOUR
Maintenant vous avez le pouvoir de baisser les prix.

© Carrefour 2004

Voir conditions d'utilisation de LACARTE CARREFOUR dans les magasins participant au Programme de Fidélité Carrefour ou appeler au 8 850 608 850 (hors 17C) ou sur le site www.carrefour.fr

Carrefour : agir de manière responsable et solidaire

ADHÉSION AU PACTE MONDIAL DE L'ONU

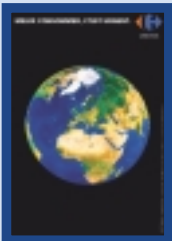


Présent dans 29 pays, le Groupe inscrit son action dans une démarche de développement durable visant à concilier les besoins de la société, le respect des règles de l'économie et la

protection de l'environnement. Ce choix s'est exprimé par son adhésion au "Global Compact", pacte mondial de l'ONU. Depuis 2001, le Groupe organise sa politique autour de 3 axes d'en-

gagement : la qualité et la sécurité, le respect de l'environnement et la responsabilité économique et sociale.

QUALITÉ & SÉCURITÉ

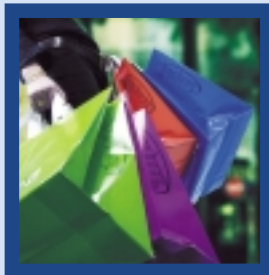


Nous garantissons la qualité à la fois des produits premiers prix et des produits à marque propre ou d'enseigne, qui correspondent

toujours au meilleur rapport qualité / prix. Pour cela nous mettons en place, en partenariat avec nos fournisseurs, une traçabilité

et des contrôles successifs tout au long de la chaîne, de la production à la commercialisation.

PROTÉGER L'ENVIRONNEMENT



L'ambition de Carrefour est de limiter ses impacts sur l'environnement. Cette ambition passe par la réduction de la consommation d'eau et d'énergie, la mise en place d'un tri sélectif et

la maîtrise du traitement des fluides réfrigérants. L'objectif étant d'associer avantage économique et avantage environnemental.

UN EMPLOYEUR DE RÉFÉRENCE

Responsabilité



Partage



Respect



Carrefour a pour ambition d'être l'employeur de référence de la distribution moderne. L'année 2003 a été marquée par une nouvelle phase dans la gestion des

ressources humaines. Animer le management pour diffuser les méthodes et les outils, faire vivre le système de valeurs auprès des 420 000 collaborateurs du

Groupe, pour les faire adhérer à une culture commune et favoriser l'émergence d'une organisation réactive, telles sont les priorités.

Solidarité



Intégrité



Liberté



Progrès



L'action Carrefour

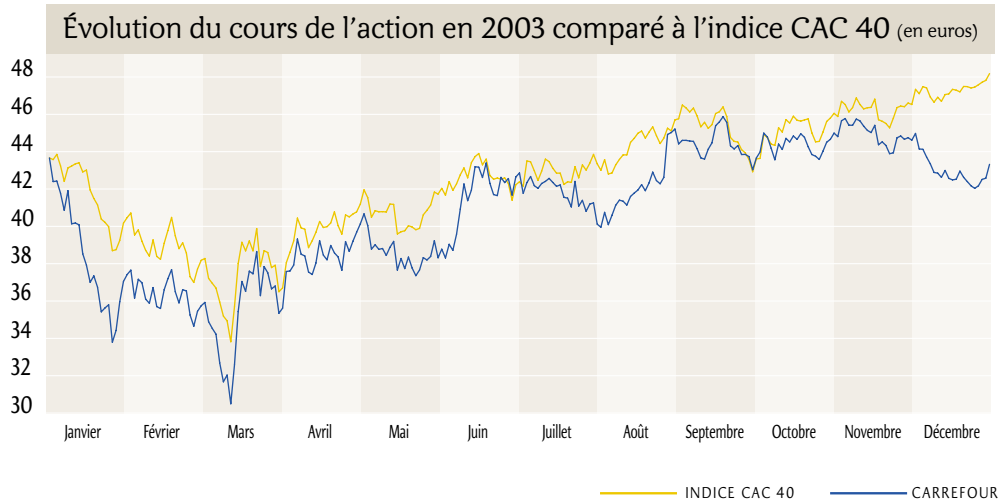
Code ISIN :
FR0000120172

Valeur nominale :
2,50 euros

Nombre d'actions :
716 142 383

Lieu de cotation :
Paris

Membre des indices :
CAC 40, DJ Eurostoxx 50
et DJ Stoxx 50



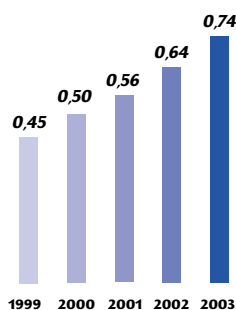
Dividende

Le dividende net par action est de 0,74 €. Il est en augmentation de 16% par rapport à 2003, en ligne avec le pay-out régulier de 33% que nous avons toujours assuré à nos actionnaires.

Il a été mis en paiement le 30 avril 2004.

Sur les 10 dernières années, le dividende a augmenté en moyenne de 15% par an.

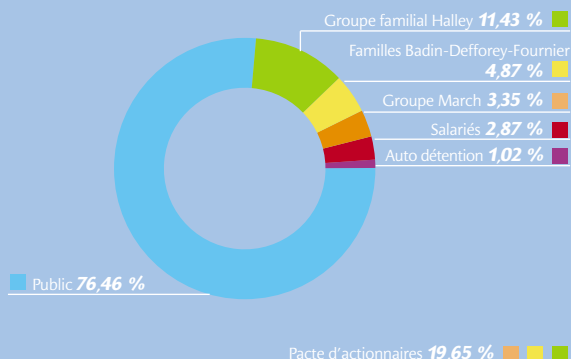
Évolution du dividende net par action *
(en euros)



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

Répartition du capital

(31/12/2003)



calendrier

30 avril 2004

Versement du dividende

15 juin 2004

Réunion d'actionnaires à Metz

8 juillet 2004

Chiffre d'affaires du deuxième trimestre 2004

1^{er} septembre 2004

Résultats semestriels 2004

12 octobre 2004

Chiffre d'affaires du troisième trimestre 2004

11 janvier 2005

Chiffre d'affaires du quatrième trimestre 2004

Service actionnaires

0 805 902 902 (appel gratuit)

ou
actionnaires@carrefour.com

Responsable : Véronique Kretz

6, av. Raymond-Poincaré – 75016 Paris

Fax : 01 53 70 19 59

Actionnaires nominatifs

Crédit Agricole Indosuez Corporate Trust

Service aux émetteurs

14, rue Rouget-de-l'Isle

92862 Issy-les-Moulineaux cedex 9

Tél. : 01 43 23 84 24 – Fax. : 01 43 23 89 03