

La Force de la diversité



Deuxième distributeur mondial et numéro un européen, le Groupe Carrefour s'affirme depuis plus de quarante ans comme le partenaire de la vie quotidienne de millions de clients en Europe, en Asie et en Amérique latine.

Fort de 420 000 collaborateurs, il s'appuie sur une stratégie innovante, associant hypermarchés, supermarchés, magasins de proximité et de maxidiscounte pour proposer à ses clients les prix les plus bas pour un large choix de produits et de services.

Engagé dans une dynamique de croissance et de rentabilité, le Groupe Carrefour inscrit son action dans le cadre d'un commerce responsable, respectueux des différences et attentif à apporter le progrès économique et social partout où il s'implante.

Les sept valeurs de Carrefour : Liberté, Responsabilité, Partage, Respect, Intégrité, Solidarité, Progrès.



Message du président

Au rendez-vous de la performance

Cette fin d'année 2003 a été marquée par la disparition de Paul-Louis Halley et de son épouse Annick, victimes d'un accident d'avion.

Paul-Louis Halley a créé, avec son père Paul-Auguste Halley et son frère Robert, le Groupe Promodès, dont ils ont fait un leader de la distribution en Europe. Il a été un acteur essentiel du rapprochement de nos deux Groupes et depuis 1999, il était administrateur de Carrefour.

Au-delà de notre Groupe, il a joué un rôle important dans l'économie de notre pays et marqué de son empreinte l'ensemble de la profession au niveau européen. Tous ceux qui l'ont approché ont apprécié sa sagesse, sa simplicité et sa grande humanité.

Le Conseil d'Administration, le Comité Exécutif et tous les collaborateurs de Carrefour tiennent à rendre hommage à l'homme qu'il était et à l'action qu'il a accomplie.

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, les coûts et le cash.

LA HAUSSE DE NOTRE CHIFFRE D'AFFAIRES RÉSULTE D'UNE DYNAMIQUE COMMERCIALE CONDUITE PAR UNE VISION GLOBALE

Comme nous l'avions prévu, dans un contexte difficile, marqué par les tensions internationales, notre Groupe a bien réagi et a augmenté son chiffre d'affaires de 6 % à taux de change constants. C'est le résultat d'un plan d'action global adapté à chacun de nos trois formats majeurs pour renforcer la dynamique commerciale dans chaque pays.

Nous avons ainsi lancé, dans tous les hypermarchés et supermarchés en Europe, en Amérique latine et progressivement en Asie, les produits "N° 1", qui offrent des prix inférieurs à ceux du hard discount. Le succès a été au rendez-vous et ces produits ont fait croître nos ventes en volume de manière parfois spectaculaire.

Nous avons de même développé une nouvelle gamme de produits à marque d'enseignes internationale, offrant au prix du hard discount, dans tous nos hypermarchés et supermarchés, sous leur enseigne, des produits de qualité équivalente à celle des marques nationales. Résultat : dans les familles de produits où ces produits internationaux ont été introduits, les ventes ont progressé en volume de 10 à 30 %.

Nous avons su innover pour transformer des contraintes en opportunités. Nous avons notamment développé la "clusterisation", une segmentation géographique adaptant l'offre et l'organisation des magasins aux attentes et aux ressources de la clientèle locale. Expérimenté en Argentine, ce système qui répond à des besoins très contrastés se déploie au Brésil et au Mexique.

CETTE CROISSANCE EST UNE CROISSANCE RENTABLE, FONDÉE SUR LA DIMINUTION DE NOS COÛTS ET LA MAÎTRISE DE NOS ACHATS

La diminution des coûts était notre deuxième priorité et nous avons tenu cet engagement en faisant passer nos coûts de distribution de 19 % à 18,6 % du chiffre d'affaires. Plus largement, notre stratégie commerciale s'appuie sur la massification progressive de nos achats à l'échelle européenne et même mondiale pour nos formats principaux. Cette dynamique d'achats communs sera généralisée à tous les produits "N° 1" en 2004. La politique commerciale s'appuie aussi sur l'optimisation des réseaux logistiques, la multiplication des synergies entre formats et entre pays. Tous ces dispositifs diminuent nos coûts et permettent une croissance rentable.

LE GROUPE DISPOSE AINSI D'UNE SOLIDITÉ FINANCIÈRE QUI LUI PERMET D'INVESTIR DANS SON DÉVELOPPEMENT TOUT EN SE DÉSENDETTANT

Augmentation des ventes en volume et maîtrise des dépenses : nous avons démontré la validité de notre principe de masse de marge qui consiste à maximiser la marge réalisée au mètre linéaire et non proportionnellement au chiffre d'affaires. Notre marge opérationnelle a ainsi atteint son meilleur niveau historique (4,6 %) et notre résultat net après survalueur a augmenté de 16,6 %.

Le Groupe retrouve son niveau de ROCE de 1999, à 17,7 %, et nous réduisons notre dette de 1,1 milliard d'euros. Nous respectons donc notre engagement sur notre troisième priorité, le cash, en dégagant une puissante capacité d'autofinancement. En 2003, nous avons ouvert 1 000 magasins sous enseignes pour une surface totale de 1 million de m², ceci dans tous les pays et dans tous les formats. Privilégiant la croissance organique, nous poursuivons les ouvertures et les extensions sur un rythme similaire.

LA FRANCE SERA NOTRE GRANDE PRIORITÉ POUR 2004

Cette dynamique de croissance n'a pu profiter pleinement à la France, en raison de contraintes pénalisantes liées à la fusion en matière de développement de surfaces. Elles sont à présent levées et nous nous sommes engagés dans une stratégie de retournement qui constitue notre priorité pour 2004. L'an prochain, nous devrions créer 40 000 m² supplémentaires en hypermarchés et près de 100 000 m² supplémentaires en supermarchés.

Notre objectif est d'ouvrir 900 magasins sous enseignes qui renforceront notre présence dans l'ensemble de nos formats et de nos pays. Notre puissance, notre dynamique de Groupe et l'esprit d'entreprise qui caractérise nos collaborateurs nous donnent pleine confiance dans notre capacité à continuer de tenir nos objectifs.

Daniel Bernard
Président et Directeur Général

Le Conseil d'Administration de Carrefour fixe les politiques du Groupe en matière de métiers, de gestion des risques et d'objectifs globaux. Il approuve également toutes acquisitions, cessions d'actifs susceptibles d'avoir un impact majeur sur les comptes et sur 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 quatre* sont de nationalité étrangère (belge, britannique et espagnole). Le Conseil comprend cinq administrateurs indépendants, dénués de tout lien d'intérêt direct ou indirect avec la société ou les sociétés du Groupe et qui peuvent ainsi être réputés participer en toute objectivité aux travaux du Conseil**. Chaque administrateur doit être propriétaire pendant la durée de son mandat d'un minimum de 600 actions. La durée du mandat est de quatre ans*.

Le Conseil d'Administration s'est réuni six fois en 2003 (dont une fois sous forme d'un séminaire de 3 jours) et a enregistré un taux de présence de l'ensemble des administrateurs de 87 %.

Conseil d'Administration

DANIEL BERNARD

Président et Directeur Général

58 ans.
Date de premier mandat : 1998.

Daniel BERNARD a vingt-cinq ans d'expérience dans la distribution, d'abord comme Directeur des chaînes d'hypermarchés Mammouth et Delta, de 1975 à 1981, puis dans le Groupe Métro où il a été Directeur Général de Métro France. En 1989, il est nommé au Directoire de Métro International en Suisse. En 1992, il rejoint Carrefour en tant que Président du Directoire. Depuis 1998, il est Président et Directeur Général du Groupe.

Autres mandats au sein de Carrefour
Président de GS, Vice-Président de Diasa, Administrateur de Erteco, de Grandes Superficies De Colombia, de Presicarre, de Centros Comerciales Carrefour, de Finiper, de Carrefour Argentina, Gérant de SISP et Directeur de Vicour.

Autres mandats
Administrateur d'Alcatel et de Saint-Gobain.

JOËL SAVEUSE

Directeur Général Délégué en charge de la zone Europe

51 ans.
Date de premier mandat : 2000.

Joël SAVEUSE a commencé sa carrière en 1973 comme Directeur Hypermarché pour la société la Rucho Picarde. En 1985, il rejoint le Groupe Metro, en tant que Président du Directoire de la filiale française, puis à partir de 1994 comme Président du Directoire de Metro Cash and Carry Allemagne. En 1996, il est nommé Président Directeur Général de La Redoute, filiale du Groupe Pinault-Printemps-La Redoute. Il rejoint Carrefour en 1997 comme Directeur France. Dans le cadre du nouveau Groupe, il est nommé en octobre 1999 Directeur Général zone Europe.

Autres mandats au sein de Carrefour
Président de Carrefour Europe, Président administrateur de Cariges, Vice-Président de Centros Comerciales Carrefour, Administrateur de Carrefour Argentina, de Carrefour Belgium, de Carrefour Comercio e Industria, de Distributis, de GS et de Carrefour Sabanci Ticaret Merkezi AS Carrefour.

JACQUES BADIN

Représentant de la famille Badin, l'une des familles fondatrices de Carrefour et actionnaire de référence.
Membre du Comité d'Audit.

55 ans.
Date de premier mandat : 1998.

Jacques BADIN a effectué toute sa carrière dans la distribution, débutant en 1972 comme chef de Secteur Bazar au Carrefour de Mérignac. Après un séjour aux U.S.A., il exerce ensuite plusieurs responsabilités, notamment en tant que Président de Badin-Defforey de 1975 à 1984. Au sein du Groupe Carrefour il a exercé les responsabilités de Directeur Exécutif en Argentine, Directeur Finances & Gestion et Membre du Directoire.

Autres mandats
Membre du Conseil de surveillance de HSBC Private Bank France.

ROBERT HALLEY

Représentant du Groupe familial Halley, famille fondatrice de Promodès et actionnaire de référence de Carrefour
Membre du Comité d'Audit

68 ans.
Date de premier mandat : 1999.

Robert HALLEY est entré en fonction au sein de la société Promodès en 1961, nommé en qualité de Directeur Général du Directoire en 1972 et de Vice-Président Directeur Général en 1987. Il est également Conseiller Général du Calvados (Livarot) depuis 1991 et Vice-président de la commission du Budget, des Finances et du Personnel du Conseil Général du Calvados.

Autres mandats
Président du Conseil d'Administration et Directeur Général de Paroma, Président de Ivaldes, Président de Evaldes.

LUC VANDEVELDE *

Représentant du Groupe familial Halley, Membre du Comité des Rémunérations, des Nominations et de la Gouvernance d'Entreprise

53 ans.

Luc VANDEVELDE a débuté sa carrière en 1971 pour le Groupe Kraft à Bruxelles. Après avoir occupé les fonctions de Directeur Financier de Kraft à Madrid, de Vice-Président Développement et Planification de Kraft Europe à Lausanne, de Directeur Finance et Gestion de Kraft GmbH en Allemagne, il est nommé Vice-Président Finance et Administration de Kraft international en 1988 aux États-Unis puis Vice-Président administration et développement de Kraft Général International en 1989. Il revient en Europe en 1990 en tant que Président-Directeur Général France, puis France et Italie de Kraft Jacob Suchard. En 1995, il rejoint Promodès en tant que Directeur Général. En 1999, suite à la fusion avec Carrefour, il est nommé Vice-Président-Directeur Général de Carrefour. Depuis 2000, il est Président de Marks & Spencer.

Autres mandats
Non-Executive Director de Vodafone Plc, Chairman of Marks & Spencer, Executive Chairman du fonds d'investissement Change Capital Partners.

CARLOS MARCH DELGADO

Président du Group March et actionnaire de référence
Président du Comité des Rémunérations, des Nominations et de la Gouvernance d'Entreprise

58 ans.
Date de premier mandat : 1998.

Vice-Président du Juan March Studies and Research Institute. Fondateur, Président de la section espagnole et Membre du Conseil d'Administration de l'Association

for Monetary Union of Europe. International Council Columbia Univ., New York, USA (depuis 1996).

Autres mandats
Président de Banca March (depuis 1974), Co-président de Corporación Financiera Alba SA (depuis 1998), Vice-Président de la Fondation Juan March.

PIERRE RODOCANACHI

Administrateur indépendant
Président du Comité d'Audit

65 ans.
Date de premier mandat : 2003.

Pierre RODOCANACHI est le Chairman de l'Advisory Board de la société internationale de conseil en stratégie et management Booz Allen Hamilton. Entré dans le Groupe en 1973, il en est devenu en 1979 le Directeur Général de la filiale française. En 1987, il a été nommé Senior Vice-Président, membre du Comité Stratégique et du Comité des Opérations de Booz Allen Hamilton Inc., et Responsable pour l'Europe du Sud de l'ensemble des activités de ce Groupe.

Autres mandats
Administrateur de la revue Commentaires, Censeur de DMC (Dollfus Mieg & Cie).

FRANÇOIS HENROT

Administrateur indépendant
Membre du Comité d'Audit

54 ans.
Date de premier mandat : 1998.

Ancien élève à l'École nationale d'administration, il exerce au Conseil d'État en tant qu'auditeur et Maître des requêtes avant de devenir Directeur des affaires commerciales et télématiques à la direction générale des télécommunications de 1979 à 1985. Il a également exercé différentes fonctions au sein de la Compagnie Bancaire dont il deviendra Président du Directoire en 1995. Il sera également Président-Directeur Général et Président du Conseil de Surveillance du Crédit du Nord, Membre du directoire de la compagnie financière Paribas avant de devenir Associé-Gérant de Rotschild & Cie Banque en 1997.

Autres mandats
Membre du Conseil de Surveillance de Codedim, de Pinault-Printemps-La Redoute et de Vallourec. Administrateur de Eramet.

SYLVIA JAY

Administrateur indépendant

56 ans.
Date de premier mandat : 2003.

Sylvia JAY est Directeur Général de la British Food and Drink Federation depuis janvier 2001. Elle a auparavant exercé au sein de la haute fonction publique britannique, diverses fonctions dans l'Administration

pour le développement Outre-Mer (Overseas Development Administration - DFID), ainsi que, en position de détachement, auprès du Ministère français de la coopération, du Trésor français et de la Banque Européenne pour la Reconstruction et le Développement (Political Director).

Autres mandats
Administrateur de Saint-Gobain.

CHRISTIAN BLANC

Administrateur indépendant
Membre du Comité des Rémunérations, des Nominations et de la Gouvernance d'Entreprise

61 ans.
Date de premier mandat : 1998.

Après avoir exercé de nombreuses fonctions dans l'administration française, Christian Blanc a dirigé la RATP et le Groupe Air France avant de rejoindre la banque d'affaires Merrill Lynch en tant que Vice-Président de Merrill Lynch Europe et Président de Merrill Lynch France SA. Elu député de la 3^e circonscription des Yvelines le 15 décembre 2002, il est membre de la commission des affaires économiques de l'Assemblée Nationale et membre du groupe d'amitié entre la France et la Chine.

Autres mandats
Administrateur de Cap Gemini, JC Decaux, Thomson et de la Coface.

JOSÉ LUIS LEAL-MALDONADO *

Administrateur indépendant
Membre du Comité des Rémunérations, des Nominations et de la Gouvernance d'Entreprise

65 ans.

En septembre 1977, il est nommé Directeur Général de la Politique économique, poste qu'il occupe jusqu'en février 1978 où il devient Secrétaire d'État à la coordination et à la programmation économique. Ensuite, en avril 1979, il est nommé Ministre de l'économie, fonction qu'il remplit jusqu'en septembre 1980. De 1981 à 1990, il travaille comme conseiller économique du Banco de Vizcaya et comme adjoint au Président du Banco Bilbao Vizcaya. Actuellement, il est Président de l'Association Espagnole des Banques.

Autres mandats
Il est Administrateur de Saint Gobain, de Saint Gobain Cristalería Española, de CEPESA, Renault (Espagne) et Alcatel (Espagne). Il est aussi Président de "Diálogo", Association d'amitié hispano-française et de Acción Contra el Hambre, Vice-président de la Fundación Abril Martorell et membre du Real Patronato del Museo del Prado et de la Fundación Duques de Soria.

* Sous réserve de l'approbation des résolutions par l'Assemblée Générale.

** Ces administrateurs ne sont ni salariés, ni président ou directeur général de la société ou d'une société de son groupe, ni ne l'ont été ; ils ne sont ni actionnaires de référence de la société ou d'une société de son groupe, ni liés de quelque manière que ce soit à un tel actionnaire ; il ne sont enfin pas liés de quelque manière que ce soit à un partenaire significatif et habituel, commercial ou financier de la société ou des sociétés de son groupe.

Trois Comités spécialisés ont été créés en 1998 par le 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.

Comités du Conseil d'Administration

LE COMITÉ D'AUDIT

Missions du Comité

Les attributions du Comité d'Audit concernent :

- n Les comptes annuels et semestriels pour lesquels :
 - il examine les comptes sociaux et consolidés avant leur présentation au Conseil d'Administration,
 - il s'assure de la pertinence et de la permanence des méthodes comptables adoptées pour l'établissement des comptes consolidés et sociaux,
 - il analyse les résultats intermédiaires et préliminaires, ainsi que les commentaires y afférents avant leur annonce publique,
 - il vérifie que les procédures internes de collecte et de contrôle des informations garantissent l'application des méthodes comptables susvisées,
 - il étudie les changements et adaptations des principes et règles comptables retenus pour l'établissement des comptes.

- n La réglementation boursière pour laquelle :
 - il veille à la qualité des procédures et des informations afférentes à la réglementation boursière (document de référence).
- n Le contrôle interne et externe de la société et de ses principales filiales pour lequel :
 - il évalue les propositions de nomination ou de renouvellement des commissaires aux comptes de la société et leur rémunération,
 - il évalue, avec les responsables du contrôle interne, les systèmes de contrôle interne du Groupe.
- n Les risques qu'il examine régulièrement avec le Conseil d'Administration, qu'ils soient financiers, stratégiques ou opérationnels.

Le Comité peut bénéficier des informations disponibles auprès du Directeur finances et gestion du Groupe. Une fois par an, il peut entendre les Commissaires aux Comptes dans les conditions qu'il détermine.

Composition du Comité

Le Comité est composé de quatre membres désignés par le Conseil d'Administration parmi ses membres, dont deux administrateurs indépendants. Le Président du Comité est désigné par le Conseil d'Administration. Le Comité des Rémunérations du 30 janvier 2004 a proposé au Conseil de nommer un nouveau membre en la personne de Monsieur Pierre Rodocanachi et de lui confier la présidence dont le mandat arrive à échéance.

Dès lors, la composition du Comité est la suivante :

- Président :** Pierre Rodocanachi
(Administrateur indépendant)
- Membres :** Jacques Badin
François Henrot
(Administrateur indépendant)
Robert Halley

Le Comité se réunit au moins trois fois par an. Deux réunions sont programmées avant la présentation des comptes annuels et semestriels. Pour délibérer valablement, la moitié au moins de ses membres doit être présente. Un membre du Comité ne peut pas se faire représenter.

Travaux du Comité

Au cours de l'exercice 2003, le Comité a procédé principalement à l'examen de la gestion des risques de taux et de change, des méthodes de consolidation et de la comptabilisation de la marge arrière. Le Comité a analysé la distinction entre résultat courant et exceptionnel, le bilan du Groupe, le respect des normes IAS en matière de cessions immobilières et a prêté une attention particulière aux engagements hors bilan.

Le Comité d'Audit lors de chacune de ses réunions se livre à l'analyse de la synthèse de ses travaux qui lui est présentée par la Direction de l'Audit interne. Le Comité veille au respect de l'indépendance de l'Audit interne et s'assure de l'adéquation des moyens qui lui sont alloués avec la mission qui lui est dévolue.

Par ailleurs, le Comité a présenté au Conseil d'Administration – à l'issue d'une procédure d'appel d'offres – ses recommandations liées au choix des Commissaires aux Comptes lors de l'échéance des mandats de ceux-ci.

Enfin, le Comité a procédé à l'étude des évolutions de l'environnement normatif de la société – normes IFRS et promulgation de la loi de sécurité financière – et a défini le calendrier de mise en œuvre de ces nouvelles normes par la Société, tout en en appréciant l'impact pour le Groupe.

LE COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS, DES NOMINATIONS ET DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

Missions du Comité

Le Comité intervient dans les domaines suivants :

- propositions au Conseil d'Administration pour la nomination des administrateurs,
- propositions de rémunération des mandataires sociaux et de répartition des jetons de présence,
- évaluation de l'enveloppe globale de stock-options,
- information sur la nomination et la rémunération des membres du Comité Exécutif et des principaux dirigeants du Groupe,
- évaluation de la qualité des travaux du Conseil d'Administration.

Le Comité qui s'est réuni le 30 janvier 2004 a proposé au Conseil d'Administration – afin de mieux refléter l'étendue de ses missions – d'adopter désormais la dénomination "Comité des Rémunérations, des Nominations et de la Gouvernance d'Entreprise".

Composition du Comité

Le Comité est composé de quatre membres désignés par le Conseil d'Administration parmi ses membres, dont deux administrateurs indépendants. Le président du Comité est désigné par le Conseil d'Administration.

Sous réserve de l'adoption par l'Assemblée Générale des résolutions soumises à son approbation concernant la nomination et la ratification d'administrateurs, la composition du Comité serait la suivante :

Président : Carlos March
Membres : Christian Blanc
 (Administrateur indépendant)
 Luc Vandevelde
 José-Luis Leal-Maldonado
 (Administrateur indépendant).

Le Comité se réunit au moins une fois par an. Il peut se réunir à la demande du Président du Conseil d'Administration ou de deux membres du Comité. Pour délibérer valablement la moitié au moins de ses membres doit être présente. Un membre du Comité ne peut se faire représenter.

Travaux du Comité

Au cours de l'exercice 2003, le Comité a défini et proposé au Conseil d'Administration les conditions dans lesquelles pourrait être octroyé un plan d'options sur actions, a déterminé le montant de la rémunération des mandataires sociaux ainsi que la quotité variable de ladite rémunération et a identifié des personnalités qui, eu égard à leur indépendance, leurs compétences, leur motivation et leur disponibilité, étaient susceptibles d'occuper les fonctions d'administrateur.

Par ailleurs, afin d'améliorer les pratiques de nature à favoriser la transparence et le fonctionnement harmonieux du Conseil et des Comités, le Président du Comité a proposé de procéder au cours de l'exercice 2004 à l'évaluation de la gouvernance d'entreprise de Carrefour.

Cette analyse s'accompagnera d'entretiens individuels avec les administrateurs. Elle devra déboucher sur des recommandations spécifiques concernant la composition et le fonctionnement du Conseil et de ses Comités.

LE COMITÉ D'ORIENTATION STRATÉGIQUE

Le Comité des Rémunérations, réuni le 30 janvier 2004, a proposé au Conseil d'Administration de dissoudre le Comité d'Orientation Stratégique. En effet, ce Comité avait été instauré dans le cadre de la fusion avec Promodès. Il pouvait se réunir de manière plus souple et plus régulière que le Conseil. Il était prévu pour garantir les grands équilibres et rendre des arbitrages essentiels de la fusion Carrefour/Promodès (investissements, synergies...). Il n'a en conséquence plus de raison d'exister.



(de gauche à droite)

■ BERNARD DUNAND
FRANCE

■ JAVIER CAMPO
MAXIDISCOMPTE

■ RENÉ BRILLET
ASIE

■ PHILIPPE JARRY
AMÉRIQUES

■ JOËL SAVEUSE
EUROPE

■ DANIEL BERNARD
PRÉSIDENT
ET DIRECTEUR GÉNÉRAL

■ PHILIPPE PAUZE
SUPERMARCHÉS

■ JEAN-FRANÇOIS DOMONT
MARCHANDISES

■ JOSÉ LUIS DURAN
FINANCES ET GESTION
ORGANISATION ET SYSTÈMES

■ GUY YRAETA
AUTRES PAYS D'EUROPE

■ JACQUES BEAUCHET
RESSOURCES HUMAINES

René BRILLET, Directeur Général Asie, a pris sa retraite au cours du 1^{er} trimestre 2004. Philippe JARRY, Directeur Général Amériques, le remplace et est nommé Directeur Général Asie. Éric Uzan, anciennement Directeur Exécutif Brésil, est nommé Directeur Général Amériques.



Convention mondiale des directeurs

À l'occasion de son 40^e anniversaire, Carrefour a organisé une manifestation exceptionnelle, qui a révélé la dimension, la diversité, le potentiel du Groupe.

Du 9 au 12 mars 2003, dans un espace de plus de 25 000 m² situé au Bourget, les 2 500 directeurs du Groupe ont participé à la Convention mondiale.

Objectifs : "faire connaître tout le Groupe à tout le Groupe", exposer la stratégie et y faire adhérer les managers en les mobilisant sur les enjeux et les objectifs. La Convention était, pour chacun, l'occasion de replacer le client au centre de ses préoccupations, de renforcer sa fierté d'appartenance à la fois à son pays, à son métier, à son enseigne et au Groupe. Favorisant les échanges, valorisant les performances, promouvant une culture de l'innovation, elle a permis la cohésion autour de valeurs communes.

Trois temps forts ont rythmé la Convention mondiale



Le Salon international au Bourget, avec plus de 100 stands animés par 400 collaborateurs, a présenté toutes les dimensions du Groupe à travers des espaces d'exposition et d'échanges organisés en villages, en places et en rues. Regroupées par pays et régions, toutes les unités du Groupe présentaient leur identité, leur position concurrentielle, leur stratégie et leurs réalisations. Un salon vivant, par les thèmes exposés et par leur mise en scène, très spectaculaire et souvent interactive.



Le Forum d'échange et des Ateliers métiers a fourni une plate-forme d'expression de la "Vision du monde" de Carrefour, à travers trois conférences - débats : "Tendances mondiales de la consommation", "Environnement et développement durable", "Grands équilibres économiques et stratégiques". Une réflexion riche, soutenue par des invités prestigieux : Georges Sempurn, Mikhaïl Gorbatchev, Franck Riboud ou encore Claude Martin, Directeur Général du WWF, Pascal Lamy, Commissaire Européen, Jean-François Richard, Vice-Président de la Banque mondiale. Dans les Ateliers, plus directement professionnels, les équipes du Groupe ont pu confronter leurs expériences et leurs réflexions, échanger et partager les bonnes pratiques et les formules innovantes.



La réunion du Groupe au Zénith, placée par Daniel Bernard sous le triple signe "la référence, l'exigence et la croissance", a conclu cette convention exceptionnelle en mobilisant les managers sur la stratégie et les valeurs du Groupe. L'occasion de rappeler les atouts de Carrefour : un Groupe équilibré, international, actif dans 29 pays, leader dans 12 grands pays d'Europe, d'Asie et d'Amérique latine, présent dans 16 mégapoles du monde sous ses quatre formats majeurs.



La Convention mondiale a aussi accueilli des conventions spécifiques. Ainsi une convention PME a réuni plus de 700 chefs d'entreprises représentant les fabricants des marques d'enseignes, en présence de Renaud Dutreil, Secrétaire d'État aux PME, au Commerce, à l'Artisanat, aux Professions libérales et à la Consommation.



Le "Village Mondial des Filières" offrait des espaces de dialogue, d'information et de dégustation, démonstration vivante de la vitalité de ces filières et de leur intérêt pour l'agriculture de demain, avec leur 35 000 partenaires adhérant à des cahiers des charges précis. Il fut l'occasion de lancer, en présence de Hervé Gaymard, Ministre de l'Agriculture, de l'Alimentation et de la Pêche, le Club des Filières Qualité Carrefour, qui regroupe tous les partenaires agricoles du Groupe.

L'équipe Carrefour Solidarité a présenté son engagement concret dans le soutien à plus de 2 000 projets par an dans le monde, en faveur de l'enfance, de l'insertion, de l'intégration, de la solidarité. Plusieurs partenariats ont été conclus avec des ONG, notamment avec Greencross, présidée par Mikhaïl Gorbatchev, qui œuvre pour la protection de l'eau et de l'environnement.

Nos engagements

Être la référence de la distribution moderne dans chacun de nos marchés est l'ambition qui nous conduit partout dans le monde et dans tous nos magasins, vers de nouveaux développements. Elle se traduit par des engagements concrets auprès des différents acteurs de nos performances.

NOS CLIENTS

Satisfaire leurs attentes et celles des consommateurs en général en termes de prix, d'offres commerciales, de services, d'innovations, de proximité et de qualité.

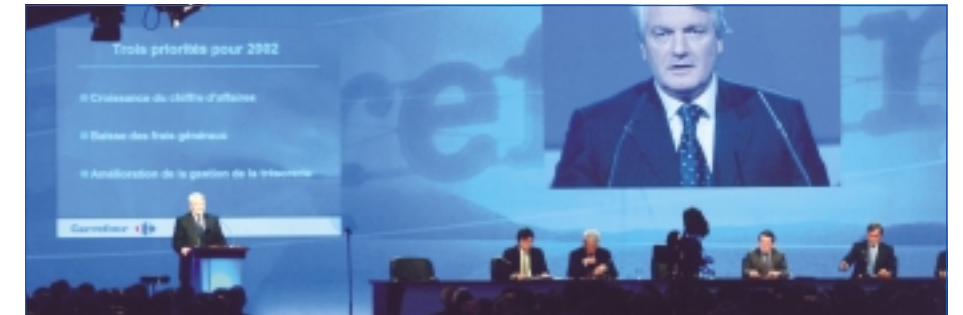
Produits "N° 1", Ticket Cash et avantages de cartes de fidélité : notre offensive sur les prix a bénéficié aux consommateurs dans tous les pays d'implantation du Groupe.



NOS COLLABORATEURS

Systématiser le recrutement local, donner les moyens à nos collaborateurs d'évoluer dans un climat de confiance selon les valeurs du Groupe en favorisant la progression interne.

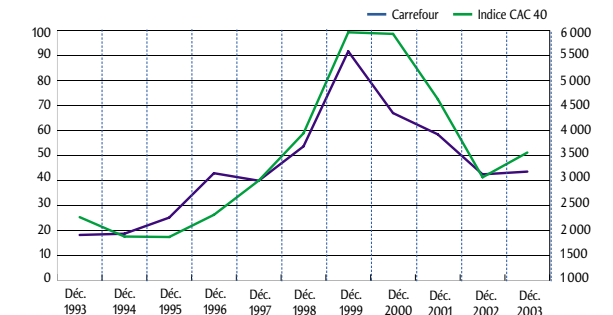
Notre management est attentif à la satisfaction et à l'adhésion de tous. Une enquête interne, enrichie de questions sur le vécu des valeurs en France, Belgique, Espagne, Italie, a touché plus de 12 000 salariés.



NOS ACTIONNAIRES

Apporter la rentabilité dans la durée de leur investissement et les perspectives de croissance d'un Groupe international et multiformat.

ÉVOLUTION DU COURS DE L'ACTION COMPARÉ À L'INDICE CAC 40 (en euros) 1993-2003



NOS FOURNISSEURS

Développer des relations durables et équilibrées, fondées sur un travail commun d'amélioration des produits et de recherche de débouchés.

En 2003, Carrefour a organisé au Japon et en Pologne deux semaines de promotion de produits français fabriqués par des fournisseurs PME. 171 entreprises en ont bénéficié au Japon. La mission de prospection en Pologne a permis à 140 chefs d'entreprise de prendre connaissance du marché.



NOS PARTENAIRES ASSOCIÉS, FRANCHISÉS OU AFFILIÉS

Les appuyer par des enseignes et des marques puissantes, un savoir-faire commercial, une puissance d'achat, un réseau logistique et des techniques en progrès constant.

En France, 220 nouveaux exploitants de magasins franchisés aux enseignes du Groupe ont bénéficié d'une formation rémunérée en magasins écoles.



LES COLLECTIVITÉS PUBLIQUES, LOCALES ET NATIONALES

Assumer nos responsabilités d'acteur économique en nous engageant concrètement dans la vie de la cité.

La Fondation Internationale Carrefour apporte son soutien au SAMU Social International et permet la création de dispositifs d'intervention d'urgence auprès de personnes les plus désocialisées. Créé par le Dr Xavier Emmanuelli, le SAMU Social traite plus de 25 000 personnes par an.



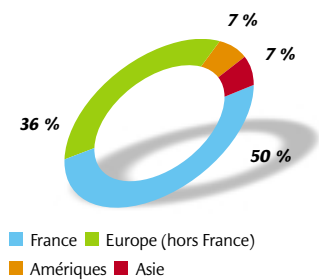
Panorama financier

Des objectifs atteints

En 2003 Carrefour s'était fixé trois priorités : la croissance organique du chiffre d'affaires, la réduction des coûts d'exploitation en pourcentage du chiffre d'affaires, l'amélioration de la dette nette et un ROCE (retour sur capitaux employés) supérieur à 16%. Tous ces objectifs ont été atteints ou dépassés. Ainsi le chiffre d'affaires hors taxes progresse de 5,5 % à change constant, les coûts d'exploitation ont été réduits de 0,4 % du chiffre d'affaires et la dette nette moyenne a diminué de 1,6 milliard d'euros. Enfin le ROCE retrouve le niveau atteint en 1999 à 17,7 % contre 14,8 % en 2002. L'année 2003 marque donc une excellente performance avec un chiffre d'affaires et une marge d'exploitation record.

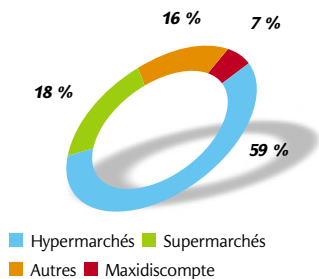
Répartition du chiffre d'affaires HT consolidé par zone géographique

TOTAL = 70 486 M€



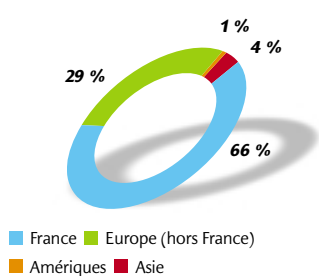
Répartition du chiffre d'affaires HT consolidé par format

TOTAL = 70 486 M€



Répartition du résultat d'exploitation par zone géographique

TOTAL = 3 251 M€



+ 5,5 % à taux de change constants

Chiffre d'affaires hors taxes consolidé 2003

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.

+ 7,5 %

Résultat d'exploitation

Carrefour a atteint sa meilleure marge opérationnelle historique (EBIT) 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. D'une marge 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.

10,5 x = Ebitda/résultat financier

Endettement

L'endettement net du Groupe est en forte baisse avec une réduction de 1,1 milliard d'euros. La dette nette passe ainsi de 9 milliards d'euros à 7,9 milliards. Ce recul s'explique notamment par la progression de la capacité d'autofinancement du Groupe et la bonne gestion du besoin en fonds de roulement. Le résultat opérationnel couvre dès lors 10,5 fois les frais financiers en 2003 contre 8,9 en 2002 et souligne la solidité financière du Groupe Carrefour.

+ 16,6 %

Résultat net courant par action

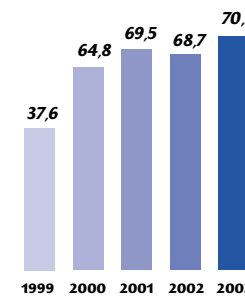
Carrefour avait annoncé une progression du résultat net par action à deux chiffres avant et après survaleurs. La très bonne performance du résultat d'exploitation ainsi que la nouvelle baisse de la charge financière de 12 % permettent de dépasser largement l'objectif initial du Groupe. Le résultat net par action après survaleurs croît de 15,7 % à 2,23 €, alors que le bénéfice par action avant survaleurs croît de 13,7 % à 2,67 €.

Retour sur capitaux employés

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 1999. Cette progression est le fruit à la fois de la très bonne performance du résultat d'exploitation et d'une allocation optimisée des capitaux.

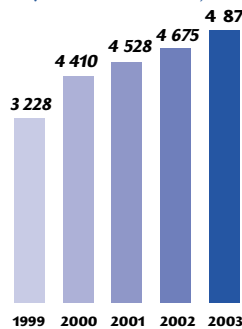
Chiffre d'affaires HT consolidé

(en milliards d'euros)



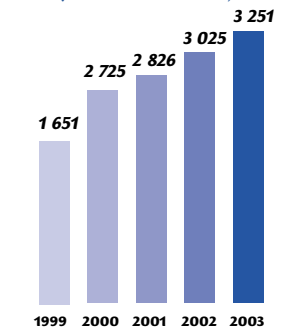
EBITDA

(en millions d'euros)



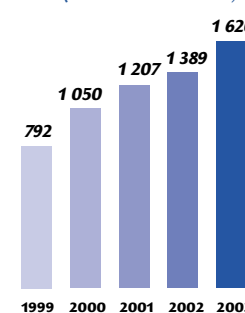
Résultat d'exploitation

(en millions d'euros)



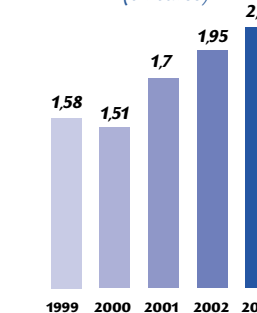
Résultat net courant part du Groupe après survaleurs

(en millions d'euros)



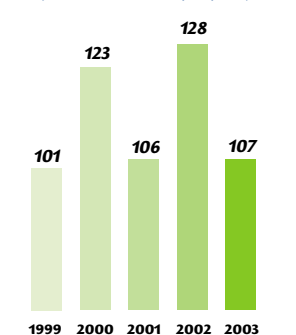
Résultat net courant part du Groupe par action

(en euros)



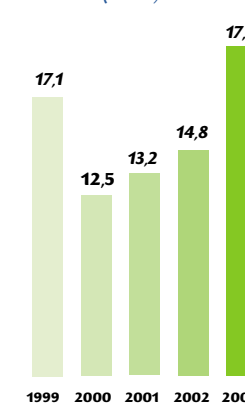
Ratio d'endettement net

(en % des fonds propres)



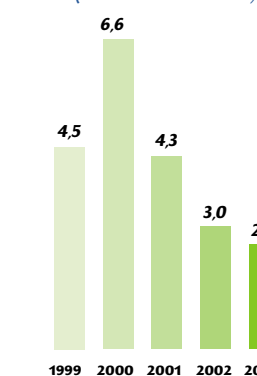
ROCE

(en %)



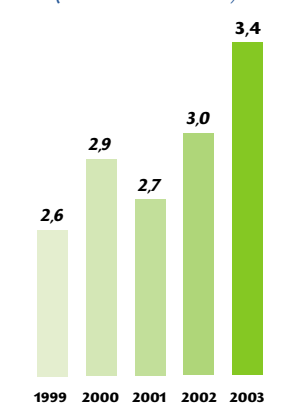
Investissements et acquisitions

(en milliards d'euros)



Capacité d'autofinancement

(en milliards d'euros)



Panorama boursier

Capital

Au 31 décembre 2003, le capital social de Carrefour s'élève à 1 790 355 957,50 euros. Il est composé de 716 142 383 actions au nominal de 2,5 euros contre 716 141 771 actions un an plus tôt. La création de 612 actions en 2003 provient de l'exercice de 51 bons de souscription d'actions.

RÉPARTITION DU CAPITAL

La structure de l'actionnariat n'a pas subi d'importantes modifications en 2003. Sa répartition au 31 décembre est la suivante :

ACTIONNAIRES	Nombre de titres	En %	Nombre de voix AGO	En %	Nombre de voix AGE	En %
Groupe familial Halley	81 836 545	11,43	162 381 917	18,54	162 962 837	18,61
Familles Badin-Defforey-Fournier	34 883 766	4,87	45 775 971	5,23	46 863 959	5,35
Groupe March	23 976 640	3,35	47 373 280	5,41	47 373 280	5,41
Pacte d'actionnaires	140 696 951	19,65	255 531 168	29,18	257 200 076	29,37
Salariés	20 582 419	2,87	26 370 847	3,01	26 370 847	3,01
Autodétention	7 303 390	1,02				
Autocontrôle *	22 833	0,00				
Public	547 536 790	76,46	593 822 736	67,81	592 153 828	67,62
Total	716 142 383	100,00	875 724 751	100,00	875 724 751	100,00

Nombre de titres détenus par les membres du Comité de direction : 1 551 531

À la connaissance de la société, il n'existe pas d'autres actionnaires détenant directement ou indirectement ou de concert, 5% ou plus du capital et/ou des droits de vote.

*Actions détenues par Carrefour Nederland BV.

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 2003 s'élève à 875 724 751. 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 (AG du 30 octobre 1989). Le nombre d'actionnaires est estimé à environ 461 000.

L'action Carrefour

L'action Carrefour est cotée au premier marché Euronext de Paris (Service de Règlement Différé, code ISIN FR 0000120172). Elle fait partie des indices CAC 40, Dj Euro Stoxx 50 et Dj Stoxx 50. Au 31 décembre 2003, l'action Carrefour se situait en 6^e position dans l'indice CAC 40 en termes de capitalisation boursière avec un poids de 4,38 %.

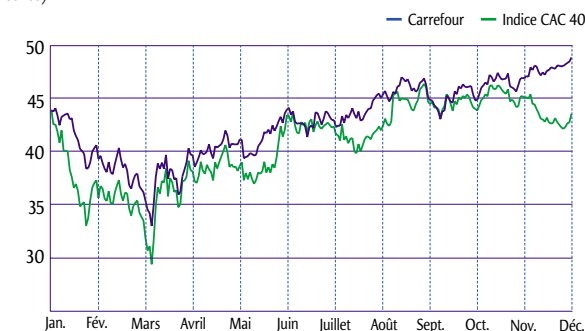
DONNÉES BOURSIÈRES

(en euros)	1999*	2000*	2001*	2002	2003
Cours : plus haut	96,6	91,8	69,4	58,15	46,34
plus bas	46,2	62,5	46,3	38,07	29,35
au 31 décembre	91,6	66,9	58,4	42,43	43,52
Nombre d'actions au 31 décembre	685 004 700	711 143 440	711 155 854	716 141 771	716 142 383
Capitalisation boursière au 31 décembre (en milliards d'euros)	62,7	47,6	41,5	30,4	31,16
Moyenne des volumes quotidiens	1 414 368	1 704 163	1 934 055	2 567 064	2 513 291
Résultat net courant par action	1,58	1,51	1,70	1,95	2,23
Dividende net	0,45	0,50	0,56	0,64	0,74
Rendement	0,49 %	0,74 %	0,95 %	1,50 %	1,70 %

* Les données historiques ont été ajustées pour tenir compte des opérations intervenues sur le titre Carrefour : division du nominal par six en 1999 et attribution gratuite en 2000.

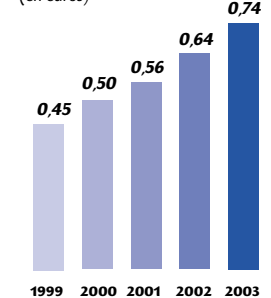
ÉVOLUTION DU COURS DE L'ACTION EN 2003 COMPARÉ À L'INDICE CAC 40

(en euros)



DIVIDENDE NET PAR ACTION *

(en euros)



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

INFORMATION DES ACTIONNAIRES

Les actionnaires de Carrefour bénéficient d'une information rigoureuse, transparente et régulière. La communication a été optimisée en 2003 et s'est dotée de nouveaux outils : le numéro d'appel gratuit actionnaires est maintenant accessible 7 jours sur 7, 24 h sur 24 – en composant le 0 805 902 902, les actionnaires peuvent consulter le cours de l'action, son évolution et celle du CAC 40 en temps réel ; l'agenda des rencontres et publications financières est disponible et mis à jour régulièrement ; une boîte vocale permet de laisser en toute simplicité ses coordonnées pour recevoir les lettres, le guide de l'actionnaire ou le rapport annuel.

En 2003, le Groupe a également lancé une alerte email "Actionnaires" pour informer de la parution des communiqués de presse.

Pour vous inscrire : rubrique "Actionnaires" du site internet <http://www.carrefour.com>

Calendrier d'informations financières

Résultats annuels 2003	4 mars 2004
Assemblée Générale (sur 2 ^e convocation)	27 avril 2004
Versement du dividende	30 avril 2004
Chiffre d'affaires du premier trimestre	7 avril 2004
Chiffre d'affaires du deuxième trimestre	8 juillet 2004
Résultats semestriels 2004	1 ^{er} septembre 2004
Chiffre d'affaires du troisième trimestre	12 octobre 2004
Chiffre d'affaires du quatrième trimestre	11 janvier 2005

Contacts

RELATIONS INVESTISSEURS

David Shriver
Étienne Humbert
6, avenue Raymond-Poincaré
75016 Paris
Tél. : 01 53 70 19 00
investisseurs@carrefour.com

RELATIONS ACTIONNAIRES

Véronique Kretz
6, avenue Raymond-Poincaré
75016 Paris
Tél. : 0 805 902 902 (appel gratuit)
actionnaires@carrefour.com

ACTIONNAIRES NOMINATIFS

CAIS Corporate Trust snc
Service Émetteurs-Assemblées
14, rue Rouget de Lisle
92862 Issy les Moulineaux Cedex 09
Tél. : 01 43 23 84 24
Fax : 01 43 23 89 03

La communication actionnaires

La Lettre aux actionnaires

Destinée à l'ensemble des actionnaires au nominatif pur et actionnaires au porteur qui en font la demande, la lettre aux actionnaires paraît deux fois par an suite à la publication des résultats annuels et semestriels en mars et en septembre.

Le Guide de l'actionnaire

Permet de s'informer sur le nominatif pur et administré.

Les rencontres

L'Assemblée Générale est le moment privilégié de rencontre entre les dirigeants et actionnaires et permet de s'informer sur la vie du Groupe, ses réalisations et perspectives.

Depuis 3 ans, Carrefour participe au Salon Actionaria de Paris.

Nos équipes sont présentes sur les deux journées pour répondre aux questions des visiteurs sur la stratégie du Groupe.

En 2003, Carrefour s'est rendu dans 4 villes de province pour présenter le Groupe en réunions d'actionnaires, à Lyon, Paris, Rouen et Toulouse.

Pour la première fois, Carrefour a rencontré ses actionnaires à l'étranger, à Bruxelles, en Belgique.

