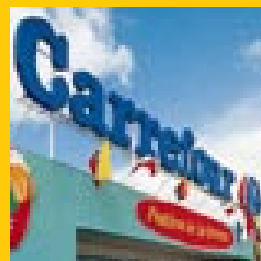


2000

RAPPORT ANNUEL





Accompagner **nos clients**
au quotidien



Trois métiers en forte expansion internationale, afin de répondre à toutes les attentes des consommateurs, dans tous les pays dans lesquels nous sommes présents.



> **1^{er}**

OPÉRATEUR D'HYPERMARCHÉS
DANS LE MONDE

> **1^{er}**

OPÉRATEUR DE SUPERMARCHÉS
EN EUROPE

> **3^e**

OPÉRATEUR DE MAXIDISCOMPTES
DANS LE MONDE

MESSAGE

MESSAGE DU PRÉSIDENT

> **Dès la fin du mois de janvier, la Commission Européenne donnait son aval sur notre rapprochement avec Promodès.** Nous décidions alors une intégration rapide, de tous les hypermarchés sous l'enseigne Carrefour, et de tous les supermarchés sous une seule enseigne dans chaque pays.

> **Dans 87 hypermarchés et 490 supermarchés en France et 117 hypermarchés et 109 supermarchés en Espagne, en Italie, en Grèce, en Turquie, en Indonésie, en Chine et en Corée,** les équipes en place de Continent, de Pryca, de Continente, de Euromercato, de Stoc, de Maxor et de Supeco ont ainsi transformé leurs magasins et assuré la réouverture à l'enseigne Carrefour ou Champion sur la fin de l'année et jusqu'en janvier en Italie.

> **Des chantiers importants puisque, au-delà de l'enseigne sur le magasin ou de la signalétique sur les rayons,** ces changements ont concerné la formation des hommes et des femmes aux nouvelles méthodes de travail, l'harmonisation des assortiments de produits. Tous ces chantiers ont bien sûr entraîné certaines perturbations dans les magasins qui expliquent les baisses ou les ralentissements du chiffre d'affaires en France et en Espagne en fin d'année. Soit que nos clients ne retrouvent pas immédiatement les produits à leur place habituelle, soit que les produits manquent en magasin pendant de courtes périodes dues aux changements des systèmes mis en place. Sur le premier semestre de 2001, tous ces magasins devraient revenir progressivement à des conditions d'exploitation normales.

> **Nous allons poursuivre ces transformations dans les autres pays.** En Belgique 60 hypermarchés passeront à l'enseigne Carrefour fin 2001. En France et en Espagne, nous avancerons aussi dans les mises en commun des logistiques, porteuses de synergies à plus long terme.

> En parallèle, nous décidons dès le début de l'année 2000 d'anticiper le renforcement des liens tissés par Promodès avec ses partenaires dans divers pays. Nous avons ainsi augmenté notre participation à 51 % dans Norte en Argentine, à 96 % dans Gruppo GS en Italie, à 50 % dans Marinopoulos en Grèce et à 100 % dans GB en Belgique. Même si à court terme ces opérations pèsent sur nos résultats, dans tous ces pays, nous pourrions ainsi appuyer le développement de nos opérations sur des positions fortes localement et maîtrisées opérationnellement. Sur l'année 2000, malgré le poids de ces acquisitions, nos résultats étaient ainsi pour l'essentiel en ligne avec les prévisions annoncées.

> 2001 s'annonce ainsi comme l'année de l'achèvement de la fusion. Ce sera aussi l'année de préparation du passage à l'euro, un changement qui concerne six des pays où nous sommes présents : France, Espagne, Italie, Belgique, Portugal et Grèce et sur lesquels nous réaliserons cette année près de 80 % des ventes du Groupe. C'est une opportunité pour toutes nos enseignes de renforcer leur image citoyenne dans tous les pays au travers de l'accompagnement de nos clients dans ce changement important de la vie quotidienne.

> Les acquisitions réalisées en 2000 pèseront sur la croissance de nos résultats en 2001 : soit qu'elles soient encore déficitaires, soit que leur coût d'acquisition pèse pour la première fois en année pleine. Mais tous nos efforts porteront sur la réduction de ces pertes pour 2002.

> Enfin, 2001 doit être aussi l'année de la relance de notre dynamique commerciale. Dans tous les grands pays, et a fortiori dans nos pays plus récents, concernés ou pas par la fusion, nous avons aujourd'hui le potentiel d'améliorer nos parts de marché : par une politique commerciale forte au travers des prix, de l'offre et de l'innovation ; et par la poursuite du développement de l'ensemble de nos trois formats : hypermarché, supermarché et maxidiscounte.

DANIEL BERNARD
Président-Directeur Général

“ L'année 2000 aura été une période dense dans la vie du Groupe. ”



FAITS MARQUANTS



25/01/2000

> La Commission Européenne autorise la fusion Carrefour – Promodès qui donne naissance au 2^e distributeur mondial.

Au 1^{er} janvier 2000, Carrefour regroupe 682* hypermarchés, 2 670* supermarchés, 3 123* maxidiscomptes, 1 967* magasins de proximité, 457* magasins de produits surgelés et 162* cash and carry.

* magasins sous enseignes.

28/02/2000

> Carrefour, Sears et Oracle créent le premier marché mondial d'approvisionnement en ligne de la distribution : GLOBALNETXCHANGE.

Ce marché ouvert permettra à Carrefour et Sears de réduire significativement les coûts de leurs approvisionnements et d'améliorer l'efficacité de leur chaîne logistique avec leurs partenaires commerciaux. D'autres distributeurs rejoindront GNX durant l'année, parmi lesquels Sainsburys, Metro, Kroger, Pinault Printemps Redoute.

06/03/2000

> Carrefour devient n° 2 de la distribution en Italie.

Carrefour augmente sa participation dans la société italienne Gruppo GS Spa, dont il détient désormais 96,22 %, suite au rachat des participations des groupes Benneton et Del Vecchio. Avec les activités de Carrefour en Italie, le nouvel ensemble se situe au 2^e rang des groupes de distribution en Italie et au 1^{er} rang des distributeurs alimentaires intégrés.

30/03/2000

> Carrefour et Marinopoulos annoncent la création de Carrefour Marinopoulos SA, n° 1 de la distribution grecque.

Les groupes Carrefour et Marinopoulos annoncent la création de la société Carrefour Marinopoulos SA qui sera détenue à 50/50 par les partenaires et regroupera l'ensemble de leurs activités d'hypermarchés et de supermarchés en Grèce.



04/05/2000

> Carrefour acquiert le contrôle de la société argentine Supermercados Norte SA.

Le 3 mai 2000, les autorités de la concurrence argentines ont approuvé l'opération par laquelle le Groupe Carrefour acquiert le contrôle de la société argentine Supermercados Norte SA dont il détient désormais 51 % des droits de vote. Dorénavant, le Groupe Carrefour, déjà très présent en Argentine à travers ses filiales Carrefour Argentina SA et Dia Argentina SA, devient le leader de la grande distribution dans ce pays.

24/05/2000

> Cessions de magasins en France et en Espagne.

En France, sur demande du Ministre de l'Économie des Finances et de l'Industrie, Carrefour s'engage à céder ou échanger 8 hypermarchés et 26 supermarchés (à fin 2000, 7 hypermarchés et 14 supermarchés étaient déjà cédés).

En Espagne, le Groupe devra céder ou échanger 12 hypermarchés, 3 supermarchés, 12 magasins Dia et 15 magasins de proximité.

30/05/2000

> Fusion de Pryca et Continente en Espagne - OPA de Carrefour sur 10 % du capital de Continente.

À la suite de la fusion de Carrefour et Promodès en France, Carrefour détenait une participation de 68,5 % du capital social de Centros Comerciales Continente. Le Groupe lance une OPA sur 10 % du capital de Continente avant d'engager une offre publique d'échange sur Continente. À l'issue de ces opérations, Centros Comerciales Carrefour, issue de la fusion des deux sociétés espagnoles, est détenue à 74 % par Carrefour.

18/07/2000

> Partenariat entre Carrefour et Klépierre sur les galeries marchandes en Europe.

Carrefour et Klépierre ont signé un accord-cadre engageant les deux groupes dans un processus visant à céder à Klépierre les murs de la plupart des galeries marchandes du Groupe Carrefour en Europe. Cet accord établit également les bases d'un partenariat dans la gestion et le développement de ces centres commerciaux.

25/07/2000

> Carrefour devient leader de la distribution en Belgique.

Le Groupe Carrefour, déjà actionnaire à hauteur de 27,5 % de la société GB – filiale de GIB en Belgique – acquiert les 72,5 % restants. GB exploite en Belgique :

- 60 hypermarchés Maxi GB et Bigg's Continent,
- 73 supermarchés intégrés Super GB et 350 supermarchés franchisés (Super GB Partner, Contact GB, Unic et Nopri)
- 7 magasins de proximité GB Express.

GB exploite également en Pologne 27 supermarchés Globi.

23/08/2000

> L'ensemble des 87 magasins Continent en France passent à l'enseigne Carrefour.

Après 5 mois de mise en place dans les magasins de nouveaux rayons et de formation des équipes en place dans chaque magasin, les hypermarchés Continent accrochent l'enseigne Carrefour.

07/09/2000

> Carrefour acquiert 100 % de PG en France.

Les Groupes Carrefour et Delhaize ont conclu un accord aux termes duquel la participation de Carrefour dans PG passera de 50 % à 100 % en janvier 2001.

PG, dont Carrefour assure la gestion opérationnelle depuis 1998, exploite 48 supermarchés dans le nord de la France.

15/09/2000

> L'enseigne Carrefour en Espagne.

Commencés en mai 2000 en Espagne, les changements d'enseigne des hypermarchés Pryca et Continente à l'enseigne Carrefour sont achevés. Une campagne promotionnelle importante accompagne ces changements.

04/10/2000

> Les Groupes Carrefour et Maus s'associent dans les hypermarchés en Suisse.

Les Groupes Carrefour et Maus ont annoncé leur intention de créer une joint-venture pour exploiter les 10 hypermarchés Jumbo (plus un projet en cours) du Groupe Maus en Suisse. Cette joint-venture, opérationnelle à compter du 1^{er} janvier 2001, sera détenue à 60 % par Maus et à 40 % par Carrefour.

18/10/2000

> Carrefour prend une participation de 10 % dans Meubles.com en France.

Dans le cadre d'une augmentation de capital, le Groupe Carrefour a pris une participation de 10 % dans Meubles.com, premier site européen de mobilier on line.

05/11/2000

> 1000 Champion en fête.

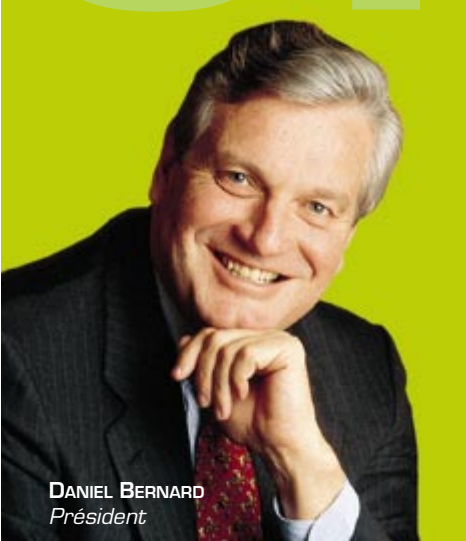
Les changements d'enseigne terminés dans les 490 Stoc, les supermarchés en France lancent leur première grande opération promotionnelle.

13/12/2000

> Plus de 200 000 collaborateurs de Carrefour adhèrent au plan d'actionnariat mondial du Groupe.

ORGANISATION

L'ORGANISATION DU GROUPE EST EN PLACE, LES OBJECTIFS SONT VALIDÉS



DANIEL BERNARD
Président



RENÉ BRILLET
Asie



JAVIER CAMPO
Dia



HERVÉ DEFFOREY
Finances et Gestion



PHILIPPE JARRY
Amériques



BRUCE JOHNSON
Organisation
et Systèmes



VINCENT MERCIER
Marchandises et
Marketing



JEAN-CLAUDE PLASSART
Supermarchés



JOËL SAVEUSE
Europe



LÉON SALTO*
France



JEAN-FRANÇOIS DOMONT*
Autres pays d'Europe

* membres du Comité Exécutif élargi.

Comité Exécutif

Le Comité Exécutif a pour mission de proposer la stratégie et de la faire valider par le Conseil d'Administration, ainsi que d'assurer l'exploitation et conduire les activités opérationnelles et fonctionnelles du Groupe. Il se réunit une fois par mois pendant trois jours. Une fois par trimestre il est élargi au Directeur de la France et au Directeur des Autres Pays d'Europe.

Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration fixe les politiques du Groupe en matière de métiers, de gestion des risques et d'objectifs globaux. Il approuve la stratégie du Groupe et prend en compte ses inflexions majeures. Enfin, il approuve toutes acquisitions ou cessions d'actifs susceptibles d'avoir un impact majeur sur les comptes et toutes opérations importantes d'acquisition ou de cession d'actifs hors exploitation courante. Il s'est réuni 5 fois en 2000.

DANIEL BERNARD
Président-Directeur
Général

HERVÉ DEFFOREY
Administrateur,
Directeur Général

JOËL SAVEUSE
Administrateur,
Directeur Général

JACQUES BADIN
Administrateur

ALAIN BESSÈCHE
Administrateur

CHRISTIAN BLANC*
Administrateur

THIERRY DEFFOREY
Administrateur

**PHILIPPE FORIEL-
DESTETZ***
Administrateur

PAUL-LOUIS HALLEY
Administrateur

ROBERT HALLEY
Administrateur

FRANÇOIS HENROT*
Administrateur

CARLOS MARCH
Administrateur

ÉTIENNE VAN DYCK
Secrétaire du
Conseil

* Administrateurs indépendants n'ayant jamais exercé de fonctions dans le Groupe.

Comité d'Orientation Stratégique

Le Comité d'Orientation Stratégique a été créé le 1^{er} octobre 1999 et regroupe les présidents du Conseil d'Administration et des Comités d'Audit et des Rémunérations, sous la présidence de Paul-Louis Halley. Il a pour objet de préparer les décisions les plus importantes pour l'avenir du Groupe, d'orienter les travaux préparatoires en vue d'organiser le séminaire annuel du Conseil d'Administration. Il constitue une cellule de réflexion et peut conduire ses travaux avec l'aide d'invités choisis en fonction de leur domaine d'expertise et d'expérience. Il rend compte au Conseil d'Administration. Il s'est réuni 3 fois en 2000.

PAUL-LOUIS HALLEY
Président
DANIEL BERNARD
JACQUES BADIN
CARLOS MARCH

Comité d'Audit

Le Comité d'Audit examine les comptes annuels avant leur présentation au Conseil d'Administration, analyse les résultats intermédiaires et intérimaires, s'assure de la permanence et de la pertinence des méthodes comptables retenues, veille à la qualité des procédures et des informations afférentes à la réglementation boursière et évalue les systèmes de contrôle interne du Groupe. Il rend compte au Conseil d'Administration. Il s'est réuni 3 fois en 2000.

JACQUES BADIN
Président
HERVÉ DEFFOREY
FRANÇOIS HENROT
ROBERT HALLEY

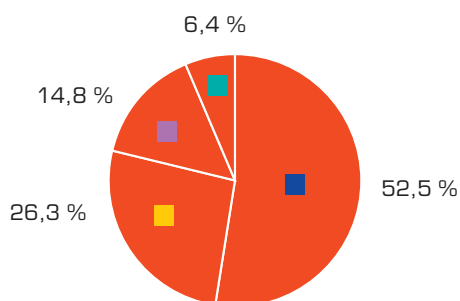
Comité des Rémunérations

Le Comité des Rémunérations propose la rémunération des mandataires sociaux, évalue l'enveloppe globale des stocks-options par catégorie de bénéficiaires et valide la politique de rémunération des top-managers du Groupe. Il rend compte au Conseil d'Administration. Il s'est réuni 1 fois en 2000.

CARLOS MARCH
Président
DANIEL BERNARD
CHRISTIAN BLANC
THIERRY DEFFOREY
PHILIPPE FORIEL-DESTETZ

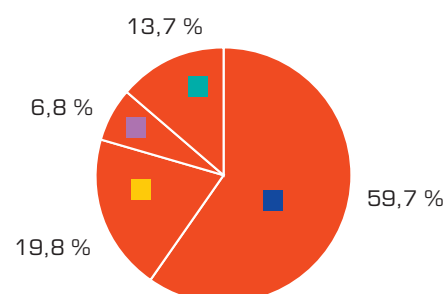
CHIFFRES CLÉS

Répartition du chiffre d'affaires HT consolidé par zone géographique
(en %)



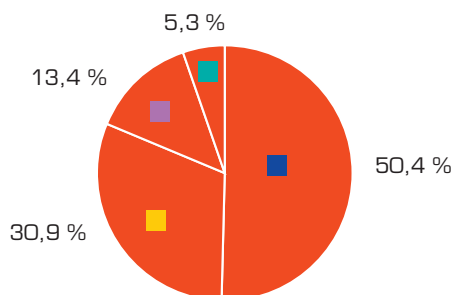
■ France ■ Amérique
■ Europe ■ Asie

Répartition du chiffre d'affaires HT consolidé par format (en %)



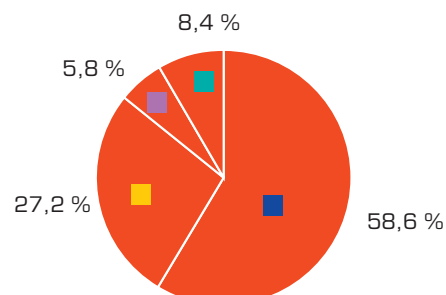
■ Hypermarchés ■ Maxidiscompte
■ Supermarchés ■ Autres

Répartition du chiffre d'affaires commercial par zone géographique
(en %)



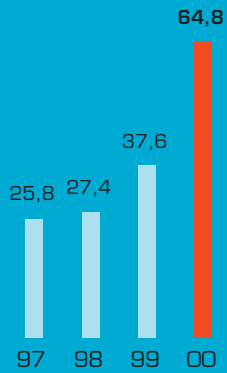
■ France ■ Amérique
■ Europe ■ Asie

Répartition du chiffre d'affaires commercial par format (en %)

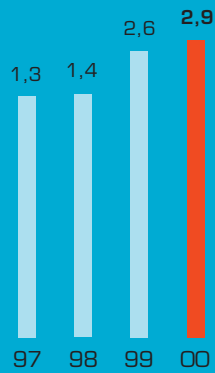


■ Hypermarchés ■ Maxidiscompte
■ Supermarchés ■ Autres

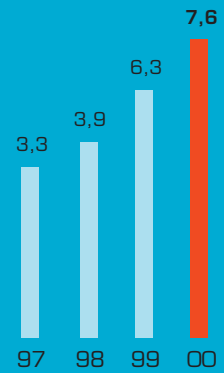
Chiffre d'affaires HT consolidé
(en milliards d'euros)



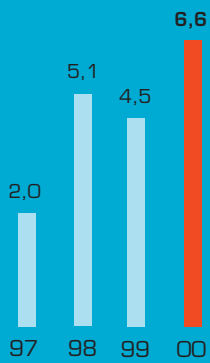
Autofinancement
(en milliards d'euros)



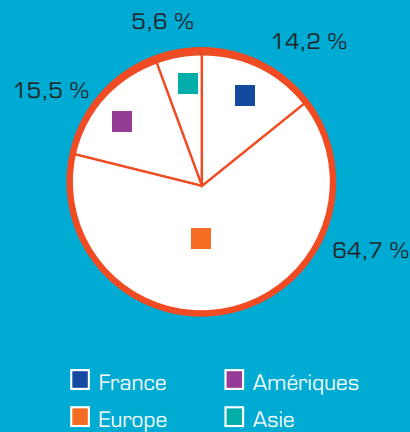
Fonds propres
(en milliards d'euros)



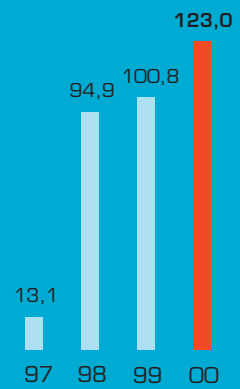
Investissements
(en milliards d'euros)



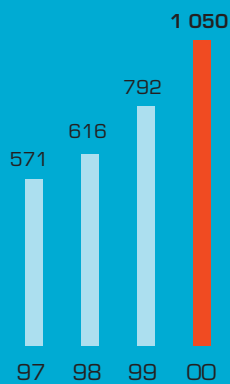
Répartition des investissements par zone géographique (en %)



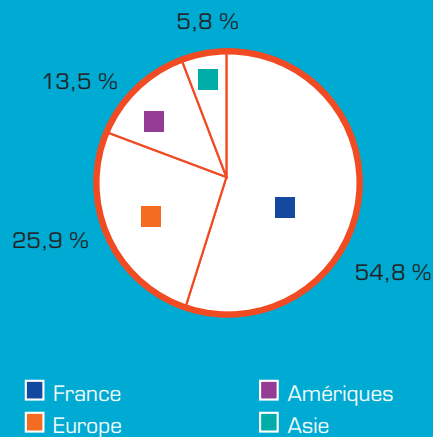
Dettes nettes
(en % des fonds propres)



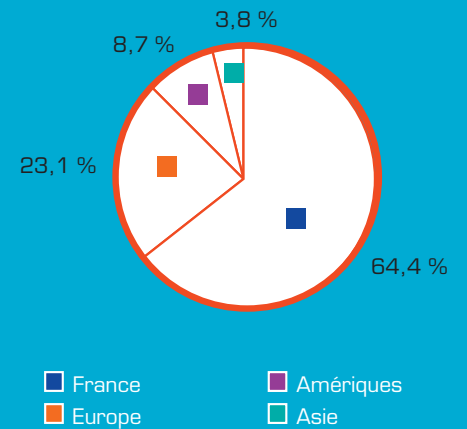
Résultat net courant part du Groupe
(en millions d'euros)



Répartition du résultat opérationnel par zone géographique (en %)

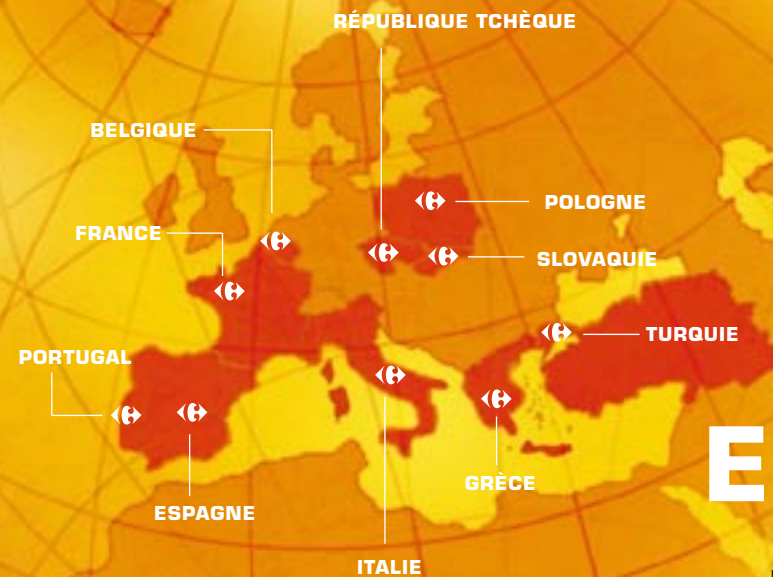


Résultat d'exploitation (Ebit) avant amortissement des survaleurs par zone géographique (en %)



MONDE

CARREFOUR DANS LE MONDE



Europe

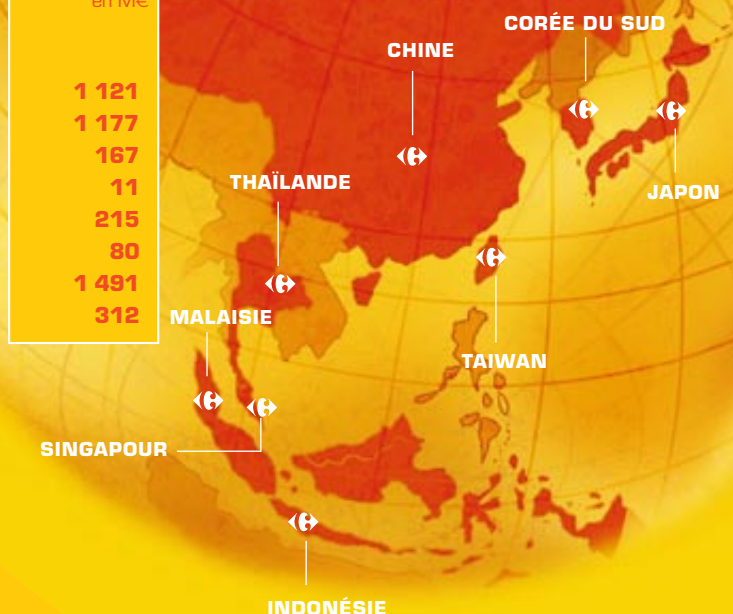
	Population en milliers d'habitants	Croissance de la population en %	PIB/hab. en US \$	Croissance du PIB en %	Inflation en %
Belgique	10 207	-0,1	24 906	3,8	2,6
Espagne	39 435	0,0	17 667	4,1	3,4
France	59 091	0,1	22 748	3,3	1,5
Grèce	10 654	0,2	14 965	4,0	2,9
Italie	57 377	-0,2	21 834	2,8	2,7
Pologne	38 706	0,3	8 457	4,7	9,2
Portugal	9 906	-0,3	15 984	3,2	2,7
République tchèque	10 301	0,2	12 883	2,7	3,8
Slovaquie	5 395	0,4	10 394	2,0	12,2
Turquie	66 806	1,4	6 186	5,7	54,2
Autres pays					

Chiffre d'affaires sous enseignes en M€
5 025
10 907
44 230
1 284
5 948
376
753
168
522
430

Asie

	Population en milliers d'habitants	Croissance de la population en %	PIB/hab. en US \$	Croissance du PIB en %	Inflation en %
Chine	1 256 271	0,6	3 560	8,0	0,2
Corée du Sud	47 386	0,8	15 862	9,0	2,3
Indonésie	209 385	1,3	2 701	1,4	3,9
Japon	126 846	0,1	23 781	1,9	-0,5
Malaisie	23 059	1,9	8 874	8,0	1,6
Singapour	3 214	0,9	26 979	9,6	1,3
Taiwan	26 629	0,8	16 869	6,5	1,2
Thaïlande	62 316	0,8	5 920	5,0	1,7

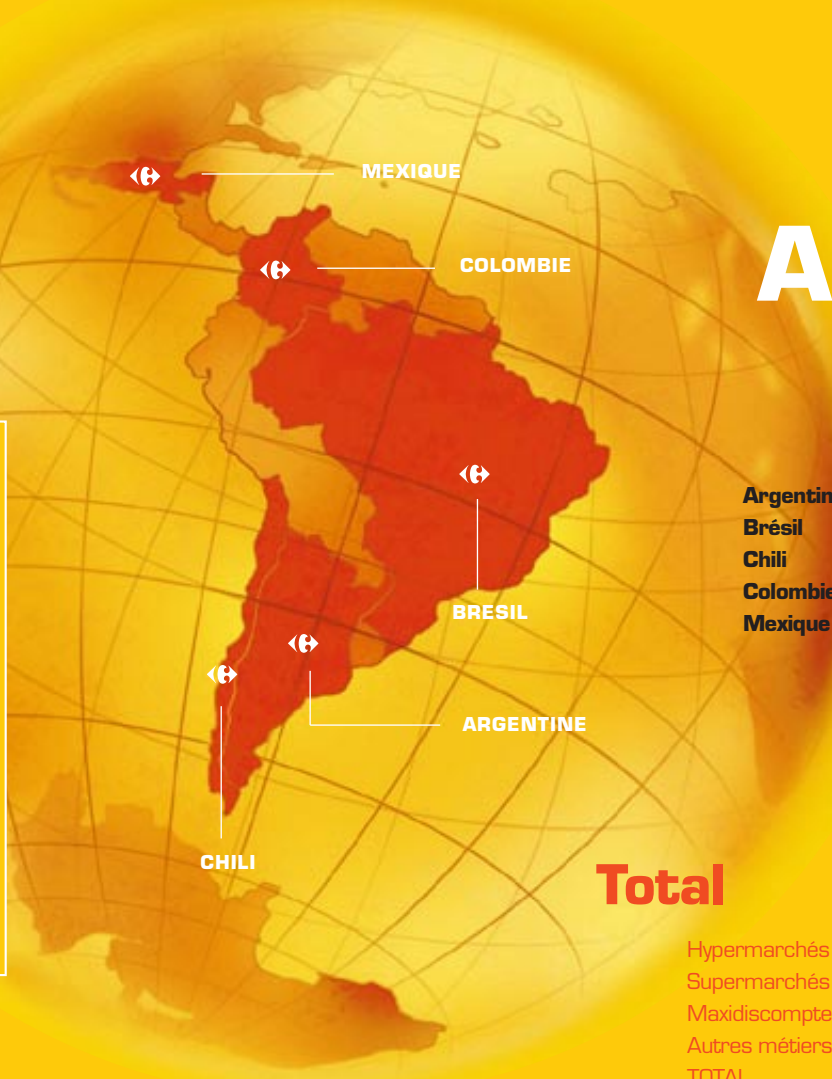
Chiffre d'affaires sous enseignes en M€
1 121
1 177
167
11
215
80
1 491
312



Amériques

	Population en milliers d'habitants	Croissance de la population en %	PIB/hab. en US \$	Croissance du PIB en %	Inflation en %
Argentine	37 088	1,2	11 892	0,1	-0,3
Bésil	169 484	0,9	6 879	4,0	6,2
Chili	15 100	0,9	9 183	5,6	4,6
Colombie	42 330	1,7	5 747	3,0	9,4
Mexique	99 381	1,5	8 168	6,4	9,5

Chiffre d'affaires sous enseignes en M€
5 068
5 492
121
142
701



Total

Hypermarchés	50 233
Supermarchés	23 324
Maxidiscompte	4 982
Autres métiers	7 202
TOTAL	85 741



> **580**
NOMBRE DE MAGASINS INTÉGRÉS

> **59,7 %**
% CA HT CONSOLIDÉ DU GROUPE

> **+ 11,0 %**
CROISSANCE DU CA HT CONSOLIDÉ
2000/1999 DES HYPERMARCHÉS

> **La stratégie du Groupe consiste à développer ses implantations d'hypermarchés, son concept, à l'adapter aux attentes locales sous une seule marque : Carrefour. Trois chantiers ont largement occupé l'année 2000 : la fusion, les acquisitions, l'expansion.**

Au total, on compte 67 Carrefour intégrés de plus qu'en 1999 : 24 acquisitions, 43 ouvertures.

En France, les performances sur les 9 premiers mois de l'année ont été bonnes, et le dernier trimestre plus difficile. Jusqu'au mois d'octobre, les performances des anciens Carrefour étaient en ligne avec le marché, celles des ex-Continent inférieures mais peu éloignées, ce qui constitue une excellente performance au vu de tous les travaux réalisés dans ces magasins. Tous ont changé d'enseigne à la fin

du mois d'août, avec des travaux qui avaient débuté fin mars. Au total sur l'année 2000, les ventes de l'ensemble de nos hypermarchés en France, à magasins constants, ont progressé de 2,5 %. Ce chiffre était nettement supérieur jusqu'à la crise de la "vache folle", qui a eu un impact direct sur nos ventes du fait de la forte baisse du chiffre d'affaires du rayon boucherie, mais surtout du fait de son impact sur la fréquentation des magasins, le rayon boucherie étant générateur de trafic. La fin d'année a ensuite été perturbée par les premiers problèmes techniques liés à l'harmonisation des systèmes et des assortiments, engendrant des ruptures dans les rayons. Il nous faudra quelques mois pour résoudre complètement ces problèmes, étape normale dans une fusion de cette taille, et donc pour retrouver toute notre dynamique commerciale.



- 1 Carrefour Grèce Petrou Ralli
- 2 Carrefour Espagne Madrid San Fernando
- 3 Carrefour Chine Shanghai
- 4 Carrefour Chili Santiago
- 5 Carrefour France Montesson

1	2	3	4
5			

Le chiffre d'affaires de l'Europe est en très forte progression notamment du fait de l'acquisition de GS, en Italie, qui représente un chiffre d'affaires HT total de 4,2 milliards d'euros, dont 51,2 % provient des hypermarchés.

Ces magasins ont d'ailleurs réalisé d'excellentes performances tout au long de l'année 2000, leurs ventes progressant de 6,2 % à surface comparable.

L'intégration globale de la totalité des activités de Marinopoulos, en Grèce, a également un impact important : au total, nous consolidons un chiffre d'affaires HT de 1 008 millions d'euros, soit une augmentation de 766 millions d'euros par rapport à 1999.

Trois autres pays ont réalisé des progressions de chiffre d'affaires très significatives, liées à l'ouverture de nombreux magasins : 5 en Turquie, 5 en République Tchèque et en Slovaquie, et 2 en Pologne. Cependant, les conditions de marché ne sont pas les mêmes partout : si l'on enregistre de meilleurs chiffre d'affaires/m² en République Tchèque, la tendance est à la baisse en Pologne où la densification de la concurrence pèse sur nos performances.

En Espagne, année marquée par le changement d'enseigne de la totalité des magasins pour devenir Carrefour, les ventes à surface comparable des hypermarchés ont baissé de 2 %. Cela est dû d'une part, à la période nécessaire aux clients pour s'adapter à leur nouveau magasin, d'autre part aux problèmes techniques des systèmes d'information qui, comme en France, ont entraîné des ruptures dans les rayons. Ces deux facteurs devraient disparaître au cours du 1^{er} semestre 2001 et nous sommes confiants pour la seconde partie de l'année : nos magasins devraient retrouver la croissance.

Dans la zone Amériques, le périmètre de consolidation a peu changé pour les hypermarchés.

Nous avons poursuivi les ouvertures (8 au total) dans tous les pays, excepté l'Argentine où la situation économique s'est fortement détériorée en 2000.

Cela explique une baisse de 11,6 % de notre chiffre d'affaires à surface comparable dans les hypermarchés de ce pays.

Au Brésil, l'acquisition de RDC a entraîné l'intégration de 6 hypermarchés.



“ La croissance en 2001 sera encore au rendez-vous ”

Au Mexique, nos magasins (16 hypermarchés + 2 ouvertures en cours d'année) ont connu une excellente année, progressant de 13 % à surface comparable.

Au Chili et en Colombie, les progressions de chiffres d'affaires ont été très importantes (respectivement 85 % et 58 %), chacun des pays ouvrant son troisième magasin.

Dans la zone Asie, l'expansion se poursuit rapidement.

Nous comptons dans cette zone 97 magasins à fin 2000, contre 82 l'an dernier.

Et ce, en tenant compte de la vente de nos magasins à Hong Kong, où notre potentiel d'expansion était limité et ne permettait pas d'assurer le niveau de rentabilité escompté.

Les grands événements concernant l'expansion de Carrefour sur cette zone ont été les suivants :

> arrivée au Japon en décembre, avec un premier magasin dans la banlieue de Tokyo à Makahari, sur 10 000 m², suivi de deux autres ouvertures en janvier 2001 ;

> accélération de l'expansion en Corée : nous avons ouvert dans ce pays 8 magasins cette année, démontrant notre capacité à aller vite, afin de gagner des parts de marché rapidement ;

> poursuite de notre apprentissage en Chine : nous sommes désormais présents dans ce pays dans 15 des 17 villes les plus importantes, et allons y accroître nos parts de marché dans les années à venir.

Le périmètre géographique est à peu près établi, nous allons y consolider nos positions ;

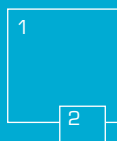
> réalisation de tous nos projets dans les autres pays avec les ouvertures de 2 magasins en Thaïlande, 2 en Indonésie et 1 à Taiwan.

Les performances commerciales ont été extrêmement bonnes en Chine, avec une augmentation à deux chiffres des ventes à surface comparable. La croissance a également été très forte en Malaisie et à Singapour. À Taiwan et en Thaïlande, les chiffres sont positifs, alors qu'en Indonésie et en Corée, on observe un recul de nos ventes au m².

L'instabilité politique de l'Indonésie ne favorise pas une reprise ; en Corée, une consommation moins forte et une densification de la concurrence expliquent cette tendance.

La croissance en 2001 sera encore au rendez-vous et les chantiers seront nombreux. Après les derniers changements d'enseigne en Italie, Grèce et Turquie, au début 2001, l'intégration de GB en Belgique constituera le principal chantier de l'année : il s'agit de transformer 60 Maxi GB en Carrefour, principalement au second semestre. Nous commencerons aussi l'intégration des magasins Jumbo en Suisse.

Enfin, la croissance organique se poursuivra, avec encore environ la moitié des ouvertures sur le continent asiatique.



1 Carrefour
Taiwan

2 Carrefour
Indonésie
Jakarta



SUPERMARCHÉS



> 1 318
NOMBRE DE MAGASINS INTÉGRÉS

> 19,8 %
% CA HT CONSOLIDÉ DU GROUPE

> + 77,5 %
CROISSANCE DU CA HT CONSOLIDÉ
2000/1999 DES SUPERMARCHÉS

> **Des évolutions de périmètre significatives : Carrefour est désormais le 1^{er} opérateur de supermarchés en Europe.**

Les acquisitions réalisées en 2000 ont considérablement renforcé nos activités dans le métier du supermarché. Notre stratégie n'est pas de construire une marque mondiale mais de conserver la forte notoriété de chaque enseigne dans son pays d'origine, avec ses points forts, et de faire jouer au maximum les échanges de savoir-faire entre chaque pays.

GS en Italie exploite 299 supermarchés, dont 107 sous contrat de franchise. Via notre joint-venture avec Marinopoulos, nous manageons 131 supermarchés en Grèce.

Nos acquisitions au Brésil ont accru notre part de marché, particulièrement à Rio de Janeiro. Nous y exploitons au total 115 supermarchés.

Cette tendance va se poursuivre sur 2001, puisque nous allons prendre le management de Norte en Argentine, qui contrôle 138 supermarchés, et consoliderons globalement GB en Belgique qui exploite 459 supermarchés, dont près de 80 % en franchise. Cette acquisition nous a permis d'accélérer le développement de Champion en Pologne, puisque GB y avait entamé son expansion sous enseigne Globi (27 magasins).

France : des gains de parts de marché importants, malgré les perturbations liées à la fusion.

En France, l'année a été excellente : tout d'abord, l'ensemble de notre réseau de supermarchés a surperformé le marché durant toute l'année 2000. C'est un excellent résultat sur la base d'une année 1999 qui avait déjà été très bonne, pendant laquelle Stoc et Champion avaient déjà gagné des parts de marché.



- 1 Super GS Italie
- 2 Super GB Belgique
- 3 Marinopoulos Grèce
- 4 Norte Argentine
- 5 Champion France

1	2	3	4
5			

Ensuite, la fusion a nécessité un gros travail pour l'ensemble des équipes afin de réussir les changements d'enseigne et l'harmonisation des concepts. Malgré les perturbations liées aux 490 passages sous enseigne Champion des magasins Stoc, notre croissance est restée plus forte que celle de nos concurrents.

Enfin, les changements d'enseigne ont été réussis, les concepts harmonisés, la gamme de produits revue et le programme de fidélisation unifié : nous disposons d'un réseau homogène de plus de 1 000 magasins, dont la puissance marketing va jouer à plein.

Europe : intégration de GS, Marinopoulos, fusion des enseignes en Espagne.

En Europe, l'intégration de GS en Italie est un gros chantier pour les supermarchés. Le travail est facilité par la bonne santé de cette activité, qui a augmenté ses ventes à surface comparable de 5,7 % en 2000.

En Grèce, les supermarchés Marinopoulos ont également connu une forte progression (+ 8 % à surface comparable). Cette activité est, en volume, la plus importante du pays.

En Espagne, tous les magasins sont passés sous enseigne Champion et ont eu un niveau d'activité satisfaisant (+ 4 % à magasin constant). L'objectif des années à venir sera de donner à ce réseau une taille significative au niveau national, ce qui implique une expansion rapide et de possibles acquisitions.

Amériques : création de Champion au Brésil.

En Amériques, Champion au Brésil et Norte en Argentine représentent déjà plus du tiers de notre activité dans la zone.

Les changements d'enseigne au Brésil, accompagnés de travaux de rénovation parfois importants, ont ralenti les ventes (baisse de 1,8 %). Mais la tendance au dernier trimestre, une fois les changements d'enseigne terminés, était à nouveau positive.

En Argentine, la crise économique et les mesures qui ont suivi (hausse des impôts, baisse des salaires et licenciements) ont fortement affecté nos ventes, qui ont connu la même baisse que dans les hypermarchés (- 11,6 %). Dans le courant de l'année 2001, nous prendrons le management de Norte et serons alors en mesure d'exploiter toutes les synergies avec les hypermarchés.



“ Optimiser les échanges de savoir-faire entre chaque pays ”

La franchise : un vecteur de croissance.

Outre la croissance organique, notre développement en supermarchés sera facilité par notre bonne maîtrise de la franchise. Celle-ci représente déjà une partie importante de notre volume d'activité.

La franchise représente déjà la moitié de notre parc de supermarchés dans le monde. Elle nécessite une parfaite maîtrise du concept commercial, et une capacité à le transférer chez nos partenaires, afin d'assurer l'homogénéité de notre parc.

Elle offre des opportunités d'expansion, particulièrement dans les pays où la création de nouvelles surfaces commerciales est difficile. C'est le cas en France, c'est aussi un bon relais de croissance en Italie.

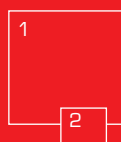
La fidélité.

D'autre part, les gains de parts de marché sur nos concurrents proviendront de notre meilleure connaissance de nos clients et de notre aptitude à personnaliser notre marketing.

Ainsi, les programmes de fidélité que nous avons mis en place nous permettent déjà de faire progresser le panier moyen, de faire découvrir les produits à marque propre.

Iris-Champion, mis en place en France dans la totalité des magasins, est un programme dont 5 millions de clients profitent déjà et qui a permis à nos magasins de poursuivre leurs gains de parts de marché.

C'est une stratégie de proximité, alliée à la puissance de communication de Champion, avec notamment le journal Vivre Champion.



- 1 Champion France
- 2 Champion France



MAXIDISCOMPTE



> 2 724
NOMBRE DE MAGASINS INTÉGRÉS

> 6,8 %
% CA HT CONSOLIDÉ DU GROUPE

> + 25,3 %
CROISSANCE DU CA HT CONSOLIDÉ
2000/1999 DU MAXIDISCOMPTE

> **Le maxidiscompote poursuit sa stratégie de croissance organique internationale, et renforce ses positions sur son marché principal : l'Espagne. Ainsi, 332 magasins ont été ouverts en 2000, dont 147 en Espagne, et Dia est entré dans un nouveau pays : la Turquie.** Cette stratégie va se poursuivre dans les prochaines années avec un rythme d'ouvertures de l'ordre de 350 magasins par an. En 2001, Dia ouvrira ses premiers magasins au Brésil et nos équipes préparent pour les années suivantes des ouvertures en Asie.

L'ouverture dans un nouveau pays est un processus assez long dans ce métier, car il faut non seulement préparer l'expansion des magasins mais aussi créer un assortiment attractif : plus de la moitié des références proposées dans ces magasins portent la marque Dia.

Une partie de ces ouvertures se fera sous forme de franchise, principalement en Espagne. Cela permet de croître vite sans investissement lourd, de saturer les entrepôts existants, et donc d'améliorer les ratios de rentabilité des capitaux employés.

En 2000, sur 147 ouvertures en Espagne, on compte 79 franchisés.

Le développement de ce métier se poursuit sous l'enseigne Dia, sauf en France où nous avons décidé de garder l'enseigne Ed et au Portugal où l'enseigne Minipreço a été choisie en 1999.

France : les bénéfices de la fusion.

En France, l'enseigne Ed bénéficie des échanges de savoir-faire avec l'équipe Dia sur les achats, le concept magasin, les produits et les back-offices.

En 2000, de nombreux changements sont intervenus chez Ed. L'identité visuelle, l'assortiment avec l'introduction de produits Dia, les méthodes



- 1 Ed France
- 2 Dia Espagne
- 3 Ed France
- 4 Minipreço Portugal
- 5 Dia Argentine

1	2	3	4
5			

de gestion et de contrôle qualité ont été harmonisés. Cela a permis de dégager des synergies et de doper les ventes : ces premiers changements ont reçu un accueil particulièrement favorable.

La progression à surface comparable de Ed sur l'année 2000 a été de 9 %. Ed devrait reprendre son expansion, sur un concept de magasins de centre-ville d'une surface moyenne de 300 m².

Espagne : vers un marketing personnalisé.

En Espagne, le programme de fidélisation, *via* la carte Dia, permettant une meilleure connaissance des clients et de leur comportement d'achat a constitué une évolution majeure pour Dia en 2000.

On compte, à fin décembre, près de 5 millions de porteurs de cartes, soit près d'un ménage sur trois.

En outre, le rythme d'ouvertures de magasins est resté très élevé, le développement de nos deux concepts – magasins avec ou sans parking, sur 800 m² ou 300 m² – se poursuivant en intégré et en franchise.

La croissance du chiffre d'affaires à surface comparable a été de 3,8 % en 2000. Au total, la progression est très satisfaisante à 9,1 %.

Le développement se poursuit dans les autres pays d'Europe.

En Grèce, le chiffre d'affaires a progressé en réel de 37 %, signe de la forte expansion dans le pays, tandis que le chiffre d'affaires/m² restait stable, suite à la bonne année 1999.

Au Portugal, les investissements effectués en 1999 sur l'enseigne Minipreço (transformation des magasins Dia, implantation des produits Dia, mise au concept) ont porté leurs fruits avec une croissance à surface comparable de 19 %.

En Turquie, il est encore trop tôt pour analyser les ventes des magasins, puisque 2000 était la première année d'exploitation de cette enseigne.

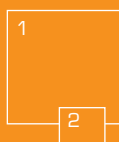
On compte 37 points de vente à fin décembre, concentrés sur Istanbul.

Amériques : un relais de croissance sur des marchés culturellement proches des pays d'implantation de Dia.

Sur la zone Amériques, Dia est pour l'instant présent en Argentine. Son expansion y est très rapide, puisque c'est dans ce pays que nous avons ouvert le plus de magasins : 201 points de vente, concentrés sur le grand Buenos Aires. De plus, dans une conjoncture économique difficile, nos ventes au m² dans les magasins ouverts en 1999 ont progressé de 7,5 %. Les équipes de la zone préparent également l'arrivée de Dia au Brésil pour 2001.



“ Un développement international rapide ”



1 Dia Espagne
2 Ed France



AUTRES MÉTIERS



> 801
NOMBRE DE MAGASINS INTÉGRÉS

> 13,7 %
% CA HT CONSOLIDÉ DU GROUPE

> + 39,7 %
CROISSANCE DU CA HT CONSOLIDÉ
2000/1999 DES AUTRES MÉTIERS

Les autres métiers du groupe se répartissent de la façon suivante :

> **la proximité :** le Groupe possède un parc commercial de 2 191 magasins de proximité dont 94 % sont exploités en franchise.

70 % de l'activité de proximité est située en France, et couvre tous les besoins de consommateurs sous différentes enseignes, Shopi, 8 à Huit et Marché Plus.

L'Italie est le deuxième pays dans lequel cette activité est significative. Nous avons acquis avec GS un réseau de 577 magasins, sous les enseignes Di per Di et Supersconto, qui seront rassemblées en 2001 sous la bannière Di per Di.

Le volume d'activité de l'ensemble du réseau de proximité du Groupe a atteint 4 milliards d'euros TTC en 2000.

> **le cash and carry :** Carrefour est présent dans trois pays avec ce format – France, Espagne, Italie – avec les enseignes Promocash, Puntocash et Docks Market.

Le chiffre d'affaires TTC commercial de cette activité a atteint 2 067 millions d'euros. 80 % de l'activité se situe en France, où nous exploitons 130 points de vente.

Ce métier présente de nombreuses synergies avec Prodirect, premier fournisseur de la restauration hors foyer en France.

> **Picard Surgelés**

Picard a poursuivi son développement en France et en Italie, exploitant un réseau de 500 points de vente à la fin de l'année et réalisant un chiffre d'affaires TTC de 588 millions d'euros. Dans le cadre de son recentrage sur son métier de base, la distribution alimentaire non spécialisée, Carrefour a décidé en février 2001 de céder sa participation de 73,89 %.

Cette opération aura un impact négligeable sur le résultat net courant part du Groupe de Carrefour en 2001.

SHOPI

8 À HUIT
An Cœur de la Vie.

MARCHÉ PLUS



Proche de vous
Promocash

Puntocash

Prodirect
LE FOURNISSEUR N°1 DE LA RESTAURATION

- 1 Promocash
- 2 8 à Huit
- 3 Prodirect
- 4 Di per di
- 5 Shopi

1	2	3	4
5			

CARNET

CARNET DE L'ACTIONNAIRE

> PRINCIPALES OPÉRATIONS SUR LE CAPITAL

En 2000, les principales évolutions du capital ont été les suivantes* :

Le 30 mars 2000 : création de 6,4 millions d'actions en rémunération de la fusion de Carrefour et Promodès

Le 11 avril 2000 : attribution d'une action gratuite pour une action ancienne, menant à la création de 348,8 millions d'actions. Cette opération correspond à une intégration des réserves du Groupe au capital social, mais ne modifie en rien la valeur globale de la société. Carrefour avait déjà réalisé, en 1996, une opération d'attribution gratuite et, en 1999, une division du nominal par 6, opérations dont le principal avantage est d'augmenter la liquidité du marché du titre.

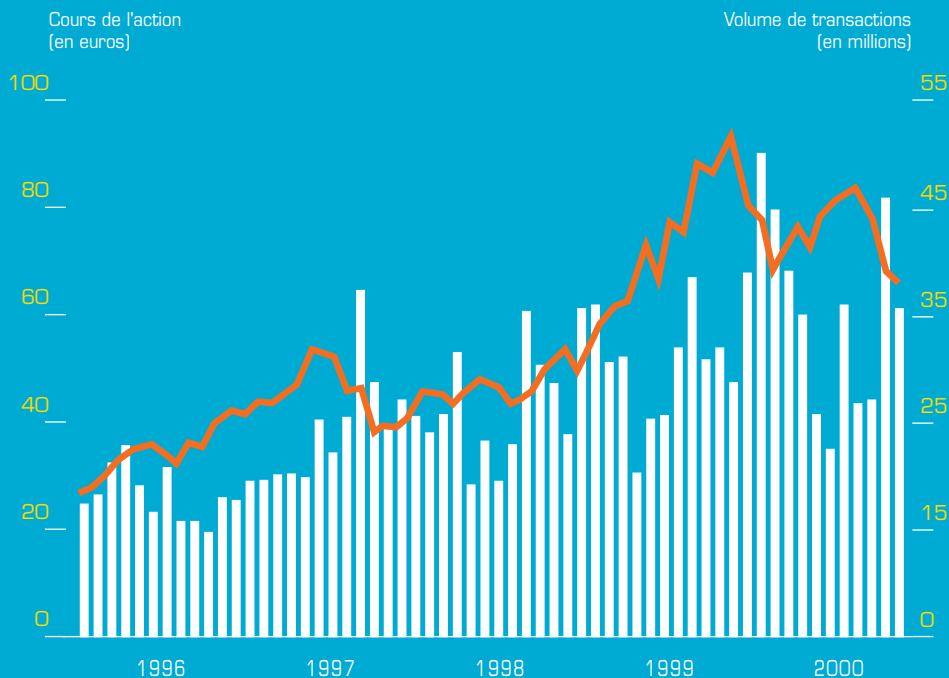
Le 22 décembre 2000 : augmentation de capital réservée aux salariés entraînant la création de 12,3 millions d'actions : plus de 200 000 salariés du Groupe ont participé à cette opération dans l'ensemble des pays où Carrefour est présent.

Entre le 1^{er} janvier 2000 et le 31 décembre 2000, le nombre d'actions composant le capital est ainsi passé de 342,5 millions d'actions à 711,1 millions d'actions de 2,5 euros de nominal.

Le capital du groupe est passé sur la même période de 582,7 millions d'euros à 1 777,8 millions d'euros.

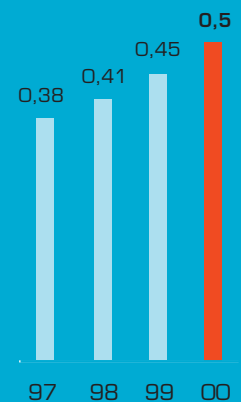
* cf. évolution détaillée dans le rapport financier.

Cours de l'action et volume hebdomadaire de transactions



Source : Bloomberg.

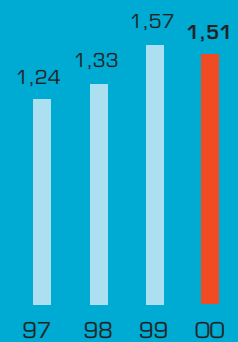
Dividende net par action (en euros)



Répartition du capital au 31 décembre 2000

actionnaires	actions	% capital	droits de vote	% droits de vote
Groupe Familial Halley	83 746 092	11,78	87 060 432	10,93
Familles Badin-Defforey-Fournier	42 744 580	6,01	69 799 396	8,77
Groupe March	23 396 040	3,29	46 792 080	5,88
Pacte d'actionnaires	149 886 712	21,08	203 651 908	25,53
Salariés	19 850 055	2,79	26 862 127	3,37
Autodétention	8 626 126	1,21		
Autocontrôle	7 406 858	1,04		
Public	525 373 689	73,88	565 811 417	71,04
	711 143 440	100,00	796 325 452	100,00

Résultat net courant part du Groupe par action (en euros)



Relations Actionnaires

Dorothee Georges-Picot
Tél. : 0805 902 902

Relations Investisseurs

Vincent Barucq
Patrice Moulin
Tél. : 01 53 70 19 00

Rendez-vous 2001

À la suite de l'Assemblée Générale du 26 avril 2001, les dates des principaux événements ou publications de l'année sont les suivantes :

Jeudi 3 mai 2001 : détachement du dividende ;

Mercredi 11 juillet 2001 : publication du chiffre d'affaires du 2^e trimestre ;

Jeudi 30 août 2001 : résultats semestriels ;

Jeudi 11 octobre 2001 : publication du chiffre d'affaires du 3^e trimestre ;

Jeudi 10 janvier 2002 : publication du chiffre d'affaires du 4^e trimestre.

> ÉVOLUTION DU TITRE

Sur les douze mois de l'année 2000, le cours de Carrefour a baissé de 26,5 %, de 91,6 à 66,9 euros, soit une sous-performance de 26,9 % par rapport à l'indice CAC 40, ce dernier finissant l'année 2000 à 5 926,4 en progression de 0,5 %. Cette contre-performance est à mettre en perspective de cette première année de fusion qui a entraîné des perturbations dans la performance commerciale des grands pays du Groupe, pesant ainsi sur la visibilité des résultats du Groupe.

Le marché du titre a connu une sensible évolution des volumes traités, suivant en cela l'augmentation des volumes traités sur l'ensemble des valeurs du CAC 40. La moyenne quotidienne de titres Carrefour échangés à Paris était de 1,66 million de titres en 2000 contre 1,36 million en 1999.

> L'ACTIONNARIAT SALARIÉ : UNE OPÉRATION MONDIALE



“La valeur partagée”, plan d'actionnariat mondial réservé aux collaborateurs de Carrefour et autorisé par l'Assemblée Générale du Groupe le 30 mars 2000, a été souscrite par 200 874 collaborateurs, soit environ 60 % de l'effectif. Lancée le 1^{er} octobre dernier et proposée dans les 26 pays où est implanté Carrefour, l'offre, la même pour tous, a tenu compte des différents types de législation relative à l'actionnariat en vigueur dans les pays concernés. Le plan

a rencontré l'adhésion de 73,3 % des collaborateurs en France, 83,1 % en Italie, 69,3 % en Turquie, 68,9 % au Brésil, 68,9 % en Chine, 79,3 % en Malaisie. Tous les pays ont participé.

Plus de 7 000 collaborateurs relais, ont présenté “La valeur partagée” à l'ensemble des collaborateurs de Carrefour, tout au long du mois de septembre, au cours de plus de 20 000 réunions.