

Rapport annuel 2001

Le client au cœur de notre exigence



Profil

Deuxième Groupe mondial de distribution alimentaire, Carrefour exploite plus de 9 000 magasins répartis dans 30 pays.

Le Groupe valorise un savoir-faire reconnu dans trois formats majeurs de la distribution alimentaire : l'hypermarché, le supermarché et le maxidiscompte. Il développe également dans certains pays le commerce de proximité et le cash and carry.

Grâce à la complémentarité de ses différents formats de magasins, le Groupe peut répondre à tous les besoins de consommation de ses clients.

Numéro un en Europe, Carrefour s'est doté de positions stratégiques fortes sur deux zones disposant d'un potentiel de développement élevé : l'Amérique latine, où le Groupe a pris la tête de la distribution moderne, et l'Asie, où il a été le premier distributeur international à s'implanter.

En 2001, le Groupe a réalisé un chiffre d'affaires consolidé de 69,5 milliards d'euros dont 51 % à l'international et un résultat net de 1,2 milliard d'euros. Au 31 décembre, Carrefour employait 383 000 personnes à travers le monde.



Panorama du Groupe	2
Entretien avec Daniel Bernard	4
Structures de direction	6
Chiffres clés	8
Bourse et actionariat	10

UN GROUPE INTERNATIONAL PROFILE POUR REUSSIR

■ La puissance des réseaux	14
■ Le sens du commerce	16
■ Le sens du client	18
■ La mobilisation des talents	20
■ Un engagement pour le développement durable	22

2001 : LA RELANCE DE LA DYNAMIQUE COMMERCIALE

■ L'Europe, notre marché domestique	26
■ L'Amérique latine, un renforcement du multiformat	38
■ L'Asie, un formidable potentiel de croissance	44

RAPPORT FINANCIER

■ Rapport de gestion du Groupe	50
■ Comptes consolidés	58
■ Comptes sociaux	84
■ Renseignements de caractère général	104

Panorama du Groupe

Trois concepts puissants développés à l'international

L'hypermarché

■ Principe

Offrir au client dans un seul lieu l'accès à une offre diversifiée et compétitive de produits alimentaires, non alimentaires (bazar, biens d'équipements, produits culturels...) et de services. 80 000 références en moyenne sont proposées sur une surface de magasin variant de 5 000 à 20 000 m² et disposant d'un parking gratuit.

■ Stratégie

Prendre des parts de marché sur une large zone de chalandise et augmenter la fréquentation par des prix compétitifs par rapport aux plus bas du marché et par des promotions régulières. Continuer à développer des gammes de marques propres réputées pour leur qualité et étendre l'offre de services, notamment à l'international.

Une seule enseigne : **Carrefour** 

731 magasins dont 74 franchisés

28 pays, en Europe, Amérique latine, Asie

50,9 milliards d'euros de chiffre d'affaires commercial

Le supermarché

■ Principe

Répondre aux attentes d'un client de proximité qui vient environ tous les cinq jours : praticité de l'aménagement pour faire ses courses sans perte de temps, qualité des produits frais, qualité de la relation et prix compétitifs. Les magasins ont une surface généralement comprise entre 1 000 et 2 000 m² et proposent environ 10 000 références.

■ Stratégie

Accroître le taux de fréquentation des magasins et la fidélisation des clients par le développement des programmes de cartes, la qualité des produits frais et l'attractivité des prix. Développer les réseaux de magasins dans les pays où l'hypermarché est déjà largement implanté.

Quatre enseignes : **Champion**  **NORTE**  **GS**  **GB** 

2 301 magasins dont 910 franchisés

9 pays en Europe et Amérique latine

23,6 milliards d'euros de chiffre d'affaires commercial

Les étapes clés du développement du Groupe

1959

Création de la société Carrefour.

1963

Ouverture en France du premier hypermarché, Carrefour invente alors un nouveau concept de commerce.

1973

Première exportation du concept à l'étranger avec l'ouverture d'un hypermarché en Espagne.

1975

Première implantation en Amérique latine, Carrefour ouvre un hypermarché au Brésil.

1979

Développement du maxi discompte avec la création des magasins ED.

Le maxidiscompte

■ Principe

Offrir un assortiment limité de produits alimentaires à des prix imbattables sur des surfaces allant de 300 à 800 m², avec une part importante de produits à marque distributeur.

■ Stratégie

Privilégier une organisation extrêmement centralisée et un principe de management et de fonctionnement standardisé. Les prix, mais aussi les innovations produits et les avantages offerts par la carte de fidélité assurent au concept un développement rapide dans tous les pays où il est implanté.

Trois enseignes :   

3 754 magasins dont 822 franchisés

7 pays en Europe et Amérique latine

5,7 milliards d'euros de chiffre d'affaires commercial

Les autres métiers

■ Le commerce de proximité

Magasins de quartier ou de village offrant une gamme de produits couvrant l'ensemble des besoins alimentaires, à des prix raisonnables et adaptée au marché de proximité. Une palette de services vient généralement compléter cette offre.



2 236 magasins dont 2 149 franchisés

■ Le cash and carry

Libre-service de gros et de détail principalement alimentaire destiné à une clientèle professionnelle.



198 magasins dont 32 franchisés

Développés en France, Espagne, Belgique et Italie

7 milliards d'euros de chiffre d'affaires commercial

■ La restauration collective

Plus de 7 000 produits référencés pour répondre à l'ensemble des besoins de clients aux attentes très diverses provenant de la restauration commerciale et collective.



■ Le commerce électronique

Cybermarché permettant de faire ses courses sur internet et de se faire livrer à domicile. Le site propose une large gamme de plus de 6 000 produits dont plus de 1 200 produits frais.



1985

Lancement des produits à marque Carrefour.

1989

Ouverture du premier hypermarché Carrefour en Asie, à Taïwan.

1992

Création des premières filières qualité, garantissant l'origine et la traçabilité des produits.

1998

Acquisition du groupe français de distribution Comptoirs Modernes qui exploite des hypermarchés mais également des supermarchés et des magasins de proximité.

1999

Rapprochement avec Promodès, permettant à Carrefour de devenir le premier groupe européen et le deuxième groupe mondial de distribution.

Message du Président

Entretien avec **Daniel Bernard**



« Par la densité de son maillage européen, la complémentarité de ses formats et son ancrage solide sur des zones émergentes, Carrefour dispose d'un potentiel de croissance exceptionnel et est aujourd'hui prêt à en tirer le meilleur parti. »

■ **Les objectifs que vous aviez fixés pour 2001 ont été atteints. Quel bilan tirez-vous de l'année écoulée ?**

Notre chiffre d'affaires consolidé a progressé de 7,2 % sur l'année, ce qui représente une hausse de 8,8 % à taux de change constant. C'est une belle performance au regard de l'évolution du marché de la distribution. La crise que traverse actuellement l'Argentine a pesé sur cette progression ainsi que certains changements de périmètres : nous avons notamment cédé durant l'année 19 magasins en France et 30 en Espagne. Ces cessions ainsi que la vente de notre participation dans la société Cora nous ont permis de nous conformer aux demandes des autorités de la concurrence. Nous avons également décidé cette année de céder notre participation dans Picard Surgelés, l'activité de produits surgelés n'étant plus une activité stratégique pour le Groupe. Parallèlement à ces cessions, l'année a été marquée par l'intégration des récentes acquisitions telles que GB en Belgique où 56 hypermarchés et 45 supermarchés, sur les 72 au total, ont été transformés en quelques mois mais également GS en Italie, Norte en Argentine ou encore Marinopoulos en Grèce.

■ **Après deux années où Carrefour a fait de grosses acquisitions, l'année 2001 a plutôt été consacrée à la consolidation de vos positions. Est-ce la fin de la croissance externe ?**

Des années de forte expansion externe nous ont assuré des relais de croissance, ainsi qu'une taille et un positionnement enviables. Aujourd'hui, il est temps de mettre à profit la longueur d'avance que nous avons gagnée d'un point de vue stratégique. En 2001, nous avons consolidé un Groupe d'envergure, que nous avons mis deux ans à homogénéiser. Nous privilégions aujourd'hui la croissance organique en concentrant nos investissements dans les prix, le marketing, les outils commerciaux afin d'accroître l'attractivité de nos magasins et la satisfaction de nos clients. Ces investissements, qui ont pesé sur notre performance opérationnelle, nous garantissent des gains de parts de marché dès 2002. Il faut le souligner : par la densité de notre maillage européen, la complémentarité de nos formats, notre ancrage solide sur des zones émergentes, nous disposons d'un potentiel de croissance exceptionnel et nous sommes aujourd'hui prêts à en tirer le meilleur parti.

■ **Une des priorités de l'année était la relance de la dynamique commerciale et la reconquête de parts de marché. Ces objectifs ont-ils également été atteints ?**

Comme nous l'avions annoncé, le Groupe a reconquis cette année l'adhésion de ses clients, par un gros travail de repositionnement et de communication. Nous avons baissé les prix dans tous nos pays et continué à améliorer partout nos assortiments pour offrir au consommateur plus d'une bonne raison de faire ses achats dans un magasin du Groupe. Aujourd'hui, au vu de la belle progression enregistrée par tous les formats au dernier trimestre, nous pouvons considérer que Carrefour a retrouvé une dynamique commerciale forte et que l'intégration des équipes, des surfaces et des outils, effectuée en un temps record, est une réussite. Ces bons résultats commerciaux se confirment début 2002 où nous enregistrons des gains de parts de marché dans tous les pays.

Le passage à l'euro a également été un moment important de l'année et s'est révélé une grande réussite dans les 8 600 magasins concernés grâce à une très forte mobilisation de l'ensemble du personnel. Cela faisait deux ans que nous préparions cet événement par des actions de sensibilisation et d'information de nos clients ainsi que par la formation de notre personnel. Ce changement de monnaie s'est révélé une fantastique opportunité pour renforcer la relation que nous établissons avec nos clients.

■ **L'avenir appartient au multiformat, dites-vous. Aujourd'hui, quel est l'avenir des hypermarchés ?**

Si le multiformat est l'avenir de la distribution moderne, l'hypermarché est le fer de lance de son développement. Ce format connaît une forte croissance partout dans le monde. La force du concept réside dans son offre globale, associant alimentaire et non alimentaire, marques propres et grandes marques nationales, prix discounts et promotions. Tant qu'il évolue avec les comportements des consommateurs, l'hypermarché peut se développer. Carrefour possède un savoir-faire unique en la matière. Preuve en est notre réussite dans les domaines de l'informatique, de la vidéo et de l'image, où nous faisons aujourd'hui figure de leader en France, devant les grandes surfaces spécialisées.

■ **Quelles sont vos priorités pour 2002 et au-delà ?**

Toutes les opérations menées jusqu'à présent n'avaient qu'un seul objectif : donner du potentiel au Groupe. Nous allons, en 2002, continuer à investir dans notre cœur de métier, le commerce, c'est-à-dire dans les prix, les promotions, les assortiments. Nous allons tirer tous les bénéfices possibles du déploiement commercial initié cette année, avec trois priorités :

- axer notre croissance sur le périmètre existant : nous disposons d'hypermarchés dans 28 pays mais les supermarchés se limitent à 9 pays et les maxidiscounts à 7 pays : c'est un énorme potentiel pour les années à venir ;
- améliorer notre rentabilité par une baisse des coûts de distribution : les synergies développées entre formats et implantations géographiques vont nous aider à renouer avec la croissance historique de notre résultat opérationnel ;
- améliorer notre besoin de fonds de roulement, notamment en améliorant la gestion de nos stocks.

Nous continuerons également à œuvrer pour nous affirmer comme un Groupe de valeurs dans tous les sens du terme, aux yeux de nos actionnaires comme à ceux de nos collaborateurs et des consommateurs du monde entier.

Structures de direction

Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration de Carrefour a pour objectif de fixer les politiques du Groupe en matière de métiers, de gestion des risques et d'objectifs globaux. Il approuve la stratégie et prend en compte les inflexions majeures du Groupe. Il approuve également toutes acquisitions ou cessions d'actifs susceptibles d'avoir un impact majeur sur les comptes ainsi que toutes opérations importantes d'acquisition ou de cession d'actifs hors exploitation courante. L'action du Conseil est guidée par le seul souci de l'intérêt de la société, considéré au regard de l'actionnaire, de la clientèle et du personnel.

Le Conseil d'Administration est composé de onze membres, dont trois administrateurs indépendants qui n'exercent pas et n'ont jamais exercé de fonction dans la société ou une de ses filiales. Chaque administrateur doit être propriétaire pendant la durée de son mandat d'un minimum de 600 actions. La durée du mandat est de six ans.

Le Conseil d'Administration s'est réuni six fois en 2001 et a enregistré un taux de présence de l'ensemble des administrateurs de 91 %.

Composition au 1^{er} mars 2002

- **Daniel Bernard**
Président-Directeur Général.
56 ans. Date de fin de mandat : 2003.
 - **Joël Saveuse**
Directeur Général.
49 ans. Date de fin de mandat : 2004.
 - **Jacques Badin**
Représentant de la famille Badin,
l'une des familles fondatrices de Carrefour
et actionnaire de référence.
54 ans. Date de fin de mandat : 2003.
 - **Alain Bessèche**
Ancien directeur financier de Promodès.
72 ans. Date de fin de mandat : 2004.
 - **Christian Blanc**
Administrateur indépendant.
Président de Merrill Lynch France.
59 ans. Date de fin de mandat : 2003.
 - **Hervé Defforey**
Représentant de la famille Defforey,
l'une des familles fondatrices de Carrefour
et actionnaire de référence.
52 ans. Date de fin de mandat : 2003.
 - **Philippe Foriel-Destezet**
Administrateur indépendant.
Président-Directeur Général d'Adecco SA.
66 ans. Date de fin de mandat : 2004.
 - **Paul-Louis Halley**
Représentant du Groupe familial Halley,
famille fondatrice de Promodès et
actionnaire de référence de Carrefour.
67 ans. Date de fin de mandat : 2004.
 - **Robert Halley**
Représentant du Groupe familial Halley,
famille fondatrice de Promodès et
actionnaire de référence de Carrefour.
66 ans. Date de fin de mandat : 2004.
 - **François Henrot**
Administrateur indépendant.
Associé-gérant de Rothschild & Cie.
52 ans. Date de fin de mandat : 2003.
 - **Carlos March**
Président de Banca March
et de Corporacion Financiera Alba.
56 ans. Date de fin de mandat : 2003.
- Secrétaire du Conseil d'Administration : **Etienne van Dyck**, secrétaire général de Carrefour.

L'ensemble des mandats de chacun des administrateurs est détaillé dans le rapport de gestion.

Comités du Conseil d'Administration

Il existe trois comités spécialisés au sein du Conseil d'Administration. Leurs membres ont été choisis parmi les administrateurs. Ces comités ont pour objectif d'approfondir certaines questions spécifiques et de faire des propositions au Conseil d'Administration.

- **Le Comité d'orientation stratégique**
Il a pour objectif de préparer les décisions les plus importantes pour l'avenir du Groupe et 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 leurs domaines d'expertise et d'expérience.

Le comité d'orientation stratégique est composé de quatre membres :

Paul-Louis Halley, président,
Daniel Bernard,
Jacques Badin,
Carlos March.

Il s'est réuni deux fois en 2001.

Comité exécutif



Daniel Bernard
Président
Directeur Général



Joël Saveuse
Europe



Philippe Jarry
Amériques



René Brillet
Asie



Javier Campo
Maxidiscompte



José Luis Duran
Finances et gestion



Bruce Johnson
Organisation et systèmes



Vincent Mercier
Marchandises et marketing



Jean-François Domont*
Autres pays d'Europe



Jean-Claude Plassart
Supermarchés



Léon Salto*
France



Jacques Beauchet*
Ressources humaines

*Membres du Comité exécutif élargi.

■ Le Comité d'audit

Il a pour mission principale l'examen des comptes sociaux et consolidés avant leur présentation au Conseil d'Administration afin de s'assurer de la pertinence des méthodes comptables adoptées et de vérifier les systèmes de contrôle interne du Groupe. Le comité d'audit évalue régulièrement les principaux risques financiers de l'entreprise. Le comité d'audit est composé de trois membres : **Jacques Badin, président, François Henrot, administrateur indépendant, Robert Halley.** Il s'est réuni trois fois en 2001.

■ Le Comité des rémunérations

Il propose la rémunération des mandataires sociaux, évalue l'enveloppe globale des stock-options et valide la politique de rémunération des principaux dirigeants du Groupe. Le comité des rémunérations est composé de quatre membres : **Carlos March, président, Daniel Bernard, Christian Blanc, administrateur indépendant, Philippe Foriel-Destezet, administrateur indépendant.** Il s'est réuni une fois en 2001. M. Daniel Bernard ne siège pas au comité lorsqu'il est personnellement concerné.

Chiffres clés

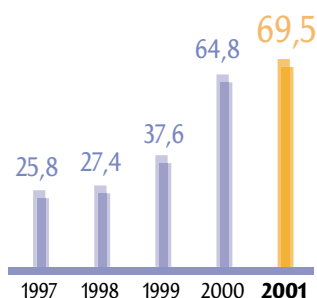
Chiffre d'affaires consolidé 2001 : + 7,2 %

Hors effet de change, la progression atteint 8,8 %.
Carrefour réalise plus de la moitié de son chiffre d'affaires à l'international.
La zone Europe, hors France, représente 32 % de l'activité et enregistre en 2001 une progression de ses ventes de 30 %.
Le chiffre d'affaires commercial 2001 s'élève à 87 milliards d'euros.

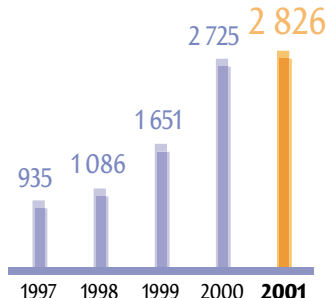
Résultat d'exploitation : + 3,7 %

A taux de change et périmètre constants, la croissance est de 8,1 %. A taux de change et périmètre constants, le résultat d'exploitation enregistre des progressions sensibles en France, en Asie et en Europe hors France. Il est affecté en Amérique latine principalement par les crises de l'Argentine et du Brésil.

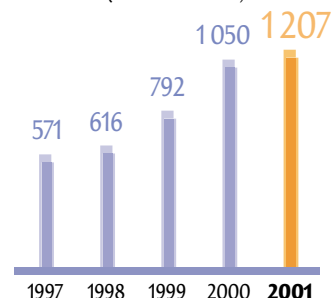
Chiffre d'affaires HT consolidé
(en milliards d'euros)



Résultat d'exploitation
(en millions d'euros)

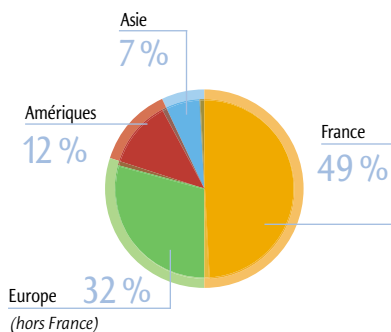


Résultat net courant part du Groupe après survaleurs
(en millions d'euros)



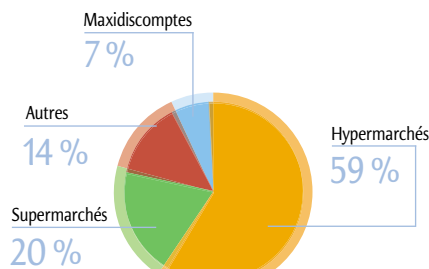
Répartition du chiffre d'affaires consolidé par zone géographique

TOTAL = 69 486 M€



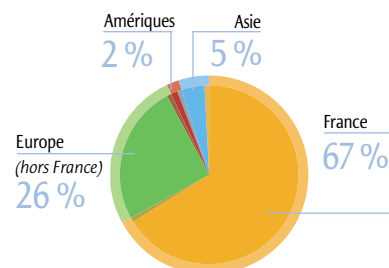
Répartition du chiffre d'affaires consolidé par format

TOTAL = 69 486 M€



Répartition du résultat d'exploitation par zone géographique

TOTAL = 2 826 M€



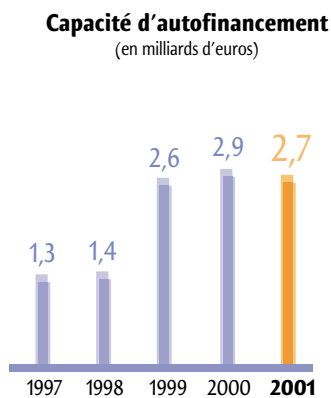
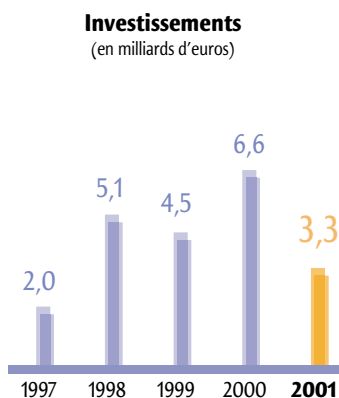
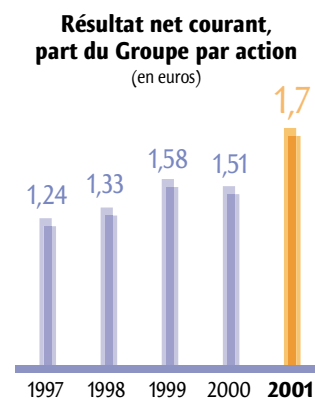
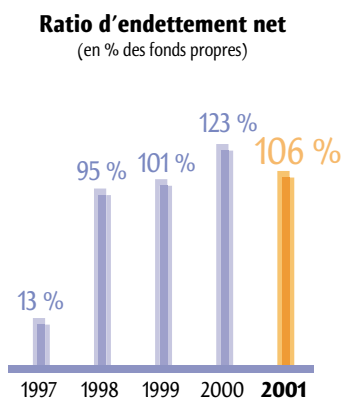
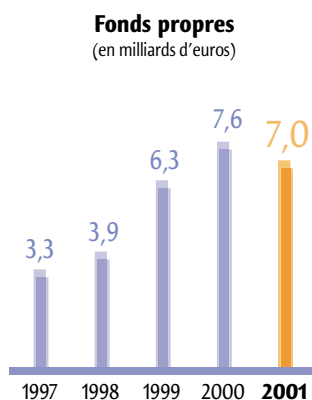
Un endettement en baisse de 21 %

Le ratio endettement/fonds propres est passé de 123 % à 106 % grâce à une forte réduction de l'endettement provenant des premiers effets d'une amélioration du fonds de roulement ainsi que des cessions de Picard, des galeries marchandes et des participations dans Cora et dans Metro France.

Résultat net courant : + 14,9 %

La progression du résultat net courant est conforme aux objectifs annoncés début 2001.

Résultat net par action : + 12,1 %



Bourse et actionnariat

Capital

Au 31 décembre 2001, le capital social de Carrefour s'élève à 1 777 889 635 euros. Il est composé de 711 155 854 actions au nominal de 2,5 euros, contre 711 143 440 actions un an plus tôt. La création de 12 414 actions en 2001 provient de la levée d'options de souscription, de l'exercice de bons et de la conversion d'obligations.

■ Répartition du capital

La structure de l'actionnariat n'a pas subi d'importantes modifications en 2001.

Sa répartition au 31 décembre est la suivante :

ACTIONNAIRES	Nombre de titres	En %	Nombre de voix	En %
Groupe familial Halley	81 837 652	11,51 %	87 714 072	11,21 %
Familles Badin - Defforey - Fournier	39 291 637	5,53 %	62 560 613	7,99 %
Groupe March	23 396 040	3,29 %	46 792 080	5,98 %
Pacte d'actionnaires	144 525 329	20,33 %	197 066 765	25,18 %
Salariés	20 509 308	2,88 %	30 491 835	3,90 %
Autodétention	11 156 100	1,57 %	-	-
Autocontrôle	6 126 048	0,86 %	-	-
Public	528 839 069	74,36 %	554 969 945	70,92 %
TOTAL	711 155 854	100,00 %	782 528 545	100,00 %

Un pacte d'actionnaires a été signé le 29 août 1999 entre le Groupe familial Halley, les familles Badin-Defforey-Fournier et le Groupe March. Ce pacte prévoit un droit de préemption sur tout ou partie des titres Carrefour détenus ainsi qu'un engagement de concertation avant les Assemblées Générales ou en cas d'annonce d'une offre publique initiée sur les titres de la société.

Le nombre de droits de vote au 31 décembre 2001 s'élève à 782 528 545. Aucun droit de vote n'est attaché aux actions détenues en autodétention ou en autocontrôle. Un droit de vote double est conféré aux actions justifiant d'une inscription au nominatif depuis plus de deux ans.

Le nombre d'actionnaires est estimé à environ 450 000.

L'action Carrefour

L'action Carrefour est cotée au premier marché Euronext de Paris (Service de Règlement Différé, code Euroclear 12 017). Elle fait partie des indices Cac 40, DJ Euro Stoxx 50 et DJ Stoxx 50.

Au 31 décembre 2001, l'action Carrefour était au 7^e rang dans l'indice Cac 40 en terme de capitalisation boursière avec un poids de 4,54 %.

■ Données boursières (en euros)

	1997*	1998*	1999*	2000*	2001
Cours : plus haut	56,1	55,2	96,6	91,8	69,4
plus bas	35,6	35,9	46,2	62,5	46,3
au 31 décembre	39,9	53,6	91,6	66,9	58,4
Nombre d'actions au 31 décembre	461 704 248	466 139 088	685 004 700	711 143 440	711 155 854
Capitalisation boursière au 31 décembre (en milliards d'euros)	18,4	25,0	62,7	47,6	41,5
Moyenne des volumes quotidiens	1 076 771	1 185 663	1 414 368	1 704 163	1 934 055
Résultat net courant par action	1,24	1,33	1,58	1,51	1,70
Dividende net	0,38	0,41	0,45	0,50	0,56
Rendement	0,95 %	0,76 %	0,49 %	0,74 %	0,95 %

(*) Les données historiques ont été ajustées pour tenir compte des opérations intervenues sur le titre Carrefour : division du cours par six en 1999 et par deux en 2000.

Evolution du cours de l'action en 2001 comparé à l'indice CAC 40

(en euros)



Information des actionnaires

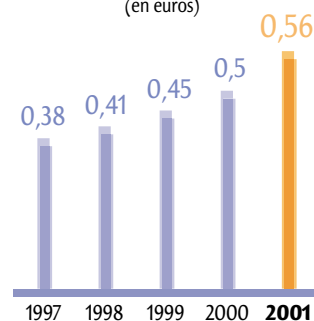
Carrefour a développé en 2001 sa politique de relations et d'information envers ses actionnaires individuels. Un service de relations avec les actionnaires a été créé et se tient à la disposition de tous les actionnaires qui souhaitent s'informer sur la vie du Groupe. De nouveaux outils de communication ont été mis en place notamment une lettre d'information destinée aux actionnaires. Celle-ci est envoyée automatiquement chaque semestre à tous les actionnaires qui en font la demande. Les rencontres permettant d'échanger directement avec les actionnaires ont également été multipliées. Outre l'Assemblée Générale, des réunions d'actionnaires ont été organisées à Lille en octobre et à Paris en décembre. Carrefour a également participé pour la première fois aux Salons Actionaria de Paris et de Lyon.

Calendrier d'informations financières 2002

Résultats annuels 2001.....	6 mars 2002
Assemblée Générale Mixte	23 avril 2002
Détachement du coupon.....	29 avril 2002
Chiffre d'affaires du premier trimestre	10 avril 2002
Chiffre d'affaires du deuxième trimestre.....	10 juillet 2002
Résultats semestriels 2002.....	28 août 2002
Chiffre d'affaires du troisième trimestre.....	10 octobre 2002

Dividende net par action

(en euros)



Contacts

Analystes et investisseurs institutionnels

Vincent Barucq
Patrice Moulin
6, avenue Raymond-Poincaré
75016 Paris
Tél. : 01 53 70 19 00
investisseurs@carrefour.com

Service de Relations avec les actionnaires

Dorothee Georges-Picot
6, avenue Raymond-Poincaré
75016 Paris
Tél. : (appel gratuit) 0 805 902 902
Fax : 01 53 70 19 59
actionnaires@carrefour.com

Actionnaires nominatifs

Crédit Agricole
Service Emetteurs
92920 Paris La Défense Cedex
Tél. : 01 41 89 43 24 ou 01 41 89 23 24
Fax : 01 41 89 19 03