



# DOCUMENT DE REFERENCE 2011



Le présent document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 21 mars 2012, conformément à l'article 212-13 du Règlement Général de l'AMF. Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'Autorité des Marchés Financiers. Ce document a été établi par l'Emetteur et engage la responsabilité de ses signataires.

## SOMMAIRE

<b>1.</b>	<b>PERSONNES RESPONSABLES</b>	<b>4</b>
<b>2.</b>	<b>CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES</b>	<b>5</b>
<b>3.</b>	<b>INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES</b>	<b>6</b>
<b>4.</b>	<b>FACTEURS DE RISQUES</b>	<b>7</b>
<b>5.</b>	<b>INFORMATIONS CONCERNANT L'ÉMETTEUR</b>	<b>16</b>
	<b>5.1. Histoire et évolution de la société</b>	
	<b>5.2. Investissements</b>	
<b>6.</b>	<b>APERCU DES ACTIVITÉS</b>	<b>19</b>
	<b>6.1. Principales activités</b>	
	<b>6.2. Principaux marchés</b>	
<b>7.</b>	<b>ORGANIGRAMME</b>	<b>35</b>
<b>8.</b>	<b>PROPRIETES IMMOBILIERES, USINES ET EQUIPEMENTS</b>	<b>35</b>
<b>9.</b>	<b>EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RÉSULTAT</b>	<b>36</b>
	<b>9.1. Situation financière</b>	
	<b>9.2. Résultat d'exploitation</b>	
<b>10.</b>	<b>TRÉSORERIE ET CAPITAUX</b>	<b>36</b>
<b>11.</b>	<b>RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT, BREVETS ET LICENCES</b>	<b>37</b>
<b>12.</b>	<b>INFORMATION SUR LES TENDANCES</b>	<b>38</b>
<b>13.</b>	<b>PRÉVISIONS OU ESTIMATIONS DU BÉNÉFICE</b>	<b>41</b>
<b>14.</b>	<b>ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE ET DIRECTION GÉNÉRALE</b>	<b>42</b>
<b>15.</b>	<b>RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES</b>	<b>48</b>
<b>16.</b>	<b>FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION</b>	<b>52</b>
<b>17.</b>	<b>SALARIES</b>	<b>58</b>
<b>18.</b>	<b>PRINCIPAUX ACTIONNAIRES</b>	<b>61</b>
<b>19.</b>	<b>OPÉRATIONS AVEC DES APPARENTÉS</b>	<b>64</b>
<b>20.</b>	<b>INFORMATIONS FINANCIÈRES CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS DE L'ÉMETTEUR</b>	<b>65</b>
	<b>20.1. Informations financières historiques</b>	
	<b>20.2. Informations financières pro forma</b>	
	<b>20.3. Etats financiers</b>	
	<b>20.4. Vérification des informations financières historiques annuelles</b>	
	<b>20.5. Date des dernières informations financières</b>	
	<b>20.6. Informations financières intermédiaires et autres</b>	
	<b>20.7. Politique de distribution des dividendes</b>	

	<b>20.8. Procédures judiciaires et d'arbitrage</b>	
	<b>20.9. Changement significatif de la situation financière ou commerciale</b>	
<b>21.</b>	<b>INFORMATIONS COMPLEMENTAIRES</b>	<b>208</b>
	<b>21.1. Capital social</b>	
	<b>21.2. Acte constitutif et statuts</b>	
<b>22.</b>	<b>CONTRATS IMPORTANTS</b>	<b>214</b>
<b>23.</b>	<b>INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, DÉCLARATIONS D'EXPERTS ET DÉCLARATIONS D'INTÉRÊTS</b>	<b>214</b>
<b>24.</b>	<b>DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC</b>	<b>214</b>
<b>25.</b>	<b>INFORMATIONS SUR LES PARTICIPATIONS</b>	<b>215</b>

## **ANNEXES**

- Rapport du Président du Conseil d'Administration sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil et les procédures de contrôle interne et de gestion des risques
- Rapport des Commissaires aux comptes sur le rapport établi en application de l'article L225-235 du Code de commerce sur le rapport du Président du Conseil d'Administration de la société Carrefour, pour ce qui concerne les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.
- Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés.
- Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes sociaux.
- Tableaux récapitulatifs de la rémunération des mandataires sociaux.
- Document d'information annuel.
- Honoraires des Commissaires aux comptes
- Informations sur le programme de rachat d'actions.
- Rémunération des mandataires sociaux.
- Mandats des mandataires sociaux au cours des 5 dernières années
- Parc de magasins intégrés.
- Evolution du cours de bourse sur 18 mois
- Table de concordance du Rapport Financier Annuel.

Conformément à l'article 28 du règlement européen n° 809/2004 du 29 avril 2004, le présent document de référence incorpore par référence les informations suivantes auxquelles le lecteur est invité à se reporter :

- au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2010 : comptes consolidés, comptes sociaux et rapports des Commissaires aux comptes y afférents figurant dans le document de référence déposé le 28 avril 2011 auprès de l'Autorité des Marchés Financiers sous le numéro D.11-0397, respectivement aux pages 70 à 173, 174 à 189, 229 à 231 et 232 à 234. Le rapport des contrôleurs légaux sur les comptes consolidés contient une observation.
- au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2009 : comptes consolidés, comptes sociaux et rapports des Commissaires aux comptes y afférents figurant dans le document de référence déposé le 22 avril 2010 auprès de l'Autorité des Marchés Financiers sous le numéro D.10-305, respectivement aux pages 55 à 133, 134 à 146, 178 à 179 et 180 à 181.

Les informations incluses dans ces deux documents de référence, autres que celles visées ci-dessus, sont, le cas échéant, remplacées ou mises à jour par les informations incluses dans le présent document de référence. Ces deux documents de référence sont accessibles dans les conditions décrites à la rubrique 24 « Documents accessibles au public » du présent document de référence.

## **1. PERSONNES RESPONSABLES**

1.1. Monsieur Lars Olofsson, Président-Directeur Général.

1.2. « J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent document de référence sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et le rapport de gestion ci joint présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

J'ai obtenu des contrôleurs légaux des comptes une lettre de fin de travaux, dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes données dans le présent document ainsi qu'à la lecture d'ensemble du document. »

Le 20 mars 2012

Lars Olofsson  
Président-Directeur Général

## 2. **CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES**

### **Commissaires aux comptes titulaires**

#### **Deloitte & Associés**

185, avenue Charles de Gaulle (92524) Neuilly sur Seine cedex  
représenté par M. Arnaud de Planta

Date du premier mandat : AGO du 15/04/2003

Expiration du mandat actuel lors de l'Assemblée Générale Ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2014.

#### **KPMG SA**

3, cours du Triangle, 92939 Paris la Défense cedex  
représenté par M. Eric Ropert

Date du premier mandat : AGO du 05/09/1968

Expiration du mandat actuel lors de l'Assemblée Générale Ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2014.

#### **Cabinet MAZARS**

61, rue Henri Régnauld (92075) Paris La Défense  
Représenté par M. Pierre Sardet

Date du premier mandat : AGM du 21/06/2011

Expiration du mandat actuel lors de l'Assemblée Générale Ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016.

### **Commissaires aux comptes suppléants**

#### **BEAS**

7-9, villa Houssay (92524) Neuilly sur Seine Cedex

Date du premier mandat : AGO du 15/04/2003

Expiration du mandat actuel lors de l'Assemblée Générale Ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2014.

#### **M. Bernard Perot**

32, rue du 19 janvier (92500) Rueil Malmaison

Date du premier mandat : AGO du 28/04/2009

Expiration du mandat actuel : Mandat expirant lors de l'Assemblée Générale Ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2014.

#### **M. Thierry Colin**

61 rue Henri Regnault (92400) Courbevoie

Date du premier mandat : AGM du 21/06/2011

Expiration du mandat actuel lors de l'Assemblée Générale Ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016.

### 3. INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES

#### Informations financières sélectionnées

en millions d'euros	2011	2010
Chiffre d'affaires hors taxes	81 271	80 511
Résultat opérationnel courant avant amortissements et provisions	3 883	4 376
Résultat opérationnel courant	2 182	2 701
Résultat opérationnel	(481)	1 703
Résultat net des activités poursuivies	(2 176)	479
Résultat net, part du Groupe	371	433

en euros	2011	2010
Résultat net des activités poursuivies par action	(3,35)	0,50

en millions d'euros	31/12/11	31/12/2010
Dette nette	6 911	7 997

## 4. FACTEURS DE RISQUES

### RISQUES FINANCIERS

Les principaux risques attachés aux instruments financiers du Groupe sont les risques de taux, de change, de crédit, de liquidité et le risque sur actions. La politique du Groupe face aux différents risques est décrite dans les paragraphes suivants.

- Risque de marché

Le risque de marché correspond au risque que des variations de marché, tels que les cours de change, les taux d'intérêt et les prix des instruments de capitaux propres, affectent le résultat du Groupe. La gestion du risque de marché a pour objectif de gérer et contrôler les expositions au risque de marché dans des limites acceptables, tout en optimisant le couple rentabilité / risque.

Le Groupe achète et vend des instruments financiers, tels que des swaps et des options de change ou des swaps et des options de taux, afin de gérer les risques de marché. Il s'agit d'instruments de gré à gré négociés avec des contreparties de premier rang. Toutes ces opérations sont réalisées dans le respect des directives définies par le Comité des Risques qui se réunit mensuellement. Généralement, le Groupe cherche à appliquer, dans la mesure du possible, une comptabilité de couverture pour gérer la volatilité de ses résultats.

- Risque de change

Les activités du Groupe dans le monde sont réalisées par des filiales qui opèrent essentiellement dans leur propre pays (achats et ventes en devises locales). Par conséquent, l'exposition du Groupe au risque de change sur les opérations commerciales est naturellement limitée et concerne essentiellement l'importation. Le risque sur les opérations d'importation fermes est couvert par des achats à terme de devises. La maturité de ces opérations de change est inférieure à 12 mois.

Les financements locaux sont généralement effectués dans la devise locale. Les prêts inter compagnie accordés aux filiales étrangères sont le plus souvent couverts au moyen de swaps de devises.

De par sa diversification géographique, le Groupe est exposé au risque de conversion sur la valeur de ses actifs. Le bilan et le compte de résultat sont sensibles aux variations des taux de change lors de la consolidation des comptes de ses filiales étrangères opérant en dehors de la zone euro.

Le prix d'acquisition ou de cession d'actifs prévus dans des pays étrangers peut être couvert par des options.

- Risque de taux d'intérêt

La gestion du risque de taux est assurée centralement par la direction de la trésorerie et des financements du Groupe (DTFG). Cette dernière est soumise à une obligation de reporting de ses opérations et établit une mesure de performance mensuelle permettant d'identifier :

- le résultat sur les actions menées,
- l'adéquation des actions entreprises avec la politique de gestion des risques du Groupe.

L'exposition nette du Groupe au risque de variation de taux d'intérêt est réduite par l'utilisation d'instruments financiers constitués de swaps et d'options de taux d'intérêt :

- 1) Le Groupe se préserve par exemple du risque de variation des taux d'intérêts à la hausse sur les billets de trésorerie et autres dettes à court et moyen terme par l'utilisation d'instruments financiers.
- 2) La dette à long terme est émise principalement à taux fixe, protégeant ainsi le Groupe contre une hausse des taux. Néanmoins le Groupe utilise des instruments financiers en vue de bénéficier partiellement de la baisse des taux.
- 3) Lorsqu'elle est émise à taux variable, la dette long terme est couverte au moyen d'instruments financiers permettant de plafonner la hausse des taux d'intérêt pour tout ou partie de la période.

Cette stratégie a pour effet de limiter fortement l'impact des hausses de taux, tout en bénéficiant d'une baisse éventuelle.

Le calcul de sensibilité (à un an – sur l'ensemble de la dette) à l'évolution des taux est présenté dans le tableau ci-dessous :

<b>Effet sur les charges financières d'une simulation sur les taux d'intérêts (en millions d'euros) *</b>	<b>baisse des taux de 0,50%</b>	<b>hausse des taux de 0,50%</b>
Variation de charges financières avant dérivés	(13)	13
Variation de charges financières des dérivés	1	3
Variations de charges financières après dérivés	(11)	16

\* (Gains), perte.

Sur la base des données de marché à la date de clôture et du niveau particulièrement bas des taux d'intérêt de référence du Groupe, l'impact des instruments dérivés de taux et des passifs financiers évalués à la juste valeur par résultat a été établi sur la base d'une variation instantanée de +/- 50 points de base de la courbe des taux d'intérêt euro au 31 décembre 2011.

- Risque sur actions

- 1) Actions Carrefour

Carrefour est attentif à l'évolution du cours de ses actions. Le Groupe s'efforce de disposer d'une capitalisation boursière suffisante, afin de :

- préserver la confiance des investisseurs, des créanciers et du marché ;
- soutenir le développement futur de l'activité.

Occasionnellement, le Groupe achète sur le marché ses propres actions ou des options d'achat sur ses propres actions. Le rythme et le volume de ces achats dépendent des cours sur le marché. Ces actions et options sont principalement utilisées dans le cadre de la couverture des programmes d'attribution d'actions gratuites et d'options sur actions du Groupe.

- 2) Autres actions

Le Groupe a pour politique de ne pas détenir de positions actions sauf circonstances particulières. Ainsi, les valeurs mobilières et les placements financiers sont essentiellement constitués de placements monétaires sur lesquels l'exposition du Groupe est faible.

- Risque de crédit

Le Groupe considère que son exposition est la suivante :

<b>Exposition au risque de crédit</b> (en millions d'euros)	<b>31/12/2011</b>	<b>31/12/2010</b>
Titres de participation	152	181
Autres immobilisations financières long terme	1 281	1 361
<b>Total Autres actifs financiers non courants</b>	<b>1 433</b>	<b>1 542</b>
Encours clients des sociétés financières	5 619	5 556
Créances commerciales	2 782	2 555
Autres actifs financiers courants	911	1 811
Autres Actifs	626	664
Trésorerie et équivalents trésorerie	3 849	3 271
<b>Exposition maximale au risque de crédit</b>	<b>15 221</b>	<b>15 400</b>

1) Créances d'exploitation

Les créances d'exploitation comprennent principalement les créances à recevoir des fournisseurs, des franchisés et les loyers à recevoir des galeries marchandes. Elles font l'objet, le cas échéant, d'une dépréciation, qui prend en compte la capacité du débiteur à honorer sa dette et l'ancienneté de la créance.

Détail des variations de dépréciation des créances douteuses :

<b>Clôture 31/12/2009</b>	<b>(206)</b>
Dotations	(117)
Reprises	68
Autres mouvements	(4)
<b>Clôture 31/12/2010</b>	<b>(259)</b>
Dotations	(135)
Reprises	139
Autres mouvements	15
<b>Clôture 31/12/2011</b>	<b>(240)</b>

Au 31 décembre 2011, le montant net des créances commerciales s'élève à 2 782 millions d'euros (note 23). Le montant net des créances échues s'élève à 581 millions d'euros et la part des créances nettes échues de plus de 90 jours représente 4% du montant net total des créances commerciales. Le Groupe considérant le risque de non recouvrement comme marginal, ces créances ne font pas l'objet de provision pour dépréciation complémentaire.

2) Encours clients des sociétés financières

Les crédits à la clientèle présentés au bilan comprennent le capital restant dû à la date d'arrêté des comptes auquel s'ajoutent les intérêts, indemnités et primes d'assurance échus ainsi que ceux courus et non échus à cette même date.

Les créances à la clientèle sont classées en créances douteuses dès lors qu'elles présentent un risque de non recouvrement total ou partiel. La dépréciation est calculée sur la base d'échéanciers déterminés selon les historiques de recouvrement constatés par nature de produit (crédit affecté, crédit revolving, prêt personnel ...), antériorité, et dégradation de la créance douteuse.

### Ventilation des encours échus et non échus :

(en millions d'euros)	Solde au 31/12/2011	Créance non échue à la date de clôture	Créances échues			
			entre 0 et 3 mois	entre 3 et 6 mois	entre 6 mois et un an	au-delà d'un an
encours des sociétés financières	<b>5 618</b>	5 129	332	52	35	70

(en millions d'euros)	Solde au 31/12/2010	Créance non échue à la date de clôture	Créances échues			
			entre 0 et 3 mois	entre 3 et 6 mois	entre 6 mois et un an	au-delà d'un an
encours des sociétés financières	<b>5 556</b>	5 118	307	47	30	54

### Echéancier des encours clients des sociétés financières :

#### Clôture 2011

(en millions d'euros)	TOTAL	< 1 an	> 1 an < 5 ans	> 5 ans
France	3 043	1 463	1 449	131
Belgique	190	168	22	0
Espagne	1 232	845	220	167
Italie	147	80	43	25
Grèce	13	11	1	0
Argentine	148	139	9	0
Brésil	846	677	169	0
<b>Total</b>	<b>5 619</b>	<b>3 384</b>	<b>1 912</b>	<b>323</b>

#### Clôture 2010

(en millions d'euros)	TOTAL	< 1 an	> 1 an < 5 ans	> 5 ans
France	2 998	1 398	1 499	101
Belgique	184	164	20	0
Espagne	1 222	789	279	154
Italie	127	82	29	16
Grèce	16	13	3	0
Argentine	98	90	8	0
Brésil	902	902	0	0
Dia Espagne	9	6	3	0
<b>Total</b>	<b>5 556</b>	<b>3 444</b>	<b>1 841</b>	<b>271</b>

### 3) Placements

Le Groupe limite son exposition au risque de crédit en diversifiant ses investissements dans des titres liquides et uniquement avec des contreparties ayant au moins une notation de crédit A de Standard & Poor's et A1 de Moody.

#### ▪ Risque de liquidité

Le risque de liquidité recouvre deux notions :

- le risque qu'un actif ou un passif ne soit pas monétisable ou subisse une forte perte de valeur eu égard aux conditions de marché (extrême faiblesse des volumes échangés ne permettant pas d'assurer une cotation à tout moment de l'instrument). Si le Groupe n'est plus en mesure de monétiser ses instruments de dette, il encourt un risque d'insuffisance de trésorerie, et partant
- un risque de solvabilité.

Le risque de liquidité est donc constitué dans l'ordre par :

- une insuffisance de trésorerie disponible, puis
- une insuffisance des engagements reçus par les banques et/ou une impossibilité d'émettre de nouvelles dettes sur les marchés, et enfin
- l'illiquidité de tout actif long terme.

La conjonction de l'ensemble de ces facteurs conduit à l'insolvabilité.

L'approche du Groupe pour gérer le risque de liquidité est de s'assurer, dans la mesure du possible, qu'il disposera toujours de liquidités suffisantes pour honorer ses passifs, lorsqu'ils arriveront à échéance, dans des conditions normales ou « tendues », sans encourir de pertes inacceptables ou porter atteinte à la réputation du Groupe.

Les principales actions entreprises par la DTFG afin de gérer la liquidité consistent à :

- limiter les échéances de remboursement annuelles à un montant compris entre 1 milliard d'euros et 1,5 milliard d'euros ;
- maintenir l'encours des crédits syndiqués à hauteur de 3,25 milliards d'euros ;
- utiliser le programme de billets de trésorerie (utilisation moyenne de 0,8 milliard d'euros pour une capacité d'émission de 5 milliards d'euros).

Ainsi, au 31 décembre 2011, le Groupe considère sa situation de liquidité comme solide : le Groupe dispose de 3,25 milliards d'euros de crédits syndiqués non tirés et sans condition (échéance 2015 et 2016) ainsi que d'un encours de dettes obligataires de 8,6 milliards d'euros ; en outre, les échéances de 2012 sont partiellement préfinancées.

Le profil de la dette est équilibré : le Groupe ne fait face à aucun pic de refinancement sur l'ensemble de son échéancier de dette obligataire qui présente une maturité moyenne de 4,4 ans.

Les crédits syndiqués sont assortis des clauses d'engagement et de défaut habituelles pour ce type de contrat, à savoir maintien de son rang pari passu, limitation des sûretés accordées aux autres créanciers (Negative Pledge), changement de contrôle, limitation de cession substantielle d'actifs et défaut croisé. En revanche aucune clause de changement significatif (Material Adverse Change) n'a été concédée. Les crédits syndiqués ne sont également assortis d'aucun covenant financier pouvant donner lieu à une exigibilité anticipée.

Depuis 2007, les obligations émises dans le cadre du programme EMTN sont assorties d'une clause de changement de contrôle dite « soft » : elle ne s'enclenche qu'en cas de dégradation de la notation au niveau d'investissement spéculatif suite à un changement de contrôle. Cette clause ne peut pas donner lieu à un remboursement anticipé de l'obligation : sa seule conséquence est l'augmentation du coupon.

Au 31 décembre 2011, le programme de billets de trésorerie comportait une échéance à moins de 2 mois d'un montant de 250 millions d'euros.

En cas de défaillance du marché et d'impossibilité de renouvellement de la ligne de billets de trésorerie, un tirage sur la ligne de crédit syndiqué (dont le montant maximum est de 3,25 milliards d'euros) pourra être effectué.

En novembre 2009, la société financière Carrefour Banque (anciennement S2P) a procédé à une opération de titrisation par le biais d'un fonds commun de titrisation à compartiments dénommé « Copernic PP 2009-01 » pour un montant de créances cédées de 857 millions d'euros. L'objectif de cette opération de titrisation est de constituer une base de titres éligibles pour participer aux appels d'Open Market de la BCE. Cette titrisation est « auto-souscrite » c'est-à-dire que l'émission d'obligations par le fonds commun de titrisation, afin de financer l'acquisition des créances cédées, a fait l'objet d'une souscription intégrale par Carrefour Banque. Le fonds Copernic PP 2009-01 étant détenu et consolidé par le Groupe, cette opération constitue une opération intra-groupe n'ayant aucun impact sur les comptes du Groupe Carrefour. Au 31 décembre 2011, le montant des créances cédées s'élève à 202 millions d'euros (à comparer à 414 millions d'euros au 31 décembre 2010).

31/12/2011	Valeur comptable	Flux de trésorerie contractuels	< 1 an	2-5 ans	> 5 ans
<i>(en millions d'euros)</i>					
Dette couverte en juste valeur	1 047	1 131	823	47	262
Dette couverte en flux de trésorerie	947	1 009	284	720	5
Dette à taux fixe	8 495	9 761	1 063	5 792	2 906
Dette non couverte	200	202	202	0	0
Passifs relatifs à des contrats de location-financement	492	0	0	0	0
Instruments dérivés de taux	492	339	45	119	176
<b>Total Emprunts</b>	<b>11 672</b>	<b>12 442</b>	<b>2 416</b>	<b>6 677</b>	<b>3 349</b>
Fournisseurs et autres créditeurs	15 362	15 362	15 362	0	0
Refinancement des encours clients	4 901	4 901	4 482	419	0
Autres passifs	2 713	2 713	2 713	0	0
<b>Total</b>	<b>34 647</b>	<b>35 417</b>	<b>24 972</b>	<b>7 096</b>	<b>3 349</b>
31/12/2010	Valeur comptable	Flux de trésorerie contractuels	< 1 an	2-5 ans	> 5 ans
<i>(en millions d'euros)</i>					
Dette couverte en juste valeur	2 047	2 375	83	819	1 473
Dette couverte en flux de trésorerie	695	764	17	526	221
Dette à taux fixe	8 323	9 209	2 432	4 918	1 859
Dette non couverte	720	724	523	201	0
Passifs relatifs à des contrats de location-financement	523	0	0	0	0
Instruments dérivés de taux	771	764	25	198	542
<b>Total Emprunts</b>	<b>13 079</b>	<b>13 837</b>	<b>3 080</b>	<b>6 662</b>	<b>4 094</b>
Fournisseurs et autres créditeurs	16 796	16 796	16 796	0	0
Refinancement des encours clients	5 020	5 020	4 527	493	0
Autres passifs	2 765	2 765	2 765	0	0
<b>Total</b>	<b>37 660</b>	<b>38 418</b>	<b>27 168</b>	<b>7 155</b>	<b>4 094</b>

## LITIGES ET AUTRES RISQUES

Les sociétés du Groupe sont engagées dans un certain nombre de procès ou litiges dans le cours normal de leurs activités. Par ailleurs, celles-ci font également l'objet de contrôles fiscaux dont certains peuvent donner lieu à redressement. Les principaux litiges sont décrits en note 31 des annexes aux comptes consolidés.

Une provision est comptabilisée lorsque le Groupe a une obligation présente (juridique ou implicite) résultant d'un événement passé, qu'il est probable qu'une sortie de ressources sera nécessaire pour régler l'obligation et que le montant de l'obligation peut être estimé de manière fiable.

Par ailleurs, le Groupe est sujet à divers litiges ou contentieux dont il estime qu'ils n'auront pas d'incidence significative sur sa situation financière, son activité et/ou son résultat.

## ASSURANCES

Carrefour mène une politique d'assurance pour essayer de protéger au mieux les hommes et les biens.

A cette fin, le Groupe a mis en place des programmes mondiaux transversaux (notamment dommage, responsabilité civile, environnement, construction) permettant une uniformité de couverture de l'ensemble des formats (magasins intégrés uniquement), quels que soient leurs lieux d'implantation (à l'exception de pays dont la réglementation ne permet pas ce type de montage).

De plus, le Groupe veille à ce que les nouvelles acquisitions réalisées en cours d'année rejoignent rapidement ses protections transversales, ou le cas échéant bénéficient de ses protections en DIC / DIL (« Difference in conditions / Difference in limits »).

La politique d'assurance de Carrefour procède en une identification et une évaluation des risques existants et émergents, en étroite collaboration avec les opérationnels, les différentes Directions du Groupe concernées et des spécialistes extérieurs. Cette politique d'assurance implique aussi un suivi des mesures de prévention des risques au travers d'une gestion centralisée menée avec les assureurs, et les relais du Groupe dans chaque pays.

Le Groupe transfère les risques assurables qu'il a pu identifier au marché de l'assurance.

Les méthodes de suivi et de gestion des assurances font l'objet d'un contrôle et d'une attention régulière de la part d'acteurs indépendants : notamment les courtiers et les assureurs, mais aussi en interne par l'intermédiaire de la Direction des Assurances Groupe, qui dépend de la Direction Juridique Groupe.

Les informations qui suivent sont données à titre indicatif, afin d'illustrer les champs d'action de l'année 2011, elles ne sauraient être considérées comme inamovibles, dans la mesure où le marché de l'assurance est mouvant. En effet, la politique d'assurance du Groupe dépend et s'adapte aux conditions du marché, aux placements et couvertures disponibles.

Par ailleurs, afin d'optimiser ses coûts d'assurance et d'avoir une meilleure maîtrise de ses risques, Carrefour mène une politique de conservation de ses lignes de fréquence, via sa captive de réassurance et depuis le 1er janvier 2005, via sa propre société d'assurance implantée en Irlande, Carrefour Insurance Limited, agréée par les autorités Irlandaises, dont les résultats sont consolidés dans les comptes du Groupe.

Cette société d'assurance directe couvre principalement les risques de dommage aux biens et pertes d'exploitation des filiales de la zone Europe en Libre Prestation de Services, les filiales situées hors de la zone Europe (LPS) font l'objet d'une réassurance par le Groupe. Un agrégat par sinistre et par année d'assurance a été mis en place afin de protéger les intérêts de la captive et de limiter ses engagements. Au-delà d'une certaine limite, les risques sont transférés au marché de l'assurance.

Cette même stratégie de souscription s'applique pour les risques de responsabilité civile, mais au travers d'un schéma de réassurance uniquement. Les montants d'engagement de la captive sont limités par sinistre et par année d'assurance. Au-delà d'un certain montant, ils sont transférés au marché traditionnel de l'assurance.

### Domage aux biens et pertes d'exploitation

Cette assurance a pour objectif de protéger les actifs de l'entreprise.

La police en vigueur est délivrée sous forme "tous sauf" sur la base des garanties disponibles sur le marché de l'assurance. Elle couvre notamment, les risques traditionnels de ce type de garantie : incendie, foudre, vol, événements naturels, pertes d'exploitation.

Les franchises sont adaptées aux formats des magasins et aux pays. Carrefour pratique par ailleurs, pour certains formats, une politique de Self Insured Retention adaptée à une sinistralité bien ciblée.

Le programme mis en place par le Groupe pour la période du 1<sup>er</sup> juillet 2011 au 30 juin 2012 offre une limite de garantie de 260 millions d'euros par sinistre en dommages directs et pertes d'exploitation confondus. Ce programme comporte des sous-limitations notamment dans le domaine des événements naturels.

Les exclusions en vigueur dans ce contrat sont conformes aux pratiques du marché. L'échéance de ce contrat est fixée au 1<sup>er</sup> juillet de chaque année.

### Responsabilité Civile

Il s'agit de couvrir les conséquences pécuniaires de la responsabilité civile de Carrefour pour le cas où sa responsabilité serait recherchée et engagée suite à la survenance d'un sinistre subi par un ou des tiers et dont le Groupe pourrait être à l'origine, tant en cours d'exploitation qu'après livraison.

Carrefour est un Groupe dont la plupart des sites sont classés ERP (Etablissement Recevant du Public) ; de ce fait son exposition aux risques doit tout particulièrement être prise en compte et implique une grande vigilance.

Les franchises varient selon les pays. Les exclusions en vigueur dans ce contrat sont conformes aux pratiques du marché, elles concernent en particulier certaines substances reconnues et identifiées comme toxiques, cancérogènes, etc.

Le Groupe Carrefour est couvert pour les risques d'atteinte à l'environnement dans le cadre de son programme mondial d'assurance de responsabilité civile.

La garantie RC de la Société est supérieure à 300 millions d'euros par sinistre et par an.

Ces risques font l'objet d'une approche assurance particulière en raison des conditions imposées par les réassureurs qui offrent des schémas de garanties plus limités pour les risques de pollution graduelle.

Néanmoins Carrefour a souscrit et mis en place des protections spécifiques et dédiées à ce type de risques.

### Les risques spéciaux

Nous entendons ici notamment, les couvertures relatives aux mandataires sociaux.

Ces risques font l'objet de couvertures adaptées au plus près possible de l'exposition du Groupe. Compte tenu du caractère sensible de ces informations, les montants de couverture de ces différents contrats demeurent confidentiels.

Carrefour n'a pas souscrit une police d'assurance couvrant les risques de maladie, démission ou décès de ses « hommes clefs ».

### Les couvertures d'assurance de construction

Elles ont pour objet de couvrir les intervenants à l'acte de construire mais aussi les conséquences de leurs actes.

Les montants de garantie mis en place sont conformes aux pratiques du marché et aux limites disponibles sur le marché de l'assurance pour ce type de risque.

Pour la phase chantier, police Tous Risques Chantier, les garanties sont souscrites à hauteur de 3 millions d'euros par sinistre (avec un maximum à hauteur du montant du projet, pour les projets entre 3 et 30 millions d'euros).

Pour la phase après réception, des polices de Dommage Ouvrage et/ou de Responsabilité Civile Décennale, leurs garanties sont à hauteur du coût de reconstruction de l'ouvrage.

### Avantages sociaux

Conformément à la législation en vigueur, aux conventions collectives et aux accords d'entreprise, des programmes couvrant les risques liés aux accidents du travail, frais médicaux, prévoyance et retraite ont été mis en place dans chaque pays.

### **RISQUES INDUSTRIELS ET LIES A L'ENVIRONNEMENT**

L'activité du Groupe ne comprend pas de risque environnemental majeur direct, cependant Carrefour a identifié ses principaux impacts environnementaux et mis en place des actions :

- Prévention des risques liés aux stations-service (pollution des sols, hydrocarbures)
- Maîtrise des consommations de fluides réfrigérants et d'énergie
- Pollution automobile (parking, distribution de carburants moins polluants)
- Logistique : réduction des émissions atmosphériques et recherche de transports alternatifs moins polluants
- Maîtrise des nuisances pour les riverains (bruit, intégration paysagère)
- Gestion des ressources naturelles (ressources halieutiques, bois...)
- Réduction de l'impact environnemental des emballages (prise en compte de l'environnement dès la conception de l'emballage réduction des emballages),
- Valorisation des déchets / Recyclage
- Gestion de l'eau

### **COÛTS LIES A LA PREVENTION DES CONSEQUENCES DE L'ACTIVITE SUR L'ENVIRONNEMENT**

Les coûts engagés pour prévenir les conséquences de notre activité sur l'environnement correspondent pour partie aux frais de fonctionnement de la Direction Qualité et Développement Durable et de ses relais dans les pays. Cependant, la part la plus importante est la partie opérationnelle correspondant aux montants alloués à des projets spécifiques. En effet, la politique environnementale et la gestion des risques sont inhérents et gérés par chaque métier et ne sont pas uniquement suivis par la Direction Qualité et Développement Durable Groupe.

## 5. INFORMATIONS CONCERNANT L'ÉMETTEUR

### 5.1. Histoire et évolution de la société

#### 5.1.1. Carrefour

#### 5.1.2. RCS Nanterre 652 014 051

5.1.3. La durée de la Société, qui a pris cours le 11 juillet 1959, expirera le 10 juillet 2058, sauf cas de dissolution anticipée ou de prorogation.

5.1.4. Société anonyme de droit français régie par les dispositions du Code de commerce.

La Société a été transformée en société anonyme à Directoire et Conseil de Surveillance à la suite de la décision de l'Assemblée Générale du 20 avril 2005. Par décision de l'Assemblée Générale du 28 juillet 2008, la Société a modifié sa structure de gouvernance et adopté la forme de société anonyme à Conseil d'Administration, les fonctions de Président et de Directeur Général étant dissociées. Aux termes de ses délibérations en date du 21 juin 2011, le Conseil a décidé de réunifier les fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général.

Son siège social est sis à Boulogne-Billancourt (92100) 33, avenue Emile Zola.

#### 5.1.5.

- 1959** Création de la société Carrefour supermarchés par les familles Fournier, Badin et Defforey qui exploitaient à Annecy un supermarché pratiquant des prix discompte.
- 1963** Ouverture du premier hypermarché français à Sainte-Geneviève-des-Bois (Essonne).
- 1970** Cotation en bourse des titres Carrefour.
- 1989** Carrefour prend pied aux Etats-Unis et à Taiwan.
- 1993** Carrefour cède la participation de 28,8 % qu'il possédait dans le capital de Castorama. Carrefour cède la participation de 30 % qu'il possédait dans le capital de But.
- 1994** Carrefour devient majoritaire dans le capital de Picard-Surgelés.  
Signature d'une co-entreprise avec un partenaire chinois pour développer à Shanghai et à Pékin des activités commerciales de type supermarchés-hypermarchés.
- 1996** Prise de participation de 42 % dans la société GMB, qui contrôle le groupe Cora.
- 1997** Guyenne et Gascogne, les Coop Atlantique et le groupe Chareton ont signé un accord avec Carrefour : leurs 16 hypermarchés ont pris l'enseigne Carrefour en 1998, mais ces groupes conservent la gestion de leurs magasins.
- 1998** OPA/OPE amicale de Carrefour sur Comptoirs Modernes en octobre.
- 1999** Lancement de l'OPE de Carrefour sur Promodès.
- 2000** La Commission européenne autorise la fusion Carrefour-Promodès, qui donne naissance au 2<sup>ème</sup> distributeur mondial.  
Conséquence de la fusion Carrefour-Promodès : cession en France de 7 hypermarchés et 14 supermarchés fin 2000.  
Ouverture du 1<sup>er</sup> hypermarché Carrefour au Japon

- 2001** Carrefour cède sa participation (73,89 % du capital) dans Picard Surgelés.  
Carrefour prend le management de sa filiale Norte (139 supermarchés) en Argentine.  
Carrefour cède sa participation de 42 % détenue dans le capital de Cora.
- 2002** Nombreuses ouvertures de magasins dans le monde pour renouer avec la croissance.
- 2003** Décès, dans un accident d'avion, d'un des fondateurs du groupe Promodès, Paul-Louis Halley.
- 2004** Forte croissance organique : création de 914 magasins dont 793 à l'étranger.
- 2005** Cession des hypermarchés au Mexique et Japon.  
Renforcement de la participation dans Hyparlo.  
Carrefour acquiert Penny Market de l'allemand Rewe et lui cède sa filiale de restauration collective, Prodirect.
- 2006** Restructuration des supermarchés chinois.  
Cession de la Corée, de la République Tchèque et de la Slovaquie.  
Intégration de Hyparlo.  
Acquisition de Ahold Polska
- 2007** Acquisition de Atacadao au Brésil (avril)  
Cession des activités slovaques (juin)  
Acquisition des magasins Plus en Espagne (juillet)  
Cession des hypermarchés portugais (juillet)  
Cession des activités suisses (août)  
Acquisition de Artima en Roumanie (octobre)
- 2008** Acquisition de Alfa Retail Indo en Indonésie  
Déploiement de Carrefour Market en France  
Acquisition de Cross System Company (rebaptisée Carrefour Property Development) destinée à devenir le holding immobilier du Groupe  
Reconduction du partenariat avec Guyenne et Gascogne  
Lancement de tests de la nouvelle enseigne de proximité
- 2009** Le Groupe lance 7 initiatives stratégiques pour transformer Carrefour.
- 2010** Ouverture du 1<sup>er</sup> cash & carry en Inde  
Cession de la Thaïlande (avec effet en 2011)  
Lancement du concept Carrefour Planet  
Acquisition de 51% de Baolongcang en Chine  
Acquisition de la chaîne de supermarchés Ipek en Turquie  
Signature d'un partenariat avec Transcorp en Indonésie.
- 2011** Spin off de Dia SA

## 5.2. Investissements

Les investissements corporels et incorporels se sont élevés à 2 330 millions d'euros, à comparer à 1 832 millions d'euros en 2010, soit une hausse de 27,2 %. Cette augmentation s'explique par la hausse des investissements de remodeling pour 328 millions d'euros (essentiellement liés au déploiement du nouveau format d'hypermarché Planet en Europe) et des investissements de gestion courante (entretien des magasins et informatique) pour 137 millions d'euros.

En 2011, les cessions de filiales, immobilisations et titres de participation ont eu une incidence positive de 523 millions d'euros sur notre trésorerie, contre 262 millions d'euros en 2010, cette augmentation étant liée à l'opération de cession des murs de 97 magasins en France dont l'activité est poursuivie dans le cadre de baux commerciaux.

Les investissements par secteurs opérationnelles sont décrits dans la rubrique "Rapport de Gestion" et dans la note 5 ("Informations sectorielles") des annexes aux comptes consolidés (section 20 du présent document de référence).

Les engagements donnés et reçus liés aux acquisitions et cessions de titres sont décrits dans la note 38 ("Engagements hors bilan") des annexes aux comptes consolidés (section 20 du présent document de référence).

## **6. APERCU DES ACTIVITÉS**

### **Profil du Groupe en 2011**

N°1 de la distribution en Europe et n°2 dans le monde, Carrefour gère un parc de 9 771 magasins sous enseignes au 31 décembre 2011 et exploite des hypermarchés, supermarchés, magasins de proximité et cash & carry, ainsi que des sites de e-commerce alimentaires et non alimentaires.

En 2011, le chiffre d'affaires TTC du Groupe s'élève à 91,5 Mds d'€, en croissance de 1,7%.

En France, où il réalise 43,2 % de son chiffre d'affaires, Carrefour est présent sur tous les formats de distribution avec 232 hypermarchés, 977 supermarchés, 3285 magasins de proximité et 137 magasins de cash & carry.

En Europe (hors France), Carrefour est présent dans 8 pays (Belgique, Chypre, Espagne, Grèce, Italie, Pologne, Roumanie, Turquie), réalisant 29,2 % de son chiffre d'affaires avec 524 hypermarchés, 1851 supermarchés, 1787 magasins de proximité et 15 magasins de cash & carry.

En Amérique Latine, Carrefour est présent dans 3 pays (Argentine, Brésil, Colombie) et y réalise 18,6 % de son chiffre d'affaires avec 583 magasins, dont 335 hypermarchés, 150 supermarchés et 98 magasins de proximité.

En Asie, Carrefour réalise 9 % de son chiffre d'affaires dans 6 pays (Chine, Inde, Indonésie, Malaisie, Singapour, Taïwan) et compte 380 magasins, principalement en hypermarchés. L'Inde, où le Groupe est entré en 2010, compte deux magasins Carrefour de cash & carry à fin décembre 2011.

Par ailleurs, Carrefour compte 281 magasins exploités avec 9 partenaires franchisés à travers le monde.

En 2011, Carrefour a ouvert ou acquis 669 nouveaux magasins sous enseignes, ce qui représente une création brute de 636 000 m<sup>2</sup>.

### **Les performances de Carrefour en 2011**

En 2011, Carrefour a enregistré une légère croissance de ses ventes de 0,9%, s'établissant à 81,3 Md€, soutenue par les marchés émergents (+8,4% à changes constants). Le Résultat opérationnel courant est de 2,2 Md€, en baisse de 19,2% affecté par les hypermarchés en France et par la Grèce. Le Résultat net, part du Groupe, s'établit à 371m€, en baisse de 14,3% dû à des éléments exceptionnels significatifs.

Au global, 2011 a été une année contrastée pour Carrefour. En France, la rentabilité a notamment été affectée par des problèmes opérationnels en hypermarchés. Les supermarchés et les magasins de proximité ont enregistré quant à eux une bonne performance. En Europe, les résultats ont été contrastés dans un environnement difficile, particulièrement en Europe du Sud. Cependant, le redressement est confirmé en Belgique et en Pologne. L'érosion de la rentabilité a été contenue en Espagne, l'Italie a sous-performé et la rentabilité en Grèce a été fortement affectée par la crise. Sur les marchés émergents, l'Asie et l'Amérique latine ont enregistré une croissance robuste des ventes et de la rentabilité. La dynamique de redressement s'est poursuivie dans les hypermarchés brésiliens. Les Services Financiers de Carrefour ont par ailleurs enregistré une croissance solide et soutenue.

### **Un développement porté par la marque Carrefour**

En 2011, Carrefour a poursuivi le développement de sa marque sur ses produits, ses enseignes et ses services à travers le monde pour mieux servir ses clients. Ainsi, la marque Carrefour fait partie du quotidien de plus de 20 millions de clients en Europe, Asie et Amérique latine.

#### *Un commerçant multiformat et multicanal*

Le parc de magasins de Carrefour repose sur la complémentarité des formats pour répondre de la façon la plus complète aux différents besoins de consommation de ses clients. Sans cesse à l'écoute de leurs attentes, Carrefour a continué en 2011 à rénover ses magasins et à déployer de nouveaux concepts combinant modernité, innovation, plaisir d'achat et prix bas.

Dans le monde, Carrefour se décline aujourd'hui sur différentes enseignes et formats : l'hypermarché avec Carrefour et Carrefour *planet*, sur le supermarché avec Carrefour *market*, sur la proximité avec Carrefour *express*, Carrefour *city*, Carrefour *contact* et Carrefour *montagne* (cette dernière étant développée uniquement en France).

Carrefour dispose par ailleurs de magasins de cash & carry pour une clientèle professionnelle avec Promocash en France, Docks Market et GrossIper en Italie, Carrefour Maxi en Colombie et en Argentine et Carrefour Wholesale Cash&Carry en Inde.

Carrefour a également développé un format de cash & carry de plus grande surface, ciblant des clients professionnels et privés au Brésil sous l'enseigne Atacadao.

En 2011, Carrefour a renforcé sa présence dans le e-commerce alimentaire et non-alimentaire, en développant une offre multicanal en interaction et complémentarité avec ses magasins sur la plupart de ses marchés. Une nouvelle offre non alimentaire en ligne a ainsi vu le jour en France en fin d'année.

Par ailleurs, Carrefour a procédé cette année à la scission à 100% de l'enseigne de hard discount DIA, approuvée en Assemblée Générale. Cette scission permet à Carrefour de concentrer ses ressources sur le développement de ses formats.

### ***Hypermarchés***

Sur une surface de vente allant de 4 000 à 25 000 m<sup>2</sup>, l'hypermarché est le magasin de prédilection pour les courses importantes et les achats à prix bas notamment pour les familles. De l'alimentaire (produits de grande consommation, produits frais, produits discount...) au non-alimentaire (habillement, électronique, décoration...), les clients trouvent dans l'hypermarché Carrefour une offre large, compétitive et adaptée à leurs différents modes de consommation. Les produits à marque de Carrefour, et notamment Carrefour Discount, présents dans les principaux rayons des hypermarchés européens, sont un atout pour les clients soucieux de consommer des produits de qualité tout en gérant leur budget au plus près.

Avec 400 collaborateurs et 30 métiers différents en moyenne par magasin, les hypermarchés sont d'importants créateurs d'emplois sur leurs zones d'implantations.

En 2011, le Groupe dispose d'un parc de 1452 hypermarchés dont 81 Carrefour *planet*, un concept d'hypermarché renouvelé lancé en 2010 et déployé à partir de 2011 en France et en Europe. Organisé en trois différentes zones (le discount : produits de grande consommation alimentaire ; le frais : les produits frais comme sur un marché ; le spécialiste : multimédia, textile, beauté, bébé, maison et l'espace saisonnier), Carrefour *planet* propose une nouvelle expérience des courses axée sur le confort d'achat, la nouveauté et la maîtrise de son budget.

A fin 2011, les 81 magasins Carrefour *planet* - répartis en France (29 magasins), en Espagne (39), en Belgique (10), en Italie (2) et en Grèce (1) - représentent environ 10% des ventes totales du Groupe et 24% des ventes des hypermarchés sur ce même périmètre. Avec une durée de vie de 4 mois en moyenne à la fin de l'année, ces magasins enregistrent en moyenne des performances supérieures aux magasins non convertis, avec des ventes en baisse en moyenne de 1,4% quand les hypermarchés non convertis ont vu leurs ventes baisser sur des périodes comparables de 5,4%. En Belgique, les ventes des Carrefour *planet* ont augmenté de 8,7% en moyenne vs 1% pour les hypermarchés non convertis.

Au global, le trafic est plus élevé dans les magasins convertis au concept *planet*, des gains de part de marché ont été enregistrés en Belgique et en Espagne et le concept est apprécié des clients en différents points (atmosphère du magasin, circulation, signalétique, choix et qualité, produits frais...).

Pour autant, principalement en raison de difficiles conditions macro-économiques en Europe du Sud et de problèmes opérationnels en France, les résultats au global de Carrefour *planet* sont inférieurs aux attentes.

Aussi, dans un contexte de discipline financière stricte impliquant une sélectivité accrue de l'allocation des investissements, Carrefour a décidé pour 2012, de ne convertir à ce concept que 11 magasins (5 magasins en Espagne, 3 en France, 3 en Belgique). Par ailleurs, les bonnes pratiques de Carrefour *planet* seront mises à disposition à l'échelle du Groupe.

### ***Supermarchés***

Forme de commerce au plus proche des consommateurs, en ville ou en zone plus rurale, le supermarché Carrefour *market* est un concept moderne et chaleureux, déployé sur une surface allant de 1000 à 4000 m<sup>2</sup>. Son offre large, principalement en alimentaire, combine un marché traditionnel et des produits de grande consommation à des prix compétitifs, avec notamment la mise en avant des produits à marques de Carrefour.

Deuxième enseigne de supermarchés en France, Carrefour *market* y est aussi le 1<sup>er</sup> réseau mixte de supermarchés associant magasins intégrés et franchisés. L'enseigne Carrefour *market* se développe au-delà de la France, en Europe et en Amérique latine. Au Brésil, les supermarchés portent l'enseigne Carrefour Bairro et proposent une offre adaptée localement, à l'instar des autres pays d'implantation des supermarchés Carrefour.

Au total, à fin 2011, Carrefour compte 2995 supermarchés répartis en France (977), Europe (1851), en Amérique latine (150) et en Asie (17).

### ***Magasins de proximité***

Comme pour ses autres formats, le Groupe développe son réseau de magasins de proximité en capitalisant sur la marque Carrefour. Dans le monde, c'est sous l'enseigne Carrefour *express* que le Groupe déploie son offre, fédérant les multiples enseignes historiques.

En France, berceau de la proximité, les magasins ont pour enseignes Carrefour *express*, Carrefour *city*, Carrefour *contact* et Carrefour *montagne*.

Situés en villes ou en zones rurales, les magasins Carrefour *express* français offrent un assortiment de 3 500 références combinant produits à marques nationales et produits à marques de Carrefour sur une surface allant de 70 à 300 m<sup>2</sup>. Ces magasins couvrent les besoins des consommateurs pour les courses d'appoint et de dépannage et proposent une large amplitude horaire : 8h - 21h / 22h (Paris) en semaine et dans certains cas le dimanche matin.

L'enseigne Carrefour *city* répond, quant à elle, aux attentes d'une clientèle urbaine et souvent pressée avec son offre de produits prêts à consommer, son ambiance moderne et ses larges horaires (de 8h à minuit en fonction des zones, en semaine, et le dimanche matin dans certains cas). L'espace de ces magasins est organisé en deux zones distinctes réparties sur une surface totale de 250 à 900 m<sup>2</sup>. Les clients y trouvent d'une part des produits prêts à consommer et à réchauffer et, d'autre part, une offre complète de 6 000 références en moyenne pour les courses du quotidien (épicerie, surgelés, liquides, entretien de la maison...).

Situé à l'entrée ou au cœur des petites villes et des villages, Carrefour *contact* est le magasin du quotidien, grâce à une offre de 8 000 références en moyenne, élargie en produits frais. Ce magasin permet également l'achat plaisir ou le dépannage avec une large amplitude horaire (8h – 20h). Les produits à marques de Carrefour sont proposés dans les différents rayons du magasin. Organisé avec des espaces commerçants comme les rayons coupes, boucherie, pain, cave et beauté, le magasin s'étend sur une surface de 400 à 900 m<sup>2</sup>.

Lancé en 2009, Carrefour *montagne* est le concept adapté aux stations de ski et à ses consommateurs. Ils peuvent y bénéficier de tous les avantages liés aux enseignes Carrefour : la compétitivité des prix, la qualité des produits, les gammes Carrefour, la carte de fidélité, les services comme la livraison des courses ou le prêt de matériel culinaire. D'une surface allant de 180 à 450 m<sup>2</sup>, Carrefour *montagne* propose environ 4500 références.

A fin 2011 en France, près du tiers du réseau de proximité a été converti aux enseignes Carrefour avec 316 Carrefour *contact* et 366 Carrefour *city*, qui ont enregistré une hausse à deux chiffres de leurs ventes en comparable. Les autres magasins de proximité du Groupe en France arborent les enseignes historiques 8 à Huit, Shopi, Marché Plus et Proxi.

A l'international, l'enseigne déployée en proximité est Carrefour *express*, avec un concept « convenience » (magasin de dépannage) ou mini-supermarché. Au total, à fin 2011, Carrefour compte 5170 magasins de proximité répartis dans 10 pays. En Pologne, où l'expansion dans ce format a été particulièrement forte, Carrefour est passé de 59 Carrefour *express* à 164 entre 2010 et 2011. En Argentine également, Carrefour est passé de 32 à 70 magasins de proximité sur cette même période. L'Espagne double son parc de magasins de proximité, comptabilisant 56 magasins à fin 2011 vs 28 à fin 2010.

### *Cash & carry*

En 2011, Carrefour poursuit le développement de ses modèles de vente en gros en France et à l'international.

Promocash, enseigne de cash & carry de Carrefour en France, est aujourd'hui le premier réseau franchise de cash & carry livreur en France avec 137 magasins en 2011. Spécialisée dans la vente de produits et de services aux professionnels de l'alimentation, Promocash s'adresse aux professionnels de la restauration et de l'alimentation. En 2011, Promocash a poursuivi le déploiement de son nouveau concept avec 4 magasins convertis, tout en continuant à développer des modes d'approvisionnement complémentaires : le magasin, le drive et la livraison. Ainsi, 60 magasins Promocash ont été équipés du site de vente en ligne (e-commerce). A fin 2011, l'enseigne compte par ailleurs 9 Promocash Drive.

En Inde, Carrefour a ouvert son deuxième magasin en cash & carry sous l'enseigne Carrefour Wholesale cash & carry, à Jaipur, capitale du Rajasthan, sur une surface de 5650 m<sup>2</sup>.

Alliant les atouts de la vente en gros et de l'hypermarché, Atacadão, le modèle cash & carry tous publics de Carrefour au Brésil, confirme en 2011 son attractivité. La forte croissance d'Atacadao s'est poursuivie avec une hausse des ventes de 5,5% à magasins comparables hors essence au 4<sup>ème</sup> trimestre 2011. Sur l'année, Atacadao a ouvert 13 magasins, dont 7 en organique et 6 transferts d'hypermarché vers l'enseigne.

Les premiers magasins de cash & carry ont par ailleurs vu le jour en Colombie et en Argentine sous l'enseigne Carrefour Maxi.

### *E-commerce*

En 2011, Carrefour a poursuivi son développement sur le e-commerce alimentaire et non-alimentaire en adoptant une approche multicanale où magasins et Internet sont en interaction pour satisfaire une clientèle adepte de bonnes affaires et de praticité.

En France, Carrefour a lancé à la fin de l'année 2011 sur son site [carrefour.fr](http://carrefour.fr) une nouvelle offre en non alimentaire, proposant près de 15 000 produits, en high tech, téléphonie et électroménager. Ce site complète l'offre e-commerce de Carrefour à travers le monde, notamment dans des pays comme le Brésil ou l'Espagne. Carrefour développe également Carrefour *drive*, système qui permet de commander ses courses en ligne et de venir les chercher dans des points de retrait magasins. En France, les hypermarchés et les supermarchés opèrent respectivement 17 et 13 drive à fin 2011.

En Belgique, Carrefour a également développé le e-commerce sous la bannière Carrefour OnLine et dispose de 67 points de retrait en 2011, en hypermarchés et supermarchés. Les clients peuvent commander et retirer leurs courses alimentaires et des produits non-alimentaires du quotidien.

En Espagne, Carrefour permet à 90% des foyers espagnols de commander en ligne ; la préparation et la livraison à domicile s'effectuant dans une sélection d'une cinquantaine de magasins du parc Carrefour. Parallèlement, la région de Madrid a vu en 2011 le déploiement des premiers Carrefour *drive*.

Au Brésil, le site de e-commerce non-alimentaire, lancé en 2010, se place en 2011 parmi les six principaux sites du pays.

### *Les services Carrefour*

Carrefour développe de nombreux services qui viennent compléter son offre alimentaire et non-alimentaire et faciliter la vie de ses clients.

Parmi eux, les services financiers avec Carrefour Banque, la filiale bancaire du groupe Carrefour en France qui commercialise depuis 30 ans une large gamme de produits financiers et d'assurances : la Carte Pass (carte de paiement utilisable en France et à l'étranger), une offre large de crédits, des produits d'épargne, des assurances Auto, Habitation, Complémentaire Santé et Prévoyance. L'engagement de Carrefour Banque est d'offrir au plus grand nombre les meilleurs produits et services financiers aux prix les plus avantageux. Carrefour Banque met notamment l'accent sur l'accessibilité de son offre à travers des points de vente installés dans tous les hypermarchés Carrefour en France, un site Internet et un centre d'appels intégré. Carrefour Banque développe une approche responsable des métiers de la banque vis-à-vis de ses clients, étant particulièrement attentive aux risques de surendettement.

En octobre 2011, en Italie, Carrefour Servizi Finanziari, la société financière constituée en 2004 par Carrefour Italia, devient une banque suite à sa fusion par intégration avec Carrefour Banque et prend le nom de Carrefour Banca. A son lancement, Carrefour Banca compte 23 guichets dans les principaux hypermarchés du pays. Première succursale de Carrefour Banque en dehors du territoire français, Carrefour Banca se caractérise également par son approche responsable vis-à-vis de sa clientèle, notamment en matière de risques d'endettement. Elle propose actuellement des prêts personnels, des financements destinés à l'acquisition de biens dans les points de vente Carrefour ainsi que la possibilité de souscrire des cartes de crédit rattachées au circuit MasterCard.

Au Brésil, en avril 2011, Carrefour annonce la signature d'un nouveau partenariat avec Itau Unibanco dans le domaine des services financiers. Ce partenariat avec la plus grande banque privée du Brésil (en attente de l'autorisation des autorités réglementaires du pays) a pour objectif de renforcer les activités de services financiers et assurance de Carrefour. Ainsi, depuis 1989, Carrefour propose à ses clients brésiliens des cartes privatives et depuis 2008 des cartes co-brandées. En avril 2011, les services financiers de Carrefour sont présents dans 114 hypermarchés sous enseigne au Brésil.

Les services financiers de Carrefour sont également développés dans d'autres pays d'Europe (principalement en Espagne et Belgique) et sur d'autres marchés de croissance (principalement en Argentine et Colombie). Au global, l'activité des services financiers du Groupe représente en 2011 environ 19% du résultat opérationnel courant du Groupe.

Carrefour propose, par ailleurs, une offre large de services pour faciliter la vie de ses clients, tels que Carrefour Voyages, Carrefour Spectacles, mais également des stations-service, une assistance après-vente, la location de véhicules utilitaires... En Espagne, Carrefour Viajes est l'un des leaders sur le marché des agences de voyage.

### *Une offre de qualité à prix bas avec les produits Carrefour*

Précurseur en 1976 avec les produits libres, Carrefour est la première enseigne en 1985 à signer des produits à sa marque. Depuis lors, Carrefour développe des gammes de produits qui répondent aux attentes de ses clients et consommateurs en matière de pouvoir d'achat, de qualité et d'équilibre nutritionnel. En 2011, Carrefour a engagé la refonte de ses assortiments alimentaires mais aussi non-alimentaires, avec un travail à la fois sur les recettes des produits, leurs packagings, leur design, et bien entendu leur positionnement prix. Au total, sur l'année, Carrefour a lancé plus de 2 000 nouvelles références produits sous sa marque dans ses 4 principaux pays d'Europe.

### Les produits « Coeur de Marché » alimentaires

En cœur de gamme, Carrefour a initié en 2011 une nouvelle approche de ses produits, plaçant le client au centre de la démarche qualité. Un panel test, composé à terme de 15 000 foyers européens, évalue les produits Carrefour dans leur vie quotidienne. Ces familles doivent non seulement tester le goût mais aussi le design et l'utilisation de 5 000 produits d'ici la fin 2012. En septembre 2011, près de 400 produits testés étaient déjà présents dans les rayons des magasins, reconnaissables à leur logo « Inspiré, testé et approuvé par le Panel Test Carrefour ». Cette démarche offre aux clients et consommateurs une assurance de qualité au prix le plus juste. En parallèle de cette démarche qualité, Carrefour a entamé la refonte visuelle des packagings de ses produits cœur de gamme avec plus de 1 000 produits Carrefour re-designés en 2011.

### Les produits Carrefour Discount

La gamme Carrefour Discount, lancée en 2009, est une sélection de produits essentiels du quotidien, à prix très bas, qui répondent aux exigences de qualité de la marque Carrefour. Elle comprend aujourd'hui près de 500 références en produits de grande consommation, en produits frais, en surgelés, ou encore en non alimentaire. En 2011, cette gamme a été lancée en Grèce, en Indonésie et en Turquie, après avoir été lancée en 2010 dans d'autres pays européens tels que la Belgique ou l'Espagne. En 2011, Carrefour Discount s'est étendue au petit électroménager, notamment en France.

### Les gammes de produits ciblées

Carrefour signe également des gammes qui répondent aux besoins spécifiques de ses clients. En alimentaire, Carrefour Sélection allie ainsi goût, savoir-faire culinaire et prix accessibles tandis que Reflets de France offre des produits authentiques issus de toutes les régions françaises.

Avec les gammes Carrefour Baby (0-3 ans) et Carrefour Kids (4-10 ans), laquelle a été profondément retravaillée en 2010, Carrefour propose des produits alimentaires nutritionnellement équilibrés pour les enfants.

Fort de ses engagements responsables, Carrefour s'engage par ailleurs à rendre accessible à tous des produits de qualité et respectueux de l'environnement, que ce soit avec les gammes Bio ou EcoPlanet.

Pionnier dans le domaine, avec le lancement de la Boule Bio en 1992, Carrefour a ouvert la voie au développement des produits bio dans ses magasins. En 1997, Carrefour lançait sa gamme Carrefour Bio. Grâce à son offre et ses actions sur les prix, Carrefour est aujourd'hui le premier vendeur de produits Bio en France.

Carrefour contribue par ailleurs à un développement durable au travers des filières « Engagement Qualité Carrefour », démarche qui fête en 2012 ses vingt ans et qui repose sur une approche inédite : nouer des partenariats dans la durée avec des producteurs-éleveurs, reposant sur un engagement de volume et une juste rémunération de leur production et permettant de proposer aux consommateurs et clients de Carrefour des produits de qualité, dont la traçabilité est assurée du champ à l'assiette. A ce jour, environ 20 000 producteurs-éleveurs travaillent avec Carrefour en France. Dans le monde, plus de 600 filières sont développées, de la pomme Verger de Beaumonts en France au raisin Labrunier au Brésil.

Carrefour est également le leader français en produits à marques propres MSC (Marine Stewardship Council), permettant ainsi à ses clients de choisir leur poisson en étant sûrs de préserver les ressources de la mer. Le Groupe travaille pour cela sur des exigences de traçabilité, le respect des tailles minimales, la sélection des zones de pêche et le développement de sa gamme de produits à marque Carrefour labellisés MSC. Les consommateurs peuvent ainsi trouver en magasin plus d'une vingtaine de produits (27 produits dont 14 produits Carrefour Écoplanet) porteurs du label MSC.

### Les produits non alimentaires

Dans le non-alimentaire, Carrefour a engagé en 2009 une refonte de ses assortiments et de son organisation pour proposer à ses clients des produits répondant à leurs attentes en termes de choix, de qualité, de design, d'originalité et bien entendu de prix.

Pour la maison, les marques Carrefour Home et Carrefour Discount proposent un large choix de vaisselle, rangement, décoration pour l'intérieur et l'extérieur, de linge de maison et d'accessoires. En 2011, l'univers de la maison s'est enrichi d'une nouvelle collection d'ustensiles de cuisine exclusive, comprenant 300 références designées par Carrefour. La marque Carrefour véhicule également les engagements responsables du Groupe en non-alimentaire. Depuis 2009, Carrefour propose ainsi par exemple dans ses rayons une gamme permanente de serviettes éponges unies en coton issu de l'agriculture biologique sous la marque Carrefour Bio.

Pour les vêtements et chaussures, la marque Tex habille tous les membres de la famille, du berceau à l'âge adulte. Cette ligne confortable, élégante et de qualité offre un large choix de couleurs et de coupes, à prix très accessibles. Sous le slogan « Basic is beautiful », Tex revisite chaque saison les classiques et les indispensables d'une garde-robe. Tex Baby propose également des articles de puériculture, conçus pour la maman et son enfant.

Au rayon bazar, les marques de Carrefour permettent de proposer des produits de qualité et compétitifs, dans des catégories telles que les bagages, les articles de sport, le bricolage, les accessoires automobiles, le jardin, la papeterie, les activités d'extérieur ou encore les décorations de Noël.

Dans l'EPCS (Electro-photo-ciné-son), les marques de Carrefour se développent également, notamment Carrefour Discount pour le petit-électroménager permettant aux clients de s'équiper en produits de qualité à bas prix.

## **Le développement de Carrefour en France et à l'international**

Depuis plus de 50 ans, Carrefour déploie ses commerces en France et à l'international. Aujourd'hui présent en Europe, DOM-TOM, Asie, Amérique latine, Maghreb et Moyen-Orient, le Groupe s'appuie sur un parc de magasins intégrés et franchisés ou développés avec des partenaires. Fin 2011, année au cours de laquelle la scission à 100% de Dia a été approuvée en Assemblée Générale, le groupe Carrefour compte plus de 9 000 magasins à travers le monde. Premier distributeur européen et n°2 mondial, Carrefour a enregistré en 2011 une légère croissance de ses ventes de 0,9%, à 81,3 Md€, soutenue par les marchés émergents (+8,4% à changes constants). Le résultat opérationnel courant est de 2,2 Md€, en baisse de 19,2%, affecté par les hypermarchés en France et par la Grèce. A l'échelle du Groupe, le redressement de plusieurs pays et activités se confirme, tels que la Belgique, la Pologne, Taïwan et les hypermarchés brésiliens. Depuis le début de l'année 2011, Carrefour a ouvert ou acquis 669 nouveaux magasins sous enseignes dans le monde, ce qui représente une création brute de 636 000m<sup>2</sup>.

### Carrefour en France

En France, Carrefour est leader de la grande distribution alimentaire, tous formats confondus, avec 21,2% de part de marché à fin 2011 (source Kantar). Le Groupe compte 4 631 magasins répartis en 4 formats : 232 hypermarchés aux enseignes Carrefour et Carrefour *planet*, 977 supermarchés à l'enseigne Carrefour *market*, 3 285 magasins de proximité aux enseignes Carrefour *city*, Carrefour *contact*, Carrefour *montagne*, Carrefour *express*, 8àHuit, Shopi, Marché Plus et Proxi et 137 magasins de cash & carry à l'enseigne Promocash.

Sur l'année 2011, Carrefour en France a ouvert ou acquis 184 magasins, dont 1 hypermarché, 10 supermarchés et 173 magasins de proximité, ce qui représente une création brute de 54 000 m<sup>2</sup>.

En 2011, le chiffre d'affaires est en baisse de 1,2% hors essence, principalement du fait de la sous-performance des hypermarchés. La marge commerciale hors essence est en légère baisse, pénalisée par une hausse des prix des matières premières et une pression concurrentielle soutenue, même si elle s'améliore légèrement au deuxième semestre, avec des investissements prix qui ont été partiellement compensés par une diminution de l'activité promotionnelle. Ces décisions s'inscrivent au cœur du plan d'actions qui a été mis en place en août 2011 par Carrefour France pour notamment relancer la dynamique commerciale. Par ailleurs, les supermarchés, les magasins de proximité et les services financiers enregistrent une bonne résistance de leur rentabilité.

Dans les hypermarchés, sur l'année, les ventes TTC hors essence sont en baisse de 3,2%. Sur la fin de l'année, la baisse des achats discrétionnaires s'est accentuée tandis que les premiers effets du plan d'actions se sont matérialisés : positionnement prix amélioré grâce à un investissement prix plus soutenu et des promotions plus ciblées, qui ont permis à Carrefour d'être co-leader sur les prix de 500 produits de consommation courante de marque nationale, et une disponibilité produits améliorée grâce à une baisse du taux de rupture. A fin décembre 2011, 29 magasins ont été convertis à l'enseigne Carrefour *planet* dont 14 transformés au quatrième trimestre. Les hypermarchés Carrefour opèrent 17 drive à fin 2011.

Dans les supermarchés, sur l'année, les ventes TTC hors essence sont en hausse de 0,7%. Les supermarchés ont plutôt bien résisté tout au long de l'année. Les supermarchés opèrent 13 drive à fin 2011.

Dans les magasins de proximité et autres activités, dont le cash & carry, les ventes TTC de l'année ont enregistré une hausse de 4,7%. Le réseau de proximité des franchisés du Groupe a affiché une progression des ventes de 6,5% en 2011. A la fin de l'année, près du tiers du réseau de proximité a été converti aux enseignes Carrefour, avec 316 Carrefour *contact* et 366 Carrefour *city* qui ont enregistré une hausse à deux chiffres de leurs ventes en comparable.

### Carrefour en Europe (hors France)

En Europe, Carrefour poursuit son développement avec un parc de 4 177 magasins à fin 2011 (vs 4107 magasins en 2010). Le parc se compose de 524 hypermarchés, 1851 supermarchés, 1 787 magasins de proximité et 15 magasins de cash & carry. Sur l'année, Carrefour en Europe a ouvert 382 magasins, soit une création brute de 292 000 m<sup>2</sup>.

Le chiffre d'affaires 2011 de Carrefour sur la zone Europe (hors France) s'établit à 23 699 m€ en baisse de 4,3%. Dans l'ensemble des pays, les ventes sont pénalisées par un environnement économique difficile, plus particulièrement en Europe du Sud notamment à la fin de l'année. Au total, le résultat opérationnel courant s'établit à 508 m€, en baisse de 28,1% par rapport à 2010. La baisse des ventes de 1Md€ pèse sur la profitabilité et efface la bonne résistance de la marge commerciale ainsi que les efforts pour contenir les frais généraux. La performance opérationnelle varie largement d'un pays à l'autre, la Grèce (et de façon moindre l'Italie) expliquant largement la baisse de notre marge opérationnelle. La marge opérationnelle en Belgique se redresse tandis que la marge opérationnelle en Espagne résiste bien malgré une légère érosion.

#### ***Carrefour en Belgique***

Présent depuis 2000, Carrefour en Belgique compte 46 hypermarchés, 437 supermarchés et 223 magasins de proximité à fin 2011. Carrefour y a enregistré des performances satisfaisantes sur l'année, confirmant que les activités du pays sont maintenant sur des bases saines, après la mise en œuvre du plan de redressement de 2010. Pour l'année 2011, Carrefour Belgique a enregistré des ventes TTC en comparable en hausse de 2,8% mais globalement en baisse de 0,8%, pénalisées par la fermeture de certains magasins dans le cadre du plan de restructuration. 10 magasins ont été convertis à l'enseigne Carrefour *planet* à fin décembre 2011 dont 4 magasins transformés au 4<sup>ème</sup> trimestre.

#### ***Carrefour en Espagne***

Présent depuis 1973, Carrefour en Espagne dispose d'un parc de 172 hypermarchés, 115 supermarchés et 56 magasins de proximité à fin 2011. En Espagne, les ventes TTC sont en baisse de 1,7% (-4,0% hors essence) pour l'année 2011. Alors que les ventes non-alimentaires se sont dégradées sur la fin de l'année reflétant un environnement économique très dur, Carrefour Espagne poursuit son investissement soutenu dans les prix pour satisfaire ses clients. 39 magasins ont été convertis à l'enseigne Carrefour *planet* à fin décembre 2011, dont 11 magasins transformés au 4<sup>ème</sup> trimestre.

#### ***Carrefour en Italie***

Présent depuis 1993 en Italie, Carrefour gère un parc de 61 hypermarchés, 432 supermarchés, 797 magasins de proximité et 13 cash & carry. Dans un environnement de marché difficile, Carrefour Italie enregistre pour l'année 2011 une baisse de ses ventes TTC de 5,8% (-6,7% hors essence). 2 magasins ont été convertis à l'enseigne Carrefour *planet* à fin décembre 2011, dont 1 transformé au 4<sup>ème</sup> trimestre. En Italie, Carrefour poursuit ses efforts pour améliorer sa compétitivité prix avec un mix qui favorise les prix bas permanents plutôt que les promotions.

### ***Carrefour dans les autres pays d'Europe***

Carrefour est présent en Grèce, à Chypre, en Pologne, en Turquie et en Roumanie. Implanté depuis 1991 en Grèce, Carrefour compte 34 hypermarchés dont 1 Carrefour *planet*, 278 supermarchés et 479 magasins de proximité. A Chypre, où le premier magasin a été ouvert en 1991, Carrefour exploite 7 hypermarchés et 9 supermarchés. Présent depuis 1997 en Pologne, Carrefour opère 84 hypermarchés, 176 supermarchés et 164 magasins de proximité. En Turquie, avec une implantation depuis 1993, le parc de magasins est composé de 27 hypermarchés et 216 supermarchés. Présent depuis 2001 en Roumanie, Carrefour gère 25 hypermarchés et 45 supermarchés.

Sur l'année, les ventes de Carrefour sur ses autres marchés d'Europe sont en baisse de 3,2% à taux de changes constants. Les ventes hors essence en Grèce ont baissé de 8,1% sur l'année en raison d'un environnement de consommation dégradé. Un magasin y a été converti à l'enseigne Carrefour *planet* à fin décembre 2011. Les ventes hors essence à taux de changes constants en Pologne ont reculé de 2,4% en 2011. La Turquie a affiché des ventes quasi-stables en 2011 (-0,1% à taux de changes constants). En Roumanie, les ventes ont augmenté de 5,4% en Roumanie à taux de changes constants en 2011.

### ***Carrefour en Amérique latine***

Présent en Amérique latine depuis 1975 avec l'ouverture d'un premier magasin au Brésil, Carrefour est un acteur clé de la distribution dans cette zone. Carrefour y développe ses enseignes sur trois marchés de croissance : l'Argentine, le Brésil et la Colombie. La croissance des ventes en Amérique latine est restée solide (+10,1% à taux de changes constants hors essence et +8,4% en publié) portée par de solides performances en comparable et une expansion soutenue dans l'ensemble de la zone. Sur l'année, Carrefour y a ouvert 74 magasins, représentant une création brute de 82 000 m<sup>2</sup>. Par ailleurs, le résultat opérationnel courant augmente de 27,5% à 554 m€, entraînant ainsi une forte hausse de la marge opérationnelle (+60pb), qui s'est accélérée au second semestre. La hausse de la rentabilité est largement liée au redressement des hypermarchés au Brésil. Les marges opérationnelles en Argentine et en Colombie résistent.

Au Brésil et en Argentine, où le besoin d'innovation est permanent, Carrefour a engagé l'évolution de ses hypermarchés.

### ***Carrefour en Argentine***

Présent en Argentine depuis 1982, Carrefour gère un parc de 74 hypermarchés, 109 supermarchés et 70 magasins de proximité. En 2011, parmi les ouvertures de Carrefour Argentine, on compte deux magasins Carrefour Maxi. Sur l'année, les ventes TTC à taux de change constants de Carrefour Argentine progressent de 20,7%.

### ***Carrefour au Brésil***

Implanté depuis 1975 au Brésil, Carrefour compte 103 hypermarchés, 83 Atacadao, 41 supermarchés et 8 magasins de proximité. Carrefour Brésil enregistre une croissance solide de ses ventes annuelles à taux de changes constants de 8,9%. Carrefour confirme le redressement de ses hypermarchés, soutenu par le non-alimentaire. La forte croissance d'Atacadao s'est poursuivie tout au long de l'année, soutenue par la poursuite de l'expansion.

En 2011, Carrefour Brésil a procédé à une restructuration de son parc : 6 hypermarchés convertis en Atacadao, 5 hypermarchés et 8 supermarchés fermés.

### ***Carrefour en Colombie***

Carrefour est présent en Colombie depuis 1998 et compte aujourd'hui 75 hypermarchés et 20 magasins de proximité. Sur l'année, le chiffre d'affaires hors essence à taux de changes constants est en hausse de 1,2%.

### Carrefour en Asie

Implanté depuis 1989 sur le continent asiatique, avec une première ouverture à Taïwan, Carrefour est également présent en Chine, en Inde, en Indonésie, en Malaisie et à Singapour. Son parc s'élève à 380 magasins en 2011, dont 361 hypermarchés, 17 supermarchés et 2 magasins en cash & carry (en Inde). Les ventes en Asie augmentent de 5,1% à taux de changes constants (+5,6% à taux de changes courants) soutenues par une expansion continue. Néanmoins, la croissance des ventes a décéléré au second semestre, notamment en non-alimentaire en Chine. Alors que la marge commerciale se maintient, la moindre croissance des ventes à la fin de l'année a pesé sur le résultat opérationnel courant, en baisse de 9,7% à 258 m€. La marge opérationnelle en Chine diminue, alors qu'elle ressort en hausse à Taïwan et en Indonésie, qui continue d'afficher une solide performance. Au total sur l'année 2011, Carrefour a ouvert 29 magasins en Asie, ce qui représente une création brute de 208 000 m<sup>2</sup>.

#### ***Carrefour en Chine***

En Chine, Carrefour dispose d'un parc de 203 hypermarchés. Les ventes de 2011 à taux de changes constants sont en hausse de 7,5%.

Le non alimentaire a été pénalisé par des conditions climatiques défavorables sur la fin de l'année et une nouvelle réglementation affectant le système promotionnel. En 2011, Carrefour a poursuivi son expansion dans ce pays avec 23 magasins ouverts sur l'année.

#### ***Carrefour en Inde***

Implanté en Inde depuis 2010, Carrefour y a ouvert son premier magasin en cash & carry sous l'enseigne Carrefour Wholesale Cash&Carry à New Delhi. En 2011, Carrefour a ouvert son deuxième magasin cash & carry dans la région de Jaïpur.

#### ***Carrefour en Indonésie***

Carrefour est implanté en Indonésie depuis 1998 et gère un parc de 70 hypermarchés et de 14 supermarchés. Sur l'année 2011, les ventes TTC de Carrefour Indonésie ont progressé de 4,5% à taux de changes constants.

#### ***Carrefour en Malaisie et à Singapour***

En Malaisie, Carrefour est présent depuis 1994. Son parc de magasins est composé de 26 hypermarchés. A Singapour, Carrefour est présent depuis 1997 et dispose de 2 hypermarchés.

#### ***Carrefour à Taïwan***

Carrefour est présent à Taïwan depuis 1989 et opère un parc de 60 hypermarchés et 3 supermarchés. Carrefour confirme son redressement dans ce pays, amorcé en 2010. En 2011, les ventes sont stables (+0,1% à taux de changes constants).

### Autres pays : les partenariats de Carrefour à travers le monde

Carrefour compte par ailleurs 281 magasins exploités avec 9 partenaires franchisés à travers le monde. Parmi eux, 10 hypermarchés et 2 supermarchés en Europe ; 3 hypermarchés, 80 supermarchés et 2 magasins de cash & carry au Maghreb ; 43 hypermarchés et 35 supermarchés au Moyen Orient ; 12 hypermarchés (et 1 drive), 26 supermarchés et 68 magasins de proximité en outre-mer et en République Dominicaine.

## Démarche Développement Durable du groupe Carrefour

Au contact permanent de la société et attentif à son évolution dans 33 pays, le groupe Carrefour a très tôt pris conscience des enjeux et su intégrer le Développement Durable dans sa politique globale. Cette démarche initiée de longue date est fondée sur le dialogue avec les parties prenantes.

Le groupe Carrefour a bâti sa politique de Développement Durable sur le maillage des trois piliers économique, social et environnemental. C'est la prise en compte forte des contraintes économiques de son activité qui a permis de mettre en place des actions concrètes, pérennes et créatrices de valeur pour l'entreprise et ses parties prenantes. Cette dimension pragmatique de la démarche et son ancrage au cœur des métiers font du Développement Durable un élément fondamental de la stratégie du Groupe.

## Temps forts 2011 de la démarche Développement Durable du groupe Carrefour

### INFORMATION CLIENTS / ENVIRONNEMENT

- **OGM** : Carrefour est le premier distributeur à avoir développé un étiquetage « Nourri sans OGM » sur ses produits en 2010. Cette initiative déployée en France a anticipé la publication du décret relatif à l'étiquetage des denrées alimentaires issues de filières sans « OGM » paru au JO du 31 janvier 2012. L'information « Nourri sans OGM » est identifiable sous la forme d'un sticker apposé sur plus de 300 références à marque Carrefour. Il permet aux clients de choisir ou non des produits issus d'animaux ayant eu une alimentation sans OGM.
- **Etiquetage environnemental** : En 2010, Carrefour s'est porté volontaire et a été sélectionné pour tester le dispositif « affichage environnemental » prévu par le Grenelle de l'environnement en France. Menée sous l'égide du Ministère en charge de l'environnement, cette expérimentation fera l'objet d'un bilan transmis au Parlement. Le dispositif d'information élaboré par Carrefour a été conçu en partenariat avec L'Oréal et testé sur les shampoings doux : depuis le mois de juillet 2011, les consommateurs peuvent consulter sur Internet les impacts environnementaux de 12 produits.

En testant un affichage basé sur la modélisation des impacts environnementaux des produits tout au long de leur cycle de vie (shampoings à sa marque), Carrefour souhaite pouvoir évaluer la pertinence de ce type d'information par l'étude de 5 axes prioritaires, que sont :

- La compréhension et l'adhésion des consommateurs,
- L'impact possible sur leurs comportements d'achat,
- La fiabilité des informations produites,
- Leur compatibilité et leur cohérence avec les labels existants,
- Le coût de mise en œuvre au regard du bénéfice environnemental.

A travers cette expérimentation, Carrefour apportera également sa contribution au débat public.

### BIODIVERSITE - RESSOURCES NATURELLES / LUTTE CONTRE LE CHANGEMENT CLIMATIQUE :

- **Huile de palme** :  
**Objectif : 100% d'huile de palme responsable dans ses produits à marques de Carrefour d'ici 2015.**
  - Carrefour poursuit le développement d'une filière d'huile de palme responsable certifiée, ne générant pas de déforestation supplémentaire et garantissant des conditions de travail respectueuses des règles de l'OIT (organisation internationale du travail) pour son approvisionnement en Indonésie.
  - **Carrefour participe au Board et à l'Assemblée Générale de la RSPO.** A cette occasion, le WWF publie son second Scorecard sur les utilisateurs d'huile de palme (il s'agit du classement des performances environnementales de plus de 130 entreprises Européennes, Australiennes et Japonaises concernant leur approvisionnement en huile de palme).
  - **Carrefour obtient « une note supérieure à 8 sur 9 dans ce Scorecard » pour « sa politique d'huile de palme durable de part le monde initiant le développement avec des petits producteurs indonésiens de plantations respectant les normes de durabilité »**

En 2011, le groupe Carrefour poursuit également ses actions en matière de lutte contre le changement climatique, de préservation des ressources naturelles et de la Biodiversité :

- **Formalisation d'une politique globale d'approvisionnement responsable pour les produits issus de la forêt et se fixe pour objectif d'aller vers « Zéro déforestation » à l'horizon 2020.**
- **Objectif : réduction de 40 % des émissions de CO2 générées par les magasins du G4 (France, Espagne, Italie, Belgique) d'ici 2020 vs 2009** (réduction des fuites de réfrigérants et remplacement par des fluides réfrigérants naturels - amélioration de 30 % de l'efficacité énergétique en 2020 vs 2004).
  - Déploiement de **pictogrammes d'aide au tri des déchets** simplifiés apposés au dos des emballages des produits Carrefour Bio et Carrefour Eco Planète (plus de 600 références) permettent désormais aux clients des magasins Carrefour en Europe d'améliorer leurs pratiques de tri.
  - Carrefour est le premier distributeur en France à proposer une ligne de bijoux en or responsable de Guyane en partenariat avec le WWF.

#### **CONSTRUCTION DURABLE / PERFORMANCES ENVIRONNEMENTALES**

- ▶ **Carrefour développe en Inde et en Espagne des nouveaux modèles de magasins énergétiquement plus performants**  
L'aspect novateur de ces magasins en termes de respect de l'environnement repose essentiellement sur une **gestion économe de l'énergie et une optimisation des systèmes de froid**, qui diminue les émissions CO2, dans le respect des engagements de l'enseigne.
- ▶ **Carrefour Market a été récompensé par les Trophées innovations LSA pour la fermeture de ses meubles réfrigérés dans les rayons ultra-frais de six de ses magasins.** A l'échelle d'un magasin, cette action a permis une baisse de la consommation énergétique de 17 %.

#### **ENVIRONNEMENT / LOGISTIQUE :**

- ▶ **Depuis octobre 2011, Carrefour expérimente le plus gros camion électrique du monde pour la distribution de produits alimentaires en ville.** Ce véhicule innovant offre une solution de livraison urbaine silencieuse et non polluante, parfaitement adaptée à l'environnement urbain. Il sera testé pendant une année et approvisionnera en produits frais les enseignes Carrefour dans l'agglomération Lyonnaise (permet de transporter 5,5 Tonnes de marchandises avec une autonomie de 100 km).

#### **FOURNISSEURS/ TROPHEES :**

- ▶ **Carrefour organise la troisième Edition des Trophées du Développement Durable** pour récompenser les fournisseurs français à sa marque les plus engagés en matière de développement durable. Lors de sa soirée événementielle qui s'est tenue en présence de la déléguée interministérielle au développement durable et commissaire générale au Ministère de l'écologie, du développement durable, des transports et du logement, et plus de 200 invités et membres du jury, dont le WWF, Carrefour a distingué quatre de ses fournisseurs français les plus vertueux pour leur engagement dans une démarche développement durable remarquable.
- ▶ **Carrefour a poursuivi le déploiement de son outil d'autodiagnostic Développement Durable** des fournisseurs de produits à sa marque (outil Carrefour développé en partenariat avec l'ADEME et le WWF pour les fournisseurs français en 2006). Via Internet les fournisseurs à marques propres auto-évaluent leurs pratiques dans le domaine du Développement Durable et de s'informer sur les bonnes pratiques.

#### **SOCIAL/ DIALOGUE SOCIAL :**

- ▶ **Carrefour et l'UNI créent les conditions favorables à la mise en place d'un syndicat en Colombie.**

#### **Un Groupe engagé depuis 20 ans dans une démarche de Développement Durable**

Bien avant la médiatisation que connaît aujourd'hui le concept de Développement Durable, le groupe Carrefour avait démontré son aptitude à en faire vivre les principes. À ce titre, le lancement des filières Engagement Qualité Carrefour, en 1992, apparaît comme un acte précurseur.

Des produits frais conciliant goût, authenticité et sécurité, issus de méthodes respectueuses de l'environnement, et élaborés par des fournisseurs fidélisés : dès l'origine, le projet réunissait les principales conditions d'une croissance partagée et durable. Depuis, le Groupe n'a cessé de renforcer cette démarche à travers ses grands engagements : en appliquant le principe de précaution aux OGM en **1996** ; en lançant la gamme Carrefour Bio en **1997** ; en collaborant avec la FIDH pour l'élaboration d'une Charte Sociale signée par tous ses fournisseurs de produits à marques propres en 2000 et le suivi de son application ; en adhérant au Pacte Mondial des Nations Unies et en signant un accord avec l'UNI (Union Networks International) s'engageant ainsi à respecter les principes de l'OIT dans tous les pays où il opère ; en se dotant d'un Code de Conduite, reformulé en 2010, et en signant la charte pour la Diversité en Entreprise en 2004.

En 2005, Carrefour est le 1<sup>er</sup> distributeur à lancer une gamme de produits à marques propres « Pêche responsable ». En 2006 l'enseigne lance la gamme Carrefour AGIR (déclinée en 4 segments : produits bio, produits issus du commerce équitable, produits plus respectueux de l'environnement et produits « Nutrition ») et participe à la création de la plateforme GSCP (Global Social Compliance Programme) : initiative visant à l'harmonisation des standards de responsabilité sociale des donneurs d'ordre internationaux. En **2007**, le Groupe s'engage à réduire de 20% sa consommation d'énergie par m<sup>2</sup> de surface de vente d'ici 2020 (vs.2004) ;

En **2008**, le Groupe adhère à la SAI (Social Accountability International) et signe la charte de la Parentalité. Et plus récemment, le Groupe a renforcé son engagement en matière de lutte contre le changement climatique en se fixant un objectif ambitieux de 30% d'efficacité énergétique d'ici 2020 par rapport à 2004 et en soutenant publiquement et participant activement à la campagne des Nations Unies « Seal the Deal » qui appelait les gouvernements à conclure un accord ambitieux, efficace et juste à Copenhague.

Pour contribuer à la lutte contre la déforestation, Carrefour s'est également fixé pour objectif d'atteindre 100% d'approvisionnement en huile de palme certifiée pour ses produits à marques propres d'ici 2015. En 2011, Carrefour a poursuivi le déploiement de son outil d'autodiagnostic Développement Durable. Aujourd'hui près de 6500 sites fournisseurs de produits à marques propres sont accompagnés par Carrefour via l'outil d'autodiagnostic. Ainsi ils peuvent mesurer leurs pratiques Développement Durable et bénéficier de visites conseil sur leurs sites, ainsi que du soutien du groupe Carrefour dans la mise en œuvre d'actions d'amélioration.

Par son action en faveur du Développement Durable, Carrefour crée ainsi de la valeur au bénéfice de ses collaborateurs, de ses clients, de ses fournisseurs, de ses actionnaires, ainsi que des pays et des collectivités qui l'accueillent. En lançant des produits qui anticipent les tendances émergentes, en contribuant à la performance de ses salariés par une politique de ressources humaines responsable, en diminuant ses coûts grâce à des programmes d'économies d'énergie et de protection des ressources naturelles, il contribue aussi à la rentabilité de ses activités, et donc à sa propre pérennité.

### **Sensibiliser et impliquer tous nos collaborateurs dans tous leurs métiers**

Conscient de l'enjeu stratégique du déploiement de sa démarche et de l'importance d'impliquer tous les métiers, le groupe Carrefour a mis en place, dès 2001, une organisation dédiée, présente à chaque niveau (global, pays, BU) et sur tous les métiers : la démarche de progrès globale est impulsée par la Direction Qualité et Développement Durable au niveau du Groupe qui dispose de relais développement durable dans les business units de chaque pays. Les actions au niveau des pays, BUs et magasins sont basées sur les valeurs et la politique du Groupe mais sont fonction du contexte local. L'organisation Qualité et Développement Durable Groupe tout comme celle des business units travaillent en étroite collaboration avec les Directions opérationnelles et transverses du Groupe et des pays.

Afin de sensibiliser ses collaborateurs aux problématiques du Développement Durable, le Groupe a mis en place des programmes de sensibilisation. Sur ses sièges administratifs en France, Carrefour a déployé le programme Eco-Attitude afin de sensibiliser les collaborateurs aux éco-gestes au bureau. A l'international, également, des programmes similaires à Eco Attitude ont été mis en place ; comme en Argentine où Carrefour a mobilisé et formé ses collaborateurs et ses clients au tri des déchets. Des poubelles de tri, ont ainsi été installées dans les bureaux (papier, plastique et canettes) et dans les magasins de Buenos Aires pour permettre de séparer les déchets organiques des déchets recyclables. Un système de suivi de la DLUO des produits a parallèlement été mis en place pour permettre de réduire le volume des déchets organiques de 4 %.

### **Un dialogue régulier avec les parties prenantes**

Identifier et anticiper les attentes de ses parties prenantes, associer les expertises extérieures à l'élaboration de la démarche de Développement Durable, prévenir les risques et désamorcer les conflits permet au Groupe de définir une politique transparente et concertée. De la confrontation des engagements et des contraintes naissent en effet des solutions pragmatiques. Le dialogue est entretenu de façon permanente par la direction Qualité et Développement Durable au niveau du Groupe, et par les pays, enseignes et magasins à l'échelon local.

Dès la mise en place de sa démarche, Carrefour a construit sa stratégie Développement Durable avec ses parties prenantes, les représentants de ses principaux interlocuteurs : agences de notation et gestionnaires de fonds ISR, ONG environnementales et sociales, associations de consommateurs, syndicats, instances nationales et internationales et cercles de réflexion sur le Développement Durable.

Aborder de façon pertinente les questions relevant du Développement Durable implique de faire appel aux compétences de spécialistes internes mais également externes : c'est à ce titre que, depuis plus de dix ans, Carrefour met en place des partenariats avec des organisations qui l'aident à avancer plus vite et plus efficacement dans ses projets. Le Groupe collabore par exemple depuis plus de 10 ans avec la Fédération internationale des ligues des droits de l'Homme (FIDH) pour veiller aux conditions sociales de fabrication de ses produits dans les pays sensibles. Il est également partenaire d'ONG environnementales comme le WWF (depuis 1997) qui, entre autres contributions, l'accompagne dans sa démarche de préservation de la biodiversité. Loin de se limiter à un travail de réflexion, cette collaboration prend une forme opérationnelle : tout au long de l'année, des experts de l'association travaillent avec des acheteurs et des responsables Qualité du Groupe afin de leur apporter leur expertise. Ils sont impliqués dans la démarche globale du Groupe et dans les différents dossiers comme sa politique d'approvisionnement concernant le bois, les ressources halieutiques, les OGM, l'huile de palme, le soja, les produits visés par la réglementation Reach, etc. Carrefour collabore également étroitement avec ses parties prenantes via des accords cadres, comme l'accord signé avec UNI Commerce pour le respect des droits de l'Homme au travail.

### **Une stratégie claire**

La démarche de Développement Durable est basée sur deux axes stratégiques :

#### **1- intégrer le Développement Durable dans toutes les activités:**

##### **▶ En assumant nos responsabilités économiques**

- stimuler le tissu économique local : Carrefour favorise l'emploi et l'approvisionnement (produits alimentaires) local, ainsi que la création d'entreprise et de centres de vie.
- accompagner la croissance de nos fournisseurs : Carrefour promeut un véritable partenariat avec le monde agricole notamment à travers ses filières Engagement Qualité Carrefour. Ainsi, le Groupe crée des partenariats durables et assure des débouchés à des milliers de producteurs. Par exemple, Carrefour en France travaille avec plus de 20.000 producteurs depuis vingt ans. Enfin Carrefour encourage ses fournisseurs dans leurs démarches de développement durable.
- s'assurer de la conduite éthique de nos activités : le Groupe s'est doté d'un Code de conduite dès 2004 (revu en 2010 en lien avec les Valeurs du Groupe et la nouvelle ambition) et d'un Compliance Officer rattaché à Direction Juridique du Groupe en 2008. Certains pays ont également mis en place des lignes éthiques qui permettent aux collaborateurs et aux fournisseurs d'alerter anonymement sur des pratiques contraires à l'éthique du Groupe. En 2011, le déploiement du nouveau format de Code de conduite Professionnelle Carrefour, initié en 2010, a été poursuivi.

##### **▶ En assumant nos responsabilités sociales/sociétales**

- agir en employeur responsable : Carrefour promeut la diversité et l'égalité des chances à l'embauche et au cours de la carrière professionnelle ; Le Groupe met en place des outils lui permettant d'être à l'écoute de ses collaborateurs et des mesures leur permettant de se sentir bien au travail
- s'assurer du respect des Droits de l'Homme au travail dans notre chaîne d'approvisionnement : le Groupe veille en collaboration avec la FIDH, au respect de sa Charte Sociale (retravaillée en 2009 afin d'y inclure les travaux menés dans le cadre du GSCP) et mène une politique rigoureuse d'audits sociaux. Il promeut également la mise en place des formations à la responsabilité sociale chez ses fournisseurs. Retravaillée en 2010 afin d'y inclure les travaux menés dans le cadre du GSCP et une obligation d'éthique dans les échanges entre Carrefour et ses fournisseurs, cette nouvelle Charte sociale et éthique a été diffusée au cours de l'année 2011.
- être solidaire des communautés locales

A l'œuvre dans tous les pays où le Groupe est implanté, la Fondation Internationale Carrefour concentre son action sur trois domaines : l'alimentation, l'insertion et la solidarité. La solidarité est aussi l'affaire des pays, enseignes et magasins, qui définissent et appliquent leur propre politique en invitant les salariés à y contribuer. L'Argentine, le Brésil, l'Espagne et la France ont, par exemple, créé des structures dédiées pour encourager et fédérer les initiatives sur leur périmètre. De très nombreuses actions sont ainsi menées pour lutter contre les facteurs d'exclusion (pauvreté, maladie, handicap), protéger les enfants ou encore intervenir face à une situation d'urgence.

▶ **En assumant nos responsabilités environnementales :**

- contribuer à la lutte contre le changement climatique : Carrefour s'est engagé à réduire de 30% sa consommation d'énergie / m<sup>2</sup> de surface de vente d'ici 2020 (vs.2004) ; de 40 % les émissions de CO2 de ses magasins en France, Espagne, Italie et Belgique d'ici 2020 (vs2009) – notamment en limitant les fuites de réfrigérants et en testant puis déployant les fluides naturels - et à limiter l'impact environnemental de son activité logistique, en promouvant l'utilisation de modes de transport alternatifs à la route et en réduisant le nombre de kilomètres parcourus par les camions (optimisation du remplissage et réduction du transport à vide). Engagé dans une démarche « Zéro déforestation », le Groupe s'est notamment engagé à s'approvisionner en huile de palme certifiée durable pour tous ses produits à marques propres d'ici 2015.

- préserver la biodiversité et les ressources naturelles : Carrefour propose en France notamment une alternative crédible aux OGM, des assortiments responsables en bois exotique (l'assortiment de la centrale d'achat du Groupe est exclusivement composée de produits certifiés FSC et d'Acacia, une espèce qui n'est pas en danger) et en produits de la pêche (Carrefour propose plus d'une vingtaine de produits certifiés MSC et travaille avec le WWF sur la composition de son assortiment). Enfin, Carrefour met en place des actions pour réduire ses consommations d'eau, et travaille également avec ses fournisseurs sur ce sujet.

-réduire les déchets et optimiser leur recyclage : le Groupe réduit les déchets produits par ses magasins et optimise leur recyclage ; il travaille en amont à la réduction des emballages de ses produits et privilégie les mono-matériaux qui facilitent le tri et le recyclage. Enfin, Carrefour s'est engagé à arrêter la distribution des sacs de caisse en plastique gratuits jetables d'ici 2012 et propose dans tous les pays des alternatives réutilisables à ses clients.

**2. Promouvoir le Développement Durable à travers notre offre et notre communication vis-à-vis de nos clients et consommateurs**

▶ Carrefour développe et propose aux consommateurs une offre de produits « responsables » à marques propres accessibles à tous.

Depuis près de 20 ans, le Groupe développe dans 14 pays les filières Engagements Qualité Carrefour. Fruits d'une véritable démarche partenariale avec les fournisseurs, cette gamme est composée de produits frais de qualité supérieure et intégrant des critères environnementaux stricts. En France, Carrefour est le 1er vendeur de produits biologiques. De même, avec plus de 40 millions de chiffres d'affaires Carrefour contribue fortement à démocratiser les produits issus du commerce équitable et à soutenir les producteurs. Le Groupe propose une offre très large de produits bio à marques propres, notamment sous sa gamme Carrefour bio : produits alimentaires, cosmétiques, et également produits textiles. Depuis plus de 10 ans, Carrefour soutient également le commerce équitable et a développé une gamme spécifique Carrefour qui réunit à la fois des produits labellisés Max Havelaar et des produits partagés dont l'achat permet de soutenir des associations humanitaires. A travers sa gamme Carrefour ECOPlanet, le Groupe développe des produits plus respectueux de l'environnement, certifiés ou porteurs d'une caution externe : produits de la pêche certifiés MSC (Marine Stewardship Council), produits en bois certifiés FSC (Forest Stewardship Council), produits écolabellisés....

▶ Dans tous les pays, Carrefour multiplie les initiatives pour informer et sensibiliser ses clients et promouvoir une consommation responsable

Chaque année, les pays du Groupe participent à des grands rendez-vous internationaux, européens ou nationaux du Développement Durable. En 2011, Carrefour a réitéré ses campagnes de sensibilisation et opérations de promotion des produits économes en énergie à l'occasion de la Semaine européenne de l'Energie durable. Le Groupe s'est également fortement mobilisé en 2011 et notamment en Espagne pour la préservation des ressources naturelles et de la Biodiversité, en organisant de nombreux ateliers d'information/sensibilisation, de découverte ainsi que d'autres activités avec des partenaires comme le SEO Bird Life en Espagne.

Au-delà de ces grands rendez-vous, Carrefour informe régulièrement ses clients en magasin et travaille sur la visibilité de son offre de produits « responsables ». Pour aller plus loin, notamment dans le tri de nos déchets, le Groupe propose depuis septembre 2010 et retravaillés en 2011, des **pictogrammes d'aide au tri des déchets** apposés au dos des emballages des produits Carrefour Bio et Carrefour Eco Planète (plus de 600 références) permettant désormais aux clients des magasins Carrefour en Europe d'améliorer leurs pratiques de tri

#### **Mise en place d'un reporting mondial**

Suite à notre 1er Rapport de Développement Durable en 2001, nous avons développé et constamment amélioré notre reporting, basé sur des Indicateurs clés de performance

Le Groupe a déployé un **tableau de bord développement durable** dont les KPI doivent être mesurés et suivis dans l'ensemble des pays

#### **Transparence et mesure de notre performance globale**

Notre Groupe qui a publié un Rapport de Développement Durable jusqu'en 2009, propose désormais un **Rapport Expert Développement Durable** en ligne afin de rendre compte à nos parties prenantes de nos politiques, initiatives et performances, avec des indicateurs clés de performance. Une sélection d'indicateurs environnementaux et sociaux publiés dans notre Rapport Expert de Développement Durable est vérifiée par un de nos commissaires aux comptes depuis 2007, à un niveau d'assurance modéré jusqu'en 2009 et à un niveau d'assurance mixte en 2010 (modéré et raisonnable). De plus, notre rapport de Développement Durable suit les lignes directrices du Global Reporting Initiative (GRI 3, niveau B).

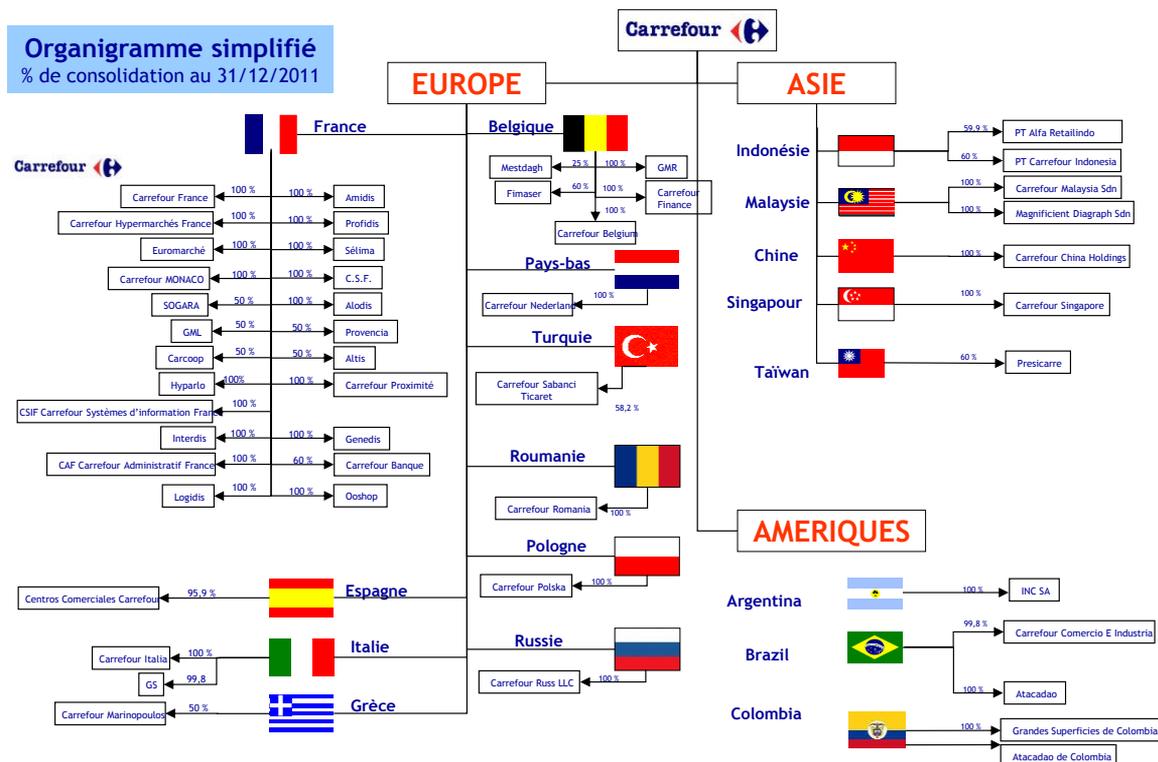
#### **Une démarche de progrès et une performance reconnue**

Aujourd'hui, Carrefour figure dans **8** indices et les principaux fonds Investissements Responsables (ISR)

## 7. ORGANIGRAMME

7.1.

La société Carrefour assume un rôle de holding et gère à ce titre des participations en France et à l'étranger.



7.2. Cf. Section 20 (tableau des filiales consolidées).

## 8. PROPRIETES IMMOBILIERES, USINES ET EQUIPEMENTS

Pour Carrefour, les immobilisations corporelles sont principalement composées de surfaces de vente exploitées par le Groupe. A fin décembre 2011, le Groupe exploite plus de 12 millions de m<sup>2</sup> (magasins intégrés).

Les modalités de détention des actifs sont détaillées dans les notes 18 et 19 des annexes des comptes consolidés clos le 31 décembre 2011.

Carrefour est propriétaire des marques internationales (enseignes et produits). Les marques produit nationales sont la propriété de la filiale locale qui les utilise.

La Direction Juridique de Carrefour compte en son sein une spécialiste de la propriété intellectuelle qui, avec l'aide de cabinets de conseils extérieurs, assure l'enregistrement et le renouvellement des marques, leur surveillance et défend les droits de Carrefour contre les tiers.

## 9. EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RÉSULTAT

Cf. section 20 (pages 65 et suivantes) du présent document de référence.

## 10. TRÉSORERIE ET CAPITAUX

La loi LME est entrée en application à compter du 1er janvier 2009. L'incidence sur la trésorerie du Groupe a porté principalement sur l'exercice 2009 et s'est élevée à environ 470 millions d'euros. Le Groupe ayant conclu des accords dérogatoires avec certains fournisseurs, une dégradation supplémentaire de la trésorerie du Groupe a été constatée en 2010 à hauteur de 9 millions d'euros et est également attendue sur les années 2011 à 2012 pour environ 10 millions d'euros par an.

### 10.1 Information sur les capitaux de l'émetteur

Pour le Document de référence 2011, les paragraphes concernés se trouvent à la note 27 des Etats financiers consolidés (pages 145 et suivantes) ainsi qu'à la note 6 des Etats financiers sociaux de Carrefour (page 197).

Les capitaux propres du Groupe s'élevaient à 7 627 millions d'euros au 31 décembre 2011 contre 10 563 millions d'euros à la fin de l'année précédente, soit une baisse de 2 936 millions d'euros. Cette diminution s'explique principalement par l'opération de distribution des titres Dia, qui s'est traduite par une diminution des capitaux propres pour un montant de 2 230 millions d'euros, et par le versement de dividendes pour un montant total de 813 millions d'euros (y compris dividendes versés aux intérêts hors Groupe).

### 10.2 Source et montant des flux de trésorerie consolidés et description de ces flux

Le tableau de Flux de trésorerie consolidé se trouve page 103 du Document de référence 2011.

L'autofinancement (hors incidence des activités abandonnées) s'est établi à 2 360 millions d'euros, en baisse de 19,0% par rapport au montant de 2 914 millions d'euros généré en 2010, en raison de la baisse globale de l'activité.

La variation du besoin en fonds de roulement est négative de 117 millions d'euros en 2011 (à comparer à - 729 millions d'euros) et s'explique principalement par une détérioration de 1,6 jour du ratio de rotation des stocks.

### 10.3 Financement et ressources de liquidité

Au cours de l'exercice 2011, les conditions d'emprunt de Carrefour étaient conformes à celles d'un émetteur noté BBB+ (Standard & Poor's).

La structure de l'endettement est présentée en note 32 des Etats financiers consolidés (page 158 et suivantes du Document de référence).

L'approche du Groupe pour gérer le risque de liquidité est de s'assurer, dans la mesure du possible, qu'il disposera toujours de liquidités suffisantes pour honorer ses passifs, lorsqu'ils arriveront à échéance, dans des conditions normales ou « tendues », sans encourir de pertes inacceptables ou porter atteinte à la réputation du Groupe. Les principales actions entreprises par la Direction de la trésorerie et des Financements Groupe (DTFG) afin de gérer la liquidité consistent à :

- limiter les échéances de remboursement annuelles à un montant compris entre 1 milliard d'euros et 1,5 milliard d'euros ;
- maintenir l'encours des crédits syndiqués à hauteur de 3,25 milliards d'euros ;
- utiliser le programme de billets de trésorerie (utilisation moyenne de 0,8 milliard d'euros pour une capacité d'émission de 5 milliards d'euros).

Ainsi, au 31 décembre 2011, le Groupe considère sa situation de liquidité comme solide : le Groupe dispose de 3,25 milliards d'euros de crédits syndiqués non tirés et sans condition (échéance 2015 et 2016) ainsi que d'un encours de dettes obligataires de 8,6 milliards d'euros ; en outre, les échéances de 2012 sont partiellement préfinancées.

Le profil de la dette est équilibré : le Groupe ne fait face à aucun pic de refinancement sur l'ensemble de son échéancier de dette obligataire qui présente une maturité moyenne de 4,4 ans.

Les crédits syndiqués sont assortis des clauses d'engagement et de défaut habituelles pour ce type de contrat, à savoir maintien de son rang pari passu, limitation des sûretés accordées aux autres créanciers (Negative Pledge), changement de contrôle, limitation de cession substantielle d'actifs et défaut croisé. En revanche aucune clause de changement significatif (Material Adverse Change) n'a été concédée. Les crédits syndiqués ne sont également assortis d'aucun covenant financier pouvant donner lieu à une exigibilité anticipée.

Depuis 2007, les obligations émises dans le cadre du programme EMTN sont assorties d'une clause de changement de contrôle dite « soft » : elle ne s'enclenche qu'en cas de dégradation de la notation au niveau d'investissement spéculatif suite à un changement de contrôle. Cette clause ne peut pas donner lieu à un remboursement anticipée de l'obligation : sa seule conséquence est l'augmentation du coupon.

Au 31 décembre 2011, le programme de billets de trésorerie comportait une échéance à moins de 2 mois d'un montant de 250 millions d'euros.

En cas de défaillance du marché et d'impossibilité de renouvellement de la ligne de billets de trésorerie, un tirage sur la ligne de crédit syndiqué (dont le montant maximum est de 3,25 milliards d'euros) pourra être effectué.

#### *10.4 Informations concernant toute restriction à l'utilisation des capitaux ayant influé sensiblement ou pouvant influencer sensiblement, de manière directe ou indirecte, sur les opérations de l'émetteur*

Les capitaux propres du Groupe ne sont soumis au respect d'aucun ratio financier.

Une partie de l'endettement bancaire contracté par Carrefour Brésil est soumise aux 2 covenants suivants :

- le ratio de liquidité (actifs circulants rapportés aux passifs circulants) doit être supérieur ou égal à 0,85 ;
- le ratio de solvabilité (capitaux propres rapportés au total du bilan) doit être supérieur ou égal 0,25.

Par ailleurs, les sociétés financières du Groupe se conforment aux exigences en matière de capital auxquelles elles sont soumises en leur qualité d'établissement de crédit, notamment en matière de ratios prudentiels.

Dans le cadre de son activité internationale, Carrefour n'est pas affecté par des restrictions susceptibles de peser de façon significative sur les capitaux de ses filiales.

#### *10.5 Informations concernant les sources de financement attendues ou qui seront nécessaires pour honorer certains engagements*

Pour faire face à ses engagements, Carrefour peut recourir à son Free Cash Flow et lever de la dette en ayant recours à son programme EMTN, à son programme de Billets de Trésorerie, voire à ses lignes de crédit.

## **11. RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT, BREVETS ET LICENCES**

Néant.

## 12. INFORMATION SUR LES TENDANCES

### Résultats Annuels 2011

Légère croissance des ventes, soutenue par les marchés émergents

Résultat Opérationnel Courant de 2,2 Md€

Résultat net, part du Groupe, en baisse de 14%, affecté par des éléments exceptionnels significatifs

Dettes nettes réduites de plus d'un milliard à 6,9 Md€

Proposition de distribution d'un dividende de 0,52€ par action pour l'exercice 2011, payable en numéraire ou en titres

(en millions d'euros)	2010 retraité <sup>1</sup>	2011	Var.
Chiffres d'affaires hors taxes	80 511	81 271	0,9%
Résultat opérationnel courant avant amortissements et provisions (EBITDA)	4 377	3 883	(11,3%)
Résultat opérationnel courant	2 701	2 182	(19,2%)
Produits et charges non courants	(999)	(2 662)	Na
Résultat net des activités abandonnées, part du Groupe	90	2 573	Na
Résultat net, part du Groupe	433	371	(14,3%)
Dettes nettes à fin 2011	7 998	6 911	(13,6%)

#### Faits marquants 2011

- Légère croissance des ventes: +0,9% à 81,3Md€ (+0,4% hors essence à taux de changes constants), soutenue par les marchés émergents (+8,4% à changes constants)
- Résultat opérationnel courant de 2 182m€ (-19,2%), affecté par les hypermarchés en France et par la Grèce
- Charges non courantes de 2 662m€, dont 2 162m€ de charges d'impairment, principalement en Italie
- Résultat net des activités abandonnées, part du Groupe, de 2 573m€, reflétant la scission de nos activités hard discount DIA et la vente de nos activités en Thaïlande
- Résultat net, part du groupe, de 371m€, en baisse de 14,3% dû à des éléments exceptionnels significatifs
- Scission de DIA finalisée en juillet 2011

#### Revue d'activité 2011

- **France** : rentabilité pénalisée notamment par des problèmes opérationnels en hypermarchés ; bonne performance de nos supermarchés et de nos formats de proximité
- **Europe** : Résultats mitigés dans un contexte difficile, en particulier en Europe du Sud, marqués par un redressement confirmé en Belgique et Pologne, une érosion limitée de la rentabilité en Espagne mais une sous-performance en Italie, et une activité en Grèce très fortement affectée par la crise
- **Pays émergents** : en Amérique latine et en Asie, croissance robuste des ventes (+7,4%) et de la rentabilité (+12,8%), avec une poursuite du redressement de nos hypermarchés au Brésil
- Croissance solide et soutenue des **Services Financiers**

#### Planet

- 81 Carrefour Planet à fin 2011, représentant environ 10% des ventes du groupe

<sup>1</sup> Compte de résultat ajusté de la déconsolidation de DIA

- ▶ **Ventes et résultats** : Performance des magasins Planet supérieures aux magasins non convertis, mais résultats inférieurs aux attentes, principalement en raison de conditions macro-économiques exceptionnelles en Europe du Sud affectant les ventes non-alimentaires et de problèmes opérationnels en France.
- ▶ Des décisions pragmatiques dans un contexte de discipline financière stricte :
  - Revue à la baisse significative des conversions pour 2012 : 11 magasins transformés
  - Au-delà de ces 11 magasins, déploiement en suspens : analyse et optimisation du modèle des magasins déjà convertis ; baisse des coûts de conversion avant tout nouveau déploiement
  - Dans l'intervalle, mise à disposition des bonnes pratiques de Planet à l'échelle du groupe

## Priorités 2012

- ▶ Poursuite de l'exécution du plan "RESET" en France : ajuster notre nouvelle organisation en hypermarchés, reconstruire notre équation commerciale et accélérer le développement des Drives et de l'e-commerce
- ▶ Mise en œuvre de plans d'action spécifiques en Europe du Sud pour répondre à un contexte difficile : renforcement de notre compétitivité prix avec des promotions moins nombreuses mais plus ciblées, poursuite des économies de coûts, et élargissement de notre offre de produits à marque Carrefour
- ▶ Poursuite de notre croissance dans les marchés émergents, avec des investissements centrés sur la Chine, le Brésil et l'Indonésie
- ▶ Politique financière : discipline en matière de coûts et de trésorerie
  - **Discipline dans la gestion du cash**: poursuite de nos initiatives de réduction de coûts, avec un objectif minimum de 400m€ d'économies et une réduction du niveau de nos stocks de 2 jours par rapport à 2011
  - **Contrôle strict de nos investissements**, prévus entre 1,6Md€ et 1,7Md€ en 2012 (contre 2,3Mds€ en 2011); réduction en Europe, niveaux inchangés dans les pays émergents afin de poursuivre notre expansion
  - **Nouvelle politique de distribution de dividendes** : proposition d'un taux de distribution d'environ 45% du résultat net ajusté des éléments exceptionnels.

## Lars Olofsson, Président Directeur Général, a déclaré :

*"2011 a été une année de résultats contrastés pour Carrefour. Les ventes ont légèrement progressé, portées par une solide performance dans les pays émergents, et le Groupe a dépassé son objectif cumulé de réduction de coûts depuis le lancement de notre plan de Transformation. L'environnement difficile auquel nous avons dû faire face tout au long de l'année, notamment en Europe du Sud, et la sous-performance des hypermarchés en France ont entraîné une baisse de notre résultat opérationnel courant. Notre résultat net a été fortement affecté par des éléments exceptionnels très significatifs, largement non cash, dont une charge de dépréciation en Italie. En 2012, Carrefour va capitaliser sur ses atouts tout en observant une discipline financière stricte pour s'adapter à un environnement toujours contraignant. Carrefour poursuivra la mise en œuvre de ses plans d'action en France et en Europe du Sud combinant prix bas, des promotions plus ciblées et une offre enrichie de produits à marque Carrefour. Nous ajusterons de manière pragmatique le déploiement de Planet aux contraintes de l'environnement. Dans le même temps, Carrefour va accélérer sa stratégie multi-canal en augmentant considérablement son nombre de Drive et en développant son activité e-commerce, tout en poursuivant son expansion dans les pays émergents. »*

## Performance par zone

	Ventes par zone				Résultat opérationnel courant par zone		
	2010 retraité	2011	Var.	Variation à changes constants, hors essence	2010 retraité	2011	Var.
Millions d'€ (HT)							
France	34 907	35 179	0,8%	-1,2%	1 274	862	-32,4%
Europe	24 763	23 699	-4,3%	-4,3%	706	508	-28,1%
Amérique latine	13 919	15 082	8,4%	10,1%	434	554	27,5%
Asie	6 923	7 312	5,6%	5,1%	286	258	-9,7%
<b>Total</b>	<b>80 511</b>	<b>81 271</b>	<b>0,9%</b>	<b>0,4%</b>	<b>2 701</b>	<b>2 182</b>	<b>-19,2%</b>

### France

En France, le chiffre d'affaires est en baisse de 1,2% hors essence, principalement du fait de la sous-performance de nos hypermarchés. La marge commerciale hors essence est légèrement en baisse, pénalisée par une hausse des prix des matières premières et une pression concurrentielle soutenue, même si elle s'améliore légèrement sur le deuxième semestre, avec des investissements prix qui ont été partiellement compensés par une diminution de notre activité promotionnelle. Les frais généraux sont en hausse, notamment en hypermarchés, affectés par de nouvelles lois. Le résultat opérationnel courant baisse de 32,4% à 862m€. Les supermarchés, les magasins de proximité et les services financiers enregistrent une bonne résistance de leur rentabilité.

### Europe

En Europe, le chiffre d'affaires baisse de 4,3% hors essence et à taux de changes constants (-4,3% publié). Dans l'ensemble des pays, les ventes sont pénalisées par un environnement économique difficile, plus particulièrement en Europe du Sud notamment à la fin de l'année. Au total, le résultat opérationnel courant s'établit à 508m€, en baisse de 28,1% par rapport à 2010. La baisse des ventes de 1Md€ pèse sur la rentabilité et efface la bonne résistance de la marge commerciale ainsi que les efforts pour contenir les frais généraux.

Notre performance opérationnelle varie largement d'un pays à l'autre, la Grèce (et de façon moindre l'Italie) expliquant largement la baisse de notre marge opérationnelle. La marge opérationnelle en Belgique se redresse tandis que la marge opérationnelle en Espagne résiste bien malgré une légère érosion.

### Amérique latine

La croissance des ventes en Amérique latine est restée solide (+10,1% à taux de changes constants hors essence et +8,4% en publié) portée par de solides performances en comparable et une expansion soutenue dans l'ensemble de la zone. Le résultat opérationnel courant augmente de 27,5% à 554m€, entraînant ainsi une forte hausse de la marge opérationnelle (+60pb), qui s'est accélérée au second semestre.

La hausse de la rentabilité est largement liée au redressement des hypermarchés au Brésil. Les marges opérationnelles en Argentine et en Colombie résistent.

### Asie

Les ventes en Asie augmentent de 5,1% à taux de changes constants (+5,6% à taux de changes courants) soutenues par une expansion continue. Néanmoins, la croissance des ventes a décéléré au second semestre, notamment en non-alimentaire en Chine. Alors que la marge commerciale se maintient, la moindre croissance des ventes à la fin de l'année a pesé sur le résultat opérationnel courant, en baisse de 9,7% à 258m€. La marge opérationnelle en Chine diminue, alors qu'elle ressort en hausse à Taïwan et en Indonésie, qui continue d'afficher une solide performance.

## Analyse des résultats 2011

### *Compte de résultat*

- Le chiffre d'affaires est en hausse de 0,9% par rapport à 2010 retraité de DIA, et augmente de 0,4% hors essence et à taux de changes constants
- La marge des activités courantes, en pourcentage du chiffre d'affaires, est en baisse de 20 points de base mais en hausse de 10 points de base hors essence, globalement résistante dans un contexte de hausse des prix des matières premières et malgré des gains aux achats de 58m€, cependant inférieurs à notre objectif.
- Les économies de coûts logistiques et de frais généraux s'élèvent respectivement à 55m€ et 394m€, soit des économies de coûts totales de 449m€, légèrement en dessous de notre objectif de 480m€ pour l'année. Ces économies de coûts n'ont compensé que partiellement les effets de l'inflation et de l'expansion. Les frais généraux, incluant les coûts d'actifs, sont en hausse de 3,3%, soit 50pb en % du chiffre d'affaires.
- Le résultat opérationnel courant baisse de 19,2 % à 2 182m€.
- Les charges non courantes s'élèvent à 2 662m€. Les principaux éléments sont les suivants: 2 162m€ de charges de dépréciations (principalement en Italie), 245m€ de taxes indirectes, 89m€ de charges de restructuration, 120m€ liés au Plan de Transformation, 255m€ de plus-values, 156m€ de provisions pour litiges sociaux et 145m€ de charges non courantes diverses.
- En conséquence, le résultat opérationnel du Groupe est de -481m€ contre 1 703m€ en 2010
- Le total des charges financières est en hausse de 16,9% à 757m€: les charges d'intérêt sont en baisse de 11,6% à 482m€ alors que les autres charges financières ont presque doublé et s'établissent à 275m€, incluant 151m€ de charges exceptionnelles.
- La charge d'impôts est de 1 002m€, en hausse de 64,3% par rapport à 2010, principalement liée à la comptabilisation d'une provision pour litige fiscal en Espagne de 268m€ et à la dépréciation de 151m€ d'impôts différés actifs en Italie. Le taux d'impôts est affecté également par la non-déductibilité des charges de dépréciations en Italie.
- Les intérêts minoritaires sont en baisse de 76% (33m€ vs 135m€ en 2010), essentiellement du fait de la baisse de la rentabilité en Grèce
- Le résultat net des activités poursuivies, part du Groupe ressort à -2 202m€, contre 340m€ en 2010.
- La scission de DIA, effective le 5 juillet, ainsi que la cession de nos activités en Thaïlande sont enregistrées en activités abandonnées, part du Groupe, pour 2 573m€
- En conséquence, le résultat net, part du Groupe, est en baisse de 14,3% à 371m€. Ajusté des éléments exceptionnels, le résultat net des activités poursuivies, part du Groupe, est de 756m€ contre 1 203m€ en 2010.

### *Flux de trésorerie et endettement*

- L'autofinancement publié ressort à 2 577m€, en baisse de 24,0%. Pour mémoire, notre autofinancement publié intègre DIA pour 12 mois en 2010 et pour 6 mois en 2011. Ajusté des activités abandonnées, l'autofinancement s'établit à 2,4Md€ en 2011 contre 2,9Md€ en 2010, soit un recul de 17% qui reflète la baisse de l'EBITDA (-11%) et une hausse de l'impôt effectivement payé.
- Le besoin en fonds de roulement s'est traduit par une sortie de cash de 118m€ (contre 730m€ en 2010), principalement le reflet de la détérioration de notre niveau des stocks.
- Les investissements opérationnels sont de 2 330m€, en hausse de 27%, comparés aux 1 832m€ (ex-DIA et Thaïlande) en 2010. La hausse est principalement liée aux investissements de Planet.
- En conséquence, le cash-flow libre s'établit à 77m€ contre 839m€ au 31 décembre 2010.
- Le produit de cession de nos activités en Thaïlande, des murs de 97 supermarchés en France et l'impact du transfert de dette vers DIA lors de la scission expliquent la hausse du cash-flow après investissements à 1 950m€ en 2011 contre 514m€ en 2010.
- A fin décembre 2011, la dette financière nette s'établit à 6 911m€, en baisse de 13,6% contre 7 998m€ au 31 décembre 2010.

## 13. PRÉVISIONS OU ESTIMATIONS DU BÉNÉFICE

Néant.

#### 14. **ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE ET DIRECTION GÉNÉRALE**

Par décision de l'Assemblée Générale du 20 avril 2005, la Société avait adopté la forme de société anonyme à Directoire et Conseil de Surveillance. Par décision de l'Assemblée Générale du 28 juillet 2008, la Société a adopté la forme de société anonyme à Conseil d'Administration, les fonctions de Président et de Directeur Général étant dissociées. Aux termes de ses délibérations en date du 21 juin 2011, le Conseil a décidé de réunifier les fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général.

Le Conseil d'Administration est composé de douze membres : Monsieur Lars Olofsson (Président-Directeur Général), Monsieur Sébastien Bazin (Vice-président), Madame Mathilde Lemoine, Madame Anne-Claire Taittinger, Monsieur René Abate, Monsieur Bernard Arnault, Monsieur Nicolas Bazire, Monsieur Jean-Laurent Bonnafé, Monsieur Thierry Breton, Monsieur René Brillet, Monsieur Charles Edelstenne et Monsieur Amaury de Seze.

Entre le 1<sup>er</sup> mars 2011, date de la démission de ses fonctions d'Administrateur de Monsieur Jean-Martin Folz, et le 20 mai 2011, date à laquelle Madame Mathilde Lemoine a été cooptée en qualité d'Administrateur, le Conseil n'a été composé que de onze membres.

##### **Lars Olofsson**, Président-Directeur Général

Né le 19 décembre 1951. Suédois. Nombre d'actions détenues dans la Société : 1 000.

Date de nomination : 28 avril 2009

Après un diplôme en administration des affaires, à l'Université de Lund en Suède, Lars Olofsson commence sa carrière en 1976 chez Nestlé. Il y entre en tant que chef de produit pour les Surgelés Findus. De 1981 à 1992, il travaille chez Nestlé France, où il exerce différentes fonctions commerciales et marketing. En 1992, il devient Directeur Général de « Glaces Findus » en France. Puis, il est Président de Pripps-Procordia Suède. Il prend ensuite la direction de la Division Produits Laitiers et Diététiques de Sopad-Nestlé. En 1995, il est nommé Directeur Général de la zone pays nordiques de Nestlé. En 1997, Lars Olofsson devient Directeur Général de Nestlé France, avant d'être nommé, en 2001, Vice-président Exécutif du Groupe Nestlé en charge de l'ensemble des activités européennes. En 2005, il est promu Vice-président Exécutif du Groupe Nestlé, en charge des Strategic Business Units, du marketing et des ventes au plan mondial.

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2009, Lars Olofsson est Directeur Général de Carrefour. Il est Président-Directeur Général depuis le 21 juin 2011. Il est également Président de la Fondation d'Entreprise Internationale Carrefour et représentant permanent de Carrefour Nederland BV au sein du Conseil d'Administration de Carrefour Marinopoulos (Grèce).

##### **René Abate**

(Personnalité indépendante)

Né le 27 août 1948. Français. Nombre d'actions détenues dans la Société : 10 000.

Date de nomination : 28 juillet 2008

Date de renouvellement : 28 avril 2009

René Abate est diplômé de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées et de la Harvard Business School. Il commence sa carrière comme ingénieur au Port of New York Authority en 1970 puis intègre le BCG en 1974 où il conseille, dans les domaines de la stratégie et de l'organisation, des grandes entreprises de secteurs variés notamment dans les biens de grande consommation et dans la distribution alimentaire et spécialisée. Il a été successivement Senior Vice President, responsable de l'activité du cabinet en France, Chairman du Groupe pour l'Europe et membre du Comité Exécutif Monde, fonctions auxquelles il a renoncé en 2006. Il en est aujourd'hui Senior Advisor.

##### Autres mandats :

Associé Gérant de Delphen Sàrl, Administrateur de Atos Origin et du Laboratoire Français du Fractionnement et des Biotechnologies.

### **Bernard Arnault**

Né le 5 mars 1949. Français. Nombre d'actions détenues dans la Société : 1 000.

Date de nomination : 28 juillet 2008

Date de renouvellement : 21 juin 2011

Bernard Arnault choisit la carrière d'ingénieur, qu'il exerce au sein de l'entreprise Ferret-Savinel. En 1974, il en devient Directeur de la Construction, puis Directeur Général en 1977 et enfin Président-Directeur général en 1978. Il le restera jusqu'en 1984, date à laquelle il devient Président Directeur Général de Financière Agache SA et de Christian Dior SA.

Il entreprend alors de réorganiser le groupe Financière Agache dans le cadre d'une stratégie de développement fondée sur les marques de prestige. Il fait de Christian Dior la pierre angulaire de cette structure. En 1989, il devient le principal actionnaire de LVMH Moët Hennessy-Louis Vuitton, et crée ainsi le premier groupe mondial du luxe. Il en prend la Présidence en janvier 1989.

#### Autres mandats :

Président-Directeur Général de LVMH Moët Hennessy-Louis Vuitton SA, Président du Conseil d'Administration de Christian Dior SA, de Louis Vuitton pour la Création (Fondation d'Entreprise), Président de Groupe Arnault SAS, Administrateur de Christian Dior Couture SA, de la Société Civile du Cheval Blanc, de LVMH Moët Hennessy-Louis Vuitton Inc. (Etats-Unis), de LVMH Moët Hennessy-Louis Vuitton Japan KK (Japon), Membre du Conseil de Surveillance de Lagardère SCA.

### **Sébastien Bazin**

Né le 9 novembre 1961. Français. Nombre d'actions détenues dans la Société : 1 000.

Date de nomination : 28 juillet 2008

Date de renouvellement : 4 mai 2010

De 1985 à 1990, Sébastien Bazin exerce ses fonctions au sein des Groupes Clore puis Painewebber, à New York, San Francisco et Londres. Entre 1990 et 1992, il a occupé les fonctions de Directeur adjoint de Hottinguer Rivaud Finances (Paris). Entre 1992 et 1997, il est Directeur Général de l'Immobilière Hôtelière SA. Entre 1997 et 1999, il est Président Directeur Général de Colony Capital SAS. Depuis 1999, il est Directeur Général Exécutif de Colony Europe.

#### Autres mandats :

Directeur Général Exécutif de Colony Europe, Président Directeur Général des sociétés SESE (Société d'Exploitation Sports et Evènements) et HSE (Holding Sports et Evènements), Administrateur des sociétés Accor, Endered , Moonscoop IP, La Tour Réseau de Soins (Suisse) et Permanence de la Clinique de Carouge (Suisse), Administrateur Délégué de Sisters Soparfi SA (Luxembourg), Membre du Conseil de Surveillance de ANF (Les Ateliers du Nord de la France), Président (SAS) de Colillkirch France SAS, Colfilm, Bazeo Europe SAS et Colony Capital SAS, Directeur Général (SAS) de Toulouse Canceropole et COLSPA SAS, Gérant (SàRL) de CC Europe Invest et Gérant de Nina (SCI) et de La Tour Sàrl (Suisse).

### **Nicolas Bazire**

Né le 13 juillet 1957. Français. Nombre d'actions détenues dans la Société : 1 000.

Date de nomination : 28 juillet 2008

Date de renouvellement : 28 avril 2009

Nicolas Bazire a été Auditeur puis Conseiller référendaire à la Cour des Comptes. En 1993, il devient Directeur du Cabinet, Chargé de mission auprès du Premier Ministre Edouard Balladur. Associé- Gérant de Rothschild & Cie Banque entre 1995 et 1999, il est nommé Président du Conseil des Commanditaires à cette date. Il est Directeur Général de Groupe Arnault SAS depuis 1999.

#### Autres mandats :

Directeur Général de Groupe Arnault SAS, Administrateur de LVMH – Moët Hennessy Louis Vuitton, Atos Origin et Suez Environnement et Membre du Conseil de Surveillance de Rothschild & Cie Banque SCS.

### **Jean-Laurent Bonnafé**

Né le 14 juillet 1961. Français. Nombre d'actions détenues dans la Société : 1 000.

Date de nomination : 28 juillet 2008

Date de renouvellement : 21 juin 2011

Polytechnicien et Ingénieur du Corps des Mines, Jean-Laurent Bonnafé rejoint le Groupe BNP en 1993, à la Direction des Grandes Entreprises. Après avoir été Responsable de la Stratégie et du Développement à partir de 1997, puis Responsable du rapprochement dans le cadre de la fusion BNP et Paribas, il est, depuis 2002, Responsable du pôle Banque de Détail en France, Directeur des Réseaux France et membre du Comité Exécutif du Groupe BNP Paribas. Jean-Laurent Bonnafé a été nommé Directeur Général Délégué et dirige les activités de banque de détail du Groupe.

#### Autres mandats :

Administrateur et Directeur Général de BNP Paribas, Administrateur de BNP Paribas Personal Finance, de BNL -Banca Nazionale del Lavoro (Italie) et de BNP Paribas Fortis.

### **Thierry Breton**

(Personnalité indépendante)

Né le 15 janvier 1955. Français. Nombre d'actions détenues dans la Société : 1 000.

Date de nomination : 28 juillet 2008

Date de renouvellement : 4 mai 2010

Thierry Breton est diplômé de l'Ecole supérieure d'électricité (Supelec) de Paris et de la 46e session de l'Institut des Hautes Etudes de Défense Nationale (IHEDN). Il devient, en 1986, chef du projet du Futuroscope de Poitiers puis en dirige le téléport, et intègre le cabinet de René Monory au ministère de l'Education nationale en tant que conseiller pour l'informatique et les technologies nouvelles. Il siège également au Conseil Régional de Poitou-Charentes de 1986 à 1992 (en tant que Vice-président à partir de 1988). Il entre ensuite chez Bull en tant que Directeur de la stratégie et du développement, puis Directeur Général adjoint. Administrateur du groupe en février 1996, il est successivement Vice-président du Conseil d'Administration puis Administrateur Délégué du Groupe.

Président Directeur Général de Thomson (1997-2002) puis Président Directeur Général de France Telecom (2002-2005), il a été Ministre de l'Economie, des Finances et de l'Industrie entre le 25 février 2005 et le 16 mai 2007, puis professeur à l'Université Harvard, aux États-Unis, titulaire d'une chaire « Leadership, corporate accountability », avant de prendre, en novembre 2008, la Présidence du Directoire de Atos Origin.

#### Autre mandat :

Président Directeur Général de Atos Origin.

### **René Brillet**

(Personnalité indépendante)

Né le 1<sup>er</sup> août 1941. Français. Nombre d'actions détenues dans la Société : 270 250.

Date de nomination : 28 juillet 2008

Date de renouvellement : 21 juin 2011

Ancien Directeur Général Asie de Carrefour, René Brillet débute sa carrière comme officier radio dans la marine marchande en 1968. Il rentre en 1972 chez Carrefour et occupe successivement les postes de chef comptable en Italie et au Brésil, puis de directeur de magasin et directeur Organisation et Méthodes toujours au Brésil. En 1981, il rejoint l'Argentine comme Directeur Exécutif, puis dirige l'Espagne de 1982 à 1985 et la France de 1986 à 1995. En 1996, il est nommé Directeur Général Europe, puis Directeur Général Asie en 1998, poste qu'il occupe jusqu'au 28 février 2004.

#### Autres mandats

Administrateur de la société Electricité et Eaux de Madagascar

### **Charles Edelstenne**

(Personnalité indépendante)

Né le 9 janvier 1938. Français. Nombre d'actions détenues dans la Société : 1 000.

Date de nomination : 28 juillet 2008

Date de renouvellement : 4 mai 2010

Expert-comptable diplômé (Lauréat de l'IFEC), Charles Edelstenne intègre Dassault Aviation en 1960, en qualité de Chef du Service des Etudes Financières. Nommé successivement Secrétaire Général Adjoint, Secrétaire Général, Vice-président Chargé des Affaires Economiques et Financières, il est nommé en qualité d'Administrateur en 1989, puis élu Président-Directeur Général en 2000, fonction qu'il occupe depuis lors.

#### Autres mandats :

Président-Directeur Général de Dassault Aviation SA, Président du Conseil d'Administration de Dassault Systèmes SA, Membre du Conseil de Surveillance du Groupe Industriel Marcel Dassault SAS, Administrateur de Thales SA, de Sogitec Industries SA, de SABCA (Belgique), Chairman de Dassault Falcon Jet Corporation (Etats-Unis), President de Dassault International Inc. (Etats-Unis) et Gérant des Sociétés Civiles ARIE et ARIE 2, NILI et NILI 2.

### **Mathilde Lemoine**

(Personnalité indépendante)

Née le 27 septembre 1969. Française. Nombre d'actions détenues dans la Société : 2 000.

Date de nomination : 20 mai 2011

Docteur ès Sciences Economiques, Mathilde Lemoine a commencé sa carrière comme Allocataire de recherche (ATER) puis enseignant-Chercheur à la Chaire d'économie et de gestion de la santé de la Fondation nationale des Sciences Politiques (entre 1996 et 1999). En 2000, elle est Economiste et Secrétaire Général de l'Observatoire Français des Conjonctures Economiques (OFCE) avant d'être, de 2002 à 2005, Conseiller technique chargé des questions macro-économiques et de la mondialisation auprès du Ministre délégué au commerce extérieur et parallèlement Conseiller technique chargé du commerce extérieur et de la mondialisation auprès des Ministres de l'économie, des finances et de l'industrie (2004 -2005). Elle est ensuite Conseiller, chargé de la macro-économie et de la fiscalité, auprès du Premier ministre (2005 - 2006). Depuis 2006, elle est Economiste, Directeur des Etudes économiques et de la Stratégie marchés d'HSBC France et Economiste d'HSBC Group. Elle est également Membre du Conseil d'Analyse Economique (CAE) et de la Commission Economique de la Nation (CEN) et Professeur à l'Institut d'Etudes Politiques de Paris.

Membre de la deuxième Commission pour la libération de la croissance et rapporteur de la conférence des experts sur la Contribution Climat et Energie, Mathilde Lemoine a publié de nombreux écrits sur les évolutions conjoncturelles nationales, internationales mais aussi structurelles.

### **Amaury de Seze, Administrateur-Référént**

(Personnalité indépendante)

Né le 7 mai 1946. Français. Nombre d'actions détenues dans la Société : 12 500.

Date de nomination : 28 juillet 2008

Date de renouvellement : 21 juin 2011

Amaury de Seze démarre sa carrière en 1968 chez Bull General Electric. En 1978, il rejoint le groupe Volvo où il occupe successivement les postes de Directeur Général, Président-Directeur Général de Volvo France, Président de Volvo Corporate Europe, membre du Comité Exécutif du Groupe Volvo et membre du Comité Stratégique Renault Volvo. Il rejoint le groupe Paribas en 1993 en tant que Membre du Directoire de la Compagnie Financière de Paribas et de la Banque Paribas, en charge des participations et des affaires industrielles puis comme responsable du pôle Participations de la Banque BNP-Paribas. Il était Président de PAI Partners de 1998 à décembre 2007.

#### Autres mandats :

Vice-Chairman de Power Financial du Canada, Administrateur BW Group, Groupe Bruxelles Lambert, Erbe, Pargesa Holding S.A, Suez Environnement, Imerys et Conseils de Surveillance PAI et Publicis Groupe.

### **Anne-Claire Taittinger**

(Personnalité indépendante)

Née le 3 novembre 1949. Française. Nombre d'actions détenues dans la Société : 1 000.

Date de nomination : 28 juillet 2008

Date de renouvellement : 4 mai 2010

Anne-Claire Taittinger, diplômée de l'Institut d'Études Politiques de Paris, titulaire d'une maîtrise en sociologie urbaine, diplômée d'études supérieures spécialisées d'urbanisme et du Centre de perfectionnement aux affaires, démarre sa carrière en 1976 dans le Groupe Caisse des Dépôts et Consignations comme responsable d'opérations d'urbanisme à la Société centrale d'équipement du territoire. Elle intègre le Groupe du Louvre en 1979 au poste de Secrétaire Général puis devient Président-Directeur Général de la Compagnie Financière Deville. Elle sera successivement Président-Directeur Général de la Compagnie Financière Leblanc, de ELM-LEBLANC, Vice-président-Directeur Général du pôle industriel DEVILLE, Président-Directeur Général des Parfums Annick Goutal France USA, puis de BACCARAT. Elle devient Directeur Général puis Président du Directoire de la Société du Louvre en 1997, puis en 2002, Président du Directoire de Groupe Taittinger ainsi que Directeur Général de sa filiale Groupe du Louvre dans le cadre d'une dissociation des fonctions de Président du Conseil et de Directeur Général, fonctions qu'elle quitte en juillet 2006 à la suite du changement d'actionnariat du Groupe Taittinger.

#### Autres mandats :

Administrateur et Président du comité des nominations, rémunérations et gouvernement d'entreprise de Club Méditerranée, Administrateur de Financités et de l'IFA (Institut Français des Administrateurs), Membre du Conseil de Surveillance de Planet Finance, Président de SAS Le RiffRAY, Directeur Général de SAS DFT Immobilier.

### **Robert Halley, Président d'Honneur**

La liste de l'ensemble des mandats des Administrateurs figure en Annexe, pages 268 et 269.

Le Conseil s'est attaché à apprécier l'indépendance de chacun de ses membres par rapport à la Direction Générale. Au regard des critères préconisés par le code AFEP MEDEF sur le gouvernement d'entreprise des sociétés cotées et par la recommandation de la Commission Européenne, le Conseil d'Administration estime que parmi ses membres, six peuvent être considérés comme des personnalités indépendantes qui n'entretiennent aucune relation de quelque nature que ce soit avec la Société, son groupe ou sa direction, qui puisse compromettre l'exercice de leur liberté de jugement.

Ainsi, Mesdames Mathilde Lemoine et Anne-Claire Taittinger et Messieurs Amaury de Seze, René Abate, Thierry Breton, René Brillet et Charles Edelstenne sont des membres indépendants.

Conformément aux dispositions de la Recommandation CE du 30 avril 2009, le Conseil a vérifié qu'un membre indépendant au moins du Comité des Comptes présentait des compétences particulières en matière financière ou comptable et qu'un membre au moins du Comité des Rémunérations, des Nominations et du Gouvernement d'Entreprise possédait des connaissances et de l'expérience en matière de politique de rémunération.

Chaque membre du Conseil d'Administration doit être propriétaire pendant la durée de son mandat d'un minimum de mille actions. La durée du mandat d'Administrateur est de trois ans.

Au cours de l'exercice 2011, le Conseil d'Administration s'est réuni 22 fois (dont une fois sous forme de séminaire stratégique), le taux de présence moyen s'élevant à 86%.

Lors de ses réunions, le Conseil d'Administration a notamment débattu des sujets suivants :

- Examen du budget et de la stratégie proposée par le Directeur Général,
- Etude d'opérations d'acquisitions, rationalisation du portefeuille d'activités et restructurations internes,
- Renouvellement du mandat du Directeur Général et détermination de sa rémunération,
- Arrêté des comptes annuels et semestriels, examen des chiffres d'affaires trimestriels et de la communication financière y afférente, préparation de l'Assemblée Générale,
- Examen du Rapport du Président du Conseil d'Administration sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil et les procédures de contrôle interne et de gestion des risques,
- Mise en œuvre du programme de rachat d'actions,
- Mise en place d'un programme d'ADR sponsorisé aux Etats-Unis,
- Autorisation d'opérations financières (émissions obligataires, renouvellement d'un crédit syndiqué, autorisation en matière de cautions, avals et garanties),
- Définition des principes d'ajustement des options d'achat d'actions et actions de présence et/ou de performance attribuées au profit des salariés et du mandataire social eu égard au spin-off de Dia SA,
- Compte-rendus des travaux des Comités du Conseil (Comités des Rémunérations, des Nominations et du Comité des Comptes).

Conformément aux conclusions de l'évaluation du Conseil menée en 2009, les compte-rendus des réunions des Comités sont systématiquement communiqués aux Administrateurs lors de la séance du Conseil suivant la réunion du (des) Comité(s).

La Direction Générale de la Société est assurée, depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2009, par Monsieur Lars Olofsson nommé à cette fonction par décision du Conseil d'Administration du 17 décembre 2008 et renouvelé dans lesdites fonctions par décision du Conseil du 13 décembre 2011.

Le Conseil d'Administration de Carrefour, réuni le 29 janvier 2012, a décidé de nommer M. Georges Plassat :

- en qualité de Directeur Général de la Société pour une durée de trois ans à compter du Conseil d'Administration appelé à se réunir le 18 juin 2012 à l'issue de l'Assemblée Générale, et
- à titre transitoire, en qualité de Directeur Général Délégué de la Société à compter du 2 avril 2012.

Lors de ses séances des 28 juillet 2008, 6 octobre 2009 et 13 avril 2010, le Conseil d'Administration a décidé que le Directeur Général ne pourra accomplir, au nom et pour le compte de la Société, les opérations ou actes suivants sans avoir au préalable recueilli l'accord du Conseil :

- Les engagements de caution, d'avals ou de garanties au nom de la Société supérieurs à 500 millions d'euros (sans limite de montant pour les engagements à l'égard des administrations fiscales et douanières),
- les cessions d'immeubles par nature pour un montant supérieur à 50 millions d'euros, les cessions totales ou partielles de participations pour un montant supérieur à 10 millions d'euros, les constitutions de sûretés sur les biens sociaux;
- les décisions d'implantation à l'étranger, directement, par création d'établissement, de filiale directe ou indirecte, ou par prise de participation, ou les décisions de retrait de ces implantations ;
- toute opération de fusion, scission et apport d'actifs ;
- l'acquisition, sous quelque forme que ce soit, notamment par voie d'investissement, de souscription à une augmentation de capital ou d'emprunts, d'actifs immobilisés pour une valeur d'entreprise (y compris dette reprise) égale ou supérieure à 100 millions d'euros ou un chiffre d'affaires concerné égal ou supérieur à 150 millions d'euros;
- toute entrée de minoritaires dans le capital actuel ou potentiel de toute entité contrôlée,
- la cession, sous quelque forme que ce soit y compris sous forme d'apport d'actifs, d'actifs immobilisés dont le montant est supérieur à 100 millions d'euros;
- la cession (totale ou partielle) des actifs non financiers et non valorisés au bilan que sont les Marques et les fichiers Clients.

- toute décision d'emprunt (hors programme EMTN) au-delà d'un montant cumulé supérieur, sur un même exercice social, à 500 millions d'euros;
- en cas de litige, toute transaction et tout compromis portant sur des montants supérieurs à des valeurs déterminées par le Conseil et que ce dernier pourra réactualiser,
- toute démarche contractuelle tendant à la mise en place de tous plans d'options de souscription ou d'achat d'actions, ou de plans d'attributions gratuites d'actions,
- toute modification de l'organisation de la Société ;
- la politique de rémunération des principaux dirigeants,
- toute embauche au sein de Carrefour d'une personne dont la rémunération annuelle brute (fixe et variable) serait supérieure à 16 plafonds de Sécurité sociale ou susceptible de le devenir à court terme. Il en est de même de toute mutation ou promotion d'effet équivalent ;
- la fixation des critères de performance (quantitatifs et/ou qualitatifs) applicables à la détermination de la part variable de la rémunération de tout salarié s'ils peuvent avoir pour effet de porter la rémunération brute (fixe et variable) de celui-ci à un montant supérieur à 16 plafonds de Sécurité sociale.

Pour les besoins de leurs mandats sociaux, les membres du Conseil d'Administration sont domiciliés au siège social de l'Emetteur.

Il n'existe aucun lien familial entre les mandataires sociaux de l'Emetteur.

A la connaissance de l'Emetteur et au jour de l'établissement du présent document de référence, aucun des mandataires sociaux (membres du Conseil d'Administration et Directeur Général) n'a, au cours des cinq dernières années :

- été condamné pour fraude,
- été associé à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation,
- fait l'objet d'une incrimination ou sanction publique officielle prononcée par une autorité statutaire ou réglementaire,
- été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur.

A la connaissance de l'Emetteur et au jour de l'établissement du présent document de référence, aucun conflit d'intérêt n'est identifié entre les devoirs de chacun des mandataires sociaux ((membres du Conseil d'Administration et Directeur Général) à l'égard de l'Emetteur et leurs intérêts privé ou autres devoirs.

A la connaissance de l'Emetteur et au jour de l'établissement du présent document de référence, il n'existe aucun arrangement ou accord conclu avec les principaux actionnaires, des clients, des fournisseurs ou autres, en vertu duquel l'un des mandataires sociaux (membres du Conseil d'Administration et Directeur Général) aurait été sélectionné en tant que membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance ou en tant que membre de la direction générale.

## 15. RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES

### *Président du Conseil d'Administration*

Sur proposition du Comité des Rémunérations, des Nominations et du Gouvernement d'Entreprise, le Conseil d'Administration a fixé à 700 000 € la rémunération annuelle du Président du Conseil d'Administration étant précisé que cette rémunération ne comporte pas d'options d'achat ou de souscription d'actions.

Le Conseil a également décidé que la Société mettra à la disposition du Président un véhicule de fonction, avec chauffeur.

La rémunération et l'avantage en nature décrit ci-dessus ont été supprimés à compter de juin 2011 corrélativement à la réunification des fonctions de Président et de Directeur Général.

### *Directeur Général*

Lars Olofsson bénéficie :

- D'une rémunération fixe annuelle de 1.350.000 euros bruts (un million trois cent cinquante mille euros bruts),
- D'une rémunération variable basée sur l'atteinte d'objectifs qui pourra atteindre 100% de la rémunération fixe si les objectifs de performance sont réalisés, et davantage en cas de dépassement avec un butoir à 200%.  
Cette performance est appréciée pour 50% en fonction d'objectifs économiques (chiffre d'affaires hors carburant, Activity contribution et nombre moyen de jours de stocks) et pour 50% en fonction d'objectifs individuels définis par le Conseil d'Administration.

Cette rémunération est demeurée inchangée lors de la nomination de Lars Olofsson en qualité de Président du Conseil d'Administration.

Lars Olofsson bénéficie d'une clause de départ dont les dispositions sont les suivantes :

En cas de cessation de son mandat, hors démission, mise ou départ à la retraite ou cas de force majeure, et sauf pour faute grave ou lourde, Carrefour proposera au Directeur Général, dans le cadre d'une transaction emportant renonciation de sa part à tout recours, une indemnité transactionnelle (« l'Indemnité ») dont le montant sera égal à deux ans (24 mois) de rémunération si la fin du mandat intervient à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2010, et à 1 an (12 mois) de rémunération si la fin du mandat intervient avant le 1<sup>er</sup> janvier 2010.

La rémunération annuelle prise en compte pour déterminer le montant de cette Indemnité sera la moyenne annuelle brute des rémunérations fixes et bonus, en ce compris primes sur objectifs (à l'exclusion des primes d'impatriation, avantages en nature et remboursements de frais personnels ou professionnels et système d'actionnariat tels que actions de performance, actions gratuites et stock-options) versés au titre de tout mandat social au sein du Groupe Carrefour, par toute société du Groupe Carrefour, au cours des vingt-quatre mois précédant la fin du mandat (ci-après la « Rémunération »).

Dans le cas où la fin du mandat interviendrait avant qu'au moins un bonus annuel (ou prime sur objectifs) ait été versé, c'est le bonus cible (100% du salaire fixe) qui serait pris en compte dans la Rémunération annuelle servant de référence au calcul de l'Indemnité.

Le versement de l'Indemnité n'interviendra que sous réserve que, à périmètre constant et changes constants, la moyenne de la progression, d'une part, du chiffre d'affaires hors carburant du Groupe Carrefour, d'autre part de l'EBIT hors éléments exceptionnels du Groupe Carrefour, au titre des deux derniers exercices clos précédant l'expiration du mandat, soit positive, ou, à défaut, au moins égale à l'évolution prévue dans les objectifs budgétaires annuels fixés par le Conseil d'Administration.

Si la condition de performance telle que définie ci-dessus n'est remplie que pour une seule des deux variables sur la période précitée, l'indemnité de cessation du mandat sera limitée à 50% de l'Indemnité définie au paragraphe ci-dessus.

Dans le cas où la cessation du mandat (hors démission, mise ou départ à la retraite ou cas de force majeure et sauf pour faute grave ou lourde), interviendrait dans un délai de 12 mois suivant un changement de contrôle du Groupe Carrefour (au sens de l'article L 233-3 du Code de Commerce), la condition de présence nécessaire à l'acquisition des actions gratuites attribuées le 13 janvier 2009 serait réputée levée, et le montant de l'Indemnité de rupture mentionnée au paragraphe ci-dessus serait de 2 ans (24 mois), quand bien même la fin du mandat interviendrait avant le 1<sup>er</sup> janvier 2010. Les conditions de performance prévues ci-avant continueront bien entendu de s'appliquer.

Lars Olofsson a fait part au Conseil d'Administration du 29 janvier 2012 de son souhait de ne pas demander le renouvellement de son mandat et corrélativement de ses fonctions de Président-Directeur Général lors de la prochaine Assemblée Générale qui se tiendra le 18 juin 2012.

Le Conseil d'Administration, en accord avec Lars Olofsson, a décidé d'arrêter les conditions de son départ comme précisé ci-dessous :

- Lars Olofsson ne percevra aucune indemnité de départ à raison de la cessation de ses fonctions au sein du Groupe Carrefour ;
- Lars Olofsson sera dispensé de la condition de présence stipulée dans les Plans de Stock Options de Performance du 17 juin 2009 et du 16 juillet 2010 et dans le Plan d'actions de performance du 16 juillet 2010, toutes autres conditions des plans précités, notamment de performance, demeurant pleinement en vigueur.

Par ailleurs, à la demande du Conseil d'administration, Lars Olofsson sera tenu, pendant une période de douze mois à compter de son départ du Groupe, au respect d'une obligation de non-concurrence lui interdisant d'exercer notamment des fonctions de direction ou de conseil, d'administrateur et plus généralement de mandataire social dans des sociétés concurrentes (notamment Wal-Mart, Tesco, Casino, Auchan, Groupe Leclerc, Ahold, Delhaize, Metro, etc.). En contrepartie Lars Olofsson percevra une indemnité de 1 500 000 euros brut.

Lars Olofsson bénéficie également, soit d'une prise en charge par Carrefour du loyer et des charges de son logement personnel à hauteur d'un montant maximum annuel de 100.000 euros bruts (cent mille euros bruts), soit d'une allocation logement d'un montant annuel de 100.000 euros bruts (cent mille euros bruts) versée en douze mensualités, d'une voiture avec chauffeur et d'outils informatiques et de communication, (ordinateur portable, agenda électronique, téléphone mobile, etc...).

Enfin, Lars Olofsson est bénéficiaire potentiel d'un régime de retraite complémentaire dont les principales caractéristiques sont les suivantes :

- Taux d'acquisition de droits unique égal à 1,5 % de la rémunération (salaire de base + bonus),
- Reconnaissance d'ancienneté pour les personnes nouvellement embauchées à partir de 45 ans (45 ans = 0, 46 ans = 1 an, 47 ans = 2 ans...),
- Minimum de 3 ans d'ancienneté effective pour pouvoir bénéficier du régime,
- Maintien des droits au régime en cas de départ, à partir de 60 ans, si aucune reprise d'activité professionnelle,
- La rente de retraite est calculée sur la moyenne des 3 dernières rémunérations annuelles, plafonnée à 60 PASS (2 182 320 € en 2011),
- Taux de remplacement maximum : 50 % de la rémunération de référence telle que décrite ci-dessus (tous régimes confondus),
- Reconnaissance d'un maximum de 20 ans d'ancienneté dans le régime,
- En cas de décès, une rente de réversion au conjoint survivant est prévue à hauteur de 50 % de la rente de retraite du bénéficiaire.

#### ***Jetons de présence alloués aux Membres du Conseil d'Administration de la Société***

L'Assemblée Générale du 28 juillet 2008 a fixé à 900 000 € le montant des jetons de présence alloués au Conseil d'Administration.

Sur proposition du Comité des Rémunérations, des Nominations et du Gouvernement d'Entreprise, le Conseil d'Administration a décidé de répartir lesdits jetons de présence annuellement de la manière suivante :

- Président du Conseil d'Administration : 10 000 €
- Vice-président du Conseil d'Administration : 10 000 €
- Président du Comité des comptes et du contrôle interne : 10 000 €
- Président du Comité des Rémunérations : 10 000 €
- Président du Comité Stratégie : 10 000 €
- Membre d'un Comité (un ou plus) : 10 000 €
- Membres du Conseil d'Administration : 55 000 €

étant précisé que :

- o les 10 000 € liés à l'appartenance à un ou plusieurs Comités seront fonction de l'assiduité du membre du Comité aux séances de celui-ci (ceux-ci),
- o les 55 000 € liés à l'appartenance au Conseil seront composés d'une part fixe de 40 000 € et d'une part variable de 15 000 € fonction de l'assiduité du membre du Conseil aux séances de celui-ci.

La part variable du montant des jetons de présence est proportionnelle au nombre de séances du Conseil et/ou du ou des Comités auxquelles les Administrateurs participent (100% de la part variable étant attribuée pour une présence à la totalité des séances).

Le montant des jetons de présence est versé une fois par an au mois de juillet.

Ainsi, au cours des exercices 2010 et 2011, les Administrateurs ont perçu les jetons de présence suivants :

	<b>Juillet 2010 / Juillet 2011</b>	<b>Juillet 2009 / Juillet 2010</b>
Amaury de Sèze	62 500,00 €	85 000,00 €
Jean-Martin Folz	58 483,00 €	82 692,31 €
Lars Olofsson	57 500,00 €	55 000,00 €
Anne-Claire Taittinger	74 250,00 €	75 000,00 €
René Abate	62 250,00 €	65 000,00 €
Bernard Arnault	46 000,00 €	55 769,23 €
Sébastien Bazin	64 250,00 €	72 692,31 €
Nicolas Bazire	65 000,00 €	65 000,00 €
Jean-Laurent Bonnafé	52 000,00 €	48 076,90 €
Thierry Breton	52 000,00 €	52 692,31 €
René Brillet	71 000,00 €	81 192,00 €
Charles Edelstenne	51 250,00 €	51 538,46 €
Mathilde Lemoine	13 140,00 €	(Début mandat mai 2011)

Aux termes de ses délibérations en date du 12 juillet 2011, le Conseil a décidé que la répartition des jetons de présence serait désormais la suivante :

- Président du Conseil d'Administration :	10 000 €
- Vice-président du Conseil d'Administration :	40 000 €
- Administrateur référent :	40 000 €
- Président du Comité des Comptes :	10 000 €
- Président du Comité des Rémunérations :	10 000 €
- Président du Comité des Nominations :	10 000 €
- Membre d'un Comité (un ou plus) :	10 000 €
- Membres du Conseil d'Administration :	55 000 €

étant précisé que :

- o les 10 000 € liés à l'appartenance à un ou plusieurs Comités seront fonction de l'assiduité du membre du Comité aux séances de celui-ci (ceux-ci),
- o les 55 000 € liés à l'appartenance au Conseil seront composés d'une part fixe de 40 000 € et d'une part variable de 15 000 €, fonction de l'assiduité du membre du Conseil aux séances de celui-ci.

Les tableaux récapitulant l'ensemble de la rémunération des mandataires sociaux figurent en Annexe, pages 253 et suivantes.

## 16. FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION

16.1. Les membres du Conseil d'Administration ont été nommés par l'Assemblée Générale du 28 juillet 2008 pour une durée de 3 exercices. Conformément aux dispositions de la 19<sup>ème</sup> résolution adoptée par ladite Assemblée Générale et afin de procéder chaque année au renouvellement par tiers de ses membres, le Conseil d'Administration a, par tirage au sort, déterminé les noms des administrateurs sortants par anticipation au terme de la première et de la deuxième année.

Les Administrateurs dont le mandat vient à échéance au terme de l'exercice 2011 seront Madame Mathilde Lemoine et Messieurs René Abate, Nicolas Bazire et Lars Olofsson.

Monsieur Lars Olofsson a fait part au Conseil d'Administration du 29 janvier 2012 de son souhait de ne pas demander le renouvellement de son mandat lors de la prochaine Assemblée Générale de Carrefour qui se tiendra le 18 juin 2012. Le Conseil a alors décidé de présenter à ladite Assemblée générale, la candidature de M. Georges Plassat aux fonctions d'administrateur de la Société.

Les mandats de Madame Anne-Claire Taittinger et Messieurs Sébastien Bazin, Thierry Breton et Charles Edelstenne ont été renouvelés pour une durée de trois ans par l'Assemblée Générale du 4 mai 2010.

Les mandats de Messieurs Bernard Arnault, Jean-Laurent Bonnafé, René Brillet et Amaury de Seze, ont été renouvelés pour une durée de trois ans par l'Assemblée Générale du 21 juin 2011.

16.2. Il n'existe aucun lien contractuel entre l'Emetteur et les membres du Conseil d'Administration.

16.3. En 2008, le Conseil d'Administration avait constitué trois Comités spécialisés. Le Comité des Comptes, le Comité des Rémunérations, des Nominations et du Gouvernement d'Entreprise et le Comité Stratégie.

Par décision du 31 mai 2011, le Conseil d'Administration a décidé de supprimer le Comité Stratégie, les Administrateurs souhaitant que les sujets stratégiques soient traités dans leur intégralité lors des séances du Conseil, et de scinder le Comité des Rémunérations, des Nominations et du Gouvernement d'Entreprise, entre le Comité des Rémunérations et le Comité des Nominations.

Ces Comités se réunissent à leur convenance, avec ou sans participation du management de la Société. Ils peuvent recourir à des experts extérieurs en tant que de besoin. Le Président de Comité peut demander au Président du Conseil ou au Directeur Général l'audition de toute personne responsable, au sein du Groupe, de questions relevant de la compétence de Comité.

Ils émettent des avis destinés au Conseil d'Administration. Les Présidents des Comités, ou en cas d'empêchement un autre membre de ce même Comité, présentent oralement une synthèse de leurs travaux au Conseil. Un compte-rendu écrit des séances des Comités est établi et communiqué, après approbation, aux Administrateurs.

### **Le Comité des Comptes**

Le Comité, composé pour au moins les deux-tiers de ses membres d'Administrateurs répondant à la qualification d'indépendance telle qu'elle est retenue par le Conseil au vu des recommandations de Place se réunit au moins quatre fois par an. Un membre au moins du Comité doit présenter des compétences particulières en matière financière ou comptable. Il ne comprend aucun membre de la Direction Générale de la Société. Le Président du Comité est désigné par le Conseil d'Administration.

Le Comité a notamment pour mission d'assurer le suivi (i) du processus d'élaboration de l'information financière, (ii) de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, (iii) du contrôle légal des comptes annuels et des comptes consolidés par les commissaires aux comptes et (iv) de l'indépendance des Commissaires aux comptes.

Le Comité examine toutes questions relatives aux comptes et documents financiers : choix des référentiels comptables, provisions, résultats analytiques, normes prudentielles, calcul de rentabilité et toute question comptable présentant un intérêt méthodologique ou susceptible de générer des risques potentiels.

Le Comité analyse les rapports sur le contrôle interne.

Le Comité examine également toute question relative à la politique de conformité relevant, notamment, du risque de réputation ou de l'éthique professionnelle.

Le Comité pilote la procédure de sélection des Commissaires aux comptes, formule un avis sur le montant des honoraires pour l'exécution des missions légales du contrôle et soumet au Conseil le résultat de cette sélection.

Il examine le programme d'intervention des Commissaires aux comptes, leurs recommandations et leur suivi.

Il se fait communiquer annuellement le montant et la répartition des honoraires versés par le Groupe Carrefour aux Commissaires aux comptes et aux réseaux auxquels ils appartiennent, recensés selon un modèle approuvé par le Comité. Il s'assure que le montant ou la part que Carrefour représente dans le chiffre d'affaires du Commissaire aux comptes ou du réseau ne sont pas de nature à porter atteinte à l'indépendance des Commissaires aux comptes.

Le Comité ratifie a posteriori les missions des Commissaires aux comptes sur présentation de la Direction Financière du Groupe. Le Comité reçoit tous les ans un compte-rendu de la Direction Financière du Groupe sur l'ensemble des missions « non audit » réalisées par les réseaux des Commissaires aux comptes du Groupe.

Chaque Commissaire aux comptes présente annuellement au Comité le fonctionnement de son dispositif de contrôle interne de garantie d'indépendance et atteste annuellement par écrit de son indépendance dans le déroulement de la mission d'audit.

Au moins deux fois par an, le Comité consacre une partie de la séance à une rencontre avec le Collège des Commissaires aux comptes, hors la présence de la Direction Générale de la Société.

Le Comité examine le projet de rapport du Président sur les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Sur tous les sujets de sa compétence, le Comité entend à sa diligence, et hors la présence des membres de la Direction Générale s'il l'estime opportun, les responsables financiers et comptables du Groupe ainsi que le responsable de l'audit et du contrôle interne.

Du 1<sup>er</sup> janvier au 1<sup>er</sup> mars 2011, la composition du Comité était la suivante :

Président : Jean-Martin Folz (Administrateur indépendant),  
Membres : René Brillet (Administrateur indépendant),  
Sébastien Bazin.

Depuis le 31 mai 2011, la composition du Comité est la suivante :

Président : Mathilde Lemoine (Administrateur indépendant),  
Membres : René Brillet (Administrateur indépendant),  
Sébastien Bazin.

Au cours de l'exercice 2011, le Comité s'est réuni six fois (trois fois sous la Présidence de Jean-Martin Folz et trois fois sous celle de Mathilde Lemoine), le taux de présence s'élevant à 95%. Le Comité a procédé, entre autres, à l'examen des comptes au 31 décembre 2010 et 30 juin 2011, des méthodes de consolidation et du bilan du Groupe, des faits marquants et des principales options, de l'évolution de certaines normes, des éléments de synthèse du compte de résultat et du bilan, de la situation de trésorerie et du financement ainsi qu'à la préparation de la clôture 2011.

Le Comité a examiné les conditions de retraitement des comptes historiques à la suite de la découverte d'irrégularités comptables au Brésil. Le Comité a pris connaissance des mesures prises en vue de la remise à niveau de la comptabilité au Brésil et en Grèce ainsi que des modalités du renforcement du contrôle interne.

Le Comité a également étudié le Rapport du Président du Conseil d'Administration sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil et les procédures de contrôle interne et de gestion des risques. Enfin, le Comité a été informé de l'évolution de certains contentieux.

Lors de chacune de ses réunions, le Comité analyse la synthèse des travaux effectués par l'audit interne. Le Comité veille à 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.

#### **Le Comité des Rémunérations, des Nominations et du Gouvernement d'Entreprise (1<sup>er</sup> janvier 2011 / 31 mai 2011)**

Le Comité des Rémunérations, des Nominations et du Gouvernement d'Entreprise comprend une majorité de membres indépendants. Il ne comprend aucun membre de la Direction Générale de la Société. Le Président du Comité est désigné par le Conseil d'Administration.

En tant que Comité des Rémunérations, il est chargé d'étudier toutes questions relatives au statut personnel des mandataires sociaux, notamment les rémunérations, les retraites et les attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions de la Société, ainsi que les dispositions de départ des membres des organes de direction de la Société.

Il examine les conditions, le montant et la répartition des programmes d'options de souscription ou d'achat d'actions. De même, il examine les conditions d'attribution d'actions de performance.

Il est consulté sur la politique de rémunération des cadres dirigeants.

En tant que Comité du Gouvernement d'Entreprise, il a pour mission d'assister le Conseil d'Administration dans la détermination des règles de gouvernement d'entreprise de Carrefour et dans l'évaluation de son fonctionnement.

Il procède au suivi régulier de l'évolution des disciplines de gouvernance aux niveaux mondial et national. Il en présente une synthèse, au moins une fois l'an, au Conseil d'Administration. Il sélectionne les mesures adaptées au Groupe et susceptibles d'aligner les procédures, organisations et comportements de celui-ci sur les meilleures pratiques.

Il examine le projet de rapport du Président sur le gouvernement d'entreprise. Il prépare, avec le Président, les délibérations relatives à la proposition de nomination d'administrateur par l'Assemblée générale des actionnaires.

En tant que Comité des Nominations, il est chargé de proposer au Conseil d'Administration le choix du Président. En concertation avec le Président, il est chargé de proposer au Conseil le choix du Directeur Général, et, le cas échéant, le choix de Directeurs Généraux délégués.

Le Comité apprécie, en l'absence de l'intéressé, la manière dont le Président s'acquitte de sa mission. Il procède, en l'absence des intéressés, à l'évaluation des performances du Directeur Général et, le cas échéant, des Directeurs Généraux délégués.

Il est en outre chargé d'étudier les dispositions permettant de préparer la relève des mandataires sociaux.

Il propose au Conseil d'Administration la nomination des membres et des Présidents de Comité lors de leur renouvellement.

Il est chargé d'évaluer l'indépendance des administrateurs et propose les qualifications correspondantes au Conseil d'Administration.

La composition du Comité était la suivante :

Président :	Anne-Claire Taittinger (Administrateur indépendant),
Membres :	René Abate (Administrateur indépendant),
	René Brillet (Administrateur indépendant),
	Nicolas Bazire.

Entre les 1<sup>er</sup> janvier et 31 mai 2011, le Comité s'est réuni 4 fois, le taux de présence s'élevant à 88%.

Le Comité des Rémunérations, des Nominations et du Gouvernement d'Entreprise, a proposé au Conseil d'Administration les principes et les règles servant à déterminer la rémunération du mandataire social et a examiné les éléments de rémunération des membres de la Direction Exécutive du Groupe.

La description détaillée de la rémunération du Directeur Général figure dans le document de référence.

Le Comité a par ailleurs :

- Examiné le Rapport du Président du Conseil d'Administration sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil et les procédures de contrôle interne et de gestion des risques,
- étudié la modification du régime de retraite à prestations définies compte-tenu des nouvelles règles de la Sécurité sociale,
- examiné le déploiement du système de bonus des directeurs de magasins,

- défini les conditions d'ajustement des options d'achat d'actions et attributions d'actions gratuites en conséquence du spin-off de Dia SA,
- proposé au Conseil les caractéristiques des plans d'attribution d'options d'achat d'actions et des plans d'attribution d'actions de présence et/ou de performance au profit des salariés et du mandataire social du Groupe,
- examiné la situation des mandats des Administrateurs,
- étudié des candidatures d'Administrateurs indépendants.

### **Le Comité des Rémunérations (depuis le 31 mai 2011)**

Le Comité des Rémunérations comprend une majorité de membres répondant à la qualification d'indépendance telle qu'elle est retenue par le Conseil au vu des recommandations de Place. Le Comité se réunit autant de fois que nécessaire. Il ne comprend aucun membre de la Direction Générale de la Société. Le Président du Comité est désigné par le Conseil d'administration.

Il est chargé d'étudier toutes questions relatives au statut personnel des mandataires sociaux, notamment les rémunérations, les retraites et les attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions de la Société, ainsi que les dispositions de départ des membres des organes de direction ou de représentation de la Société.

Il examine les conditions, le montant et la répartition des programmes d'options de souscription ou d'achat d'actions. De même, il examine les conditions d'attribution d'actions gratuites.

Il est consulté sur la politique des rémunérations des cadres dirigeants.

La composition du Comité est la suivante :

Président :	Thierry Breton (Administrateur indépendant),
Membres :	René Brillet (Administrateur indépendant), Sébastien Bazin.

Depuis le 31 mai 2011, le Comité s'est réuni 2 fois, le taux de présence s'élevant à 100%.

Lors de ces réunions, le Comité des Rémunérations a :

- examiné les caractéristiques des projets des plans d'attribution d'options d'achat d'actions et des plans d'attribution d'actions de présence et/ou de performance au profit des salariés et du mandataire social du Groupe,
- défini les conditions dans lesquelles une mission spécifique pouvait être confiée à l'un des membres du Conseil,
- proposé au Conseil un nouveau mode de répartition de jetons de présence alloués par l'Assemblée Générale au Conseil.

### **Le Comité des Nominations (depuis le 31 mai 2011)**

Le Comité des Nominations comprend une majorité de membres répondant à la qualification d'indépendance telle qu'elle est retenue par le Conseil au vu des recommandations de Place. Le Comité se réunit autant de fois que nécessaire. Il ne comprend aucun membre de la Direction Générale de la Société. Le Président du Comité est désigné par le Conseil d'administration.

Il est chargé de proposer au Conseil d'administration le choix du Président. En concertation avec le Président, il est chargé de proposer au Conseil le choix du Directeur Général, et, le cas échéant, le choix de Directeurs Généraux délégués.

Le Comité apprécie, en l'absence de l'intéressé, la manière dont le Président s'acquitte de sa mission. Il procède, en l'absence des intéressés, à l'évaluation des performances du Directeur Général et, le cas échéant, des Directeurs Généraux délégués.

Il est en outre chargé d'étudier les dispositions permettant de préparer la relève des mandataires sociaux.

Il propose au Conseil d'administration la nomination des membres et des Présidents de Comité lors de leur renouvellement.

Il est chargé d'évaluer l'indépendance des administrateurs et en rend compte au Conseil d'administration. Le Comité examine, le cas échéant, les situations résultant d'absences répétées d'administrateur.

Il a également pour mission d'assister le Conseil d'administration dans l'adaptation du gouvernement d'entreprise de Carrefour et dans l'évaluation de son fonctionnement.

Il procède au suivi régulier de l'évolution des disciplines de gouvernance aux niveaux mondial et national. Il en présente une synthèse, au moins une fois l'an, au Conseil d'administration. Il sélectionne les mesures adaptées au Groupe et susceptibles d'aligner les procédures, organisations et comportements de celui-ci sur les meilleures pratiques.

Il examine le projet de rapport du Président sur le gouvernement d'entreprise et tout autre document requis par la loi et les règlements.

Il prépare, avec le Président, les délibérations relatives à la proposition de nomination d'administrateur par l'Assemblée générale des actionnaires.

La composition du Comité est la suivante :

Président :	Anne-Claire Taittinger (Administrateur indépendant),
Membres :	René Abate (Administrateur indépendant), Nicolas Bazire.

Depuis le 31 mai 2011, le Comité s'est réuni une fois, le taux de présence s'élevant à 66%.

Au cours de cette réunion, le Comité a procédé à l'examen des réponses au questionnaire d'auto-évaluation du Conseil afin d'en partager les conclusions avec le Conseil et a examiné une candidature à un poste d'Administrateur indépendant.

- 16.4. Lors de sa séance du 12 novembre 2008, le Conseil d'Administration a décidé que le code de gouvernance auquel se référerait la Société est le Code AFEP MEDEF, en ce compris les recommandations d'octobre 2008 sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux.

## 17. SALARIES

17.1. Au **31 décembre 2011**, le nombre total de salariés du Groupe s'élevait à **412 464**, répartis de la manière suivante :

Catégories :	Cadres dirigeants	0,1%
	Directeurs	0,5%
	Autres cadres	10,7%
	Employés (dont caisses)	88,7%
Zones géographiques	Europe	231 244
	Amérique Latine	98 206
	Asie	83 014
Formats	Hypermarchés	267 266
	Supermarchés	76 181
	Atacadao, Proxi, Log, sièges et Autres	69 017

### 17.2. Participations et stock options

Options consenties durant l'exercice à chaque mandataire social	Nombre d'options attribuées	Prix	Date d'échéance	Plan
n/a				
Somme des dix premiers bénéficiaires	n/a			

## Synthèse des plans d'options en vigueur

Date du CA ou du directoire	28/04/2004	20/04/2005	25/04/2006	15/05/2007	06/06/2008	06/06/2008	17/06/2009	04/05/2010	16/07/2010
Point de départ d'exercice des options	28/04/2008	20/04/2009	25/04/2008 (1)	15/05/2007 (2)	06/06/2008 (3)	07/07/2008 (4)	17/06/2009 (5)	04/05/2010 (6)	16/07/2010 (7)
Nombre total d'actions pouvant être souscrites	1 559 500	4 641 800	6 824 050	3 885 800	4 124 000	15 000	7 434 725	60 000	3 004 200
Nombre total d'actions pouvant être souscrites post spin off	1 559 500	5 081 518	7 656 773	4 355 112	4 545 183	17 109	8 255 255	60 000	3 383 027
Nombre total d'actions pouvant être souscrites post spin off HORS DIA	1 559 500	4 771 262	7 190 116	3 990 617	4 119 728	17 109	7 598 330	60 000	3 033 242
Mandataires sociaux	MS Daniel BERNARD 300 000 Joël SAVEUSE 100 000	MS José-Luis DURAN 120 000 Jacques BEAUCHET 75 000 Javier CAMPO 75 000 José-Maria FOLACHE 75 000 Guy YRAETA 75 000	MS José-Luis DURAN 100 000 Jacques BEAUCHET 65 000 Javier CAMPO 65 000 José-Maria FOLACHE 65 000 Guy YRAETA 65 000	MS José-Luis DURAN 130 000 Jacques BEAUCHET 85 000 Javier CAMPO 85 000 José-Maria FOLACHE 85 000 Guy YRAETA 85 000	MS José-Luis DURAN 130 000 Jacques BEAUCHET 85 000 Javier CAMPO 85 000 José-Maria FOLACHE 85 000 Guy YRAETA 85 000 Thierry GARNIER 85 000 Gilles PETIT 85 000		MS Lars OLOFSSON 130 000		MS Lars OLOFSSON 150 000
Somme des dix premiers bénéficiaires	560 000	375 000	405 000	470 000	490 000	15 000	590 000	60 000	505 000
Date d'expiration des options	28/04/2011	20/04/2012	25/04/2013	15/05/2014	06/06/2015	07/07/2015	17/06/2016	04/05/2017	16/07/2017
Prix de souscription ou d'achat	43,67 €	40,81 €	43,91 €	56,40 €	45,26 €	45,26 €	33,70 €	37,46 €	34,11 €
Prix d'exercice post spin off	n/a	35,78 €	38,50 €	49,45 €	39,68 €	39,68 €	29,55 €	32,84 €	29,91 €
Nbre d'actions souscrites	10 000	7 500	5 000	0	0	0	0	0	0
Options de souscription ou d'achats annulées	210 000	1 579 423	859 066	562 310	961 495	0	2 120 568	60 000	545 233
Options de souscription ou d'achats d'actions restantes	0	3 395 994	6 716 832	3 792 357	3 583 688	17 109	6 107 287	0	2 835 394
Options de souscription ou d'achats d'actions restantes HORS DIA	0	3 085 738	6 250 175	3 427 862	3 158 233	17 109	5 502 358	0	2 485 609

(1) 50% des options pourront être exercées à compter du 25 avril 2008, 75% à partir du 25 avril 2009 et 100% à compter du 25 avril 2010

(2) 50% des options pourront être exercées à compter du 15 mai 2009, 75% à partir du 15 mai 2010 et 100% à compter du 15 mai 2011

(3) 50% des options pourront être exercées à compter du 6 juin 2010, 75% à partir du 6 juin 2011 et 100% à compter du 6 juin 2012

(4) 50% des options pourront être exercées à compter du 7 juillet 2010, 75% à partir du 7 juillet 2011 et 100% à compter du 7 juillet 2012

(5) 50% des options pourront être exercées à compter du 17 juin 2011, 75% à partir du 17 juin 2012 et 100% à compter du 17 juin 2013

(6) 50% des options pourront être exercées à compter du 4 mai 2012, 75% à partir du 4 mai 2013 et 100% à compter du 4 mai 2014

(7) 50% des options pourront être exercées à compter du 16 juillet 2012, 75% à partir du 16 juillet 2013 et 100% à compter du 16 juillet 2014

17.3. Le personnel du groupe bénéficie des règles légales en matière de participation et d'intéressement.

L'accord de participation groupe France existant depuis le 28 juin 2002 a fait l'objet d'un renouvellement le 28 juin 2007 puis le 17 juin 2010. Les salariés des sociétés désignées dans l'accord de participation de groupe en bénéficient à partir du troisième mois d'ancienneté. Il est dérogatoire, c'est à dire plus favorable que les règles de droit commun, tant sur le périmètre que sur la formule de calcul.

Le montant de la réserve spéciale de participation de groupe France s'élevait pour les cinq dernières années à :

- 2007 : 149 040 830 €
- 2008 : 156 092 472 €
- 2009 : 134 369 239 €
- 2010 : 153 103 033 €
- 2011 : 104 124 812€

En matière d'intéressement, chaque entité du groupe a son propre accord qui peut être d'entreprise ou d'établissement. Le montant de l'intéressement est calculé en fonction des objectifs particuliers à chaque entreprise ou établissement. La consolidation des montants versés n'a dès lors pas pu être faite.

## 18. PRINCIPAUX ACTIONNAIRES

Le capital social au 31 décembre 2011 s'élève à 1 698 340 000 euros divisé en 679 336 000 actions chacune de 2,5 euros de nominal, entièrement libérées et toutes de même catégorie. Les actions sont nominatives ou au porteur au choix de l'actionnaire. La Société est autorisée à procéder à l'identification des titres au porteur. Sur la base d'extrapolations réalisées à partir du relevé TPI effectué au mois de septembre 2011, le nombre d'actionnaires répertoriés s'élèverait à plus de 250 000 actionnaires (dont un peu plus de 2 200 inscrits au nominatif).

Le nombre de droits de vote, au 31 décembre 2011, ressort à 784 200 007. En soustrayant de ce chiffre les droits de vote qui ne peuvent être exercés, le nombre total de droits de vote ressort à 778 601 357.

### CAPITAL (au 31 décembre 2011)

Actionnaires	Nombre de titres	En %	Nombre de voix AGO	En %	Nombre de voix AGE	En %
Blue Capital	64 047 813	9,43%	128 095 623	16,45%	128 095 623	16,45%
Colony Blue Investor*	15 166 770	2,23%	15 166 770	1,95%	15 166 770	1,95%
Groupe Arnault SAS**	5 156 752	0,76%	5 156 752	0,66%	5 156 752	0,66%
Blue Participations et Gestion***	25 359 996	3,73%	25 359 996	3,26%	25 359 996	3,26%
Salariés	8 260 536	1,22%	15 251 036	1,96%	15 251 036	1,96%
Autodétention	5 598 650	0,82%				
Autocontrôle						
Public	555 745 483	81,81%	589 571 180	75,72%	589 571 180	75,72%
<b>Total</b>	<b>679 336 000</b>	<b>100,00%</b>	<b>778 601 357</b>	<b>100,00%</b>	<b>778 601 357</b>	<b>100,00%</b>

\* dont 15 166 769 actions prêtées par Colony Blue Investor avec une faculté de rappel à sa seule initiative

\*\* détention par assimilation d'actions Carrefour pouvant être acquises au titre d'option d'achat.

\*\*\* dont 24 999 996 actions détenues par assimilation d'actions Carrefour pouvant être acquises au titre d'option d'achat.

La société à responsabilité limitée de droit luxembourgeois Blue Capital Sàrl. (1) (2-4, avenue Marie-Thérèse, L-2132 Luxembourg, Grand Duché de Luxembourg), la société à responsabilité limitée de droit luxembourgeois Colony Blue Investor (2) ((2-4, avenue Marie-Thérèse, L-2132 Luxembourg, Grand Duché de Luxembourg), la société par actions simplifiée Groupe Arnault SAS (3) (41 avenue Montaigne, 75008 Paris) et la société Blue Participations et Gestion Sàrl (4) ont déclaré agir de concert (5).

(1) La société à responsabilité limitée de droit luxembourgeois Blue Capital Sàrl. est détenue : (i) à hauteur de 50% par Blue Partners Sàrl., une société de droit luxembourgeois indirectement contrôlée par les fonds d'investissement Colony Investors VIII, LP et Colyzeo Investors II, LP, conseillés par Colony Capital LLC, une société d'investissement sous la conduite de M. Thomas J. Barrack, Jr. Et (ii) à hauteur de 50% par Cervinia SA, une société de droit belge indirectement contrôlée par Groupe Arnault SAS.

(2) Société de droit luxembourgeois indirectement contrôlée par le fonds d'investissement Colony Investors VIII, LP conseillé par Colony Capital LLC, une société d'investissement sous la conduite de M. Thomas J. Barrack, Jr.

(3) Contrôlée par M. Bernard Arnault et sa famille.

(4) Société à responsabilité limitée de droit luxembourgeois indirectement contrôlée par Groupe Arnault SAS, elle-même contrôlée par M. Bernard Arnault et sa famille.

(5) Colony Blue Investor et Groupe Arnault SAS étant réputés, en vertu de l'article L. 233-10 II 2°, être de concert avec Blue Capital S.à.r.l., société qu'elles contrôlent conjointement (directement ou indirectement).

Aucun autre actionnaire n'a informé la Société d'une détention supérieure à 5% du capital et des droits de vote au 31 décembre 2011.

### Pacte d'actionnaires de Carrefour

Il n'existe aucun pacte d'actionnaires au sein de Carrefour.

Pour mémoire, la répartition du capital et des droits de vote au 31 décembre 2009 et 31 décembre 2010 était la suivante :

#### CAPITAL (au 31 décembre 2009)

Actionnaires	Nombre de titres	En %	Nombre de voix AGO	En %	Nombre de voix AGE	En %
Blue Capital	75 326 258	10,69%	139 370 068	17,12%	139 370 068	17,12%
Colony Blue Investor	15 166 770	2,15%	15 166 770	1,86%	15 166 770	1,86%
Groupe Arnault SAS*	5 000 000	0,71%	5 000 000	0,61%	5 000 000	0,61%
Salariés	7 404 745	1,05%	14 723 490	1,81%	14 723 490	1,81%
Autodétention	563 488	0,08%				
Autocontrôle						
Public	601 441 455	85,32%	639 932 712	78,60%	639 932 712	78,60%
<b>Total</b>	<b>704 902 716</b>	<b>100,00%</b>	<b>814 193 040</b>	<b>100,00%</b>	<b>814 193 040</b>	<b>100,00%</b>

\* Options d'achat d'actions assimilées en vertu de l'article L, 233-9 4° du Code de commerce

#### CAPITAL (au 31 décembre 2010)

Actionnaires	Nombre de titres	En %	Nombre de voix AGO	En %	Nombre de voix AGE	En %
Blue Capital*	75 326 258	11,09%	139 349 924	17,79%	139 349 924	17,79%
Colony Blue Investor**	15 166 770	2,23%	15 166 770	1,94%	15 166 770	1,94%
Groupe Arnault SAS***	5 000 000	0,74%	5 000 000	0,64%	5 000 000	0,64%
Salariés	7 085 137	1,04%	14 118 137	1,80%	14 118 137	1,80%
Autodétention	3 657 589	0,54%				
Autocontrôle						
Public	573 100 246	84,36%	609 501 691	77,83%	609 501 691	77,83%
<b>Total</b>	<b>679 336 000</b>	<b>100,00%</b>	<b>783 136 522</b>	<b>100,00%</b>	<b>783 136 522</b>	<b>100,00%</b>

\* dont 11 278 447 actions prêtées assimilées à des actions possédées en vertu de l'article L. 233-9 1 6° du Code de commerce

\*\* dont 15 166 769 actions prêtées assimilées à des actions possédées en vertu de l'article L. 233-9 1 6° du Code de commerce

\*\*\* Options d'achat d'actions assimilées à des actions possédées en vertu de l'article L, 233-9 4° du Code de commerce

L'action Carrefour est cotée à la Bourse de Paris (Euronext Paris - Compartiment A - Code ISIN : FR 0000120172). Elle est éligible au SRD (Service de Règlement Différé). Elle fait notamment partie des indices CAC 40, SBF 120, FTSE Eurotop 100 et DJ Euro Stoxx 50.

Au 31 décembre 2011, l'action se situait en 20e position dans l'indice CAC 40 en termes de capitalisation boursière, avec un poids de 1,7 %.

	2007 <sup>(1)</sup>	2008 <sup>(1)</sup>	2009 <sup>(1)</sup>	2010 <sup>(1)</sup>	2011
Cours de clôture en € :					36,08 (cours non ajusté de l'opération Dia)
plus haut*	58,10	52,52	33,79	41,28	31,51869 (cours ajusté de l'opération Dia)
plus bas*	42,95	24,68	22,89	30,85	15,065
au 31 décembre*	53,29	27,52	33,56	30,85	17,615
Nombre d'actions au 31 décembre	704 902 716	704 902 716	704 902 716	679 336 000	679 336 000
Capitalisation boursière au 31 décembre (en milliards d'euros)	37,6	19,4	23,7	21,0	12,0
Moyenne des volumes quotidiens*	4 337 980	4 168 131	2 927 925 <sup>(2)</sup>	2 874 196 <sup>(2)</sup>	3 935 400 <sup>(1) (2)</sup>
Résultat net des activités poursuivies par action (en euro)	2,67	1,83	0,56	0,56	(3,35)
Dividende net	1,08	1,08	1,08	1,08	0,52 <sup>(3)</sup>
Rendement	2,03%	3,92%	3,22%	3,50%	2,95%

\* Source NYSE Euronext

<sup>(1)</sup> Données non ajustées de la distribution en nature intervenue le 5 juillet 2011 (Dia)

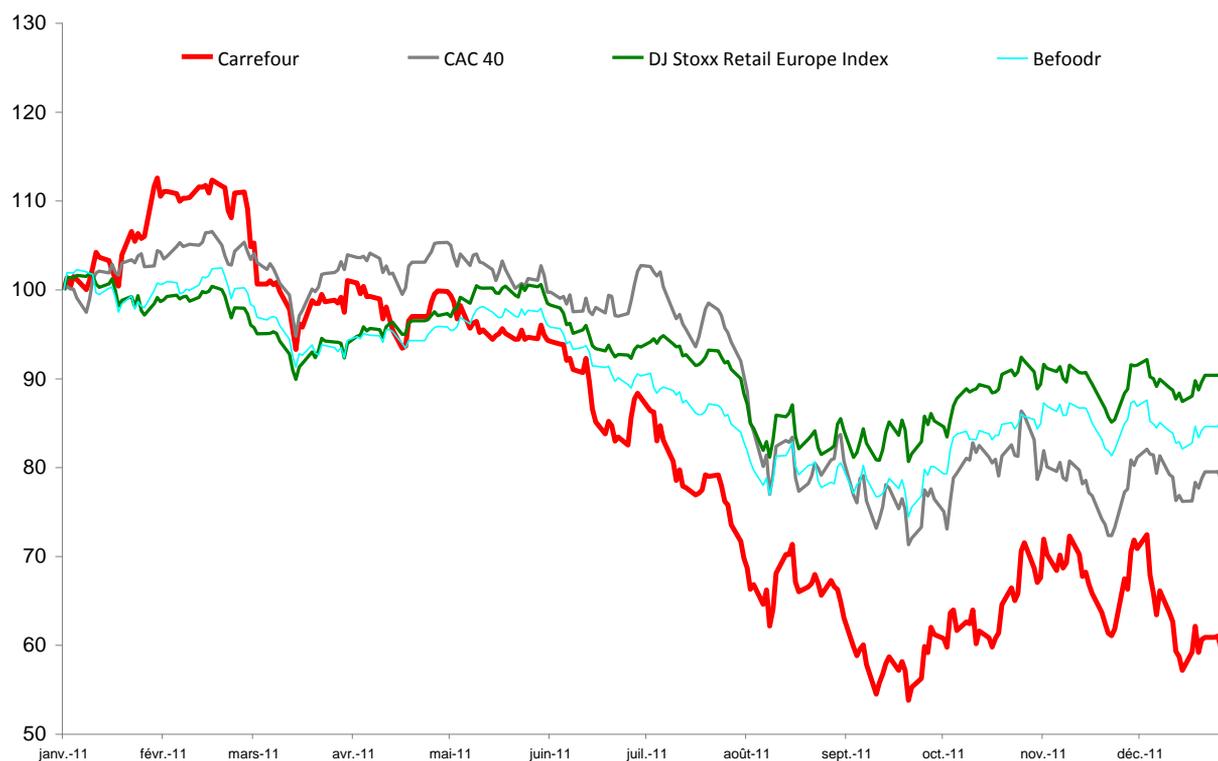
<sup>(2)</sup> Moyenne des volumes quotidiens sur Euronext

<sup>(3)</sup> Sous réserve de l'approbation des actionnaires réunis en Assemblée Générale le 18 juin 2012.

## ÉVOLUTION DU COURS

Cours de l'action Carrefour en 2011, comparé à l'indice CAC 40, à l'indice BEFOODR\* et à l'indice DJ Stoxx Europe Retail Index\*\* (base 100)

NB : Le cours de l'action Carrefour a été ajusté de la distribution en nature intervenue le 5 juillet 2011 (Dia)



Source Bloomberg

\* Composition de l'indice BEFOODR : Ahold, Carrefour, Casino, Colruyt, Delhaize, Jeronimo Martins, Metro, Morrison, Sainsbury, Tesco

\*\* Composition du DJ Stoxx Europe Retail Index : Ahold, Booker Group, Carrefour, Casino, Celesio, Colruyt, Debenhams, Delhaize, DIA, Dufry, Galenica, H&M, Home Retail, Inchcape, Inditex, Jeronimo Martins, Kesko, Kingfisher, Marks & Spencer, Metro, Morrison, Next, PPR, Sainsbury, Tesco

## 19. OPÉRATIONS AVEC DES APPARENTÉS

Cf. la note 40 aux comptes consolidés dans la section 20 du présent document de référence (page 172).

## 20. INFORMATIONS FINANCIÈRES CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS DE L'ÉMETTEUR

### PRINCIPES COMPTABLES

Les comptes consolidés du Groupe Carrefour au titre de l'exercice 2011 sont établis selon les normes comptables internationales IFRS. Les informations comparatives 2010 présentées dans ce document ont été retraitées pour refléter le classement des activités abandonnées conformément à la norme IFRS 5. Ces retraitements sont décrits en note 4 de l'annexe aux comptes consolidés.

### 1. Activité et résultats du Groupe

#### 1.1 Principaux agrégats du compte de résultat

<i>En millions d'euros</i>	2011	2010	Variation 2011/2010
<b>Chiffre d'affaires hors taxes</b>	<b>81 271</b>	<b>80 511</b>	0,9%
Résultat opérationnel courant	2 182	2 701	(19,2)%
Résultat opérationnel non courant	(2 662)	(999)	166,6%
Résultat financier	(757)	(648)	16,9%
Impôt	(1 002)	(610)	64,3%
<b>Résultat net des activités poursuivies - Part du Groupe</b>	<b>(2 202)</b>	<b>340</b>	na
Résultat net des activités abandonnées - Part du Groupe	2 573	93	na
<b>Résultat net - Part du Groupe</b>	<b>371</b>	<b>433</b>	<b>(14,3)%</b>

Les performances de l'année 2011 s'inscrivent dans le cadre d'un environnement économique difficile dans les pays matures où le Groupe est présent, notamment en Europe du Sud, et de la poursuite de la croissance dans les marchés émergents, particulièrement en Amérique du Sud :

- les ventes augmentent de 0,9% à taux de change courants, portées par les marchés émergents ;
- le résultat opérationnel courant s'établit à 2 182 millions d'euros, en diminution de 19,2% à taux de change courants, principalement sous l'effet de la baisse de la rentabilité des activités en France et en Europe ;
- le résultat opérationnel non courant s'établit à - 2 662 millions d'euros, principalement en raison des dépréciations enregistrées sur les goodwill italien (- 1 750 millions d'euros) et grec (- 188 millions d'euros) ;
- le résultat net des activités poursuivies, part du Groupe, ressort à -2 202 millions d'euros ;
- le résultat net des activités abandonnées s'établit à 2 573 millions d'euros, grâce aux plus-values réalisées sur la distribution de Dia et la cession des activités du Groupe en Thaïlande ;
- en conséquence, le résultat net part du Groupe est de 371 millions d'euros ;
- le cash flow libre s'élève à 77 millions d'euros en 2011, à comparer à 839 millions d'euros en 2010, cette baisse s'expliquant par la diminution de l'autofinancement et par la hausse des investissements, due pour l'essentiel au plan de remodeling des hypermarchés en Europe.

#### 1.2 Analyse des principaux postes du compte de résultat

##### Chiffre d'affaires HT par secteur opérationnel

<i>En millions d'euros</i>	2011	2010	Prog. en % 2011/2010	Prog. en % 2011/2010 à change constant
France	35 179	34 907	0,8%	0,8%
Europe (hors France)	23 699	24 763	(4,3)%	(3,4)%
Amérique	15 082	13 919	8,4%	10,0%
Asie	7 312	6 923	5,6%	5,1%
<b>Total</b>	<b>81 271</b>	<b>80 511</b>	<b>0,9%</b>	<b>1,5%</b>

Le chiffre d'affaires hors taxes avant coût des programmes de fidélité s'est élevé à 81 271 millions d'euros, en progression de 0,9% par rapport au chiffre d'affaires 2010, après incidence des taux de change.

Cette hausse s'analyse comme suit :

- - 0,6 % correspond au « like-for-like » hors essence (chiffre d'affaires réalisé à parc de magasins comparable à l'année précédente) ;
- + 0,9 % provient de l'incidence de l'expansion (créations et acquisitions de magasins, nettes des fermetures et cessions) ;
- + 1,1 % s'explique par la hausse des volumes et du prix de l'essence distribuée par le Groupe, parallèlement à la hausse du prix du pétrole sur les marchés ;
- - 0,5 % correspond à l'incidence de l'évolution des taux de change (principalement peso argentin et lire turque).

A taux de change constants, le chiffre d'affaires a augmenté de 1,5%.

#### Chiffre d'affaires HT par secteur opérationnel – contribution au total du Groupe

<i>En %</i>	<b>2011</b>	<b>2010</b>
France	43,3%	43,4%
Europe (hors France)	29,2%	30,8%
Amérique	18,6%	17,3%
Asie	9,0%	8,6%
<b>Total</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

#### Résultat opérationnel courant par secteur opérationnel

Le résultat opérationnel courant s'est élevé à 2 182 millions d'euros, en diminution de 19,2% par rapport à 2010. Il a représenté 2,7% du chiffre d'affaires, contre 3,4% en 2010.

<i>En millions d'euros</i>	<b>2011</b>	<b>2010</b>	<b>Prog. en % 2011/2010</b>	<b>Prog. en % 2011/2010 à change constant</b>
France	862	1 274	(32,4)%	(32,4)%
Europe (hors France)	508	706	(28,0)%	(28,2)%
Amérique	554	434	27,5%	29,4%
Asie	258	286	(9,7)%	(9,9)%
<b>Total</b>	<b>2 182</b>	<b>2 701</b>	<b>(19,2)%</b>	<b>(19,0)%</b>

Cette diminution s'explique par :

- une bonne résistance du niveau de marge commerciale dégagé par le Groupe qui s'établit à 22,0 % du chiffre d'affaires en 2011, à comparer à 22,2 % en 2010 ; la baisse de 20 points de base constatée sur l'ensemble de l'année n'a été que de 10 points au second semestre ;
- une augmentation des frais généraux de 3,3 % en valeur, principalement sous l'effet de la hausse des coûts salariaux dans les pays émergents et de l'incidence de mesures législatives récentes en France (prime de partage des profits et modification de la loi Fillon) ; les frais généraux ont ainsi représenté 19,3 % du chiffre d'affaires en 2011, à comparer à 18,8 % en 2010, soit une hausse de 50 points de base.

#### Résultat opérationnel courant par secteur opérationnel – contribution au total du Groupe

<i>En %</i>	<b>2011</b>	<b>2010</b>
France	39,5%	47,2%
Europe (hors France)	23,3%	26,1%
Amérique	25,4%	16,1%
Asie	11,8%	10,6%
<b>Total</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

## Amortissements et provisions courants

Les amortissements et provisions se sont élevés à – 1 701 millions d’euros. Ils ont représenté 2,1% du chiffre d’affaires en 2011 en ligne avec le ratio de 2010.

## Produits et charges non courants

Le résultat non courant a été une charge nette de 2 662 millions d’euros composée de charges non courantes pour 3 005 millions d’euros et de produits non courants pour 343 millions d’euros.

Il se décompose de la manière suivante :

en millions d'euros	2011	2010
Résultat de cession d'actifs	255	54
Coûts de restructuration, dont :	(209)	(346)
<i>Plan de Transformation</i>	(120)	(187)
<i>autres plans de restructuration</i>	(89)	(159)
Autres éléments non courants, dont :	(547)	(571)
<i>changements d'estimation (Brésil)</i>		(321)
<i>provisions pour risques sociaux</i>	(156)	
<i>provision risques fiscaux (Brésil)</i>	(130)	
<i>taxe sur le patrimoine en Colombie</i>	(38)	
<i>redressement fiscal TVA en France</i>	(77)	
<i>autres</i>	(146)	(250)
<b>Résultat non courant avant dépréciation d'actifs</b>	<b>(501)</b>	<b>(863)</b>
Dépréciation d'actifs, dont :	(2 161)	(135)
<i>dépréciation des goodwill</i>	(1 966)	0
<i>dépréciation des actifs corporels</i>	(156)	(135)
<b>Produits et charges non courants</b>	<b>(2 662)</b>	<b>(999)</b>
Dont :		
<i>total des produits non courants</i>	343	102
<i>total des charges non courantes</i>	(3 005)	(1 101)

La charge nette s’explique principalement par les dépréciations d’actifs non courants (pour 2 161 millions d’euros).

Dans un contexte de crise économique et financière aggravée en Europe sur le second semestre de l’année 2011 et de mise en œuvre de plans d’austérité dans les pays du Sud de l’Europe, le Groupe a procédé à la revue de l’ensemble de ses plans d’affaires et a notamment été amené à revoir à la baisse ses perspectives de croissance en Grèce et en Italie. Les tests de perte de valeur réalisés à partir de ces plans d’affaires (cf. détail en note 17 des annexes aux comptes consolidés) ont conduit à constater une dépréciation des goodwill du Groupe à hauteur de 1 966 M€, principalement sur l’Italie (1 750 M€ sur l’année, dont 481 M€ sur le premier semestre) et la Grèce (188 M€).

Des dépréciations d’immobilisations corporelles ont par ailleurs été enregistrées pour 156 millions d’euros, principalement en France, Espagne, Italie, Turquie et Roumanie, en raison de la situation déficitaire de certains magasins.

Les autres éléments du résultat non courant concernent principalement une plus-value réalisée sur la cession des murs de 97 supermarchés en France (229 millions d’euros), ainsi que des provisions fiscales (245 millions d’euros) et sociales (156 millions d’euros) exceptionnelles. Une description détaillée de ces autres éléments non courants est fournie dans la note 11 des annexes aux comptes consolidés.

## Résultat opérationnel

Le résultat opérationnel s'établit à - 481 millions d'euros en 2011, à comparer à un bénéfice de 1 703 millions d'euros en 2010. Cette baisse est principalement due aux dépréciations d'actifs comptabilisées en 2011 et décrites ci-dessus.

## Résultat opérationnel par secteur opérationnel

<i>En millions d'euros</i>	2011	2010
France	836	1 010
Europe (hors France)	(1 725)	351
Amérique	167	69
Asie	241	272
<b>Total</b>	<b>(481)</b>	<b>1 703</b>

## Résultat financier

Le résultat financier est une charge nette de 757 millions d'euros, en augmentation de 16,9% par rapport à 2010. Cette charge représente 0,9% du chiffre d'affaires, à comparer à 0,8% en 2010.

<i>En millions d'euros</i>	2011	2010
Coût de l'endettement financier net	(482)	(545)
Autres produits et charges financier	(275)	(103)
<b>Résultat financier</b>	<b>(757)</b>	<b>(648)</b>

Le coût de l'endettement financier net ressort à 482 millions d'euros, en baisse de 11,5 % par rapport à 2010, principalement sous l'effet de la baisse de la dette nette du Groupe. Cette amélioration n'a compensé que partiellement l'augmentation des charges financières nettes, qui s'explique par la hausse sensible des intérêts de retard calculés sur plusieurs litiges significatifs en cours.

## Impôt sur les résultats

La charge d'impôt sur les résultats s'élève à 1 002 millions d'euros en 2011, à comparer à 610 millions d'euros en 2010. L'augmentation constatée en 2011 provient de la constitution d'une provision de 268 millions d'euros au titre d'un contentieux fiscal en Espagne (dotation au premier semestre, suite à réception de la notification de redressement) et de la dépréciation d'impôts différés actifs en Italie et en Grèce pour un montant total de 151 millions d'euros, en conséquence de la révision à la baisse des perspectives commerciales et financières de Carrefour dans ces deux pays.

## Mises en équivalence

La quote-part dans le résultat net des entités mises en équivalence s'est élevée à 64 millions d'euros, soit 29 millions d'euros de plus qu'en 2010.

## Participations ne donnant pas le contrôle

La part de résultat net revenant aux participations ne donnant pas le contrôle s'est élevée à 33 millions d'euros, soit 102 millions d'euros de moins qu'en 2010. Cette diminution s'explique par une baisse du résultat des filiales dans lesquelles le Groupe opère en partenariat, en Grèce particulièrement.

## Résultat net des activités poursuivies – part du Groupe

En conséquence des éléments décrits ci-dessus, celui-ci s'établit à - 2 202 millions d'euros à fin 2011, à comparer à un bénéfice de 340 millions d'euros en 2010.

## Résultat net des activités abandonnées – part du Groupe

Le résultat net des activités abandonnées – part du Groupe s'élève à 2 573 millions d'euros contre 93 millions d'euros en 2010. Il provient :

- du résultat net de cession de la Thaïlande pour 666 millions d'euros,
- du résultat net constaté suite à la distribution des titres Dia, auquel s'ajoute le résultat de l'activité Dia jusqu'à la date de la perte du contrôle, pour un montant total de 1 909 millions d'euros.

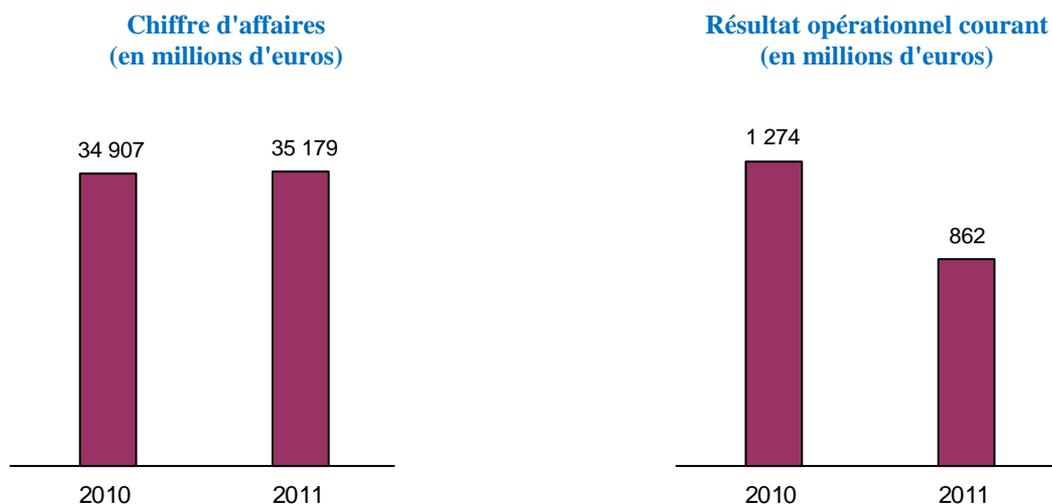
### 1.3 Performances enregistrées par zone

#### France

Au 31 décembre 2011, le parc de magasins intégrés en France s'établit comme suit :

Hypermarchés	Supermarchés	Autres magasins	Total
205	558	0	763

En 2011, le parc intégré a augmenté d'1 hypermarché : le magasin d'Aubervilliers (4 100 m<sup>2</sup>) a ouvert en avril. Par ailleurs, 20 supermarchés et 12 magasins Cash & Carry ont été transférés en franchise.



Le parc a peu évolué en 2011 mise à part l'ouverture de l'hypermarché d'Aubervilliers. Toutefois, des magasins « drive » hébergés par des hypermarchés (17 magasins) ou supermarchés (13 magasins) existants ont été lancés au cours du second semestre. Le déploiement de ce format devrait se poursuivre au cours de l'année 2012 pour atteindre un parc de 150 à 200 magasins.

Par ailleurs, les plans de remodeling ont été poursuivis. A fin décembre 2011, sur les 205 hypermarchés Carrefour en France, 29 portaient l'enseigne Carrefour Planet. La convergence des enseignes de proximité a été poursuivie : près du tiers du parc a été converti aux formats Carrefour Contact (316 magasins) et Carrefour City (366 magasins).

Le chiffre d'affaires en France a augmenté de 0,8%, tiré principalement par la bonne performance des supermarchés et des formats de proximité.

Le résultat opérationnel courant en France a diminué de 32,4% passant de 3,7% à 2,4% du chiffre d'affaires hors taxes. Cela s'explique par une diminution du ratio de marge commerciale liée à la hausse des prix des matières premières et à une pression concurrentielle accrue, et par une augmentation des coûts de distribution, principalement dans les hypermarchés. Les supermarchés, la proximité et les services financiers ont maintenu des niveaux de rentabilité similaires à ceux de 2010.

Le plan d'action « reset » a été mis en œuvre au cours du second semestre afin d'améliorer l'exécution et restaurer la profitabilité dans les hypermarchés. La disponibilité des produits s'est globalement améliorée sur le second semestre. Les promotions ont été délibérément moins nombreuses mais plus ciblées et une politique d'investissement dans les prix a été déployée afin de rétablir le positionnement et l'image de nos magasins en matière de prix.

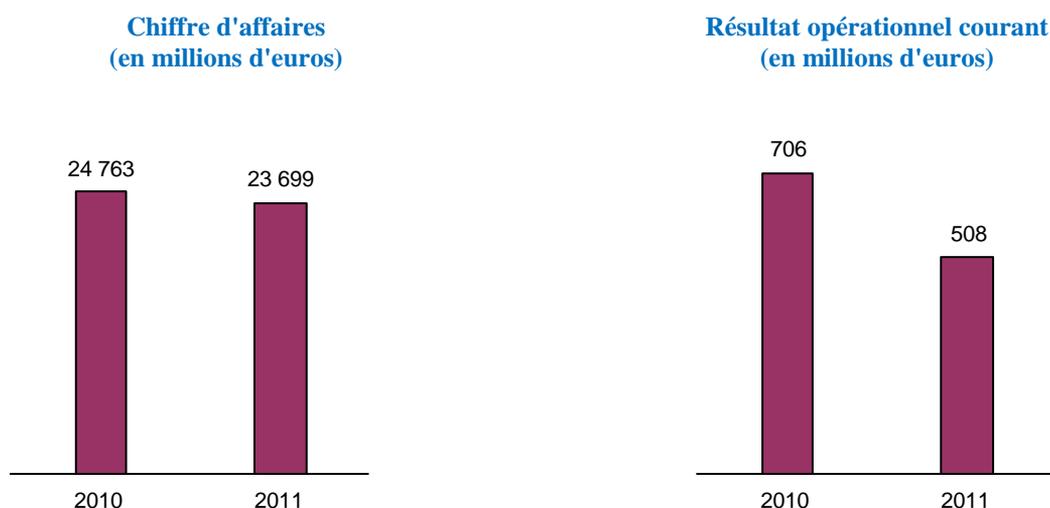
Les investissements opérationnels se sont élevés à 928 millions d'euros, et ont représenté 2,6% du chiffre d'affaires, en augmentation par rapport à 2010 en raison principalement des remodelings de magasins Planet.

## Europe

Au 31 décembre 2011, le parc de magasins intégrés en Europe (hors France) s'établit comme suit :

Hypermarchés	Supermarchés	Autres magasins	Total
447	1 054	355	1 856

En 2011, le parc intégré a augmenté de 7 hypermarchés (1 en Espagne, 3 en Grèce, 2 en Pologne, 2 en Roumanie alors qu'un magasin a été fermé en Belgique) et de 13 supermarchés et a diminué de 77 magasins de proximité (principalement en raison des fermetures de 56 magasins et de la conversion de 19 magasins au format supermarché en Grèce).



En Europe, les ventes ont diminué de 3,4% à taux de change constants (4,3% à taux courants) en raison de la forte baisse des ventes non alimentaires dans un environnement économique et concurrentiel plus difficile.

Le résultat opérationnel a baissé de 28,1% à 508 millions d'euros principalement du fait de la situation économique en Grèce et dans une moindre mesure en Italie. Le taux de marge commerciale a globalement baissé. Le ratio des coûts de distribution sur les ventes a augmenté, les réductions de coûts liées au programme de Transformation du Groupe ne compensant pas totalement l'inflation.

Les investissements opérationnels en Europe se sont élevés à 684 millions d'euros, et ont représenté 2,9% du chiffre d'affaires en augmentation de 29% par rapport à 2010 en raison des remodelings d'hypermarchés en Carrefour Planet.

En **Espagne**, dans un contexte économique difficile, le chiffre d'affaires a baissé de 2,2% en 2011 en raison de l'incidence négative de la crise économique sur le pouvoir d'achat, en particulier pour les produits non alimentaires. La rentabilité opérationnelle n'a marqué qu'une légère érosion grâce aux efforts significatifs de réduction des coûts. Le parc comptait 39 magasins Planet à fin décembre.

En **Italie**, le chiffre d'affaires a diminué de 5,5%. De la même façon qu'en Espagne l'environnement économique dégradé a conduit à une forte baisse des débits dans les rayons non alimentaires.

En **Belgique**, les ventes ont baissé de 0,9%, reflétant principalement l'incidence du plan de réorganisation de 2010 sur le parc de magasins. En 2010, 8 hypermarchés et 3 supermarchés avaient été fermés, 16 supermarchés intégrés avaient été transférés au partenaire franchisé Mestdagh, 1 hypermarché et 4 supermarchés avaient été convertis en franchise et 1 hypermarché avait été transformé en supermarché. En 2011, les ventes ont augmenté de 2,8% à périmètre comparable marquant le succès du plan de redressement dans le pays. A fin décembre, 10 hypermarchés étaient au format Planet.

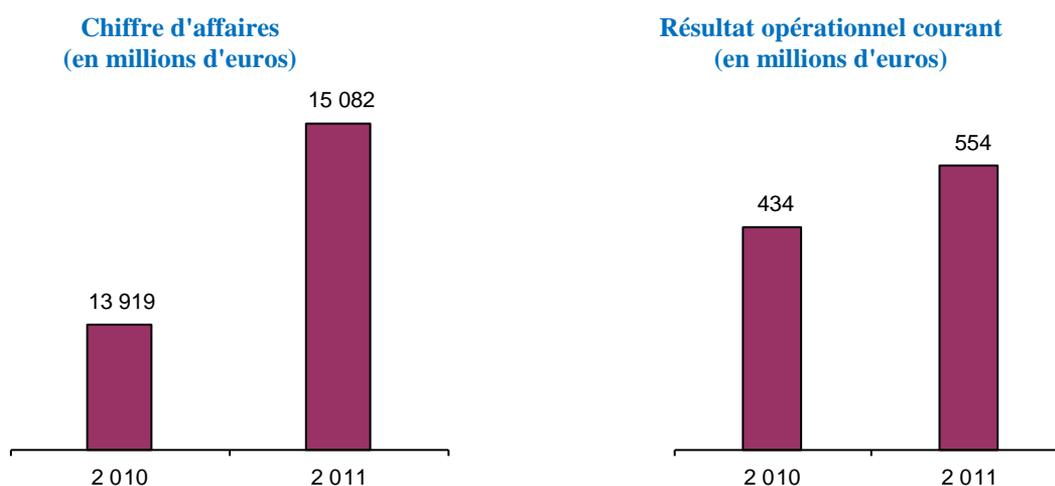
En **Grèce**, le chiffre d'affaires et le résultat opérationnel ont très fortement diminué sous l'effet de la dégradation de l'environnement économique. La baisse du résultat opérationnel de la Grèce explique l'essentiel de la diminution de celui de l'Europe.

## Amérique

Au 31 décembre 2011, le parc de magasins intégrés dans la zone Amérique s'établit comme suit :

Hypermarchés	Supermarchés	Autres magasins	Total
335	150	98	583

En 2011, le parc a augmenté de 7 hypermarchés (3 en Argentine, 2 au Brésil et 2 en Colombie), a diminué de 6 supermarchés et a augmenté de 53 magasins de proximité (ouvertures de 39 magasins en Argentine et de 20 magasins en Colombie dans le cadre du fort développement de cette activité).



Les ventes en Amérique Latine ont enregistré une progression de 10,0% à taux de change constants (8,4% à taux courants) sous l'effet d'une forte croissance à magasins comparables et d'une expansion soutenue. Tous les pays sont en croissance.

Le résultat opérationnel a augmenté de 29,4% à taux de change constants (27,5% à taux courants), principalement tiré par le redressement de la rentabilité des hypermarchés au Brésil suite au plan d'action mis en œuvre en 2011.

Les investissements opérationnels se sont élevés à 463 millions d'euros, et ont représenté 3,1 % du chiffre d'affaires en hausse par rapport à 2010, en raison des investissements de remodeling supérieurs à ceux de 2010.

Au **Brésil**, dans un contexte économique porteur, le chiffre d'affaires a augmenté de 9,1% à taux de change constants (9,3% à taux courants). Cette hausse s'explique par le redressement des hypermarchés porté par les ventes non alimentaires et par la poursuite de la forte croissance à périmètre comparable des magasins Atacadao.

En **Argentine**, le chiffre d'affaires a augmenté de 20,7% à taux de change constants (10,3% à taux courants). Le panier moyen a fortement augmenté dans un environnement inflationniste. L'ensemble des formats a contribué à la croissance des ventes.

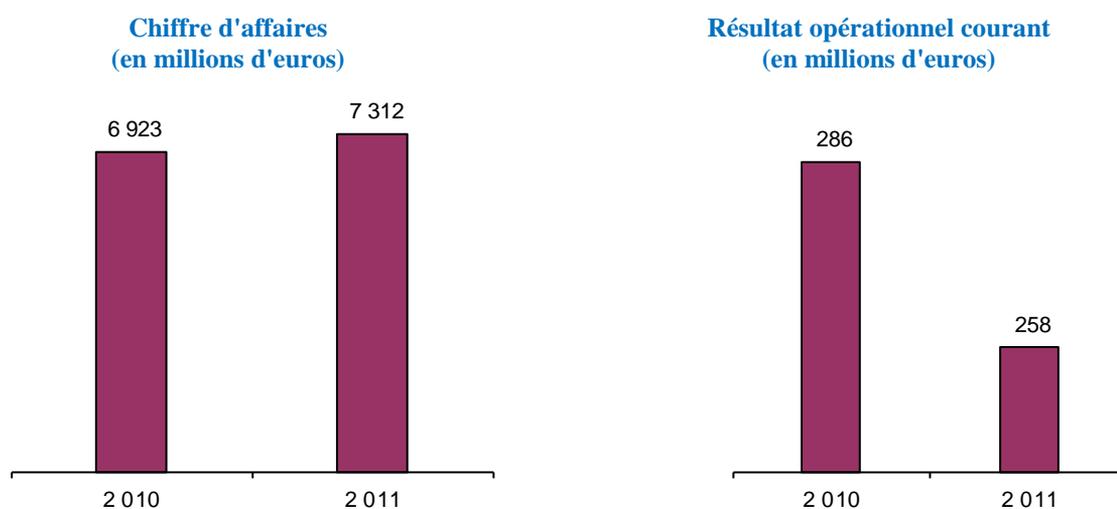
En **Colombie**, le chiffre d'affaires a augmenté de 1,3% à taux de change constants (-0,8% à taux courants).

## Asie

Au 31 décembre 2011, le parc de magasins intégrés dans la zone Asie s'établit comme suit :

Hypermarchés	Supermarchés	Autres magasins	Total
361	17	2	380

En 2011, le parc a augmenté de 25 hypermarchés, La Chine ayant contribué à l'essentiel de cette progression avec 23 ouvertures. En Inde, un deuxième magasin Cash & Carry a ouvert en fin d'année.



La croissance des ventes en Asie a été de 5,1% à taux de change constants (5,6% à taux courants), portée par un rythme d'expansion toujours soutenu, principalement en Chine, par la croissance des ventes en Indonésie et par le redressement confirmé de l'activité à Taiwan.

Le résultat opérationnel courant a diminué de 9,9% à taux de changes constants en raison de l'environnement économique moins favorable au cours du second semestre, en particulier en Chine où la baisse des ventes non alimentaires a eu une incidence négative sur le niveau de marge.

Les investissements opérationnels en Asie se sont élevés à 256 millions d'euros, et ont représenté 3,5% du chiffre d'affaires.

En **Chine**, le chiffre d'affaires a progressé de 7,5% à taux de change constants (7,8% à taux courants), principalement en raison de la forte expansion alors que les ventes à périmètre comparable sont restées stables. 23 hypermarchés ont été ouverts et 2 fermés.

En **Indonésie**, le chiffre d'affaires a progressé de 4,5% à taux de change constants (2,9% à taux courants) tiré à la fois par la croissance des ventes à périmètre comparable et par une expansion soutenue (ouverture de 3 hypermarchés en 2011).

## 2. Situation financière du Groupe

### 2.1 Capitaux propres

Les capitaux propres s'élevaient à 7 627 millions d'euros au 31 décembre 2011 contre 10 563 millions d'euros à la fin de l'année précédente, soit une baisse de 2 936 millions d'euros. Cette diminution s'explique principalement par l'opération de distribution des titres Dia, qui s'est traduite par une diminution des capitaux propres pour un montant de 2 230 millions d'euros, et par le versement de dividendes pour un montant total de 813 millions d'euros (y compris dividendes versés aux intérêts hors Groupe).

### 2.2 Endettement financier net

L'endettement net du Groupe est passé de 7 997 millions d'euros à fin 2010 à 6 911 millions d'euros à fin 2011, soit une diminution de 1 086 millions d'euros (- 13,6 %).

La dette nette du Groupe s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	31/12/2011	31/12/2010
Emprunts Obligataires	8 545	9 488
Autres Emprunts et dettes financières	1 894	1 797
Billet de Trésorerie	250	500
Passifs relatifs à des contrats de location financement	492	523
<b>Total des Dettes financières hors dérivés passif</b>	<b>11 180</b>	<b>12 308</b>
Dérivés - Passif	492	771
<b>Total des Dettes</b>	<b>11 672</b>	<b>13 079</b>
<i>dont dettes à plus d'un an</i>	<i>9 513</i>	<i>10 365</i>
<i>dont dettes à moins d'un an</i>	<i>2 159</i>	<i>2 715</i>
Autres actifs financiers courants	911	1 811
Disponibilités	3 849	3 271
<b>Total des Placements</b>	<b>4 760</b>	<b>5 082</b>
<b>Dettes Nette</b>	<b>6 911</b>	<b>7 997</b>

Les dettes financières du Groupe (hors dérivés) ont des échéances réparties dans le temps (jusqu'en 2021 pour la tranche obligataire à échéance la plus longue) et présentent ainsi un profil de remboursement équilibré sur les années à venir :

(en millions d'euros)	31/12/2011	31/12/2010
1 an	2 159	2 715
2 ans	1 700	1 216
3 à 5 ans	4 136	4 868
Au-delà de 5 ans	3 184	3 509
<b>Total</b>	<b>11 180</b>	<b>12 308</b>

Le Groupe dispose par ailleurs de 3,25 milliards d'euros de crédits syndiqués non tirés et mobilisables sans condition (à échéance 2015 et 2016).

Maintenir des marges de liquidité suffisantes demeure une des priorités du Groupe et constitue de ce fait un facteur structurant de la politique financière mise en place.

### 2.3 Trésorerie

La trésorerie disponible pour le Groupe s'établit à 3 849 millions au 31 décembre 2011, à comparer à 3 271 millions d'euros pour l'année précédente, soit une hausse de 578 millions d'euros.

Cette variation s'analyse comme suit :

En millions d'euros	2011	2010
Autofinancement (hors activités abandonnées)	2 360	2 914
Variation du besoin en fonds de roulement (idem)	(117)	(729)
Incidence des activités abandonnées	104	635
Variation des encours sur crédit à la consommation	(229)	(84)
<b>Flux provenant des opérations d'exploitation</b>	<b>2 118</b>	<b>2 736</b>
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(2 330)	(1 832)
Cessions d'immobilisations	495	196
Incidence des activités abandonnées	1 329	(320)
Autres éléments du flux d'investissement	108	(351)
<b>Flux provenant des opérations d'investissement</b>	<b>(398)</b>	<b>(2 307)</b>
Dividendes versés	(811)	(864)
Variation des actions propres	(126)	(943)
Variation des actifs financiers courants	853	221
Variation des emprunts	(1 132)	907
Autres éléments du flux de financement	46	335
<b>Flux provenant des opérations de financement</b>	<b>(1 170)</b>	<b>(344)</b>
Incidence des variations de change	28	(114)
<b>Variation nette de la trésorerie sur l'exercice</b>	<b>578</b>	<b>(29)</b>
Trésorerie à l'ouverture de l'exercice	3 271	3 300
Trésorerie à la clôture de l'exercice	3 849	3 271

### 2.4 Autofinancement et besoin en fonds de roulement

L'autofinancement (hors incidence des activités abandonnées) s'est établi à 2 360 millions d'euros, en baisse de 19,0% par rapport au montant de 2 914 millions d'euros généré en 2010, en raison de la baisse globale de l'activité.

La variation du besoin en fonds de roulement est négative de 117 millions d'euros en 2011 (à comparer à - 729 millions d'euros) et s'explique principalement par une détérioration de 1,6 jour du ratio de rotation des stocks.

## **2.5 Investissements**

Les investissements corporels et incorporels se sont élevés à 2 330 millions d'euros, à comparer à 1 832 millions d'euros en 2010, soit une hausse de 27,2 %. Cette augmentation s'explique par la hausse des investissements de remodeling pour 328 millions d'euros (essentiellement liés au déploiement du nouveau format d'hypermarché Planet en Europe) et des investissements de gestion courante (entretien des magasins et informatique) pour 137 millions d'euros.

En 2011, les cessions de filiales, immobilisations et titres de participation ont eu une incidence positive de 523 millions d'euros sur notre trésorerie, contre 262 millions d'euros en 2010, cette augmentation étant liée à l'opération de cession des murs de 97 magasins en France dont l'activité est poursuivie dans le cadre de baux commerciaux.

## **3. Perspectives pour l'année 2012**

En 2012, le Groupe entend observer une discipline financière stricte pour s'adapter à un environnement toujours contraignant.

Le Groupe poursuivra en 2012 les efforts menés depuis la mise en place du Plan de Transformation en 2009 et vise des économies de coût de l'ordre de 400 millions d'euros. Le Groupe se fixe par ailleurs l'objectif de réduire son délai de rotation des stocks de 2 jours.

En matière d'investissement, le déploiement du nouveau concept d'hypermarchés Planet sera fortement revu à la baisse pour 2012, la priorité étant donnée à l'expansion dans les marchés de croissance clés pour le Groupe. Le total des investissements sera ainsi ramené en 2012 dans une fourchette allant de 1 600 à 1 700 millions d'euros.

Enfin, sous réserve de l'accord de l'Assemblée Générale qui se tiendra le 18 juin 2012, le Groupe envisage de distribuer à ses actionnaires un dividende de 0,52 euro par action, en baisse de 52 % par rapport au dividende ordinaire de 1,08 euro versé en 2011. Cette proposition de dividende correspond à 45 % environ du résultat net consolidé part du Groupe de l'année, retraité des éléments exceptionnels.

Les actionnaires se verront en outre proposer le choix entre le versement d'un dividende en numéraire ou en actions Carrefour ; dans l'hypothèse où tous nos actionnaires choisiraient le paiement en numéraire, le décaissement total pour le Groupe serait de 353 millions d'euros environ (à comparer à 733 millions d'euros en 2011).

## **4. Politique de gestion des risques**

### **4.1 Litiges et risques**

#### **Gestion des risques**

La politique de gestion des risques de crédit, de liquidité et de marché du Groupe (risques de taux, change, actions et autres instruments financiers) est décrite dans la note 36 de l'annexe aux comptes consolidés.

#### **Litiges et autres risques**

Les sociétés du Groupe sont engagées dans un certain nombre de procès ou litiges dans le cours normal de leurs activités. Par ailleurs, nos filiales font également l'objet de contrôles fiscaux dont certains peuvent donner lieu à redressement. Les principaux litiges sont décrits en note 31 des annexes aux comptes consolidés.

Une provision est comptabilisée lorsque le Groupe a une obligation présente (juridique ou implicite) résultant d'un événement passé et qu'il est probable qu'une sortie de ressources sera nécessaire pour régler l'obligation et que le montant de l'obligation peut être estimé de manière fiable.

Par ailleurs, le Groupe est sujet à divers litiges ou contentieux dont il estime qu'ils n'auront pas d'incidence significative sur sa situation financière, son activité et/ou son résultat.

## 4.2 Assurances

Carrefour maintient une politique d'assurance dont l'objectif est de protéger au mieux les personnes et les biens.

A cette fin, le Groupe a mis en place des programmes mondiaux transversaux (notamment dommage, responsabilité civile, environnement, construction) offrant une couverture homogène de l'ensemble des formats de ses magasins intégrés, quels que soient leurs lieux d'implantation (à l'exception de pays dont la réglementation ne permet pas ce type de montage).

De plus, le Groupe veille à ce que les nouvelles acquisitions réalisées en cours d'année s'intègrent au plus vite dans ses programmes globaux, ou le cas échéant bénéficient de ses protections en DIC / DIL (« Difference in conditions / Difference in limits »).

La politique d'assurances de Carrefour consiste en une identification et une évaluation des risques existants et émergents, en étroite collaboration avec les responsables opérationnels, les différentes Directions du Groupe concernées et des spécialistes extérieurs. Cette politique d'assurances implique aussi un suivi des mesures de prévention des risques à travers une gestion centralisée menée avec les assureurs et les relais du Groupe dans chaque pays.

Le Groupe transfère les risques assurables qu'il a pu identifier au marché de l'assurance.

Les méthodes de suivi et de gestion des assurances font l'objet d'un contrôle et d'une attention régulière de la part d'acteurs indépendants, notamment les courtiers et les assureurs, mais aussi en interne par l'intermédiaire de la Direction des Assurances Groupe, qui dépend de la Direction Juridique Groupe.

Les informations qui suivent sont données à titre indicatif, afin d'illustrer les champs d'action de l'année 2011, elles ne sauraient être considérées comme figées, dans la mesure où le marché de l'assurance est mouvant. En effet, la politique d'assurance du Groupe dépend et s'adapte aux conditions du marché et aux couvertures disponibles.

Par ailleurs, afin d'optimiser ses coûts d'assurance et d'avoir une meilleure maîtrise de ses risques, Carrefour a pour politique de conserver les risques liés aux sinistres de plus grande fréquence et de faible sévérité via sa captive de réassurance, et depuis le 1er janvier 2005 via sa propre société d'assurance implantée en Irlande, Carrefour Insurance Limited, agréée par les autorités irlandaises, dont les résultats sont consolidés dans les comptes du Groupe.

Cette société d'assurance directe couvre principalement les risques de dommages aux biens et pertes d'exploitation des filiales de la zone Europe en Libre Prestation de Services, les filiales situées hors de la zone Europe font l'objet d'une réassurance par le Groupe. Un agrégat limite par sinistre et par année d'assurance a été mis en place afin de protéger les intérêts de la captive et de limiter ses engagements. Au-delà d'une certaine limite, les risques sont transférés au marché de l'assurance.

Cette même stratégie de souscription s'applique pour les risques de responsabilité civile, mais au travers d'un schéma de réassurance uniquement. Les montants d'engagement de la captive sont limités par sinistre et par année d'assurance. Au-delà d'un certain montant, les coûts des sinistres sont transférés au marché de l'assurance.

### Dommage aux biens et pertes d'exploitation

Cette assurance a pour objectif de protéger les actifs de l'entreprise.

La police en vigueur est délivrée sous forme "tous sauf" sur la base des garanties disponibles sur le marché de l'assurance. Elle couvre, notamment, les risques traditionnels de ce type de garantie : incendie, foudre, vol, événements naturels, pertes d'exploitation.

Les franchises sont adaptées aux formats des magasins et aux pays. Carrefour pratique par ailleurs, pour certains formats, une politique de Self Insured Retention adaptée à une sinistralité bien ciblée.

Le programme mis en place par le Groupe pour la période 1<sup>er</sup> juillet 2011 au 30 Juin 2012, offre une limite de garantie de 260 millions d'euros par sinistre en dommages directs et pertes d'exploitation confondus. Ce programme comporte des sous-limitations notamment dans le domaine des évènements naturels.

Les exclusions en vigueur dans ce contrat sont conformes aux pratiques du marché.

### Responsabilité Civile

L'objet de cette couverture est de couvrir les conséquences pécuniaires de la responsabilité civile de Carrefour pour le cas où sa responsabilité serait recherchée et engagée suite à la survenance d'un sinistre subi par un ou des tiers et dont le Groupe pourrait être à l'origine, tant en cours d'exploitation qu'après livraison.

Carrefour est un Groupe dont la plupart des sites sont classés ERP (Etablissement Recevant du Public) ; de ce fait son exposition à de tels risques doit tout particulièrement être prise en compte et implique une grande vigilance.

Les franchises varient selon les pays. Les exclusions en vigueur dans ce contrat sont conformes aux pratiques du marché, elles concernent en particulier certaines substances reconnues et identifiées comme toxiques, cancérigènes, etc.

Le Groupe Carrefour est couvert pour les risques d'atteinte à l'environnement dans le cadre de son programme mondial d'assurance de responsabilité civile. La garantie RC de la Société en la matière est supérieure à 300 millions d'euros par sinistre et par an. Ces risques font l'objet d'une approche assurance particulière en raison des conditions imposées par les réassureurs qui offrent des schémas de garanties plus limités pour les risques de pollution graduelle. Néanmoins Carrefour a souscrit et mis en place des protections spécifiques et dédiées à ce type de risques.

### Les risques spéciaux

Les risques sont notamment ceux relatifs à l'exercice de leurs responsabilités par les mandataires sociaux.

Ces risques font l'objet de couvertures adaptées aux risques spécifiques identifiés pour le Groupe. Compte tenu du caractère confidentiel de ces informations, les montants de couverture de ces différents contrats ne sont pas rendus publics.

Carrefour n'a pas souscrit une police d'assurance couvrant les risques de maladie, démission ou décès de ses dirigeants.

### Les couvertures d'assurance de construction

Elles ont pour objet de couvrir les intervenants à l'acte de construire mais aussi les conséquences de leurs actes.

Les montants de garantie mis en place sont conformes aux pratiques du marché et aux limites disponibles sur le marché de l'assurance pour ce type de risque.

Pour la phase chantier, les garanties de la police Tous Risques Chantier sont souscrites à hauteur de 3 M€ par sinistre (avec un maximum adapté au montant du projet, pour les projets entre 3 et 30 M€).

Pour la phase après réception, des polices de Dommage Ouvrage et/ou de Responsabilité Civile Décennale, les garanties souscrites sont à hauteur du coût de reconstruction de l'ouvrage.

### Avantages sociaux

Conformément à la législation en vigueur, aux conventions collectives et aux accords d'entreprise, des programmes couvrant les risques liés aux accidents du travail, frais médicaux, prévoyance et retraite ont été mis en place dans chaque pays.

### 4.3 Risques industriels et liés à l'environnement

Le Groupe Carrefour a fait de sa responsabilité environnementale un engagement fort de sa stratégie et de son action.

L'activité du Groupe ne comprend pas de risque environnemental majeur direct, cependant Carrefour a identifié les principaux impacts environnementaux de son activité et mis en place des actions dans les domaines suivants :

- Prévention des risques liés aux stations services (pollution des sols et sous-sols par les hydrocarbures),
- Maîtrise des consommations d'énergie et de fluides réfrigérants,
- Pollution automobile (parking, distribution de carburants moins polluants),
- Logistique : réduction des émissions atmosphériques et recherche de transports alternatifs moins polluants,
- Maîtrise des nuisances pour les riverains (bruit, intégration paysagère),
- Gestion des ressources naturelles (ressources halieutiques, bois...),
- Réduction de l'impact environnemental des emballages (prise en compte de l'environnement dès la conception de l'emballage, réduction des emballages),
- Valorisation des déchets / Recyclage,
- Gestion de l'eau.

La réflexion sur les conséquences de notre activité sur l'environnement et la mise en œuvre des actions de prévention ne sont pas de la seule responsabilité de la Direction Qualité & Développement Durable et de ses relais dans les pays. La politique environnementale, la prévention et la gestion des risques sont intégrées à l'action quotidienne des directions opérationnelles de tous nos pays.

## 5. Autres informations

### 5.1 Principes comptables

Les comptes consolidés du Groupe Carrefour au titre de l'exercice 2011 sont établis selon les normes comptables internationales IFRS.

Le compte de résultat au 31 décembre 2010 est présenté au titre de la période antérieure. Les informations comparatives 2010 présentées dans ce document ont été retraitées pour être mises en conformité avec le référentiel IFRS en vigueur à la date de clôture des états financiers et refléter le classement de certaines activités conformément à la norme IFRS 5.

### 5.2 Evolutions du périmètre de consolidation

#### Distribution des titres Dia

L'Assemblée Générale Mixte du 21 juin 2011 a approuvé la distribution des titres Dia sous la forme d'un dividende exceptionnel, payable le 5 juillet 2011. Chaque actionnaire a ainsi reçu une action Dia pour une action Carrefour détenue, le capital de Carrefour, de même que celui de Dia, se composant à cette date de 679 336 000 actions.

Cette distribution s'est accompagnée d'une introduction de Dia SA à la bourse de Madrid, avec une première cotation le 5 juillet au cours de 3,40 euros par action.

L'opération s'analyse comme une distribution en nature aux actionnaires, régie par les dispositions de l'interprétation IFRIC 17 « Distributions d'actifs non monétaires aux propriétaires », qui prévoit notamment de :

- reconnaître la dette vis-à-vis des actionnaires dès le moment où l'organe compétent de la société a approuvé le versement du dividende ;
- évaluer cette dette à la juste valeur des actifs qui seront distribués, en l'occurrence le cours de première cotation de 3,40 euros par action ;

- réévaluer à chaque clôture, le cas échéant, cette dette en comptabilisant les variations éventuelles directement en capitaux propres ;
- comptabiliser un résultat de cession lors de la remise effective des actifs, égal à la différence entre le montant de la dette à la date de distribution et la valeur nette comptable des actifs remis.

Dans ses comptes semestriels au 30 juin 2011, le Groupe a par conséquent constaté la distribution décidée en contrepartie d'une dette vis-à-vis de ses actionnaires. En l'absence d'indication plus fiable au 30 juin 2011, la juste valeur des titres Dia à cette date a été considérée comme égale à celle constatée lors de la première cotation le 5 juillet 2011, soit 3,40 euros par action.

Dans les comptes au 31 décembre 2011, le Groupe a constaté :

- en capitaux propres consolidés part du Groupe, le montant de la distribution constatée par Carrefour SA, soit 2 230 millions d'euros (montant identique à celui du 30 juin 2011) ;
- en trésorerie, le montant reçu suite à la cession des actions Dia obtenues au titre de l'auto contrôle (79 millions d'euros) ;
- en résultat net des activités abandonnées, le différentiel entre la juste valeur de Dia (2 309 millions d'euros) et la valeur nette comptable de Dia, y compris frais de cession et incidence de la fiscalité (400 millions d'euros), soit une plus-value de 1 909 millions d'euros.

Dia et ses filiales sont restées consolidées par Carrefour jusqu'à la date de la perte du contrôle, soit le 5 juillet 2011. En application d'IFRS 5, les reclassements suivants ont été opérés dans les comptes arrêtés au 31 décembre 2011 :

- le résultat net de Dia à la date de perte de contrôle (32 millions d'euros) est inclus dans la valeur nette comptable au 30 juin et est par conséquent présenté sur la ligne « résultat net des activités abandonnées » au sein de la plus-value de 1 909 millions décrite plus haut ; à des fins de comparaison, le résultat net 2010 de Dia a également été reclassé sur cette ligne ;
- dans le tableau de flux de trésorerie, tous les flux provenant de Dia sur le 1er semestre 2011 sont présentés sur les lignes « Impact des activités abandonnées » ; les données de l'exercice 2010 ont été retraitées en conséquence.

### **Cession des activités du Groupe en Thaïlande**

Au terme de l'accord signé le 15 novembre 2010 avec Big C, filiale du groupe Casino, Carrefour a procédé, le 7 janvier 2011, à la cession de ses activités en Thaïlande pour un prix total, net des frais de transaction, de 816 millions d'euros. Cette transaction s'est traduite dans les comptes 2011 par la constatation d'une plus-value de 667 millions d'euros enregistrée sur la ligne « Résultat net des activités abandonnées ».

## **5.3 Opérations significatives en cours**

### **OPA / OPE sur Guyenne et Gascogne**

Le 12 décembre 2011, le groupe Carrefour a annoncé son intention de déposer un projet d'offre publique d'achat à titre principal assortie d'une offre publique d'échange à titre subsidiaire, visant les actions de la société Guyenne et Gascogne, partenaire historique de Carrefour dans le sud-ouest de la France.

Les termes de l'offre sont les suivants :

- offre publique d'achat à titre principal : 1 action Guyenne et Gascogne existante (coupon attaché) contre 74,25 euros (sous réserve d'ajustement en cas de distribution hors acompte sur dividende décrit ci-dessous) ;
- offre publique d'échange à titre subsidiaire : 1 action Guyenne et Gascogne existante contre 3,90 actions Carrefour (coupon attaché). L'offre publique d'échange sera plafonnée à 4 886 786 actions Guyenne et Gascogne.

Guyenne et Gascogne a indiqué son intention de distribuer préalablement à la clôture de l'offre un acompte sur dividende de 7 euros qui ne donnera pas lieu à ajustements des termes financiers de l'offre.

Le groupe Guyenne et Gascogne opère un parc de 6 hypermarchés sous franchise Carrefour et de 28 supermarchés sous franchise Carrefour Market, ayant généré un chiffre d'affaires de 623 millions d'euros TTC en 2011. Guyenne et Gascogne détient également une participation dans Sogara, société détenue à parité avec Carrefour qui en assure la direction et la gestion, qui exploite 13 hypermarchés en propriété et qui a généré un chiffre d'affaires de 1,6 milliards d'euros TTC en 2011. Sogara est également actionnaire à hauteur de 8,2% du capital de Centros Comerciales Carrefour, l'entité regroupant les activités opérationnelles de Carrefour en Espagne.

Le projet de note d'information de Carrefour a été déposé le 14 février 2012 auprès de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF). L'AMF a, en application de sa décision de conformité en date du 28 février 2012, apposé le visa n°12-095 sur la note d'information.

### **Exercice de l'option de vente de la participation dans le groupe Altis**

Conformément aux accords en vigueur et compte tenu de l'échéance du partenariat fin 2011 avec le groupe Eroski, le Conseil d'Administration de Carrefour a décidé d'exercer l'option de vente de sa participation de 50% dans le groupe Altis composé des sociétés Altis, Distrimag, SSB et H2M détenues à parité par les groupes Carrefour et Eroski.

Le prix d'exercice de cette option de vente est de 153 millions d'euros pour la participation de Carrefour dans le groupe Altis.

Conformément à la norme IFRS 5 – *Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées*, la participation de Carrefour, antérieurement enregistrée en titres mis en équivalence, a été reclassée au 31 décembre 2011 en actifs destinés à la vente pour sa valeur nette comptable qui s'élève à 41 millions d'euros.

La conclusion de cette opération est notamment conditionnée à l'autorisation des autorités de la concurrence.

### **Nouveau partenariat dans le domaine des services financiers au Brésil**

Carrefour a annoncé le 14 avril 2011 la signature d'un accord avec Itaù Unibanco pour la vente à ce groupe d'une participation de 49% dans BSF Holding, la société contrôlant les activités de services financiers et assurance de Carrefour au Brésil. Ce partenariat avec Itaù Unibanco permettra à Carrefour de renforcer ses activités de services financiers et assurance grâce à d'importantes synergies potentielles et au développement de son offre de produits et services financiers.

Au 30 juin 2011, Carrefour a notifié à Cetelem, son actuel partenaire qui détient 40% des parts de BSF Holding, sa volonté d'exercer un call sur l'intégralité des parts que détient Cetelem pour un montant de 132,5 millions d'euros. L'acquisition de la participation auprès de l'actuel partenaire ainsi que la cession à Itaù Unibanco sont soumises aux conditions réglementaires habituelles, en particulier à l'autorisation de la banque centrale du Brésil. A l'issue des transactions, Carrefour recevra un montant total de 315 millions d'euros pour la vente de la participation de 49 % et conservera une participation majoritaire de 51%.

La clôture de la transaction est attendue sur le 1<sup>er</sup> semestre 2012.

## RAPPORT DE GESTION DE CARREFOUR ARRETE PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

### I - ACTIVITES ET RESULTATS

La société Carrefour assume un rôle de holding et gère à ce titre des participations en France et à l'étranger.

Les produits d'exploitation s'élèvent à 501 millions d'euros et correspondent essentiellement aux refacturations intra-groupe.

Le résultat financier passe de 1 779 millions d'euros en 2010 à 427 millions d'euros en 2011.

Cette diminution de 1 352 millions d'euros a pour origine :

- l'augmentation des dividendes versés par les filiales : 988 millions d'euros,
- l'augmentation des dotations nettes aux provisions sur les participations : 2 023 millions d'euros. Cette variation est due essentiellement à la comptabilisation d'une provision pour dépréciation des titres Carrefour Italie de 1 618 millions d'euros,
- l'augmentation des charges nettes sur les actions Carrefour auto détenues : (212) millions d'euros,
- l'augmentation des autres charges financières, essentiellement liée au coût de la dette, de (71) millions d'euros et d'un boni de fusion non récurrent comptabilisé en 2010 pour 34 millions d'euros.

Le résultat exceptionnel ressort en une perte de (1 778) millions d'euros. Il est constitué :

- de la dépréciation du mali de fusion Carrefour Promodès affecté à l'activité Dia, dont les actions ont été distribuées sous forme de dividende en nature : (1 318) millions d'euros,
- de dotations nettes aux provisions et aux dépréciations d'actifs incorporels de -396 millions d'euros,
- d'autres éléments pour (64) millions d'euros.

Le résultat net se traduit par une perte de 1 076 865 615, 88 euros.

Conformément aux dispositions de l'article L 441-6-1 du Code de commerce, nous vous indiquons ci-dessous la décomposition à la clôture des deux derniers exercices du solde des dettes à l'égard des fournisseurs de la Société par date d'échéance.

#### Montants en millions d'euros

Les factures non parvenues comptabilisées dans les dettes fournisseurs ne sont pas ventilées dans cet échéancier.

<b>Carrefour : Échéance des dettes fournisseurs</b>	<b>31/12/2011</b>	<b>31/12/2010</b>
Moins d'un mois	128,1	108,2
De un à deux mois	2,4	0,7
<b>TOTAL</b>	<b>130,5</b>	<b>108,9</b>

## II - PARTICIPATIONS

Les mouvements significatifs de l'année 2011 sont les suivants :

- achat à Norfin Holder des actions Dia pour un prix total de 2 310 millions d'euros. Le 5 juillet 2011, les actions Dia ont été distribuées sous forme de dividende en nature. Les actions Dia relatives aux actions d'autocontrôle (soit une valeur de 26 millions d'euros) qui n'ont pas été distribuées ont été cédées sur le marché en juillet pour un prix moyen de 3,39€ par action
- augmentation de capital de Brepa : 9 millions d'euros,
- actions Carrefour Stations service reçues en échange de l'apport des fonds de commerce pour 6 millions d'euros,
- cession des titres Erteco (88 millions d'euros de valeur brute),
- actions reçues de la société Finifac pour 18 millions d'euros de valeur brute suite à la fusion de la société Sofinedis dans Finifac.

## III – AFFECTATION DU RESULTAT

Nous vous proposons d'affecter et de répartir le résultat de l'exercice de la manière suivante :

Perte de l'exercice	- 1 076 865 615,88 €
Report à nouveau antérieur	34 823 900,16 €
Autres réserves	1 844 220 928,03€
<b>soit</b>	<b>802 179 212,31€</b>

recevrait l'affectation suivante :

Distribution d'un dividende	353 254 720,00 €
Autres réserves	448 924 492,31 €

Le montant du report à nouveau post affectation du résultat de l'exercice 2010 a été augmenté des dividendes 2010 non versés aux actions auto-détenues.

Le montant du dividende de 353 254 720,00€, qui représente un dividende de 0,52 euro par action avant prélèvements sociaux, constitue un revenu éligible à l'abattement de 40 % mentionné au 2° du 3 de l'article 158 du Code général des impôts, dans les conditions et limites légales et sous la responsabilité des actionnaires, sous réserve de l'option, par ces derniers, pour le prélèvement libératoire.

Il serait mis en paiement à compter du 27 juillet 2012.

En application de la loi, nous vous rappelons que les dividendes distribués au titre des trois exercices précédents et les revenus éligibles à l'abattement visé à l'article 158.3-2° du C.G.I., ont été, par action, les suivants :

<i>Exercice</i>	<i>Dividende distribué</i>	<i>Revenu éligible à l'abattement visé à l'article 158.3-2° du C.G.I.</i>
<b>2008</b>	<i>1,08 €</i>	<i>1,08 €</i>
<b>2009</b>	<i>1,08 €</i>	<i>1,08 €</i>
<b>2010</b>	<i>1,08 €</i>	<i>1,08 €</i>

Un dividende exceptionnel a été versé en nature le même jour sous la forme d'une action Dia pour une action Carrefour détenue.

## IV –EVOLUTION DU CAPITAL

### *Rachat d'actions*

L'Assemblée Générale réunie le 21 juin 2011 et statuant conformément aux dispositions de l'article L.225-209 du Code de commerce, du Règlement général de l'Autorité des marchés financiers et du Règlement n° 2273/2003 de la Commission Européenne du 22 décembre 2003, avait autorisé le Conseil d'Administration à procéder à l'achat des actions de la Société afin de permettre à celle-ci d'utiliser les possibilités d'intervention sur actions propres en vue, notamment :

- d'animer le marché du titre Carrefour par l'intermédiaire d'un prestataire de service d'investissement, au travers d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie reconnue par l'Autorité des Marchés Financiers (AMF),
- de servir les options d'achat d'actions attribuées à des salariés ou dirigeants du groupe Carrefour au titre de plans mis en œuvre dans le cadre des dispositions des articles L. 225-177 et suivants du Code de commerce,
- de procéder à des attributions gratuites d'actions dans le cadre des dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce,
- de procéder à des remises ou échanges de titres, lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou dans le cadre d'opérations de croissance externe,
- de les annuler.

Pour chacune des finalités poursuivies, le nombre de titres achetés a été le suivant :

#### 1. Contrat de liquidité

En 2011, la société n'a effectué aucun mouvement à l'achat ni à la vente dans le cadre d'un contrat de liquidité.

#### 2. Couverture des plans d'options d'achat d'actions et des attributions d'actions gratuites

Dans le cadre de la couverture des plans d'options d'achat d'actions et d'attribution d'actions gratuites décidés par le Directoire et le Conseil d'Administration, Carrefour a procédé aux mouvements suivants :

- ⇒ le 24 juin 2011 achat de 500 898 actions à un prix unitaire de 26,79 euros soit 13 421 311,46 euros,
- ⇒ le 27 juin 2011 achat de 507 143 actions à un prix unitaire de 26,48 euros soit 13 428 132,35 euros,
- ⇒ le 28 juin 2011 achat de 493 800 actions à un prix unitaire de 27,18 euros soit 13 420 842,06 euros,
- ⇒ le 29 juin 2011 achat de 481 200 actions à un prix unitaire de 27,89 euros soit 13 418 406,36 euros,
- ⇒ le 30 juin 2011 achat de 481 700 actions à un prix unitaire de 27,88 euros soit 13 431 674,63 euros,
- ⇒ le 1<sup>er</sup> juillet 2011 achat de 475 850 actions à un prix unitaire de 28,21 euros soit 13 421 587,18 euros,
- ⇒ le 4 juillet 2011 achat de 480 517 actions à un prix unitaire de 27,91 euros soit 13 409 403,51 euros.

Concernant les options d'achat d'actions, Carrefour a procédé aux mouvements suivants :

- ⇒ le 24 juin 2011 achat de 207 804 options d'achat exerçables le 19 avril 2012 au prix de 40,81 euros, à un prix unitaire de 0,21 euros soit 43 534,97 euros,
- ⇒ le 24 juin 2011 achat de 347 135 options d'achat exerçables le 25 avril 2013 au prix de 43,91 euros à un prix unitaire de 0,49 euros soit 170 096,09 euros,

- ⇒ le 24 juin 2011 achat de 90 093 options d'achat exerçables le 16 juillet 2017 au prix de 34,21 euros à un prix unitaire de 3,41 euros soit 307 720,54 euros,
- ⇒ le 27 juin 2011 achat de 207 804 options d'achat exerçables le 19 avril 2012 au prix de 40,81 euros à un prix unitaire de 0,19 euros soit 39 628,26euros,
- ⇒ le 27 juin 2011 achat de 347 135 options d'achat exerçables le 25 avril 2013 au prix de 43,91 euros à un prix unitaire de 0,48 euros soit 166 624,74euros,
- ⇒ le 27 juin 2011 achat de 90 093 options d'achat exerçables le 16 juillet 2017 au prix de 34,21 euros à un prix unitaire de 3,23 euros soit 291 161,51euros,
- ⇒ le 28 juin 2011 achat de 207 804 options d'achat exerçables le 19 avril 2012 au prix de 40,81 euros à un prix unitaire de 0,29 euros soit 60 263,16 euros,
- ⇒ le 28 juin 2011 achat de 347 135 options d'achat exerçables le 25 avril 2013 au prix de 43,91 euros à un prix unitaire de 0,62 euros soit 215 223,70 euros,
- ⇒ le 28 juin 2011 achat de 90 093 options d'achat exerçables le 16 juillet 2017 au prix de 34,21 euros à un prix unitaire de 4,12 euros soit 371 183,16 euros,
- ⇒ le 26 juillet 2011 achat de 4 039 663 options d'achat exerçables le 19 avril 2012 au prix de 35,78 euros à un prix unitaire de 0,11 euros soit 460 925,55 euros,
- ⇒ le 26 juillet 2011 achat de 6 748 218 options d'achat exerçables le 25 avril 2013 au prix de 38,50 euros à un prix unitaire de 0,32 euros soit 2 133 111,71euros,
- ⇒ le 26 juillet 2011 achat de 1 751 380 options d'achat exerçables le 13 juillet 2017 au prix de 29,91 euros à un prix unitaire de 2,37 euros soit 4 158 651,81 euros,
- ⇒ le 26 juillet 2011 vente de 668 040 options d'achat exerçables le 19 avril 2012 au prix de 40,81euros à un prix unitaire de 0,04 euros soit 26 721,60 euros,
- ⇒ le 26 juillet 2011 vente de 3 081 464 options d'achat exerçables le 19 avril 2012 au prix de 40,81euros à un prix unitaire de 0,04 euros soit 123 258,56 euros,
- ⇒ le 26 juillet 2011 vente de 694 270 options d'achat exerçables le 25 avril 2013 au prix de 43,91euros à un prix unitaire de 0,16 euros soit 111 083,20 euros,
- ⇒ le 26 juillet 2011 vente de 90 093 options d'achat exerçables le 17 juillet 2017 au prix de 34,21 euros à un prix unitaire de 2,58 euros soit 232 439,94 euros,
- ⇒ le 26 juillet 2011 vente de 415 608 options d'achat exerçables le 19 avril 2012 au prix de 40,81 euros à un prix unitaire de 0,0287 euros soit 11 927,95 euros,
- ⇒ le 26 juillet 2011 vente de 6 263 511 options d'achat exerçables le 25 avril 2013 au prix de 43,91 euros à un prix unitaire de 0,2144 euros soit 1 342 896,76 euros,
- ⇒ le 26 juillet 2011 vente de 1 715 676 options d'achat exerçables le 13 juillet 2017 au prix de 34,21 euros à un prix unitaire de 2,2744 euros soit 3 902 133,49 euros,

Par ailleurs, dans le cadre du contrat d'achat à terme mis en place le 15 juin 2009, Carrefour a apporté 2 196 200 actions supplémentaires. En contrepartie, le prix d'achat des actions est passé de 28,725 euros par actions à 25,184 euros par actions.

Dans le cadre de son plan d'achat d'actions à terme, Carrefour a acquis 106 646 actions à un prix unitaire de 25,184€, le 1<sup>er</sup> août 2011, soit un prix total de 2 685 787,50 euros.

### 3. Annulation

En 2011, la société n'a procédé à aucune annulation d'actions

La Société détenait 5 598 650 actions propres à la clôture de l'exercice (soit 0,82% du capital).

### *Attributions d'options et d'actions 2011*

Carrefour associe pleinement les cadres et les dirigeants du Groupe à son développement en leur offrant des options de souscription et/ou d'achat d'actions ainsi que des actions gratuites de la Société dont l'émission est réalisée conformément aux dispositions des articles L 225-177 à L 225-184 et L 225-197-1 et suivants du Code de Commerce et dans le cadre des autorisations conférées par l'Assemblée Générale Extraordinaire.

- Le nombre d'actions acquises par les bénéficiaires d'attribution d'actions gratuites décidées par le Directoire et/ou le Conseil d'Administration s'élève à 237 093 actions pour l'exercice 2011.
- Lors de sa séance du 31 mai 2011, le Conseil d'Administration a fait usage de l'autorisation consentie lors de l'Assemblée du 4 mai 2010 et a décidé l'octroi de plans d'attribution d'actions gratuites présentant les caractéristiques suivantes :
  - Plan d'actions gratuites portant sur l'attribution de 14 000 actions,
  - Condition de présence : 2 ans à compter du 31 mai 2011 (date d'attribution) jusqu'au 30 mai 2013 inclus,
  - Durée d'incessibilité : 2 ans,  
Conditions d'exercice : le licenciement ou la démission du bénéficiaire entraîne la caducité de ses actions non acquises à la date de sortie des effectifs du Groupe, sauf décision contraire du Conseil d'Administration de Carrefour.

### *Actionnariat des salariés*

Les salariés du groupe, par l'intermédiaire des Fonds Communs de Placement d'Entreprise, détenaient 1,22 % du capital de la Société à la clôture de l'exercice.

### *Opérations effectuées par les dirigeants sur les titres de la Société*

En application des dispositions de l'article 223-26 du Règlement Général de l'AMF, nous vous informons que, dans le cadre des opérations réalisées au cours de l'exercice 2011 par les personnes visées par l'article 621-18-2 du Code Monétaire et Financier 152 000 actions de la Société ont été acquises, aucune action n'ayant été cédée au cours de l'exercice.

*Tableau récapitulatif des délégations de compétence et de pouvoirs en matière d'augmentations de capital*

Nature	Montant	Durée	Expiration
Augmentation de capital par émission d'actions et/ou autres valeurs mobilières avec maintien du droit préférentiel de souscription			
- actions	500 M€	26 mois	21-août-13
- autres valeurs mobilières	7,5 Mrds €	26 mois	21-août-13
Augmentation de capital par émission d'actions et/ou autres valeurs mobilières avec suppression du droit préférentiel de souscription			
- actions	175 M€	26 mois	21-août-13
- autres valeurs mobilières	2,5 Mrds €	26 mois	21-août-13
Emission, dans la limite de 10% du capital, d'actions ou de valeurs mobilières en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société et constitués de titres	S'impute sur les montants visés ci-dessus	26 mois	21-août-13
Augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices, primes ou assimilés	500 M€	26 mois	21-août-13
Augmentation de capital en faveur des salariés du Groupe (renonciation par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription)	35 M€	26 mois	21-août-13
Augmentation de capital par émission d'actions et/ ou de valeurs mobilières donnant accès au capital en cas d'offre publique mise en œuvre par la Société sur les titres d'une autre société cotée avec suppression du droit préférentiel de souscription	100 M€	26 mois	21-août-13

## **V - INFORMATIONS VISEES A L'ARTICLE L. 233-13 DU CODE DE COMMERCE**

A la clôture de l'exercice 2011, la société Blue Capital - dont le siège social est à Luxembourg (2132) 2-4, avenue Marie-Thérèse - agissant de concert avec la société à responsabilité limitée de droit luxembourgeois Colony Blue Investor (2-4, avenue Marie-Thérèse, L-2132 Luxembourg, Grand Duché de Luxembourg), la société par actions simplifiée Groupe Arnault SAS (41 avenue Montaigne, 75008 Paris) et la société Blue Participations et Gestion Sàrl (24-28, rue Goethe, L-1637 Luxembourg, Grand Duché de Luxembourg) détenait plus du dixième du capital social et plus du cinquième des droits de vote.

## **VI - INFORMATIONS VISEES A L'ARTICLE L. 225-100-3 DU CODE DE COMMERCE**

Néant

## **VII - DISPOSITIONS DE LA LOI DITE « NRE » (Nouvelles Régulations Economiques)**

Par décision de l'Assemblée Générale du 20 avril 2005, la Société avait adopté la forme de société anonyme à Directoire et Conseil de Surveillance. Par décision de l'Assemblée Générale du 28 juillet 2008, la Société a adopté la forme de société anonyme à Conseil d'Administration, les fonctions de Président et de Directeur Général étant dissociées. Par décision du 21 juin 2011, le Conseil d'Administration a réuni les fonctions de Président et de Directeur Général.

Le Conseil d'Administration est composé de douze membres : Monsieur Lars Olofsson (Président-Directeur Général), Monsieur Sébastien Bazin (Vice-président), Madame Mathilde Lemoine, Madame Anne-Claire Taittinger, Monsieur René Abate, Monsieur Bernard Arnault, Monsieur Nicolas Bazire, Monsieur Jean-Laurent Bonnafé, Monsieur Thierry Breton, Monsieur René Brillet, Monsieur Charles Edelstenne et Monsieur Amaury de Seze.

Entre le 1<sup>er</sup> mars 2011, date de la démission de ses fonctions d'Administrateur de Monsieur Jean-Martin Folz, et le 20 mai 2011, date à laquelle Madame Mathilde Lemoine a été cooptée en qualité d'Administrateur, le Conseil n'a été composé que de onze membres.

Monsieur Lars Olofsson a fait part au Conseil d'Administration du 29 janvier 2012 de son souhait de ne pas demander le renouvellement de son mandat lors de la prochaine Assemblée Générale de Carrefour qui se tiendra le 18 juin 2012. Le Conseil a alors décidé de présenter à ladite Assemblée Générale, la candidature de M. Georges Plassat aux fonctions d'administrateur de la Société.

La Direction Générale de la Société est assurée, depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2009, par Monsieur Lars Olofsson nommé à cette fonction par décision du Conseil d'Administration du 17 décembre 2008 et renouvelé dans lesdites fonctions par décision du Conseil du 13 décembre 2011.

Le Conseil d'Administration de Carrefour, réuni le 29 janvier 2012, a décidé de nommer M. Georges Plassat :

- en qualité de Directeur Général de la Société pour une durée de trois ans à compter du Conseil d'Administration appelé à se réunir le 18 juin 2012 à l'issue de l'Assemblée Générale, et
- à titre transitoire, en qualité de Directeur Général Délégué de la Société à compter du 2 avril 2012.

### ***Liste des fonctions des Mandataires sociaux***

Conformément aux dispositions de l'Article L 225-102-1 (4<sup>ème</sup> alinéa) du Code de Commerce, vous trouverez ci-après la liste de l'ensemble des mandats et fonctions exercées dans toute société par chacun des mandataires sociaux au cours de l'exercice :

**Lars Olofsson**, Président-Directeur Général

Né le 19 décembre 1951. Suédois. Nombre d'actions détenues dans la Société : 1 000.

Date de nomination : 28 avril 2009

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2009, Lars Olofsson est Directeur Général de Carrefour. Il est Président-Directeur Général depuis le 21 juin 2011. Il est également Président de la Fondation d'Entreprise Internationale Carrefour et représentant permanent de Carrefour Nederland BV au sein du Conseil d'Administration de Carrefour Marinopoulos (Grèce).

**René Abate**

(Personnalité indépendante)

Né le 27 août 1948. Français. Nombre d'actions détenues dans la Société : 10 000.

Date de nomination : 28 juillet 2008

Date de renouvellement : 28 avril 2009

Associé Gérant de Delphen Sàrl, Administrateur de Atos Origin et du Laboratoire Français du Fractionnement et des Biotechnologies.

**Bernard Arnault**

Né le 5 mars 1949. Français. Nombre d'actions détenues dans la Société : 1 000.

Date de nomination : 28 juillet 2008

Date de renouvellement : 21 juin 2011

Président-Directeur Général de LVMH Moët Hennessy-Louis Vuitton SA, Président du Conseil d'Administration de Christian Dior SA, de Louis Vuitton pour la Création (Fondation d'Entreprise), Président de Groupe Arnault SAS, Administrateur de Christian Dior Couture SA, de la Société Civile du Cheval Blanc, de LVMH Moët Hennessy-Louis Vuitton Inc. (Etats-Unis), de LVMH Moët Hennessy-Louis Vuitton Japan KK (Japon), Membre du Conseil de Surveillance de Lagardère SCA.

**Sébastien Bazin**

Né le 9 novembre 1961. Français. Nombre d'actions détenues dans la Société : 1 000.

Date de nomination : 28 juillet 2008

Date de renouvellement : 4 mai 2010

Directeur Général Exécutif de Colony Europe, Président Directeur Général des sociétés SESE (Société d'Exploitation Sports et Evènements) et HSE (Holding Sports et Evènements), Administrateur des sociétés Accor, Endered, Moonscoop IP, La Tour Réseau de Soins (Suisse) et Permanence de la Clinique de Carouge (Suisse), Administrateur Délégué de Sisters Soparfi SA (Luxembourg), Membre du Conseil de Surveillance de ANF (Les Ateliers du Nord de la France), Président (SAS) de Colillkirch France SAS, Colfilm, Bazeo Europe SAS et Colony Capital SAS, Directeur Général (SAS) de Toulouse Canceropole et COLSPA SAS, Gérant (SàRL) de CC Europe Invest et Gérant de Nina (SCI) et de La Tour Sàrl (Suisse).

**Nicolas Bazire**

Né le 13 juillet 1957. Français. Nombre d'actions détenues dans la Société : 1 000.

Date de nomination : 28 juillet 2008

Date de renouvellement : 28 avril 2009

Directeur Général de Groupe Arnault SAS, Administrateur de LVMH – Moët Hennessy Louis Vuitton, Atos Origin et Suez Environnement et Membre du Conseil de Surveillance de Rothschild & Cie Banque SCS.

**Jean-Laurent Bonnafé**

Né le 14 juillet 1961. Français. Nombre d'actions détenues dans la Société : 1 000.

Date de nomination : 28 juillet 2008

Date de renouvellement : 21 juin 2011

Administrateur et Directeur Général de BNP Paribas, Administrateur de BNP Paribas Personal Finance, de BNL -Banca Nazionale del Lavoro (Italie) et de BNP Paribas Fortis.

**Thierry Breton**

(Personnalité indépendante)

Né le 15 janvier 1955. Français. Nombre d'actions détenues dans la Société : 1 000.

Date de nomination : 28 juillet 2008

Date de renouvellement : 4 mai 2010

Président Directeur Général de Atos Origin.

**René Brillet**

(Personnalité indépendante)

Né le 1<sup>er</sup> août 1941. Français. Nombre d'actions détenues dans la Société : 270 250.

Date de nomination : 28 juillet 2008

Date de renouvellement : 21 juin 2011

Administrateur de la société Electricité et Eaux de Madagascar

**Charles Edelstenne**

(Personnalité indépendante)

Né le 9 janvier 1938. Français. Nombre d'actions détenues dans la Société : 1 000.

Date de nomination : 28 juillet 2008

Date de renouvellement : 4 mai 2010

Président-Directeur Général de Dassault Aviation SA, Président du Conseil d'Administration de Dassault Systèmes SA, Membre du Conseil de Surveillance du Groupe Industriel Marcel Dassault SAS, Administrateur de Thales SA, de Sogitec Industries SA, de SABCA (Belgique), Chairman de Dassault Falcon Jet Corporation (Etats-Unis), President de Dassault International Inc. (Etats-Unis) et Gérant des Sociétés Civiles ARIE et ARIE 2, NILI et NILI 2.

**Mathilde Lemoine**

(Personnalité indépendante)

Née le 27 septembre 1969. Française. Nombre d'actions détenues dans la Société : 2 000.

Date de nomination : 20 mai 2011

**Amaury de Seze, Administrateur-Référent**

(Personnalité indépendante)

Né le 7 mai 1946. Français. Nombre d'actions détenues dans la Société : 12 500.

Date de nomination : 28 juillet 2008

Date de renouvellement : 21 juin 2011

Vice-Chairman de Power Financial du Canada, Administrateur BW Group, Groupe Bruxelles Lambert, Erbe, Pargesa Holding S.A, Suez Environnement, Imerys et Conseils de Surveillance PAI et Publicis Groupe.

**Anne-Claire Taittinger**

(Personnalité indépendante)

Née le 3 novembre 1949. Française. Nombre d'actions détenues dans la Société : 1 000.

Date de nomination : 28 juillet 2008

Date de renouvellement : 4 mai 2010

Administrateur et Président du comité des nominations, rémunérations et gouvernement d'entreprise de Club Méditerranée, Administrateur de Financités et de l'IFA (Institut Français des Administrateurs), Membre du Conseil de Surveillance de Planet Finance, Président de SAS Le Riffay, Directeur Général de SAS DFT Immobilier.

## ***Rémunération des mandataires sociaux***

### ***Président du Conseil d'Administration***

Sur proposition du Comité des Rémunérations, des Nominations et du Gouvernement d'Entreprise, le Conseil d'Administration avait fixé à 700 000 € la rémunération annuelle du Président du Conseil d'Administration étant précisé que cette rémunération ne comportait pas d'options d'achat ou de souscription d'actions.

Le Conseil avait également décidé que la Société mettrait à la disposition du Président un véhicule de fonction, avec chauffeur. Cette rémunération et l'avantage en nature décrit ci-dessus ont été supprimés à compter de juin 2011 corrélativement à la réunification des fonctions de Président et de Directeur Général.

### ***Directeur Général***

Lars Olofsson bénéficie :

- D'une rémunération fixe annuelle de 1.350.000 euros bruts (un million trois cent cinquante mille euros bruts),
- D'une rémunération variable basée sur l'atteinte d'objectifs qui pourra atteindre 100% de la rémunération fixe si les objectifs de performance sont réalisés, et davantage en cas de dépassement avec un butoir à 200%.

Cette performance est appréciée pour 50% en fonction d'objectifs économiques (chiffre d'affaires hors carburant, Activity contribution et nombre moyen de jours de stocks) et pour 50% en fonction d'objectifs individuels définis par le Conseil d'Administration.

Cette rémunération est demeurée inchangée lors de la nomination de Lars Olofsson en qualité de Président du Conseil d'Administration.

Lars Olofsson bénéficie d'une clause de départ dont les dispositions sont les suivantes : En cas de cessation de son mandat, hors démission, mise ou départ à la retraite ou cas de force majeure, et sauf pour faute grave ou lourde, Carrefour proposera au Directeur Général, dans le cadre d'une transaction emportant renonciation de sa part à tout recours, une indemnité transactionnelle (« l'Indemnité ») dont le montant sera égal à deux ans (24 mois) de rémunération si la fin du mandat intervient à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2010, et à 1 an (12 mois) de rémunération si la fin du mandat intervient avant le 1<sup>er</sup> janvier 2010.

La rémunération annuelle prise en compte pour déterminer le montant de cette Indemnité sera la moyenne annuelle brute des rémunérations fixes et bonus, en ce compris primes sur objectifs (à l'exclusion des primes d'impatriation, avantages en nature et remboursements de frais personnels ou professionnels et système d'actionnariat tels que actions de performance, actions gratuites et stock-options) versés au titre de tout mandat social au sein du Groupe Carrefour, par toute société du Groupe Carrefour, au cours des vingt-quatre mois précédant la fin du mandat (ci-après la « Rémunération »).

Dans le cas où la fin du mandat interviendrait avant qu'au moins un bonus annuel (ou prime sur objectifs) ait été versé, c'est le bonus cible (100% du salaire fixe) qui serait pris en compte dans la Rémunération annuelle servant de référence au calcul de l'Indemnité.

Le versement de l'Indemnité n'interviendra que sous réserve que, à périmètre constant et changes constants, la moyenne de la progression, d'une part, du chiffre d'affaires hors carburant du Groupe Carrefour, d'autre part de l'EBIT hors éléments exceptionnels du Groupe Carrefour, au titre des deux derniers exercices clos précédant l'expiration du mandat, soit positive, ou, à défaut, au moins égale à l'évolution prévue dans les objectifs budgétaires annuels fixés par le Conseil d'Administration.

Si la condition de performance telle que définie ci-dessus n'est remplie que pour une seule des deux variables sur la période précitée, l'indemnité de cessation du mandat sera limitée à 50% de l'Indemnité définie au paragraphe ci-dessus.

Dans le cas où la cessation du mandat (hors démission, mise ou départ à la retraite ou cas de force majeure et sauf pour faute grave ou lourde), interviendrait dans un délai de 12 mois suivant un changement de contrôle du Groupe Carrefour (au sens de l'article L 233-3 du Code du Commerce), la condition de présence nécessaire à l'acquisition des actions gratuites attribuées le 13 janvier 2009 serait réputée levée, et le montant de l'Indemnité de rupture mentionnée au paragraphe ci-dessus serait de 2 ans (24 mois), quand bien même la fin du mandat interviendrait avant le 1<sup>er</sup> janvier 2010. Les conditions de performance prévues ci-avant continueront bien entendu de s'appliquer.

Lars Olofsson a fait part au Conseil d'Administration du 29 janvier 2012 de son souhait de ne pas demander le renouvellement de son mandat et corrélativement de ses fonctions de Président-Directeur Général lors de la prochaine Assemblée Générale qui se tiendra le 18 juin 2012.

Le Conseil d'Administration, en accord avec Lars Olofsson, a décidé d'arrêter les conditions de son départ comme précisé ci-dessous :

- Lars Olofsson ne percevra aucune indemnité de départ à raison de la cessation de ses fonctions au sein du Groupe Carrefour ;
- Lars Olofsson sera dispensé de la condition de présence stipulée dans les Plans de Stock Options de Performance du 17 juin 2009 et du 16 juillet 2010 et dans le Plan d'actions de performance du 16 juillet 2010, toutes autres conditions des plans précités, notamment de performance, demeurant pleinement en vigueur.

Par ailleurs, à la demande du Conseil d'administration, Lars Olofsson sera tenu, pendant une période de douze mois à compter de son départ du Groupe, au respect d'une obligation de non-concurrence lui interdisant d'exercer notamment des fonctions de direction ou de conseil, d'administrateur et plus généralement de mandataire social dans des sociétés concurrentes (notamment Wal-Mart, Tesco, Casino, Auchan, Groupe Leclerc, Ahold, Delhaize, Metro, etc.). En contrepartie Lars Olofsson percevra une indemnité de 1 500 000 euros brut.

Lars Olofsson bénéficie également, soit d'une prise en charge par Carrefour du loyer et des charges de son logement personnel à hauteur d'un montant maximum annuel de 100.000 euros bruts (cent mille euros bruts), soit d'une allocation logement d'un montant annuel de 100.000 euros bruts (cent mille euros bruts) versée en douze mensualités, d'une voiture avec chauffeur et d'outils informatiques et de communication, (ordinateur portable, agenda électronique, téléphone mobile, etc...).

Enfin, Lars Olofsson est bénéficiaire potentiel d'un régime de retraite complémentaire dont les principales caractéristiques sont les suivantes :

- Taux d'acquisition de droits unique égal à 1,5 % de la rémunération (salaire de base + bonus),
- Reconnaissance d'ancienneté pour les personnes nouvellement embauchées à partir de 45 ans (45 ans = 0, 46 ans = 1 an, 47 ans = 2 ans...),
- Minimum de 3 ans d'ancienneté effective pour pouvoir bénéficier du régime,
- Maintien des droits au régime en cas de départ, à partir de 60 ans, si aucune reprise d'activité professionnelle,
- La rente de retraite est calculée sur la moyenne des 3 dernières rémunérations annuelles, plafonnée à 60 PASS (2 182 320 € en 2011),
- Taux de remplacement maximum : 50 % de la rémunération de référence telle que décrite ci-dessus (tous régimes confondus),
- Reconnaissance d'un maximum de 20 ans d'ancienneté dans le régime,
- En cas de décès, une rente de réversion au conjoint survivant est prévue à hauteur de 50 % de la rente de retraite du bénéficiaire.

#### *Jetons de présence alloués aux Membres du Conseil d'Administration de la Société*

L'Assemblée Générale du 28 juillet 2008 a fixé à 900 000 € le montant des jetons de présence alloués au Conseil d'Administration.

Sur proposition du Comité des Rémunérations, des Nominations et du Gouvernement d'Entreprise, le Conseil d'Administration a décidé de répartir lesdits jetons de présence annuellement de la manière suivante :

- Président du Conseil d'Administration :	10 000 €
- Vice-président du Conseil d'Administration :	10 000 €
- Président du Comité des comptes et du contrôle interne :	10 000 €
- Président du Comité des Rémunérations :	10 000 €
- Président du Comité Stratégie :	10 000 €
- Membre d'un Comité (un ou plus) :	10 000 €
- Membres du Conseil d'Administration :	55 000 €

étant précisé que :

- o les 10 000 € liés à l'appartenance à un ou plusieurs Comités seront fonction de l'assiduité du membre du Comité aux séances de celui-ci (ceux-ci),
- o les 55 000 € liés à l'appartenance au Conseil seront composés d'une part fixe de 40 000 € et d'une part variable de 15 000 € fonction de l'assiduité du membre du Conseil aux séances de celui-ci.

La part variable du montant des jetons de présence est proportionnelle au nombre de séances du Conseil et/ou du ou des Comités auxquelles les Administrateurs participent (100% de la part variable étant attribuée pour une présence à la totalité des séances).

Le montant des jetons de présence est versé une fois par an au mois de juillet.

Ainsi, au cours des exercices 2010 et 2011, les Administrateurs ont perçu les jetons de présence suivants :

	<b>Juillet 2010 / Juillet 2011</b>	<b>Juillet 2009 / Juillet 2010</b>
Amaury de Sèze	62 500,00 €	85 000,00 €
Jean-Martin Folz	58 483,00 €	82 692,31 €
Lars Olofsson	57 500,00 €	55 000,00 €
Anne-Claire Taittinger	74 250,00 €	75 000,00 €
René Abate	62 250,00 €	65 000,00 €
Bernard Arnault	46 000,00 €	55 769,23 €
Sébastien Bazin	64 250,00 €	72 692,31 €
Nicolas Bazire	65 000,00 €	65 000,00 €
Jean-Laurent Bonnafé	52 000,00 €	48 076,90 €
Thierry Breton	52 000,00 €	52 692,31 €
René Brillet	71 000,00 €	81 192,00 €
Charles Edelstenne	51 250,00 €	51 538,46 €
Mathilde Lemoine	13 140,00 €	(Début mandat mai 2011)

Aux termes de ses délibérations en date du 12 juillet 2011, le Conseil a décidé que la répartition des jetons de présence serait désormais la suivante :

- Président du Conseil d'Administration :	10 000 €
- Vice-président du Conseil d'Administration :	40 000 €
- Administrateur référent :	40 000 €
- Président du Comité des Comptes :	10 000 €
- Président du Comité des Rémunérations :	10 000 €
- Président du Comité des Nominations :	10 000 €
- Membre d'un Comité (un ou plus) :	10 000 €
- Membres du Conseil d'Administration :	55 000 €

étant précisé que :

- les 10 000 € liés à l'appartenance à un ou plusieurs Comités seront fonction de l'assiduité du membre du Comité aux séances de celui-ci (ceux-ci),
- les 55 000 € liés à l'appartenance au Conseil seront composés d'une part fixe de 40 000 € et d'une part variable de 15 000 €, fonction de l'assiduité du membre du Conseil aux séances de celui-ci.

## **IX – DONNEES ENVIRONNEMENTALES ET SOCIALES**

### **Démarche Développement Durable du groupe Carrefour**

Au contact permanent de la société et attentif à son évolution dans 33 pays, le groupe Carrefour a très tôt pris conscience des enjeux et su intégrer le Développement Durable dans sa politique globale. Cette démarche initiée de longue date est fondée sur le dialogue avec les parties prenantes.

Le groupe Carrefour a bâti sa politique de Développement Durable sur le maillage des trois piliers économique, social et environnemental. C'est la prise en compte forte des contraintes économiques de son activité qui a permis de mettre en place des actions concrètes, pérennes et créatrices de valeur pour l'entreprise et ses parties prenantes. Cette dimension pragmatique de la démarche et son ancrage au cœur des métiers font du Développement Durable un élément fondamental de la stratégie du Groupe.

### **Temps forts 2011 de la démarche Développement Durable du groupe Carrefour**

#### **INFORMATION CLIENTS / ENVIRONNEMENT**

- **OGM** : Carrefour est le premier distributeur à avoir développé un étiquetage « Nourri sans OGM » sur ses produits en 2010. Cette initiative déployée en France a anticipé la publication du décret relatif à l'étiquetage des denrées alimentaires issues de filières sans « OGM » paru au JO du 31 janvier 2012. L'information « Nourri sans OGM » est identifiable sous la forme d'un sticker apposé sur plus de 300 références à marque Carrefour. Il permet aux clients de choisir ou non des produits issus d'animaux ayant eu une alimentation sans OGM.
- **Etiquetage environnemental** : En 2010, Carrefour s'est porté volontaire et a été sélectionné pour tester le dispositif « affichage environnemental » prévu par le Grenelle de l'environnement en France. Menée sous l'égide du Ministère en charge de l'environnement, cette expérimentation fera l'objet d'un bilan transmis au Parlement. Le dispositif d'information élaboré par Carrefour a été conçu en partenariat avec L'Oréal et testé sur les shampoings doux : depuis le mois de juillet 2011, les consommateurs peuvent consulter sur Internet les impacts environnementaux de 12 produits.

En testant un affichage basé sur la modélisation des impacts environnementaux des produits tout au long de leur cycle de vie (shampoings à sa marque), Carrefour souhaite pouvoir évaluer la pertinence de ce type d'information par l'étude de 5 axes prioritaires, que sont :

- La compréhension et l'adhésion des consommateurs,
- L'impact possible sur leurs comportements d'achat,
- La fiabilité des informations produites,
- Leur compatibilité et leur cohérence avec les labels existants,
- Le coût de mise en œuvre au regard du bénéfice environnemental.

A travers cette expérimentation, Carrefour apportera également sa contribution au débat public.

#### **BIODIVERSITE - RESSOURCES NATURELLES / LUTTE CONTRE LE CHANGEMENT CLIMATIQUE :**

- **Huile de palme** :  
**Objectif : 100% d'huile de palme responsable dans ses produits à marques de Carrefour d'ici 2015.**
  - Carrefour poursuit le développement d'une filière d'huile de palme responsable certifiée, ne générant pas de déforestation supplémentaire et garantissant des conditions de travail respectueuses des règles de l'OIT (organisation internationale du travail) pour son approvisionnement en Indonésie.

- **Carrefour participe au Board et à l'Assemblée Générale de la RSPO.** A cette occasion, le WWF publie son second Scorecard sur les utilisateurs d'huile de palme (il s'agit du classement des performances environnementales de plus de 130 entreprises Européennes, Australiennes et Japonaises concernant leur approvisionnement en huile de palme).
- **Carrefour obtient « une note supérieure à 8 sur 9 dans ce Scorecard » pour « sa politique d'huile de palme durable de part le monde initiant le développement avec des petits producteurs indonésiens de plantations respectant les normes de durabilité »**

En 2011, le groupe Carrefour poursuit également ses actions en matière de lutte contre le changement climatique, de préservation des ressources naturelles et de la Biodiversité :

- **Formalisation d'une politique globale d'approvisionnement responsable pour les produits issus de la forêt et se fixe pour objectif d'aller vers « Zéro déforestation » à l'horizon 2020.**
- **Objectif : réduction de 40 % des émissions de CO2 générées par les magasins du G4 (France, Espagne, Italie, Belgique) d'ici 2020 vs 2009** (réduction des fuites de réfrigérants et remplacement par des fluides réfrigérants naturels - amélioration de 30 % de l'efficacité énergétique en 2020 vs 2004).
  - Déploiement de **pictogrammes d'aide au tri des déchets** simplifiés apposés au dos des emballages des produits Carrefour Bio et Carrefour Eco Planète (plus de 600 références) permettent désormais aux clients des magasins Carrefour en Europe d'améliorer leurs pratiques de tri.
  - Carrefour est le premier distributeur en France à proposer une ligne de bijoux en or responsable de Guyane en partenariat avec le WWF.

#### CONSTRUCTION DURABLE / PERFORMANCES ENVIRONNEMENTALES

- ▶ **Carrefour développe en Inde et en Espagne des nouveaux modèles de magasins énergétiquement plus performants**  
L'aspect novateur de ces magasins en termes de respect de l'environnement repose essentiellement sur une **gestion économe de l'énergie et une optimisation des systèmes de froid**, qui diminue les émissions CO2, dans le respect des engagements de l'enseigne.
- ▶ **Carrefour Market a été récompensé par les Trophées innovations LSA pour la fermeture de ses meubles réfrigérés dans les rayons ultra-frais de six de ses magasins.** A l'échelle d'un magasin, cette action a permis une baisse de 17 % de la consommation énergétique.

#### ENVIRONNEMENT / LOGISTIQUE :

- ▶ **Depuis octobre 2011, Carrefour expérimente le plus gros camion électrique du monde pour la distribution de produits alimentaires en ville.** Ce véhicule innovant offre une solution de livraison urbaine silencieuse et non polluante, parfaitement adaptée à l'environnement urbain. Il sera testé pendant une année et approvisionnera en produits frais les enseignes Carrefour dans l'agglomération Lyonnaise (permet de transporter 5,5 Tonnes de marchandises avec une autonomie de 100 km).

#### FOURNISSEURS/ TROPHEES :

- ▶ **Carrefour organise la troisième Edition des Trophées du Développement Durable** pour récompenser les fournisseurs français à sa marque les plus engagés en matière de développement durable. Lors de sa soirée événementielle qui s'est tenue en présence de la déléguée interministérielle au développement durable et commissaire générale au Ministère de l'écologie, du développement durable, des transports et du logement, et plus de 200 invités et membres du jury, dont le WWF, Carrefour a distingué quatre de ses fournisseurs français les plus vertueux pour leur engagement dans une démarche développement durable remarquable.
- ▶ **Carrefour a poursuivi le déploiement de son outil d'autodiagnostic Développement Durable** des fournisseurs de produits à sa marque (outil Carrefour développé en partenariat avec l'ADEME et le WWF pour les fournisseurs français en 2006). Via Internet les fournisseurs à marques propres auto-évaluent leurs pratiques dans le domaine du Développement Durable et de s'informer sur les bonnes pratiques.

#### SOCIAL/ DIALOGUE SOCIAL :

- ▶ **Carrefour et l'UNI créent les conditions favorables à la mise en place d'un syndicat en Colombie.**

## Un Groupe engagé depuis 20 ans dans une démarche de Développement Durable

Bien avant la médiatisation que connaît aujourd'hui le concept de Développement Durable, le groupe Carrefour avait démontré son aptitude à en faire vivre les principes.

À ce titre, le lancement des filières Engagement Qualité Carrefour, en **1992**, apparaît comme un acte précurseur. Des produits frais conciliant goût, authenticité et sécurité, issus de méthodes respectueuses de l'environnement, et élaborés par des fournisseurs fidélisés : dès l'origine, le projet réunissait les principales conditions d'une croissance partagée et durable.

Depuis, le Groupe n'a cessé de renforcer cette démarche à travers ses grands engagements : en appliquant le principe de précaution aux OGM en **1996** ; en lançant la gamme Carrefour Bio en **1997** ; en collaborant avec la FIDH pour l'élaboration d'une Charte Sociale signée par tous ses fournisseurs de produits à marques propres en 2000 et le suivi de son application ; en adhérant au Pacte Mondial des Nations Unies et en signant un accord avec l'UNI (Union Networks International) s'engageant ainsi à respecter les principes de l'OIT dans tous les pays où il opère ; en se dotant d'un Code de Conduite, reformulé en 2010, et en signant la charte pour la Diversité en Entreprise en 2004.

En **2005**, Carrefour est le 1<sup>er</sup> distributeur à lancer une gamme de produits à marques propres « Pêche responsable ». En **2006**, l'enseigne lance la gamme Carrefour AGIR (déclinée en 4 segments : produits bio, produits issus du commerce équitable, produits plus respectueux de l'environnement et produits « Nutrition ») et participe à la création de la plateforme GSCP (Global Social Compliance Programme) : initiative visant à l'harmonisation des standards de responsabilité sociale des donneurs d'ordre internationaux. En **2007**, le Groupe s'engage à réduire de 20% sa consommation d'énergie par m<sup>2</sup> de surface de vente d'ici 2020 (vs.2004) ; En **2008**, le Groupe adhère à la SAI (Social Accountability International) et signe la charte de la Parentalité.

Et, plus récemment, **le Groupe a renforcé son engagement en matière de lutte contre le changement climatique en se fixant un objectif ambitieux de 30% d'efficacité énergétique d'ici 2020 par rapport à 2004 et en soutenant publiquement et participant activement à la campagne des Nations Unies « Seal the Deal »** qui appelait les gouvernements à conclure un accord ambitieux, efficace et juste à Copenhague. **Pour contribuer à la lutte contre la déforestation, Carrefour s'est également fixé pour objectif d'atteindre 100% d'approvisionnement en huile de palme certifiée pour ses produits à marques propres d'ici 2015.** En **2011, Carrefour a poursuivi le déploiement de son outil d'autodiagnostic Développement Durable.** Aujourd'hui près de **6500 sites fournisseurs** de produits à marques propres sont accompagnés par Carrefour via l'outil d'autodiagnostic. Ainsi ils peuvent mesurer leurs pratiques Développement Durable et bénéficier de visites conseil sur leurs sites, ainsi que du soutien du groupe Carrefour dans la mise en œuvre d'actions d'amélioration.

Par son action en faveur du Développement Durable, Carrefour crée ainsi de la valeur au bénéfice de ses collaborateurs, de ses clients, de ses fournisseurs, de ses actionnaires, ainsi que des pays et des collectivités qui l'accueillent. En lançant des produits qui anticipent les tendances émergentes, en contribuant à la performance de ses salariés par une politique de ressources humaines responsable, en diminuant ses coûts grâce à des programmes d'économies d'énergie et de protection des ressources naturelles, il contribue aussi à la rentabilité de ses activités, et donc à sa propre pérennité.

### Sensibiliser et impliquer tous nos collaborateurs dans tous leurs métiers

Conscient de l'enjeu stratégique du déploiement de sa démarche et de l'importance d'impliquer tous les métiers, le groupe Carrefour a mis en place, dès 2001, une organisation dédiée, présente à chaque niveau (global, pays, BU) et sur tous les métiers : la démarche de progrès globale est impulsée par la Direction Qualité et Développement Durable au niveau du Groupe qui dispose de relais développement durable dans les business units de chaque pays. Les actions au niveau des pays, BUs et magasins sont basées sur les valeurs et la politique du Groupe mais sont fonction du contexte local. L'organisation Qualité et Développement Durable Groupe tout comme celle des business units travaillent en étroite collaboration avec les Directions opérationnelles et transverses du Groupe et des pays.

Afin de sensibiliser ses collaborateurs aux problématiques du Développement Durable, le Groupe a mis en place des programmes de sensibilisation. Sur ses sièges administratifs en France, Carrefour a déployé le programme Eco-Attitude afin de sensibiliser les collaborateurs aux éco-gestes au bureau. A l'international, également, des programmes similaires à Eco Attitude ont été mis en place ; comme en Argentine où Carrefour a mobilisé et formé ses collaborateurs et ses clients au tri des déchets. Des poubelles de tri, ont ainsi été installées dans les bureaux (papier, plastique et canettes) et dans les magasins de Buenos Aires pour permettre de séparer les déchets organiques des déchets recyclables. Un système de suivi de la DLUO des produits a parallèlement été mis en place pour permettre de réduire le volume des déchets organiques de 4 %.

### **Un dialogue régulier avec les parties prenantes**

Identifier et anticiper les attentes de ses parties prenantes, associer les expertises extérieures à l'élaboration de la démarche de Développement Durable, prévenir les risques et désamorcer les conflits permet au Groupe de définir une politique transparente et concertée. De la confrontation des engagements et des contraintes naissent en effet des solutions pragmatiques. Le dialogue est entretenu de façon permanente par la direction Qualité et Développement Durable au niveau du Groupe, et par les pays, enseignes et magasins à l'échelon local.

Dès la mise en place de sa démarche, Carrefour a construit sa stratégie Développement Durable avec ses parties prenantes, les représentants de ses principaux interlocuteurs : agences de notation et gestionnaires de fonds ISR, ONG environnementales et sociales, associations de consommateurs, syndicats, instances nationales et internationales et cercles de réflexion sur le Développement Durable.

Aborder de façon pertinente les questions relevant du Développement Durable implique de faire appel aux compétences de spécialistes internes mais également externes : c'est à ce titre que, depuis plus de dix ans, Carrefour met en place des partenariats avec des organisations qui l'aident à avancer plus vite et plus efficacement dans ses projets.

Le Groupe collabore par exemple depuis plus de 10 ans avec la Fédération internationale des ligues des droits de l'Homme (FIDH) pour veiller aux conditions sociales de fabrication de ses produits dans les pays sensibles. Il est également partenaire d'ONG environnementales comme le WWF (depuis 1997) qui, entre autres contributions, l'accompagne dans sa démarche de préservation de la biodiversité. Loin de se limiter à un travail de réflexion, cette collaboration prend une forme opérationnelle : tout au long de l'année, des experts de l'association travaillent avec des acheteurs et des responsables Qualité du Groupe afin de leur apporter leur expertise. Ils sont impliqués dans la démarche globale du Groupe et dans les différents dossiers comme sa politique d'approvisionnement concernant le bois, les ressources halieutiques, les OGM, l'huile de palme, le soja, les produits visés par la réglementation Reach, etc. Carrefour collabore également étroitement avec ses parties prenantes via des accords cadres, comme l'accord signé avec UNI Commerce pour le respect des droits de l'Homme au travail.

### **Une stratégie claire**

La démarche de Développement Durable est basée sur deux axes stratégiques :

#### **1- intégrer le Développement Durable dans toutes les activités:**

##### **▶ En assumant nos responsabilités économiques**

- stimuler le tissu économique local : Carrefour favorise l'emploi et l'approvisionnement (produits alimentaires) local, ainsi que la création d'entreprise et de centres de vie.
- accompagner la croissance de nos fournisseurs : Carrefour promeut un véritable partenariat avec le monde agricole notamment à travers ses filières Engagement Qualité Carrefour. Ainsi, le Groupe crée des partenariats durables et assure des débouchés à des milliers de producteurs. Par exemple, Carrefour en France travaille avec plus de 20.000 producteurs depuis vingt ans. Enfin Carrefour encourage ses fournisseurs dans leurs démarches de développement durable.
- s'assurer de la conduite éthique de nos activités : le Groupe s'est doté d'un Code de conduite dès 2004 (revu en 2010 en lien avec les Valeurs du Groupe et la nouvelle ambition) et d'un Compliance Officer rattaché à Direction Juridique du Groupe en 2008. Certains pays ont également mis en place des lignes éthiques qui permettent aux collaborateurs et aux fournisseurs d'alerter anonymement sur des pratiques contraires à l'éthique du Groupe. En 2011, le déploiement du nouveau format de Code de conduite Professionnelle Carrefour, initié en 2010, a été poursuivi.

▶ **En assumant nos responsabilités sociales/sociétales**

- agir en employeur responsable : Carrefour promeut la diversité et l'égalité des chances à l'embauche et au cours de la carrière professionnelle ; Le Groupe met en place des outils lui permettant d'être à l'écoute de ses collaborateurs et des mesures leur permettant de se sentir bien au travail.
- s'assurer du respect des Droits de l'Homme au travail dans notre chaîne d'approvisionnement : le Groupe veille en collaboration avec la FIDH, au respect de sa Charte Sociale (retravaillée en 2009 afin d'y inclure les travaux menés dans le cadre du GSCP) et mène une politique rigoureuse d'audits sociaux. Il promeut également la mise en place des formations à la responsabilité sociale chez ses fournisseurs. Retravaillée en 2010 afin d'y inclure les travaux menés dans le cadre du GSCP et une obligation d'éthique dans les échanges entre Carrefour et ses fournisseurs, cette nouvelle Charte sociale et éthique a été diffusée au cours de l'année 2011.
- être solidaire des communautés locales : A l'œuvre dans tous les pays où le Groupe est implanté, la Fondation Internationale Carrefour concentre son action sur trois domaines : l'alimentation, l'insertion et la solidarité. La solidarité est aussi l'affaire des pays, enseignes et magasins, qui définissent et appliquent leur propre politique en invitant les salariés à y contribuer. L'Argentine, le Brésil, l'Espagne et la France ont, par exemple, créé des structures dédiées pour encourager et fédérer les initiatives sur leur périmètre. De très nombreuses actions sont ainsi menées pour lutter contre les facteurs d'exclusion (pauvreté, maladie, handicap), protéger les enfants ou encore intervenir face à une situation d'urgence.

▶ **En assumant nos responsabilités environnementales :**

- contribuer à la lutte contre le changement climatique : Carrefour s'est engagé à réduire de 30% sa consommation d'énergie / m<sup>2</sup> de surface de vente d'ici 2020 (vs.2004) ; de 40 % les émissions de CO<sub>2</sub> de ses magasins en France, Espagne, Italie et Belgique d'ici 2020 (vs2009), notamment en limitant les fuites de réfrigérants et en testant puis déployant les fluides naturels, et à limiter l'impact environnemental de son activité logistique, en promouvant l'utilisation de modes de transport alternatifs à la route et en réduisant le nombre de kilomètres parcourus par les camions (optimisation du remplissage et réduction du transport à vide). Engagé dans une démarche « Zéro déforestation », le Groupe s'est notamment engagé à s'approvisionner en huile de palme certifiée durable pour tous ses produits à marques propres d'ici 2015.
- préserver la biodiversité et les ressources naturelles : Carrefour propose en France notamment une alternative crédible aux OGM, des assortiments responsables en bois exotique (l'assortiment de la centrale d'achat du Groupe est exclusivement composée de produits certifiés FSC (Forest Stewardship Council) et d'Acacia, une espèce qui n'est pas en danger) et en produits de la pêche (Carrefour propose plus d'une vingtaine de produits certifiés MSC (Marine Stewardship Council) et travaille avec le WWF sur la composition de son assortiment). Enfin, Carrefour met en place des actions pour réduire ses consommations d'eau, et travaille également avec ses fournisseurs sur ce sujet.
- réduire les déchets et optimiser leur recyclage : le Groupe réduit les déchets produits par ses magasins et optimise leur recyclage ; il travaille en amont à la réduction des emballages de ses produits et privilégie les mono-matériaux qui facilitent le tri et le recyclage. Enfin, Carrefour s'est engagé à arrêter la distribution des sacs de caisse en plastique gratuits jetables d'ici 2012 et propose dans tous les pays des alternatives réutilisables à ses clients.

**2. Promouvoir le Développement Durable à travers notre offre et notre communication vis-à-vis de nos clients et consommateurs**

- ▶ *Carrefour développe et propose aux consommateurs une offre de produits « responsables » à marques propres accessibles à tous.*

Depuis près de 20 ans, le Groupe développe dans 14 pays les filières Engagements Qualité Carrefour. Fruits d'une véritable démarche partenariale avec les fournisseurs, cette gamme est composée de produits frais de qualité supérieure et intégrant des critères environnementaux stricts. En France, Carrefour est le 1er vendeur de produits biologiques. De même, avec plus de 40 millions de chiffres d'affaires Carrefour contribue fortement à démocratiser les produits issus du commerce équitable et à soutenir les producteurs. Le Groupe propose une offre très large de produits bio à marques propres, notamment sous sa gamme Carrefour bio : produits alimentaires, cosmétiques, et également produits textiles. Depuis plus de 10 ans, Carrefour soutient également le commerce équitable et a développé une gamme spécifique Carrefour qui réunit à la fois des produits labellisés Max Havelaar et des produits partages dont l'achat permet de soutenir des associations humanitaires.

A travers sa gamme Carrefour ECOPlanet, le Groupe développe des produits plus respectueux de l'environnement, certifiés ou porteurs d'une caution externe : produits de la pêche certifiés MSC, produits en bois certifiés FSC, produits ecolabellisés....

- ▶ *Dans tous les pays, Carrefour multiplie les initiatives pour informer et sensibiliser ses clients et promouvoir une consommation responsable*

Chaque année, les pays du Groupe participent à des grands rendez-vous internationaux, européens ou nationaux du Développement Durable. En 2011, Carrefour a réitéré ses campagnes de sensibilisation et opérations de promotion des produits économes en énergie à l'occasion de la Semaine européenne de l'Énergie durable. Le Groupe s'est également fortement mobilisé en 2011 et notamment en Espagne pour la préservation des ressources naturelles et de la Biodiversité, en organisant de nombreux ateliers d'information/sensibilisation, de découverte ainsi que d'autres activités avec des partenaires comme le SEO Bird Life en Espagne. Au-delà de ces grands rendez-vous, Carrefour informe régulièrement ses clients en magasin et travaille sur la visibilité de son offre de produits « responsables ». Pour aller plus loin, notamment dans le tri de nos déchets, le Groupe propose depuis septembre 2010 et retravaillés en 2011, des **pictogrammes d'aide au tri des déchets** apposés au dos des emballages des produits Carrefour Bio et Carrefour Eco Planète (plus de 600 références) permettant désormais aux clients des magasins Carrefour en Europe d'améliorer leurs pratiques de tri

## RISQUES INDUSTRIELS ET LIES A L'ENVIRONNEMENT

L'activité du Groupe ne comprend pas de risque environnemental majeur direct, cependant Carrefour a identifié ses principaux impacts environnementaux et mis en place des actions :

- Prévention des risques liés aux stations-service (pollution des sols, hydrocarbures)
- Maîtrise des consommations de fluides réfrigérants et d'énergie
- Pollution automobile (parking, distribution de carburants moins polluants)
- Logistique : réduction des émissions atmosphériques et recherche de transports alternatifs moins polluants
- Maîtrise des nuisances pour les riverains (bruit, intégration paysagère)
- Gestion des ressources naturelles (ressources halieutiques, bois...)
- Réduction de l'impact environnemental des emballages (prise en compte de l'environnement dès la conception de l'emballage réduction des emballages),
- Valorisation des déchets / Recyclage
- Gestion de l'eau.

## COÛTS LIES A LA PREVENTION DES CONSEQUENCES DE L'ACTIVITE SUR L'ENVIRONNEMENT

Les coûts engagés pour prévenir les conséquences de notre activité sur l'environnement correspondent pour partie aux frais de fonctionnement de la Direction Qualité et Développement Durable et de ses relais dans les pays. Cependant, la part la plus importante est la partie opérationnelle correspondant aux montants alloués à des projets spécifiques. En effet, la politique environnementale et la gestion des risques sont inhérents et gérés par chaque métier et ne sont pas uniquement suivis par la Direction Qualité et Développement Durable Groupe.

### Mise en place d'un reporting mondial

Suite à notre 1er Rapport de Développement Durable en 2001, nous avons développé et constamment amélioré notre reporting, basé sur des Indicateurs clés de performance

Le Groupe a déployé un **tableau de bord développement durable** dont les KPI doivent être mesurés et suivis dans l'ensemble des pays

### **Transparence et mesure de notre performance globale**

Notre Groupe qui a publié un Rapport de Développement Durable jusqu'en 2009, propose désormais un **Rapport Expert Développement Durable** en ligne afin de rendre compte à nos parties prenantes de nos politiques, initiatives et performances, avec des indicateurs clés de performance. Une sélection d'indicateurs environnementaux et sociaux publiés dans notre Rapport Expert de Développement Durable est vérifiée par un de nos commissaires aux comptes depuis 2007, à un niveau d'assurance modéré jusqu'en 2009 et à un niveau d'assurance mixte en 2010 (modéré et raisonnable). De plus, notre rapport de Développement Durable suit les lignes directrices du Global Reporting Initiative (GRI 3, niveau B).

### **Une démarche de progrès et une performance reconnue**

Aujourd'hui, Carrefour figure dans **8** indices et les principaux fonds Investissements Responsables (ISR)

## **X - EVOLUTION RECENTE**

Les perspectives des premiers mois de l'année en cours ainsi que l'activité et les résultats de l'ensemble de la Société, de ses filiales et des sociétés qu'elle contrôle par branche d'activité sont évoqués dans le rapport sur la gestion du Groupe.

Le Conseil d'Administration

## Comptes consolidés 2011

Les informations comparatives 2010 présentées dans ce document ont été retraitées pour refléter le classement des activités abandonnées conformément à la norme IFRS 5. Ces retraitements sont décrits en note 4.

Les états financiers sont présentés en millions d'euros, avec arrondi au million d'euros près. Des écarts d'arrondis peuvent ainsi apparaître entre différents états.

### COMPTE DE RESULTAT CONSOLIDE

(en millions d'euros)	Notes	2011	2010 <sup>(1)</sup>	% Prog.
Chiffre d'affaires hors taxes	6	81 271	80 511	0,9%
Programmes de fidélisation		(816)	(774)	5,5%
<b>Chiffre d'affaires hors taxes, net de la fidélisation</b>		<b>80 455</b>	<b>79 737</b>	<b>0,9%</b>
Autres revenus	7	2 309	2 103	9,8%
<b>Revenus totaux</b>		<b>82 764</b>	<b>81 840</b>	<b>1,1%</b>
Coût des ventes	8	(64 912)	(63 969)	1,5%
<b>Marge des activités courantes</b>		<b>17 852</b>	<b>17 871</b>	<b>(0,1%)</b>
Frais généraux	9	(13 969)	(13 494)	3,5%
Amortissements et provisions	10	(1 701)	(1 675)	1,5%
<b>Résultat opérationnel courant</b>		<b>2 182</b>	<b>2 701</b>	<b>(19,2%)</b>
Produits et charges non courants	11	(2 662)	(999)	-
<b>Résultat opérationnel</b>		<b>(481)</b>	<b>1 703</b>	<b>(128,2%)</b>
Résultat financier	12	(757)	(648)	16,9%
<i>Coût de l'endettement financier net</i>		<i>(482)</i>	<i>(545)</i>	<i>(11,6%)</i>
<i>Autres produits et charges financiers</i>		<i>(275)</i>	<i>(103)</i>	<i>167,6%</i>
<b>Résultat avant Impôts</b>		<b>(1 238)</b>	<b>1 055</b>	<b>(217,4%)</b>
Impôts sur les résultats	13	(1 002)	(610)	64,3%
Quote-part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence		64	34	88,7%
<b>Résultat net des activités poursuivies</b>		<b>(2 176)</b>	<b>479</b>	<b>(554,7%)</b>
Résultat net des activités abandonnées	14	2 580	90	-
<b>Résultat net total</b>		<b>404</b>	<b>568</b>	<b>(28,9%)</b>
<b>dont Résultat net - part du Groupe</b>		<b>371</b>	<b>433</b>	<b>(14,3%)</b>
dont Résultat net des activités poursuivies -part du Groupe		(2 202)	340	(746,8%)
dont Résultat net des activités abandonnées - part du Groupe		2 573	93	-
<b>dont Résultat net - part attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle</b>		<b>33</b>	<b>135</b>	<b>(75,8%)</b>

(1) Retraité, voir note 4.

Résultat de base par action, en euros	2011	2010	Prog
Résultat net des activités poursuivies par action	(3,35)	0,50	na
Résultat net des activités abandonnées par action	3,91	0,14	na
Résultat net part du Groupe par action	0,56	0,64	(11,6%)

Résultat dilué par action, en euros	2011	2010	Prog
Résultat net des activités poursuivies par action	(3,35)	0,50	na
Résultat net des activités abandonnées par action	3,91	0,14	na
Résultat net part du Groupe par action	0,56	0,64	(11,6%)

Le détail du calcul est expliqué en note 15.

## ETAT DU RESULTAT GLOBAL CONSOLIDE

(en millions d'euros)	2011	2010 <sup>(1)</sup>
<b>Résultat net total</b>	<b>404</b>	<b>568</b>
Part efficace de la couverture de flux de trésorerie <sup>(2)</sup>	(14)	(13)
Variation des actifs disponibles à la vente <sup>(2)</sup>	(2)	2
Variation des écarts de conversion <sup>(3)</sup>	(324)	651
<b>Autres éléments du résultat global, après impôts</b>	<b>(340)</b>	<b>639</b>
<b>Résultat global total</b>	<b>64</b>	<b>1 208</b>
dont part du Groupe	72	1 014
dont part attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle	(9)	194

(1) Retraité, voir note 4.

(2) Rubriques présentées nettes d'effet impôt (détail présenté en note 16).

(3) La baisse des écarts de conversion en 2011 s'explique essentiellement par la dépréciation des monnaies brésilienne, polonaise et turque par rapport à l'euro au cours de la période.

L'effet du recyclage en résultat des instruments de couverture de flux de trésorerie et les actifs disponibles à la vente est présenté en note 12. Concernant les écarts de conversion, la sortie du périmètre de consolidation de la Thaïlande et du sous-groupe Dia (voir faits marquants – note 3) s'est traduite par la comptabilisation d'une charge de 26 millions d'euros en résultat net des activités abandonnées.

## ETAT DE LA SITUATION FINANCIERE CONSOLIDEE

<b>Actif</b>			
(en millions d'euros)	Notes	31/12/2011	31/12/2010
Goodwill	17	8 740	11 829
Autres immobilisations incorporelles	17	966	1 101
Immobilisations corporelles	18	13 771	15 297
Immeubles de placement	19	507	536
Titres mis en équivalence	20	280	256
Autres actifs financiers non courants	20	1 433	1 542
Encours clients des sociétés financières - Part à plus d'un an	36	2 236	2 112
Impôts différés actifs	21	745	766
<b>Actifs non courants</b>		<b>28 676</b>	<b>33 440</b>
Stocks	22	6 848	6 994
Créances commerciales	23	2 782	2 555
Encours clients des sociétés financières - Part à moins d'un an	36	3 384	3 444
Autres actifs financiers courants	24	911	1 811
Actifs d'impôts exigibles		468	621
Autres actifs	25	969	1 043
Trésorerie et équivalents de trésorerie	26	3 849	3 271
Actifs détenus en vue de leur vente <sup>(1)</sup>		44	472
<b>Actifs courants</b>		<b>19 254</b>	<b>20 210</b>
<b>TOTAL ACTIF</b>		<b>47 931</b>	<b>53 650</b>

<b>Passif</b>			
(en millions d'euros)	Notes	31/12/2011	31/12/2010
Capital social	27	1 698	1 698
Réserves consolidées (y compris résultat)		4 919	7 886
<b>Capitaux propres-part du Groupe</b>		<b>6 617</b>	<b>9 584</b>
Intérêts attribuables aux participations ne donnant pas le contrôle		1 009	979
<b>Capitaux propres</b>		<b>7 627</b>	<b>10 563</b>
Dettes financières - Part à plus d'un an	32	9 513	10 365
Provisions	29	3 680	3 188
Refinancement des encours clients - Part à plus d'un an	33	419	493
Impôts différés passifs	21	586	560
<b>Passifs non courants</b>		<b>14 198</b>	<b>14 605</b>
Dettes financières - Part à moins d'un an	32	2 159	2 715
Fournisseurs et autres créditeurs	34	15 362	16 796
Refinancement des encours clients - Part à moins d'un an	33	4 482	4 527
Passifs d'impôts exigibles		1 319	1 298
Autres passifs	35	2 785	2 824
Passifs liés aux actifs détenus en vue de leur vente <sup>(1)</sup>		0	321
<b>Passifs courants</b>		<b>26 106</b>	<b>28 481</b>
<b>TOTAL PASSIF et CAPITAUX PROPRES</b>		<b>47 931</b>	<b>53 650</b>

(1) les actifs et passifs détenus en vue de la vente correspondent :

- en 2010 à certains actifs et passifs en Italie, en Russie et chez Dia Espagne ainsi que l'ensemble des actifs et des passifs de la Thaïlande (voir note 3) ;
- en 2011 aux titres détenus dans le groupe Altis, qui étaient mis en équivalence en 2010 (voir note 3), ainsi qu'à certains actifs en Italie.

## TABLEAU DE FLUX DE TRESORERIE CONSOLIDE

(en millions d'euros)	2011	2010 <sup>(1)</sup>
<b>RESULTAT AVANT IMPÔT</b>	<b>(1 238)</b>	<b>1 055</b>
<b>OPERATIONS D'EXPLOITATION</b>		
Impôts	(712)	(589)
Dotations aux amortissements	1 795	1 740
Plus et moins-values sur cessions d'actifs	(155)	(74)
Variation des provisions et impairment	2 643	771
Dividendes des sociétés mises en équivalence	26	12
Impact des activités abandonnées	217	478
<b>Autofinancement</b>	<b>2 577</b>	<b>3 392</b>
Variation du besoin en fonds de roulement	(117)	(729)
Impact des activités abandonnées	(111)	158
<b>Variation de la trésorerie issue des opérations d'exploitation (hors sociétés financières)</b>	<b>2 348</b>	<b>2 821</b>
Variation des encours sur crédit à la consommation	(229)	(84)
<b>Variation de la trésorerie issue des opérations d'exploitation totale</b>	<b>2 118</b>	<b>2 736</b>
<b>OPERATIONS D'INVESTISSEMENT</b>		
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles (2)	(2 330)	(1 832)
Acquisitions d'actifs financiers	(30)	(46)
Acquisitions de filiales	(41)	(97)
Cessions de filiales	7	15
Cessions d'immobilisations (3)	495	196
Cessions de titres de participation	21	51
<b>Sous Total Investissements nets de désinvestissements</b>	<b>(1 878)</b>	<b>(1 712)</b>
Autres emplois (4)	151	(274)
Impact des activités abandonnées (5)	1 329	(320)
<b>Variation de la trésorerie issue des investissements</b>	<b>(398)</b>	<b>(2 307)</b>
<b>OPERATIONS DE FINANCEMENT</b>		
Augmentation de capital en numéraire	37	17
Acquisitions et cessions de participations sans changement de contrôle	(13)	218
Dividendes versés par Carrefour (société mère)	(708)	(740)
Dividendes versés par les sociétés consolidées aux intérêts hors Groupe	(103)	(124)
Variation des actions propres et autres instruments (6)	(126)	(943)
Variation des actifs financiers courants	853	221
Emission d'emprunts obligataires	500	1 978
Remboursement d'emprunts obligataires	(1 442)	(1 000)
Autres variation de l'endettement	(190)	(71)
Impact des activités abandonnées (5)	23	101
<b>Variation de la trésorerie issue du financement</b>	<b>(1 170)</b>	<b>(344)</b>
<b>Variation nette de la trésorerie avant effet change</b>	<b>551</b>	<b>86</b>
Incidence des variations de change	27	(115)
<b>Variation nette de la trésorerie</b>	<b>578</b>	<b>(29)</b>
<b>Trésorerie à l'ouverture de l'exercice</b>	<b>3 271</b>	<b>3 300</b>
<b>Trésorerie à la clôture de l'exercice</b>	<b>3 849</b>	<b>3 271</b>

(1) retraité, voir note 4

(2) la hausse des acquisitions d'immobilisations s'explique essentiellement par les investissements de remodeling liés au déploiement d'un nouveau format d'hypermarché en Europe

(3) les cessions d'immobilisations sur l'exercice 2011 tiennent compte de la cession d'un portefeuille immobilier de 97 supermarchés (« opération Chambolle ») (voir note 3)

(4) dont variation des dettes vis-à-vis des fournisseurs d'immobilisation (+206 millions d'euros en 2011 et +159 millions d'euros en 2010)

(5) l'impact des activités abandonnées s'explique en 2011 par la distribution des titres du sous-groupe Dia ainsi que la finalisation de la cession de la Thaïlande (voir note 3)

(6) le montant de (943) millions d'euros de l'exercice 2010 s'explique par le plan de rachat d'actions au titre duquel 25 566 716 actions ont été rachetées sur le marché puis annulées.

## VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS

(en millions d'euros)

	Capital	Ecart de conversion part du groupe	Réserves liées à la variation de juste valeur des instruments financiers <sup>(1)</sup>	Autres réserves et résultats	Capitaux Propres part du Groupe	Participations ne donnant pas le contrôle	Total capitaux propres
<b>Capitaux propres au 31 décembre 2009 retraités</b>	1 762	180	(38)	8 212	10 116	798	10 914
Retraitements liés aux corrections d'erreurs				(45)	(45)		(45)
<b>Capitaux propres au 01 janvier 2010 retraités</b>	1 762	180	(38)	8 168	10 072	798	10 870
Résultat net total 2010				433	433	135	568
Autres éléments du résultat global, après impôt		598	(17)		581	58	639
<b>Résultat global total 2010</b>	0	598	(17)	433	1 014	194	1 207
Paiement en actions				25	25		25
Actions propres (net d'impôt) <sup>(2)</sup>	(64)			(871)	(935)		(935)
Dividendes au titre de l'exercice 2009				(740)	(740)	(102)	(842)
Variation de capital et primes				0	0	31	31
Effet des variations de périmètre et autres mouvements	0			148	148	59	207
<b>Capitaux propres au 31 décembre 2010</b>	1 698	778	(55)	7 162	9 584	979	10 563
Résultat net total 2011				371	371	33	404
Autres éléments du résultat global, après impôt		(320)	(6)	27	(299)	(42)	(340)
<b>Résultat global total 2011</b>	0	(320)	(6)	398	72	(9)	64
Paiement en actions				29	29		29
Actions propres (net d'impôt)				(73)	(73)		(73)
Dividendes au titre de l'exercice 2010				(708)	(708)	(105)	(813)
Distribution Dia <sup>(3)</sup>				(2 230)	(2 230)		(2 230)
Variation de capital et primes					0	36	36
Effet des variations de périmètre et autres mouvements <sup>(4)</sup>				(56)	(56)	107	51
<b>Capitaux propres au 31 décembre 2011</b>	1 698	458	(61)	4 521	6 617	1 009	7 627

- (1) Ce poste est constitué de :
- la réserve de couverture (partie efficace de la variation de juste valeur des instruments de couverture des flux de trésorerie) ;
  - la réserve de juste valeur (variation de juste valeur des actifs financiers disponibles à la vente).
- (2) Incidence notamment du plan d'achat d'actions annoncé le 15 avril 2010. Au cours de l'année 2010, dans le cadre des autorisations de l'Assemblée Générale des actionnaires, 25 566 716 actions ont été rachetées sur le marché puis annulées le 13 décembre 2010 pour un montant de 923 millions d'euros.
- (3) Incidence de la distribution des titres Dia le 5 juillet 2011 (voir note 3).
- (4) Cette ligne comprend notamment l'incidence de la variation de la dette sur engagements de rachat des parts attribuables aux participations ne donnant pas le contrôle dans les filiales du Groupe.

## NOTE 1 : BASE DE PREPARATION DES COMPTES CONSOLIDES

### 1.1 Principes généraux et déclaration de conformité

Les états financiers consolidés au 31 décembre 2011 ont été arrêtés par le Conseil d'Administration le 7 mars 2012. Les comptes ne seront définitifs qu'après leur approbation par l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires du 18 juin 2012.

Carrefour (« la Société ») est une entreprise domiciliée en France. Les états consolidés annuels de l'exercice prenant fin le 31 décembre 2011 comprennent la Société et ses filiales (l'ensemble désigné comme « le Groupe ») et la quote-part du Groupe dans les entreprises associées et sous contrôle conjoint. Ils sont établis en euros, monnaie fonctionnelle de la Société.

En application du règlement européen n° 1606/2002 du 19 juillet 2002, les états financiers consolidés du Groupe Carrefour de l'exercice 2011 ont été établis en conformité avec les normes comptables internationales telles qu'approuvées par l'Union Européenne au 31 décembre 2011 et qui sont d'application obligatoire à cette date, avec, en comparatif, l'exercice 2010 établi selon le même référentiel.

Les normes internationales comprennent les IFRS (*International Financial Reporting Standards*), les IAS (*International Accounting Standards*), les interprétations de l'IFRIC (*International Financial Reporting Standards Interpretation Committee*) et du SIC (*Standing Interpretations Committee*).

L'ensemble des textes adoptés par l'Union Européenne est disponible sur le site Internet de la Commission européenne à l'adresse suivante :

[http://ec.europa.eu/internal\\_market/accounting/ias/index\\_fr.htm](http://ec.europa.eu/internal_market/accounting/ias/index_fr.htm)

Au 31 décembre 2011, les normes et interprétations comptables adoptées par l'Union Européenne sont identiques aux normes et interprétations d'application obligatoire publiées par l'IASB à l'exception de la norme IAS 39 qui n'a été adoptée que partiellement. Cette divergence est sans effet sur les comptes du groupe Carrefour. Par conséquent, les comptes du Groupe sont établis en conformité avec les normes et interprétations IFRS, telles que publiées par l'IASB.

### 1.2 Référentiel IFRS appliqué

Les méthodes comptables et les modalités de calcul adoptées dans les comptes consolidés 2011 sont identiques à celles adoptées dans les comptes consolidés au 31 décembre 2010 à l'exception des nouvelles normes et interprétations et des amendements de normes qui sont entrés en vigueur au 1<sup>er</sup> janvier 2011 :

- IAS 24 révisée – *Information relative aux parties liées* ;
- Amendement à IAS 32 – *Classement des émissions de droits* ;
- IFRIC 19 – *Extinction de passifs financiers au moyen d'instruments de capitaux propres* ;
- Amendement à IFRIC 14 – *Paiements anticipés des exigences de financement minimal* ;
- Améliorations annuelles des normes IFRS publiées en mai 2010.

Ces textes ne trouvent pas à s'appliquer au Groupe ou n'ont pas d'incidence significative sur les états financiers consolidés du Groupe.

Par ailleurs le Groupe n'a pas opté pour une application anticipée des normes et interprétations dont l'application n'est pas obligatoire au 1<sup>er</sup> janvier 2011. Il s'agit de :

- l'amendement à IFRS 7 – *Informations à fournir en matière de transfert d'actifs financiers* ;
- l'amendement à IAS 1 – *Présentation des OCI – autres éléments du résultat global* (non adopté par l'Union Européenne) ;
- des normes sur la consolidation (IFRS 10 – *Etats financiers consolidés*, IFRS 11 – *Partenariats*, IFRS 12 – *Informations à fournir sur les intérêts détenus dans d'autres entités*) ainsi que les révisions d'IAS 27 et IAS 28 en découlant ;

- IFRS 9 – *Instruments financiers : classement et évaluation des actifs et passifs* ;
- IFRS 13 – *Évaluation à la juste valeur* ;
- l’amendement à IAS 19 – *Avantages au personnel* ;
- l’amendement à IFRS 1 – *Hyperinflation sévère et suppression des dates fixes pour les premiers adoptants* ;
- l’amendement à IAS 12 – *Impôt sur le résultat, recouvrement des actifs sous-jacents* ;
- l’amendement à IAS 32 – *Compensation des actifs et passifs financiers* ;
- l’amendement à IFRS 7 – *Informations à fournir au titre des compensations d’actifs et de passifs financiers*.

Le Groupe comptabilisant d’ores et déjà les sociétés sous contrôle conjoint par la méthode de la mise en équivalence, l’entrée en vigueur de la norme IFRS 11, qui prévoit notamment la suppression de la méthode de l’intégration proportionnelle, devrait être sans incidence pour le Groupe. Les incidences éventuelles des autres textes sur les comptes consolidés sont en cours d’évaluation.

L’entrée en vigueur de la norme IAS 19 entrainera, au plus tard au 1<sup>er</sup> janvier 2013, la disparition de la méthode dite « du corridor » et la constatation dans les capitaux propres de tous les écarts actuariels non amortis et de tous les services passés non encore reconnus. L’effet de ce changement sur les capitaux propres du Groupe au 31 décembre 2011 serait de -126 millions d’euros.

### **1.3 Principales estimations et jugements du management**

La préparation des états financiers consolidés implique la prise en compte d’estimations et d’hypothèses par la Direction du Groupe qui peuvent affecter la valeur comptable de certains éléments d’actifs et de passifs, de produits et de charges, ainsi que les informations données dans les notes annexes. La Direction du Groupe revoit ses estimations et hypothèses de manière régulière afin de s’assurer de leur pertinence au regard de l’expérience passée et de la situation économique actuelle. En fonction de l’évolution de ces hypothèses, les éléments figurant dans les futurs états financiers pourraient être différents des estimations actuelles.

Les principales estimations faites par la Direction pour l’établissement des états financiers concernent les durées d’utilité des actifs opérationnels, l’évaluation des valeurs recouvrables des goodwill et autres actifs incorporels (note 17) et corporels (note 18), le montant des provisions pour risques et autres provisions liées à l’activité (note 29), ainsi que des hypothèses retenues pour le calcul des engagements de retraite (note 30) ou la reconnaissance des impôts différés (note 21).

L’application de la norme IAS 32 conduit à reconnaître au passif une dette financière relative aux engagements de rachat des parts attribuables aux participations ne donnant pas le contrôle dans les filiales du Groupe. Le Groupe a choisi d’adopter un traitement différencié selon que les options de ventes ont été émises avant ou après la date de première application de la norme IAS 27 amendée (1<sup>er</sup> janvier 2010), comme précisé dans le paragraphe « Engagements d’achat de titres de participations ne donnant pas le contrôle » de la note 2 « Méthodes comptables ».

## **NOTE 2 : METHODES COMPTABLES**

Les méthodes comptables exposées ci-dessous ont été appliquées de façon permanente à l’ensemble des périodes présentées dans les états financiers consolidés et d’une manière uniforme par les entités du Groupe.

### **2.1 Périmètre / Méthode de consolidation**

Les sociétés que le Groupe contrôle de manière exclusive directement ou indirectement sont consolidées par intégration globale. Le contrôle existe lorsque le Groupe a le pouvoir de diriger directement ou indirectement les politiques financières et opérationnelles de l’entité afin d’obtenir des avantages de ses activités. Pour apprécier le contrôle, les droits de vote potentiels qui sont actuellement exerçables ou immédiatement convertibles sont pris en considération.

Par ailleurs, sont consolidées par mise en équivalence les sociétés dans lesquelles le Groupe exerce une influence notable ou un contrôle conjoint. Les états financiers consolidés incluent la quote-part du Groupe dans le montant total des profits et pertes comptabilisés par les entreprises mises en équivalence après prise en compte d'ajustements de mise en conformité des méthodes comptables avec celles du Groupe, à partir de la date à laquelle l'influence notable ou le contrôle conjoint est exercé jusqu'à la date à laquelle l'influence notable ou le contrôle conjoint prend fin.

Lorsque le Groupe n'exerce pas de contrôle ou d'influence notable sur les décisions opérationnelles ou financières de sociétés dont le Groupe détient les titres, ceux-ci sont présentés en « Actifs financiers non courants ». La méthode d'évaluation et de dépréciation est exposée dans le paragraphe « Actifs et passifs financiers ».

Pour les entités ad hoc telles que définies par l'interprétation SIC 12, le contrôle est apprécié à partir d'une analyse de l'exposition du Groupe aux risques et avantages de l'entité.

Une entité ad hoc doit être consolidée si la relation entre l'entité ad hoc et le Groupe indique que l'entreprise ad hoc est contrôlée par celui-ci, notamment quand :

- les activités de l'entité ad hoc sont menées pour le compte du Groupe selon ses besoins opérationnels spécifiques de façon à ce que le Groupe obtienne des avantages de l'activité de l'entreprise ad hoc ;
- le Groupe a les pouvoirs de décision pour obtenir la majorité des avantages des activités de l'entité ad hoc ou, en mettant en place un mécanisme de « pilotage automatique », le Groupe a délégué ses pouvoirs de décisions ;
- le Groupe a le droit d'obtenir la majorité des avantages de l'entité ad hoc et par conséquent peut être exposé aux risques liés aux activités de l'entité ad hoc ;
- le Groupe conserve la majorité des risques résiduels ou inhérents à la propriété relatifs à l'entité ad hoc ou ses actifs, afin d'obtenir des avantages de ses activités.

## 2.2 Information sectorielle

La norme IFRS 8 - *Secteurs opérationnels* requiert la présentation de données relatives aux secteurs opérationnels du Groupe extraites du reporting interne et utilisées par la Direction dans ses décisions d'investissement et d'évaluation de la performance. Pour le Groupe, les secteurs opérationnels répondant aux critères de la norme sont constitués par les pays dans lesquels le Groupe exerce ses activités au travers de magasins intégrés.

Pour les besoins de l'information sectorielle, ces pays sont regroupés en zones géographiques :

- France ;
- Europe (hors France) : Espagne, Italie, Belgique, Grèce, Pologne, Turquie et Roumanie ;
- Amérique : Brésil, Argentine et Colombie ;
- Asie : Chine, Taïwan, Malaisie, Indonésie, Inde et Singapour.

Le secteur opérationnel « Maxidiscompte », présenté en 2010, a disparu suite à la perte du contrôle du sous-groupe Dia le 5 juillet 2011.

## 2.3 Regroupements d'entreprises

Lors de la transition aux IFRS, le Groupe a opté pour l'option d'IFRS 1 prévoyant le maintien des traitements appliqués aux regroupements d'entreprises sous les référentiels comptables précédents.

A chaque prise de contrôle d'une société ou d'un groupe de sociétés, le Groupe procède à l'identification et à l'évaluation à la juste valeur de l'ensemble des actifs et passifs acquis. La différence entre le coût d'acquisition et la juste valeur des actifs identifiables acquis, nets des passifs et passifs éventuels assumés, est comptabilisée en goodwill. Ce goodwill est comptabilisé directement dans le bilan de l'entité acquise, dans la devise de fonctionnement de cette dernière. Il fait l'objet d'un suivi ultérieur au niveau du secteur opérationnel auquel l'entité est affectée.

Depuis l'entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2010 de la norme IFRS 3 révisée, le Groupe applique les principes suivants :

- les frais de transactions sont désormais comptabilisés immédiatement en charges opérationnelles lorsqu'ils sont encourus ;
- lors de chaque regroupement, le Groupe analyse l'opportunité d'opter pour la comptabilisation d'un goodwill « complet » ou « partiel » :
  - la méthode du goodwill complet consiste à évaluer les intérêts attribuables aux participations ne donnant pas le contrôle à la juste valeur et à leur attribuer une partie du goodwill dégagé lors de l'acquisition ;
  - dans la méthode du goodwill partiel, les intérêts attribuables aux participations ne donnant pas le contrôle restent évalués à hauteur de leur quote-part dans l'actif net de la société acquise, aucun goodwill ne leur est attribué ;
- tout ajustement de prix potentiel est estimé à sa juste valeur à la date d'acquisition et cette évaluation initiale ne peut être ajustée ultérieurement en contrepartie du goodwill qu'en cas de nouvelles informations liées à des faits et circonstances existant à la date d'acquisition et dans la mesure où cette évaluation intervient lors de la période intercalaire (12 mois). Tout ajustement de la dette financière comptabilisée au titre d'un complément de prix postérieur à la période intercalaire ou ne répondant pas à ces critères, est comptabilisé en contrepartie du résultat global du Groupe ;
- en cas d'acquisition par étape, la prise de contrôle déclenche la réévaluation à la juste valeur de la participation antérieurement détenue par le Groupe en contrepartie du résultat ; toute perte de contrôle donne lieu à la réévaluation de la participation résiduelle éventuelle à la juste valeur suivant les mêmes modalités ;
- le goodwill négatif éventuellement dégagé lors de l'acquisition est immédiatement comptabilisé en produit ;
- toute prise ou cession de participation ne modifiant pas le contrôle, réalisée après le regroupement d'entreprises, est considérée comme une transaction entre actionnaires et est comptabilisée selon IAS 27 amendée directement en capitaux propres.

En ce qui concerne les sociétés acquises en cours d'exercice et les augmentations de participation, seuls les résultats de la période postérieure à la date d'acquisition sont retenus dans le compte de résultat consolidé. Pour les sociétés cédées en cours d'exercice et les dilutions, seuls les résultats de la période antérieure à la date de la cession sont retenus dans le compte de résultat consolidé.

## 2.4 Conversion des états financiers des sociétés étrangères

Le Groupe Carrefour présente ses états financiers en euros.

La monnaie fonctionnelle d'une entité est la devise dans laquelle elle réalise l'essentiel des flux liés à son activité. Pour le Groupe Carrefour, la monnaie fonctionnelle d'une entité correspond à la monnaie du pays dans lequel elle se trouve.

Les états financiers des sociétés dont la monnaie fonctionnelle est différente de l'euro et n'est pas la monnaie d'une économie en hyperinflation, sont convertis en euro de la façon suivante :

- les postes du bilan sont convertis au taux de clôture ;
- les postes du compte de résultat sont convertis au taux moyen de la période ;
- les écarts de conversion qui en résultent sont comptabilisés en autres éléments du résultat global ; ils participent ultérieurement, le cas échéant, au calcul du résultat de cession de la ou des société(s) concernée(s) ;
- les éléments présentés dans le tableau des flux de trésorerie sont convertis au taux moyen de la période, sauf si le taux en vigueur au jour de la transaction est significativement différent.

En 2010 et 2011, il n'y a pas dans le périmètre du Groupe de pays en hyperinflation.

## **2.5 Conversion des opérations réalisées en devises**

Lorsqu'une entité du Groupe réalise des opérations dans une devise différente de sa devise fonctionnelle, celles-ci sont initialement converties au taux en vigueur au jour de la transaction.

A chaque arrêté, les actifs et passifs monétaires libellés en devises étrangères sont réévalués au taux de clôture en vigueur à cette même date ; les écarts de change correspondants sont comptabilisés en profit ou perte de change dans le compte de résultat.

Les financements intra-groupe mis à la disposition de certaines filiales du Groupe et pour lesquels le remboursement n'est ni planifié ni probable sont considérés comme faisant partie intégrante de l'investissement net réalisé à l'étranger ; les écarts de change dégagés lors de leurs réévaluations successives à chaque arrêté sont alors comptabilisés directement en autres éléments du résultat global, conformément aux dispositions de la norme IAS 21.

## **2.6 Immobilisations**

### **2.6.1 Goodwill**

Les goodwill constatés lors des regroupements d'entreprise ne sont plus amortis depuis l'adoption des IFRS par le Groupe, et font systématiquement l'objet d'un test de dépréciation annuel, qui est réalisé au 31 décembre.

Un test supplémentaire est réalisé lors des clôtures intermédiaires dès lors qu'un indice de perte de valeur est identifié. Les indicateurs retenus par le Groupe sont notamment :

- un indice de perte de valeur interne : dégradation significative du ratio [Résultat opérationnel courant avant amortissements et provisions / ventes nettes hors essence] entre le budget et le dernier atterrissage ;
- des indices de perte de valeur externe : hausse significative du taux d'actualisation et/ou dégradation importante de la prévision de croissance du PIB établie par le FMI.

Les pertes de valeur éventuellement constatées sur les goodwill sont définitives, y compris lorsqu'elles ont été comptabilisées lors d'un arrêté intermédiaire.

Les méthodes de dépréciation sont décrites dans le paragraphe 2.6.4 « Tests de dépréciation ».

### **2.6.2 Autres immobilisations incorporelles**

Les autres immobilisations incorporelles correspondent essentiellement aux logiciels qui sont amortis sur des durées allant de un à cinq ans.

### **2.6.3 Immobilisations corporelles**

Conformément à la norme IAS 16 « Immobilisations corporelles », les terrains, les constructions et les équipements sont évalués à leur coût de revient minoré des amortissements et des pertes de valeur. Pour les actifs nécessitant une longue période de préparation (actifs « qualifiés » au sens de la norme IAS 23 « Coûts d'emprunt »), le Groupe tient compte, le cas échéant, du coût financier supporté dans la détermination du coût de revient total de l'actif.

Les immobilisations corporelles en cours de construction sont comptabilisées au coût diminué de toute perte de valeur identifiée.

L'amortissement des actifs commence lorsqu'ils sont prêts à être utilisés et cesse lors de leur cession, de leur mise au rebut ou de leur reclassement en actifs destinés à être cédés, conformément aux dispositions de la norme IFRS 5.

Les immobilisations corporelles sont amorties linéairement, en identifiant le cas échéant les principaux composants, en fonction des durées d'utilité estimées suivantes :

Constructions	
➤ Bâtiments	40 ans
➤ Aménagements des sols	10 ans
➤ Parkings	6 ans
Matériel, agencements et installations	6 à 8 ans
Autres immobilisations corporelles	4 à 10 ans

Compte tenu de son activité, le Groupe ne reconnaît pas de valeur résiduelle sur les immobilisations corporelles qu'il utilise.

Les modes d'amortissement et les durées d'utilité sont réexaminés à chaque clôture et sont, le cas échéant, révisés de manière prospective.

Lors de la conclusion de contrats de location longue durée portant notamment sur des actifs immobiliers, le Groupe procède à l'analyse des dispositions contractuelles pour déterminer s'il s'agit d'un contrat de location simple ou d'un contrat de location-financement, c'est-à-dire un contrat qui a pour effet de transférer substantiellement les risques et avantages inhérents à la propriété d'un bien au preneur. Lors de la prise à bail d'un ensemble immobilier, le terrain et le bâtiment font l'objet d'une analyse séparée.

Les biens mis à la disposition du Groupe au travers d'un contrat de location financement, sont comptabilisés de la façon suivante :

- les actifs sont immobilisés pour la juste valeur du bien loué ou si elle est inférieure pour la valeur actualisée des paiements minimaux au titre de la location ; ces actifs sont amortis selon les mêmes durées que les immobilisations corporelles dont le Groupe est propriétaire ou sur la durée du contrat si elle est inférieure à la durée d'utilité du bien,
- la dette correspondante est inscrite au passif du bilan,
- les redevances payées au titre de la location sont ventilées entre la charge financière et l'amortissement du solde de la dette.

#### 2.6.4 Tests de dépréciation

Conformément à la norme IAS 36 « Dépréciation d'actifs », la recouvrabilité des actifs incorporels et corporels est testée dès lors que des événements ou modifications d'environnement de marché indiquent un risque de perte de valeur des actifs individuels et/ou UGT (Unités Génératrices de Trésorerie) et au minimum une fois par an pour les actifs à durée de vie indéterminée, catégorie composée principalement de goodwill dans le Groupe Carrefour.

Ce test consiste à comparer la valeur nette comptable d'un actif ou d'un groupe d'actifs à sa valeur recouvrable, celle-ci étant définie comme la plus élevée de la juste valeur (diminuée du coût de cession) et de la valeur d'utilité. La valeur d'utilité est déterminée par actualisation des flux de trésorerie futurs attendus de l'utilisation du bien.

Dans le cas où la valeur recouvrable s'avère inférieure à la valeur nette comptable, une perte de valeur est comptabilisée pour la différence entre ces deux montants. Les pertes de valeur relatives aux immobilisations corporelles et incorporelles (hors goodwill) peuvent être reprises ultérieurement si la valeur recouvrable redevient plus élevée que la valeur nette comptable, dans la limite de la dépréciation initialement comptabilisée diminuée des amortissements complémentaires qui auraient été comptabilisés si aucune perte de valeur n'avait été constatée.

#### **2.6.4.1 Dépréciation des immobilisations incorporelles autres que les goodwill et des immobilisations corporelles**

Le niveau d'analyse auquel Carrefour apprécie la valeur actuelle des immobilisations corporelles correspond au magasin pour l'ensemble des formats.

Conformément à la norme IAS 36, le Groupe procède à l'évaluation de la recouvrabilité de ses immobilisations incorporelles (autres que les goodwill) et corporelles, dès lors qu'elles présentent des indices tangibles de perte de valeur : tous les magasins enregistrant un résultat opérationnel courant avant amortissements négatif pendant deux années consécutives (au-delà de la phase d'ouverture) sont testés. Pour les autres immobilisations incorporelles à durée de vie indéterminée (exemple : marques), un test de dépréciation est effectué au minimum une fois par an.

La valeur d'utilité est estimée par actualisation des flux de trésorerie futurs du magasin sur une période maximale de 5 ans majorée d'une valeur terminale. La valeur de marché est appréciée au regard de transactions récentes, de pratiques professionnelles, d'expertises indépendantes ou de la valeur estimée de rachat par un concurrent.

Les taux d'actualisation utilisés sont les mêmes que pour les tests de dépréciation des goodwill.

#### **2.6.4.2 Dépréciation des goodwill**

La norme IAS 36, « Dépréciation d'actifs », prescrit qu'un test de dépréciation soit réalisé annuellement au niveau de chaque UGT ou groupe d'UGT auquel le goodwill a été affecté.

Tel que le préconise la norme IAS 36, le goodwill doit être affecté à chaque UGT ou à chacun des groupes d'UGT susceptible(s) de bénéficier des synergies du regroupement d'entreprises. Chaque unité ou groupe d'unités auquel le goodwill est ainsi affecté doit représenter, au sein de l'entité, le niveau le plus bas auquel le goodwill est suivi pour les besoins de gestion interne et ne doit pas être plus grand qu'un secteur déterminé selon la norme IFRS 8, avant regroupement.

Le niveau d'analyse auquel Carrefour apprécie la valeur recouvrable des goodwill correspond au pays. Ce niveau de test du goodwill est fondé sur des critères tant organisationnels que stratégiques :

- le fonctionnement des activités dans les pays (hypermarchés, supermarchés...) s'appuie sur des moyens communs (gestion des achats, systèmes commerciaux, un siège par pays...), qui représentent une source essentielle de synergies entre les différentes activités ;
- les décisions d'arbitrage de portefeuilles d'activité sont généralement prises au niveau du pays, le Groupe ne procédant que très exceptionnellement à la cession d'un magasin de manière isolée.

La valeur d'utilité est estimée par actualisation de flux de trésorerie futurs sur une période de 5 ans avec détermination d'une valeur terminale calculée à partir de l'extrapolation des données de la cinquième année au taux de croissance perpétuelle à l'infini et l'utilisation d'un taux d'actualisation spécifique par pays. Les flux de trésorerie futurs sont estimés à partir du plan stratégique à 3 ans établi par la Direction générale du pays et validé par la Direction générale du Groupe.

Le calcul du taux d'actualisation par pays est la moyenne pondérée du coût des fonds propres et du coût de l'endettement calculé en utilisant un gearing sectoriel médian. Le coût des fonds propres spécifique par pays est obtenu en ajoutant au coût des fonds propres de la France le différentiel d'inflation et une prime de risque pays. Celle-ci est généralement estimée à partir de l'écart entre le spread du credit default swap (CDS) à cinq ans applicable aux emprunts d'Etat du pays dans lequel le Groupe exerce une activité et celui applicable à la France. Le coût de l'endettement pris en considération est évalué suivant la même logique.

Les principales hypothèses retenues pour la réalisation des tests sont présentées en note 17.

## **2.7 Actifs et passifs financiers (hors activités bancaires)**

### **2.7.1. Actifs financiers non dérivés**

#### **2.7.1.1 Principe de comptabilisation**

En application d'IAS 39, les principaux actifs financiers sont classés dans l'une des quatre catégories suivantes :

- les actifs financiers à la juste valeur par le compte de résultat ;
- les prêts et créances ;
- les actifs détenus jusqu'à échéance ;
- les actifs disponibles à la vente.

Le classement retenu conditionne le traitement comptable de ces actifs. Il est déterminé par le Groupe à la date de comptabilisation initiale, suivant leur nature et en fonction de l'objectif suivant lequel ces actifs ont été acquis. Les achats et ventes d'actifs financiers sont comptabilisés à la date de transaction, date à laquelle le Groupe est engagé dans l'achat ou la vente de l'actif.

#### **Les actifs financiers à la juste valeur par le compte de résultat**

Il s'agit d'actifs financiers détenus par le Groupe à des fins de réalisation d'un profit de cession à court terme, ou encore d'actifs financiers volontairement classés dans cette catégorie.

Ces actifs sont évalués à la juste valeur avec enregistrement des variations de valeur en résultat financier.

#### **Les prêts et créances**

Les prêts et créances sont des actifs financiers, dont les paiements sont déterminés ou déterminables, qui ne sont pas cotés sur un marché actif et qui ne sont ni détenus à des fins de transaction ni disponibles à la vente.

Ces actifs sont comptabilisés initialement à la juste valeur, puis au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif. Pour les créances à court terme sans taux d'intérêt déclaré, la juste valeur est assimilée au montant de la facture d'origine.

Ces actifs font l'objet de tests de dépréciation en cas d'indication de perte de valeur. Une dépréciation est comptabilisée si la valeur comptable est supérieure à la valeur recouvrable estimée.

Les créances rattachées à des participations, les autres prêts et créances et les créances commerciales sont inclus dans cette catégorie. Ils figurent en autres actifs financiers ou en créances commerciales.

#### **Les actifs détenus jusqu'à échéance**

Les actifs détenus jusqu'à échéance sont des actifs financiers, autres que les prêts et créances, ayant une échéance fixée, dont les paiements sont déterminés ou déterminables, et que le Groupe a l'intention et la capacité de détenir jusqu'à cette échéance. Ces actifs sont comptabilisés initialement à la juste valeur puis au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

Ils font l'objet de tests de dépréciation en cas d'indication de perte de valeur. Une dépréciation est comptabilisée si la valeur comptable est supérieure à la valeur recouvrable estimée.

Les actifs détenus jusqu'à échéance sont présentés en autres actifs financiers.

Le Groupe ne disposait pas de ce type d'actifs au 31 décembre 2011.

#### **Les actifs disponibles à la vente**

Les actifs disponibles à la vente représentent tous les autres actifs financiers. Cette catégorie comprend notamment les titres de participation non consolidés. Ils sont évalués à la juste valeur. Les variations de juste valeur sont comptabilisées dans les autres éléments du résultat global au poste « variation des actifs disponibles à la vente » jusqu'à la cession des actifs sous-jacents où elles sont transférées en résultat.

Néanmoins, lorsqu'une moins-value latente existe et qu'elle traduit une perte de valeur prolongée ou significative d'un instrument de capitaux propres ou bien une diminution des flux de trésorerie estimés sur un instrument de dette, une dépréciation est comptabilisée en résultat. Les améliorations de valeur ultérieurement constatées sont alors reprises :

- pour les instruments de capitaux propres (actions et autres) : par contrepartie des autres éléments du résultat global ;

- pour les instruments de dette (obligations et autres) : à hauteur de la dépréciation précédemment comptabilisée par contrepartie du résultat, dès lors qu'une appréciation des flux de trésorerie estimés est constatée.

La juste valeur correspond pour les titres cotés à un prix de marché. Pour les titres non cotés, elle est déterminée par référence à des transactions récentes ou par des techniques de valorisation qui intègrent des données de marché fiables et observables. Toutefois, lorsqu'il est impossible d'estimer raisonnablement la juste valeur d'un titre, ce dernier est comptabilisé au coût historique.

### **2.7.1.2 Typologie des actifs financiers non dérivés détenus par le Groupe**

Les principaux actifs financiers non dérivés détenus par le Groupe sont les suivants :

#### **Actifs financiers non courants**

Cette ligne du bilan comprend principalement les titres de participation non consolidés et la part à plus d'un an des prêts.

#### **Créances commerciales**

Les créances commerciales comprennent principalement les créances à recevoir des fournisseurs, des franchisés et les loyers des galeries marchandes à recevoir. Elles font l'objet, le cas échéant, d'une dépréciation, qui prend en compte la capacité du débiteur à honorer sa dette et l'ancienneté de la créance.

#### **Actifs financiers courants**

Les actifs financiers courants se composent principalement des titres disponibles à la vente, évalués à la juste valeur, et des prêts et dépôts à moins d'un an.

#### **Trésorerie et Equivalents de trésorerie**

Les équivalents de trésorerie sont les placements à court terme (échéance inférieure à 3 mois dès l'origine), très liquides, qui sont facilement convertibles en un montant connu de trésorerie et qui sont soumis à un risque négligeable de changement de valeur.

La trésorerie comprend les fonds en caisse et les dépôts à vue.

### **2.7.2. Passifs financiers non dérivés**

#### **2.7.2.1 Principe de comptabilisation**

Les passifs financiers non dérivés sont comptabilisés initialement à la juste valeur ajustée des frais de transaction et primes directement imputables à leur émission. Après la comptabilisation initiale, ces passifs financiers sont évalués au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif, à l'exception de ceux faisant l'objet d'une couverture de juste valeur (cf note 2.7.3).

#### **2.7.2.2 Typologie des passifs financiers non dérivés détenus par le Groupe**

Les principaux passifs financiers non dérivés sont les suivants :

#### **Emprunts**

Les postes « Emprunts – part à plus d'un an » et « Emprunts – part à moins d'un an » se composent des emprunts obligataires émis par le Groupe, des dettes relatives aux contrats de location-fiancement, des autres emprunts et concours bancaires, ainsi que des engagements d'achat de titres de participation ne donnant pas le contrôle et, le cas échéant, des dettes financières relatives aux créances titrisées pour lesquelles le Groupe supporte le risque de crédit.

#### **Fournisseurs et autres créditeurs**

Les dettes contractées vis-à-vis des fournisseurs du Groupe sont présentées sur cette ligne du bilan, quelle que soit leur échéance.

### **Autres passifs**

Les autres passifs, classés au sein des passifs courants, contiennent l'ensemble des autres dettes liées à l'exploitation (dettes sociales et fournisseurs d'immobilisations principalement) et les dettes diverses.

#### **2.7.2.3 Dette financière relative aux créances titrisées**

Le Groupe a mis un terme en 2010 au programme de titrisation de créances mis en place en décembre 2002 en France, en Belgique et en Espagne.

#### **2.7.2.4 Engagements d'achat de participations ne donnant pas le contrôle**

Le Groupe a pu accorder à certains actionnaires détenant des participations ne donnant pas le contrôle de certaines de ses filiales consolidées par intégration globale des engagements d'achat de leurs participations. Leur prix d'exercice peut être fixe ou établi selon une formule de calcul prédéfinie ; en outre ces options peuvent être exercées à tout moment ou à une date définie.

La norme IAS 27 amendée, appliquée dans les comptes consolidés à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2010, précise le traitement comptable des acquisitions complémentaires de titres dans les sociétés déjà contrôlées. Le Groupe a décidé d'appliquer deux méthodes de comptabilisation différentes de ces options de vente, selon que les options ont été émises avant ou après la date de première application de la version amendée de la norme.

##### Options de vente accordées antérieurement au 1<sup>er</sup> janvier 2010 : maintien de la méthode du goodwill en cours

- le Groupe a enregistré un passif financier au titre des options de vente accordées aux actionnaires ne détenant pas le contrôle des entités concernées ;
- ce passif, comptabilisé initialement pour la valeur actuelle du prix d'exercice, est réévalué à chaque clôture sur la base de la juste valeur des actions potentiellement achetées si le prix d'exercice est fondé sur la juste valeur ;
- la contrepartie de ce passif est enregistrée en diminution des intérêts non contrôlés et pour le solde en goodwill ;
- la variation ultérieure de la valeur de l'engagement est comptabilisée par ajustement du montant des intérêts non contrôlés et du goodwill (hors effet d'actualisation comptabilisé, le cas échéant, au sein du résultat financier) ;
- le résultat part du Groupe reste calculé sur la base du pourcentage de parts détenu dans la filiale, sans tenir compte du pourcentage d'intérêt attaché aux options de vente cédées.

##### Options de vente accordées à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2010 :

La norme IAS 27 amendée stipule que toute transaction avec des actionnaires ne détenant pas le contrôle portant sur des titres de capital sans modification du contrôle doit être comptabilisée en contrepartie des capitaux propres. En conséquence, le Groupe considère que les options de vente accordées après la date de première application de la norme amendée ne doivent avoir d'incidence que sur les capitaux propres consolidés :

- le Groupe enregistre un passif financier au titre des options de vente accordées aux actionnaires ne détenant pas le contrôle des entités concernées ;
- le passif est comptabilisé initialement pour la valeur actuelle du prix d'exercice puis lors des arrêts ultérieurs sur la base de la juste valeur des actions potentiellement achetées si le prix d'exercice est fondé sur la juste valeur ;
- la contrepartie de ce passif est enregistrée en diminution des intérêts non contrôlés et pour le solde en capitaux propres part du Groupe ;
- la variation ultérieure de la valeur de l'engagement est comptabilisée par ajustement du montant des intérêts non contrôlés et des capitaux propres (hors effet d'actualisation comptabilisé le cas échéant au sein du résultat financier) ;
- le résultat part du Groupe reste calculé sur la base du pourcentage de parts détenu dans la filiale, sans tenir compte du pourcentage d'intérêt attaché aux options de vente octroyées.

### **2.7.3. Instruments financiers dérivés**

Le Groupe détient des instruments financiers dérivés afin de couvrir son exposition aux risques auxquels il est confronté dans le cadre de ses activités, principalement le risque de change et de taux d'intérêt. Exceptionnellement, le Groupe peut être amené à se couvrir du risque de variation du cours de certaines matières premières, notamment le gasoil.

Les dérivés sont comptabilisés initialement à la juste valeur. Après la comptabilisation initiale, ils sont évalués à la juste valeur et les variations en résultant sont comptabilisées selon les modalités décrites ci-dessous.

#### **2.7.3.1 Instruments dérivés désignés comme instruments de couverture**

La comptabilité de couverture est applicable si et seulement si les conditions suivantes sont réunies :

- une relation de couverture est clairement identifiée, formalisée et documentée dès la date de mise en place de l'instrument ;
- l'efficacité de la relation de couverture est démontrée dès l'origine.

Carrefour applique deux types de comptabilités de couverture : la couverture de flux de trésorerie et la couverture de juste valeur. A ce jour, il n'existe pas d'opération de couverture de l'investissement net à l'étranger.

#### **Couverture de flux de trésorerie**

Lorsque l'instrument est qualifié d'instrument de couverture de flux futurs, les variations de juste valeur correspondant à la partie efficace sont directement comptabilisées en autres éléments du résultat global, et ce jusqu'au moment où la transaction couverte affecte le résultat du Groupe. Les variations correspondant à la partie inefficace sont comptabilisées en résultat financier.

Sont notamment qualifiés d'instrument de couverture de flux futurs les swaps de taux dont l'objectif est de couvrir le taux variable de la dette.

#### **Couverture de juste valeur**

Lorsque l'instrument est qualifié d'instrument de couverture de juste valeur, les variations de juste valeur sont comptabilisées en résultat où elles compensent les variations de juste valeur du sous-jacent pour la partie efficace.

Les swaps d'émission adossés à des obligations à taux fixe sont considérés comme des instruments de couverture de juste valeur. Les passifs financiers couverts par ces swaps sont réévalués à la juste valeur pour la partie couverte. Les variations de juste valeur sont comptabilisées en compte de résultat et sont compensées par les variations symétriques de la juste valeur des swaps de taux pour la partie efficace.

#### **2.7.3.2 Autres instruments dérivés**

Les autres instruments dérivés sont comptabilisés à la valeur de marché, les variations de juste valeur étant comptabilisées en résultat. Les instruments utilisés sont des swaps de taux et/ou des options de taux de type « vanille ».

### **2.7.4. Méthode de détermination de la juste valeur**

Les valeurs de marché des instruments de change et de taux sont déterminées sur la base de modèles d'évaluation reconnus sur le marché, ou par recours aux cotations établies par des établissements financiers tiers.

Les valeurs estimées par des modèles de valorisation sont basées sur l'actualisation des flux de trésorerie futurs attendus. Ces modèles utilisent des paramètres calibrés à partir de données de marché (courbes de taux, taux de change) obtenus sur Reuters. Ainsi, pour calculer la juste valeur de la majorité des dérivés de taux, les courbes des taux EURO et les courbes de volatilité retenues sont celles figurant sur les écrans Reuters à la date de clôture (courbe des dépôts pour des maturités inférieures à un an puis courbe des swaps au-delà).

La juste valeur de la dette à long terme est estimée à partir de la valeur boursière des emprunts obligataires, ou à partir de la valeur de tous les flux futurs actualisés sur la base des conditions de marché sur un instrument similaire (en termes de devise, échéance, type d'intérêt et autres facteurs).

## 2.8 Activités bancaires

En support de son activité principale de distributeur, le Groupe a développé une activité de banque et d'assurance (Carrefour Banque) à destination de ses clients.

De par sa structure financière spécifique, cette activité annexe fait l'objet d'une présentation particulière dans les états financiers du Groupe :

- les créances détenues sur la clientèle (encours des cartes de paiement, prêts personnels, ...) sont présentées au bilan sur les lignes « Encours clients des sociétés financières – Part à plus d'un an » et « Encours clients des sociétés financières – Part à moins d'un an » suivant leur maturité ;
- les dettes contractées afin de refinancer ces créances sont présentées sur les lignes « Refinancement des encours clients – Part à plus d'un an » et « Refinancement des encours clients – Part à moins d'un an » suivant leur maturité ;
- les revenus tirés des activités bancaires sont présentés au sein de la ligne « Autres revenus » du compte de résultat ;
- les variations de trésorerie générées par l'activité bancaire sont isolées sur la ligne « Variation des encours sur crédit à la consommation » du tableau des flux de trésorerie.

## 2.9 Immeubles de placement

Selon la norme IAS 40, les immeubles de placement sont des éléments d'actif corporel (constructions ou terrains) détenus pour la location ou la valorisation du capital. Au regard des critères attachés à cette norme, ces actifs qui ne sont pas utilisés pour l'exploitation correspondent au sein du Groupe aux galeries marchandes (ensemble de commerces et de services implantés derrière les lignes de caisses des magasins), en pleine propriété ou copropriété, et dont la surface est au moins égale à 2 500 mètres carrés.

Les immeubles de placement sont comptabilisés à leur valeur historique et amortis sur la même période que les immobilisations corporelles de même nature.

Une évaluation des immeubles de placement à leur juste valeur est réalisée deux fois par an :

- soit en appliquant aux loyers bruts annualisés générés par chaque immeuble de placement, un multiple, fonction de la rentabilité calculée sur chacune des galeries marchandes, et un taux de capitalisation, fonction du pays ;
- soit en ayant recours à des expertises indépendantes.

La juste valeur des immeubles de placement est présentée dans la note 19.

## 2.10 Stocks

Conformément à la norme IAS 2 « Stocks », les stocks de marchandises sont valorisés au plus faible de leur coût de revient et de leur valeur nette de réalisation.

Le coût de revient correspond au dernier prix d'achat majoré des frais accessoires, méthode adaptée à la rotation rapide des stocks et qui ne génère pas d'écart significatif avec la méthode du FIFO. Cette valorisation incorpore l'ensemble des éléments constitutifs du coût d'achat des marchandises vendues (à l'exception des pertes et gains de change) et prend également en compte la totalité des conditions obtenues à l'achat de la part des fournisseurs.

La valeur nette de réalisation des stocks correspond au prix de vente estimé sur la base des perspectives d'écoulement, minoré des coûts additionnels nécessaires à la vente.

## **2.11 Provisions**

Conformément à la norme IAS 37 « Provisions, passifs éventuels et actifs éventuels », les provisions sont comptabilisées lorsqu'à la date de clôture, le Groupe a une obligation actuelle, juridique ou implicite qui résulte d'un fait générateur passé dont le montant peut être estimé de manière fiable et dont il est probable qu'une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques sera nécessaire pour éteindre l'obligation. Cette obligation peut être d'ordre légal, réglementaire ou contractuel, voire implicite. Ces provisions sont estimées selon leur nature en tenant compte des hypothèses les plus probables. Les montants sont actualisés lorsque l'effet du passage du temps est significatif.

## **2.12 Avantages au personnel**

Les salariés du Groupe bénéficient d'avantages à court terme (congrés payés, congés maladie, participation aux bénéfices), d'avantages à long terme (médaille du travail, prime d'ancienneté....) et d'avantages postérieurs à l'emploi à cotisations/prestations définies (indemnité de fin de carrière, prestations de retraite...).

### **a) Régimes à cotisations définies**

Les régimes à cotisations définies se caractérisent par des versements de cotisations périodiques à des organismes extérieurs qui en assurent la gestion administrative et financière. Ces régimes libèrent l'employeur de toute obligation ultérieure, l'organisme se chargeant de verser aux salariés les montants qui leur sont dus (régime vieillesse de base de la Sécurité Sociale en France, régimes complémentaires de retraite, fonds de pension à cotisations définies).

Ces cotisations sont comptabilisées en charge quand elles sont dues.

### **b) Régimes à prestations définies et avantages à long terme**

Le Groupe Carrefour provisionne les différents avantages à prestations définies conditionnés par l'accumulation d'années de service au sein du Groupe.

Cet engagement est calculé annuellement selon la méthode des unités de crédits projetées en tenant compte d'hypothèses actuarielles telles que l'augmentation des salaires, l'âge de départ, la mortalité, la rotation du personnel et le taux d'actualisation.

Le taux d'actualisation est égal au taux d'intérêt, à la date de clôture, des obligations de première catégorie ayant une date d'échéance proche de celle des engagements du Groupe. Les calculs sont effectués par un actuaire qualifié.

Le Groupe a pris la décision d'appliquer la méthode du « corridor » pour les avantages postérieurs à l'emploi, à savoir l'absence de reconnaissance en résultat de l'effet des variations des hypothèses actuarielles tant que ce dernier reste compris dans une fourchette de +/- 10% de l'engagement. Ainsi, les écarts actuariels excédant 10% de la valeur de l'engagement (ou de la valeur des actifs de couverture si celle-ci est supérieure à la valeur de l'engagement) sont étalés en résultat sur la durée de vie active moyenne résiduelle des membres du personnel bénéficiant de ce régime.

### **c) Paiements fondés sur des actions**

Le Groupe a mis en place deux modalités de paiements fondés sur des actions à destination de ses dirigeants et de certains de ses salariés : des plans d'options d'achat d'actions et des plans d'actions gratuites.

Lors de la transition aux IFRS, conformément à l'option offerte par IFRS 1, le Groupe a décidé de limiter l'application d'IFRS 2 « Paiement fondé sur des actions » aux plans de stocks options réglés en actions attribuées postérieurement au 7 novembre 2002 dont les droits n'étaient pas encore acquis au 1er janvier 2004. Cette application n'a pas eu d'incidence sur le total des capitaux propres au 1<sup>er</sup> janvier 2004.

En revanche, les plans octroyés depuis entrent dans le périmètre d'application de la norme IFRS 2. Les avantages accordés par ces plans sont comptabilisés en charges de personnel, en contrepartie d'une augmentation des capitaux propres, les plans étant réglés en instruments de capitaux propres. La charge comptabilisée au titre de chaque période correspond à la juste valeur de l'avantage accordé, évalué selon la formule de « Black & Scholes » à la date d'octroi pour les options d'achat d'actions et sur la base du cours de bourse à la date d'octroi pour les actions gratuites. La charge, ainsi calculée, est ensuite étalée sur la période d'acquisition des droits. Conformément à IFRS 2, les conditions d'acquisition autres que les conditions de marché ne sont pas prises en considération lors de l'estimation de la juste valeur des actions et options d'achat d'actions à la date d'évaluation.

### **2.13 Impôts sur les résultats**

La charge d'impôt de l'exercice comprend l'impôt exigible et la charge d'impôt différé.

Un impôt différé est calculé, selon la méthode bilantielle, pour toutes les différences temporelles existant entre la valeur comptable inscrite au bilan consolidé et la valeur fiscale des actifs et passifs. L'évaluation des impôts différés est faite en appliquant la méthode du report variable et repose sur la façon dont le Groupe s'attend à recouvrer ou régler la valeur comptable des actifs et passifs en utilisant le taux d'impôt adopté ou quasi adopté à la date d'arrêté des comptes.

Les actifs et passifs d'impôts différés ne sont pas actualisés et sont classés au bilan en actifs et passifs non courants.

Un impôt différé actif est comptabilisé sur les différences temporelles déductibles et pour le report en avant de pertes fiscales et de crédits d'impôt dans la mesure où leur réalisation future paraît probable.

La charge comptabilisée en France au titre de la CVAE est également classée en impôt sur le résultat dans la mesure où le Groupe considère qu'elle répond à la définition donnée par la norme IAS 12.

### **2.14 Titres d'autocontrôle**

Les titres d'autocontrôle sont inscrits pour leur coût d'acquisition en diminution des capitaux propres consolidés. Les résultats de cession éventuelle d'actions d'autocontrôle (ainsi que les effets d'impôts correspondants) sont directement imputés en capitaux propres et ne contribuent pas au résultat net de l'exercice.

### **2.15 Actifs et groupes d'actifs détenus pour être cédés et activités abandonnées**

Une activité abandonnée est soit une composante d'une entité dont celle-ci s'est séparée soit une activité qui est classée comme détenue en vue de la vente et :

- qui représente une ligne d'activité ou une région géographique principale et distincte et
- fait partie d'un plan unique et coordonné pour se séparer d'une ligne d'activité ou d'une région géographique et distincte ou
- est une filiale acquise exclusivement en vue de la vente.

La classification comme activité abandonnée a lieu au moment de la cession ou à une date antérieure lorsque l'activité satisfait aux critères pour être classée comme détenue en vue de la vente. Lorsqu'une activité est classée en activité abandonnée, le compte de résultat et le tableau de flux de trésorerie comparatifs sont retraités comme si l'activité avait satisfait aux critères d'une activité abandonnée à compter de l'ouverture de la période comparative.

En outre, l'ensemble des actifs et des passifs liés aux activités abandonnées ou destinées à être cédées est présenté sur une ligne distincte de l'actif et du passif, tels qu'ils apparaîtraient lors de la cession après élimination des positions intragroupes.

## **2.16 Chiffre d'affaires hors taxes net de la fidélisation**

Le chiffre d'affaires hors taxes intègre uniquement le chiffre d'affaires réalisé dans les magasins et les entrepôts.

Le Groupe applique l'interprétation IFRIC 13 qui spécifie le traitement comptable devant être appliqué aux avantages différés accordés à un client concomitamment à la vente. L'application d'IFRIC 13 conduit lors de la vente initiale, à séparer l'avantage accordé au client du reste de la vente et à comptabiliser cet avantage à sa juste valeur lors de son émission en déduction du chiffre d'affaires.

## **2.17 Autres revenus**

Les autres revenus (services financiers, voyages, revenus locatifs, redevances franchisés...) sont comptabilisés sur une ligne distincte, appelée « autres revenus » et classée sous la ligne « chiffre d'affaires hors taxes » au compte de résultat.

Ce poste intègre notamment les commissions perçues par les sociétés financières au titre des cotisations carte bancaire, de dossiers de crédit classique ou de crédit revolving. Ces commissions sont étalées sur la durée du contrat.

## **2.18 Marge des activités courantes**

La marge des activités courantes correspond à la somme du chiffre d'affaires hors taxes et des autres revenus, diminuée du coût de revient des ventes tel que défini dans la note 8.

## **2.19 Résultat opérationnel courant**

Le résultat opérationnel courant correspond à la marge des activités courantes diminuée des frais généraux et des amortissements et provisions.

## **2.20 Produits et charges non courants**

Conformément aux dispositions de la recommandation n° 2009-R-03 du 2 juillet 2009 du Conseil National de la Comptabilité, le Groupe présente en résultat opérationnel non courant des « éléments peu nombreux, bien identifiés, non récurrents, significatifs au niveau de la performance consolidée ».

Il s'agit notamment de plus ou moins-values de cession d'actifs non courants corporels ou incorporels, de charges d'impairment d'actifs non courants corporels ou incorporels (y compris goodwill), de charges de restructuration et de provisions relatives à des litiges majeurs pour le Groupe.

Ces éléments sont présentés de manière distincte dans le compte de résultat afin de « faciliter la compréhension de la performance opérationnelle courante et permettre au lecteur des comptes de disposer d'éléments utiles dans une approche prévisionnelle des résultats ».

## **2.21 Résultat par action**

Le résultat par action de base est calculé en divisant le résultat attribuable aux porteurs d'actions ordinaires de la Société par le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de la période. Les actions d'auto-contrôle ne sont pas considérées comme des actions en circulation et viennent donc minorer le nombre d'actions prises en comptes pour le calcul du résultat net par action. Les actions dont l'émission est conditionnelle ne sont traitées comme étant en circulation que lorsque toutes les conditions nécessaires sont remplies.

Le résultat par action dilué est déterminé en ajustant, le cas échéant, le résultat attribuable aux porteurs d'actions ordinaires et le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation des effets de tous les instruments potentiellement dilutifs, qui comprennent notamment les obligations convertibles et les options d'achat d'actions attribuées aux membres du personnel. Les options d'achat d'actions sont considérées comme potentiellement dilutives si elles sont « dans la monnaie » (le prix d'exercice considéré incluant la juste valeur des services rendus selon IFRS 2 « Paiement fondé sur des actions »). Les actions gratuites sont considérées comme potentiellement dilutives si les événements conditionnant leur attribution sont survenus.

### **NOTE 3 : FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE**

#### **Environnement économique**

L'activité du Groupe s'est inscrite en 2011 dans un contexte macro-économique difficile, particulièrement en Europe du Sud.

L'aggravation de la crise au cours du second semestre, et la mise en place successive de plans d'austérité dans différents pays d'Europe, a conduit le Groupe à revoir ses plans d'affaires pour les adapter à ce nouveau contexte. La révision à la baisse de nos perspectives de croissance en Grèce et en Italie se traduit par des dépréciations importantes de goodwill, à hauteur respectivement de 188 et 1 750 millions d'euros, soit une charge non courante totale de 1 938 millions d'euros sur l'exercice.

#### **Distribution des titres Dia**

L'Assemblée Générale Mixte du 21 juin 2011 a approuvé la distribution des titres Dia sous la forme d'un dividende exceptionnel, payable le 5 juillet 2011. Chaque actionnaire a ainsi reçu une action Dia pour une action Carrefour détenue, le capital de Carrefour, de même que celui de Dia, se composant à cette date de 679 336 000 actions.

Cette distribution s'est accompagnée d'une introduction de Dia SA à la bourse de Madrid, avec une première cotation le 5 juillet au cours de 3,40 euros par action.

L'opération s'analyse comme une distribution en nature aux actionnaires, régie par les dispositions de l'interprétation IFRIC 17 « Distributions d'actifs non monétaires aux propriétaires », qui prévoit notamment de :

- reconnaître la dette vis-à-vis des actionnaires dès le moment où l'organe compétent de la société a approuvé le versement du dividende ;
- évaluer cette dette à la juste valeur des actifs qui seront distribués, en l'occurrence le cours de première cotation de 3,40 euros par action ;
- réévaluer à chaque clôture, le cas échéant, cette dette en comptabilisant les variations éventuelles directement en capitaux propres ;
- comptabiliser un résultat de cession lors de la remise effective des actifs, égal à la différence entre le montant de la dette à la date de distribution et la valeur nette comptable des actifs remis.

Dans ses comptes semestriels au 30 juin 2011, le Groupe a par conséquent constaté la distribution décidée en contrepartie d'une dette vis-à-vis de ses actionnaires. En l'absence d'indication plus fiable au 30 juin 2011, la juste valeur des titres Dia à cette date a été considérée comme égale à celle constatée lors de la première cotation le 5 juillet 2011, soit 3,40 euros par action.

Dans les comptes au 31 décembre 2011, le Groupe a constaté :

- en capitaux propres consolidés part du Groupe, le montant de la distribution constatée par Carrefour SA, soit 2 230 millions d'euros (montant identique à celui du 30 juin 2011) ;
- en trésorerie, le montant reçu suite à la cession des actions Dia obtenues au titre de l'auto contrôle (79 millions d'euros) ;
- en résultat net des activités abandonnées, le différentiel entre la juste valeur de Dia (2 309 millions d'euros) et la valeur nette comptable de Dia, y compris frais de cession et incidence de la fiscalité (400 millions d'euros), soit une plus-value de 1 909 millions d'euros.

Dia et ses filiales sont restées consolidées par Carrefour jusqu'à la date de la perte du contrôle, soit le 5 juillet 2011. En application d'IFRS 5, les reclassements suivants ont été opérés dans les comptes arrêtés au 31 décembre 2011 :

- le résultat net de Dia à la date de perte de contrôle (32 millions d'euros) est inclus dans la valeur nette comptable au 30 juin et est par conséquent présenté sur la ligne « résultat net des activités abandonnées » au sein de la plus-value de 1 909 millions décrite plus haut ; à des fins de comparaison, le résultat net 2010 de Dia a également été reclassé sur cette ligne ;
- dans le tableau de flux de trésorerie, tous les flux provenant de Dia sur le 1er semestre 2011 sont présentés sur les lignes « Impact des activités abandonnées » ; les données de l'exercice 2010 ont été retraitées en conséquence.

## Cession de la Thaïlande

Au terme de l'accord signé le 15 novembre 2010 avec Big C, filiale du groupe Casino, Carrefour a procédé, le 7 janvier 2011, à la cession de ses activités en Thaïlande pour un prix total, net des frais de transaction, de 816 millions d'euros. Cette transaction s'est traduite dans les comptes 2011 par la constatation d'une plus-value de 667 millions d'euros enregistrée sur la ligne « Résultat net des activités abandonnées ».

Au 31 décembre 2010, l'état simplifié de la situation financière consolidée de la Thaïlande se présente comme suit :

en millions d'euros	<b>31 décembre 2010</b>
<b>ACTIF</b>	
Immobilisations corporelles	235
Actifs financiers	64
Immeubles de placement	21
<b>Actifs non courants</b>	<b>320</b>
Stocks	49
Créances commerciales	2
Impôts différés actifs	3
Actifs d'impôts exigibles	9
Autres actifs	7
Trésorerie et équivalents de trésorerie	74
<b>Actifs courants</b>	<b>145</b>
<b>Total Actif</b>	<b>465</b>
<b>PASSIF ET CAPITAUX PROPRES</b>	
Capitaux propres - part du Groupe	149
<b>Capitaux propres</b>	<b>149</b>
Emprunts - part à plus d'un an	7
Provisions	1
Impôts différés passifs	11
<b>Passifs non courants</b>	<b>18</b>
Emprunts - Part à moins d'un an	147
Fournisseurs	125
Passifs d'impôts exigibles	17
Autres passifs	10
<b>Passifs courants</b>	<b>298</b>
<b>Total Passif et Capitaux Propres</b>	<b>465</b>

## Autres événements marquants

### Plan de transformation

Le groupe Carrefour a initié au premier semestre 2009 un plan de transformation sur quatre ans qui vise à rendre plus attractifs les concepts commerciaux et à améliorer l'efficacité opérationnelle (voir Note 9 « Produits et charges non courants »).

### Exercice de l'option de vente de la participation dans le groupe Altis

Conformément aux accords en vigueur et en vue de l'échéance du partenariat fin 2011 avec le groupe Eroski, le Conseil d'Administration de Carrefour a décidé d'exercer l'option de vente de sa participation de 50% dans le groupe Altis composé des sociétés Altis, Distrimag, SSB et H2M détenues à parité par les groupes Carrefour et Eroski.

Le prix d'exercice de cette option de vente est de 153 millions d'euros pour la participation du groupe Carrefour dans le groupe Altis.

Conformément à la norme IFRS 5 – *Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées*, la participation de Carrefour, antérieurement enregistrée en titres mis en équivalence, a été reclassée au 31 décembre 2011 en actifs destinés à la vente pour sa valeur nette comptable qui s'élève à 41 millions d'euros.

La réalisation de cette opération est notamment conditionnée à l'autorisation des autorités de la concurrence.

### Cession d'un portefeuille immobilier en France

Le 27 décembre 2011, le groupe Carrefour a cédé un portefeuille immobilier constitué des murs de 97 supermarchés détenus par Carrefour Property et dont l'exploitation sous enseigne Carrefour Market sera assurée dans le cadre de baux longs à loyers fixes indexés. Le prix de cession s'élève à 365 millions d'euros.

L'opération s'analyse au regard de la norme IAS 17 comme une transaction de cession-bail. Les baux conclus avec l'acheteur des murs, d'une durée initiale ferme de 12 ans assortie d'options de renouvellement multiples, ont été analysés comme étant des contrats de location simple, l'essentiel des risques et avantages inhérents à la propriété restant à la charge du bailleur.

La cession étant faite aux conditions de marché, la plus-value réalisée, nette de frais, est enregistrée intégralement dans le compte de résultat 2011. Elle s'élève à 229 millions d'euros.

### Projet d'OPA/OPE sur Guyenne et Gascogne

L'annonce de ce projet le 12 décembre 2011 est sans conséquence sur les comptes consolidés du Groupe au 31 décembre 2011. Des informations complémentaires sont fournies en note 42 au titre des événements post-clôture.

## NOTE 4 : RETRAITEMENT DE L'INFORMATION COMPARATIVE

### 4.1 Distribution des titres Dia

La décision prise par l'Assemblée Générale de juin 2011 de distribuer les titres de Dia aux actionnaires a entraîné la perte de contrôle de ce sous-groupe à la date du 5 juillet 2011.

En conformité avec la norme IFRS 5, les charges et les produits ont été reclassés sur la ligne « Résultat net des activités abandonnées » du compte de résultat en 2010 et en 2011, les flux de trésorerie sur les lignes « Impact des activités abandonnées » du tableau des flux de trésorerie en 2010 et en 2011.

Les principaux agrégats du compte de résultat de Dia intégrés dans les comptes du Groupe se présentent comme suit en 2011 et 2010 :

en millions d'euros	déc-10	déc-11 (1)
Chiffre d'affaires hors taxes	9 588	4 786
Marge des Activités courantes	2 002	981
Résultat opérationnel courant	271	123
Résultat opérationnel	133	67
Résultat avant Impôts	124	59
Résultat net	38	32

(1) résultat à la date de distribution

## 4.2 Incidences sur le résultat 2010 ainsi que sur le tableau de flux de trésorerie 2010

### COMPTE DE RESULTAT CONSOLIDE

(en millions d'euros)	2010 publié	Dia	2010 retraité
Chiffre d'affaires hors taxes	90 099	(9 588)	80 511
Programmes de fidélisation	(774)	0	(774)
<b>Chiffre d'affaires hors taxes, net de la fidélisation</b>	<b>89 325</b>	<b>(9 588)</b>	<b>79 737</b>
Autres Revenus	2 187	(85)	2 103
<b>Revenus Totaux</b>	<b>91 513</b>	<b>(9 673)</b>	<b>81 840</b>
Prix de revient des ventes	(71 640)	7 671	(63 969)
<b>Marge des Activités courantes</b>	<b>19 873</b>	<b>(2 002)</b>	<b>17 871</b>
Frais généraux	(14 979)	1 485	(13 494)
Amortissements et provisions	(1 921)	246	(1 675)
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>2 972</b>	<b>(271)</b>	<b>2 701</b>
Produits et charges non courants	(1 137)	138	(999)
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>1 836</b>	<b>(133)</b>	<b>1 703</b>
Résultat financier	(657)	9	(648)
<b>Résultat avant Impôts</b>	<b>1 179</b>	<b>(124)</b>	<b>1 055</b>
Impôts sur les résultats	(697)	87	(610)
Quote-part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence	35	(1)	34
<b>Résultat net des activités poursuivies</b>	<b>517</b>	<b>(38)</b>	<b>479</b>
Résultat net des activités abandonnées	52	38	90
<b>Résultat net total</b>	<b>568</b>	<b>0</b>	<b>568</b>
<b>dont Résultat net - part du Groupe</b>	<b>433</b>	<b>0</b>	<b>433</b>
dont Résultat net des activités poursuivies - part du Groupe	382	(41)	340
dont Résultat net des activités abandonnées - part du Groupe	52	41	93
<b>dont Résultat net - part attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle</b>	<b>135</b>		<b>135</b>
<b>Résultat net total</b>	<b>568</b>		<b>568</b>
Part efficace de la couverture de flux de trésorerie	(13)		(13)
Variation des actifs destinés à la vente	2		2
Ecart de conversion	651		651
<b>Autres éléments du résultat global, après impôt</b>	<b>639</b>		<b>639</b>
<b>Résultat global total</b>	<b>1 208</b>		<b>1 208</b>
dont part du Groupe	1 014		1 014
dont part attribuables aux participations ne donnant pas le contrôle	194		194

## TABLEAU DE FLUX DE TRESORERIE CONSOLIDE

(en millions d'euros)	déc-10 publié	IFRS 5 Dia	déc-10 retraité
<b>RESULTAT AVANT IMPÔT</b>	<b>1 179</b>	<b>(124)</b>	<b>1 055</b>
<b>OPERATIONS D'EXPLOITATION</b>			
Impôts	(678)	89	(589)
Dotations aux amortissements	2 033	(292)	1 740
Plus et moins-values sur cessions d'actifs	(30)	(44)	(74)
Variation des provisions et impairment	804	(33)	771
Dividendes des sociétés mises en équivalence	12		12
Impact des activités abandonnées	73	405	478
<b>Autofinancement</b>	<b>3 392</b>	<b>0</b>	<b>3 392</b>
Variation du besoin en fonds de roulement	(598)	(131)	(729)
Impact des activités abandonnées	26	131	158
<b>Variation de la trésorerie issue des opérations d'exploitation (hors sociétés financières)</b>	<b>2 821</b>	<b>0</b>	<b>2 821</b>
Variation des encours sur crédit à la consommation	(84)		(84)
<b>Variation de la trésorerie issue des opérations d'exploitation totale</b>	<b>2 736</b>		<b>2 736</b>
<b>OPERATIONS D'INVESTISSEMENT</b>			
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(2 122)	290	(1 832)
Acquisitions d'actifs financiers	(48)	2	(46)
Acquisitions de filiales	(97)		(97)
Cessions de filiales	15		15
Cessions d'immobilisations	203	(7)	196
Cessions de titres de participation	51		51
<b>Sous Total Investissements nets de désinvestissements</b>	<b>(1 998)</b>	<b>286</b>	<b>(1 712)</b>
Autres emplois	(284)	10	(274)
Impact des activités abandonnées	(25)	(296)	(320)
<b>Variation de la trésorerie issue des investissements</b>	<b>(2 307)</b>	<b>0</b>	<b>(2 307)</b>
<b>OPERATIONS DE FINANCEMENT</b>			
Augmentation de capital en numéraire	17		17
Acquisitions et cessions de participations sans changement de contrôle	218		218
Dividendes versés par Carrefour (société mère)	(740)		(740)
Dividendes versés par les sociétés consolidées aux intérêts hors Groupe	(124)		(124)
Variation des actions propres et autres instruments	(943)		(943)
Variation des actifs financiers courants	221		221
Emission d'emprunts obligataires	1 978		1 978
Remboursement d'emprunts obligataires	(1 000)		(1 000)
Autres variation de l'endettement	(53)	(18)	(71)
Impact des activités abandonnées	83	18	101
<b>Variation de la trésorerie issue du financement</b>	<b>(344)</b>	<b>0</b>	<b>(344)</b>
Variation nette de la trésorerie avant effet change	86		86
Incidence des variations de change	(115)		(115)
<b>Variation nette de la trésorerie</b>	<b>(29)</b>		<b>(29)</b>
<b>Trésorerie à l'ouverture de l'exercice</b>	<b>3 300</b>		<b>3 300</b>
<b>Trésorerie à la clôture de l'exercice</b>	<b>3 271</b>		<b>3 271</b>

## NOTE 5 : INFORMATION SECTORIELLE

Les secteurs opérationnels du Groupe sont constitués par les pays dans lesquels il exerce ses activités. Pour les besoins de l'information sectorielle, ces pays sont regroupés par zone géographique (cf. note 2.2).

2011

(en millions d'euros)					
	Total	France	Europe	Amérique	Asie
Chiffre d'affaires hors taxes	81 271	35 179	23 699	15 082	7 312
Autres Revenus	2 309	904	544	537	324
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>2 182</b>	<b>862</b>	<b>508</b>	<b>554</b>	<b>258</b>
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>(481)</b>				
Résultat financier	(757)				
<b>Résultat avant Impôts</b>	<b>(1 238)</b>				
<b>Résultat net total</b>	<b>404</b>				
Investissements corporels et incorporels (1)	2 330	928	683	463	256
Dotations aux amortissements	(1 711)	(688)	(517)	(290)	(216)

31/12/2011

(en millions d'euros)					
	Total	France	Europe	Amérique	Asie
<b>ACTIF</b>					
Goodwill	8 740	4 311	3 143	1 146	140
Autres immobilisations incorporelles	966	408	369	176	13
Immobilisations corporelles	13 771	4 269	4 741	3 277	1 484
Immeubles de placement	507	101	261	49	95
Autres actifs sectoriels (2)	16 686	7 340	5 007	3 176	1 163
Total Actifs sectoriels	40 669	16 430	13 521	7 824	2 894
Autres actifs non affectés	7 262				
Total Actif	47 931				
<b>PASSIF (hors capitaux propres)</b>					
Passifs sectoriels (3)	24 031	10 939	7 027	3 594	2 471
Autres passifs non affectés	16 273				
Total	40 304				

- (1) Les investissements incorporels et corporels correspondent aux acquisitions d'immobilisations présentées dans le tableau de flux de trésorerie.
- (2) Les autres actifs sectoriels comprennent les stocks, les créances clients et comptes rattachés, les encours clients des sociétés financières et les autres débiteurs.
- (3) Les passifs sectoriels comprennent les dettes fournisseurs, le refinancement des encours clients et les autres crédateurs.

2010 <sup>(a)</sup>

(en millions d'euros)

	Total	France	Europe	Amérique	Asie
Chiffre d'affaires hors taxes	80 511	34 907	24 763	13 919	6 923
Autres Revenus	2 103	847	539	461	256
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>2 701</b>	<b>1 275</b>	<b>706</b>	<b>435</b>	<b>286</b>
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>1 703</b>				
Résultat financier	(648)				
<b>Résultat avant Impôts</b>	<b>1 055</b>				
<b>Résultat net total</b>	<b>568</b>				
Investissements corporels et incorporels (1)	1 832	744	452	418	218
Dotations aux amortissements	(1 677)	(652)	(536)	(278)	(210)

(a) le secteur opérationnel « Maxidiscompte » présenté en 2010 n'existe plus au 31 décembre 2011 suite à la perte de contrôle du sous-groupe Dia le 5 juillet 2011

31/12/2010

(en millions d'euros)

	Total	France	Europe	Amérique	Asie	Maxidiscompte
<b>ACTIF</b>						
Goodwill	11 829	4 278	5 356	1 288	136	771
Autres immobilisations incorporelles	1 101	427	385	231	12	46
Immobilisations corporelles	15 297	4 177	4 839	3 279	1 405	1 597
Immeubles de placement	536	97	293	53	93	-
Autres actifs sectoriels (2)	16 769	6 896	5 106	3 137	855	775
<b>Total Actifs sectoriels</b>	<b>45 531</b>	<b>15 877</b>	<b>15 978</b>	<b>7 987</b>	<b>2 501</b>	<b>3 189</b>
Autres actifs non affectés	8 118					
<b>Total Actif</b>	<b>53 650</b>					
<b>PASSIF</b>						
Passifs sectoriels (3)	25 545	10 271	7 453	3 695	2 080	2 045
Autres passifs non affectés	17 542					
<b>Total</b>	<b>43 087</b>					

- (1) Les investissements incorporels et corporels correspondent aux acquisitions d'immobilisations présentées dans le tableau de flux de trésorerie.
- (2) Les autres actifs sectoriels comprennent les stocks, les créances clients et comptes rattachés, les encours clients des sociétés financières et les autres débiteurs.
- (3) Les passifs sectoriels comprennent les dettes fournisseurs, le refinancement des encours clients et les autres crédateurs.

## NOTE 6 : CHIFFRE D'AFFAIRES HORS TAXES

A taux de change constants, le chiffre d'affaires 2011 aurait été de 81 701 millions d'euros, à comparer avec 80 511 millions d'euros en 2010, soit une hausse de 1,5 %.

L'incidence de la variation des taux de change représente (430) millions d'euros au 31 décembre 2011, dont (233) millions d'euros sur la zone Amérique, (232) millions d'euros sur la zone Europe et +36 millions d'euros sur la zone Asie.

(en millions d'euros)	2011	2010	Prog. en %
Chiffre d'affaires	81 271	80 511	0,9%

## CHIFFRE D'AFFAIRES HORS TAXES PAR PAYS

(en millions d'euros)	2011	2010	(en millions d'euros)	2011	2010
<b>France</b>	<b>35 179</b>	<b>34 907</b>	<b>Amérique</b>	<b>15 082</b>	<b>13 919</b>
			Brésil	11 131	10 181
			Argentine	2 420	2 194
			Colombie	1 531	1 544
<b>Europe (hors France)</b>	<b>23 699</b>	<b>24 763</b>	<b>Asie</b>	<b>7 312</b>	<b>6 923</b>
Espagne	8 373	8 563	Taiwan	1 430	1 394
Italie	5 419	5 733	Chine	4 345	4 029
Belgique	3 825	3 859	Malaisie	402	410
Grèce	2 163	2 401	Indonésie	1 032	1 004
Pologne	1 892	1 998	Singapour	76	86
Turquie	1 071	1 237	Inde	26	0
Roumanie	955	930			
Autres	0	42			

## NOTE 7 : AUTRES REVENUS PAR NATURE

(en millions d'euros)	2011	2010	Prog. en %
Commissions financières <sup>(1)</sup>	1 292	1 184	9,1%
Revenus de location	299	278	7,7%
Revenus de sous location	204	170	19,7%
Revenus divers	515	471	9,2%
<b>Total</b>	<b>2 309</b>	<b>2 103</b>	<b>9,8%</b>

(1) issues de l'activité des sociétés financières

Les revenus divers sont essentiellement composés de redevances de franchisés, de revenus de location-gérance et de produits annexes.

## NOTE 8 : COUT DES VENTES

Le coût des ventes intègre outre les achats et variations de stock, d'autres coûts essentiellement composés des coûts des produits vendus par les sociétés financières, des produits liés à l'escompte ainsi que des écarts de change générés par les achats de marchandises.

## NOTE 9 : FRAIS GENERAUX

(en millions d'euros)	2011	2010	Prog. en %
Frais de Personnel	7 843	7 699	1,9%
Locations immobilières	981	946	3,7%
Entretien et réparation	756	750	0,8%
Honoraires	793	694	14,4%
Publicité	1 094	1 110	(1,4%)
Taxes	547	455	20,1%
Energie et électricité	712	698	2,0%
Autres frais généraux	1 242	1 142	8,8%
<b>Total</b>	<b>13 969</b>	<b>13 494</b>	<b>3,5%</b>

## NOTE 10 : AMORTISSEMENTS ET DOTATIONS AUX PROVISIONS

(en millions d'euros)	2011	2010	Prog. en %
Amortissements des immobilisations corporelles	1 394	1 395	(0,1%)
Amortissements des immobilisations incorporelles	267	232	14,9%
Amortissements des contrats de location financement	33	32	5,5%
Amortissements des immeubles de placement	18	19	(7,1%)
Dotations et reprises de provisions	(10)	(2)	395,6%
<b>Total</b>	<b>1 701</b>	<b>1 675</b>	<b>1,5%</b>

## NOTE 11 : PRODUITS ET CHARGES NON COURANTS

Certains éléments significatifs à caractère inhabituel de par leur nature et leur fréquence sont comptabilisés en autres produits non courants et en autres charges non courantes.

en millions d'euros	2011	2010
Résultat de cession d'actifs	255	54
Coûts de restructuration, dont :	(209)	(346)
<i>Plan de Transformation</i>	(120)	(187)
<i>autres plans de restructuration</i>	(89)	(159)
Autres éléments non courants, dont :	(547)	(571)
<i>changements d'estimation (Brésil)</i>		(321)
<i>provisions pour risques sociaux</i>	(156)	
<i>provision risques fiscaux (Brésil)</i>	(130)	
<i>taxe sur le patrimoine en Colombie</i>	(38)	
<i>redressement fiscal TVA en France</i>	(77)	
<i>autres</i>	(146)	(250)
<b>Résultat non courant avant dépréciation d'actifs</b>	<b>(501)</b>	<b>(863)</b>
Dépréciation d'actifs, dont :	(2 161)	(135)
<i>dépréciation des goodwill</i>	(1 966)	0
<i>dépréciation des actifs corporels</i>	(156)	(135)
<b>Produits et charges non courants</b>	<b>(2 662)</b>	<b>(999)</b>
Dont :		
<i>total des produits non courants</i>	343	102
<i>total des charges non courantes</i>	(3 005)	(1 101)

### Résultat de cession d'actifs

Le Groupe a cédé en date du 27 décembre 2011 les murs de 97 supermarchés français pour un prix total de 365 millions d'euros. La plus-value avant impôt constatée s'élève à 229 millions d'euros.

### Coûts de restructuration

Les coûts de restructurations comprennent des charges induites par la mise en œuvre du Plan de Transformation lancé à l'échelle du Groupe en 2009 pour 120 millions d'euros et d'autres charges de restructuration pour 89 millions d'euros.

Les charges comptabilisées au titre du Plan de Transformation découlent de la rationalisation des structures, pour l'essentiel en Espagne, en Italie et en France. Outre des charges liées à la diminution des effectifs, elles comprennent 19 millions d'euros d'amortissements accélérés relatifs aux hypermarchés transformés en « Carrefour Planet ».

En 2010, les coûts de restructuration, autres que ceux engagés dans le cadre du Plan de Transformation, concernaient principalement la Belgique.

## Dépréciation d'actifs

Dans un contexte de crise économique aggravée sur le second semestre de l'année 2011 et de mise en œuvre de plans d'austérité dans les pays du Sud de l'Europe, le Groupe a procédé à la revue de l'ensemble de ses plans d'affaires et a notamment été amené à revoir à la baisse ses perspectives de croissance en Grèce et en Italie. Les tests de perte de valeur réalisés à partir de ces plans d'affaires (cf. détail en note 17.3) ont conduit à constater une dépréciation des goodwill du Groupe à hauteur de 1 966 millions d'euros, principalement sur l'Italie (1 750 millions d'euros sur l'année, dont 481 millions d'euros sur le premier semestre) et la Grèce (188 millions d'euros).

Des dépréciations d'immobilisations corporelles ont par ailleurs été enregistrées pour 156 millions d'euros, principalement en France, Italie, Espagne et en Roumanie, afin de traduire la situation déficitaire de certains magasins.

## Autres produits et charges non courants

Les autres produits et charges non courants s'élèvent à (547) millions d'euros en 2011 et se composent principalement :

- d'une provision sur des risques fiscaux additionnels identifiés au Brésil (130 millions d'euros) ;
- d'une provision complémentaire au titre du redressement notifié au Groupe en France sur le calcul de la TVA pour 77 millions d'euros ;
- d'une charge fiscale exceptionnelle en Colombie pour 38 millions d'euros ; cette taxe, assise sur le patrimoine de la filiale colombienne du Groupe au 1<sup>er</sup> janvier 2011, est payable par semestrialité sur les 4 années à venir ; la dette a été comptabilisée à hauteur de la valeur actualisée des paiements attendus ;
- de divers risques sociaux significatifs identifiés au Brésil pour l'essentiel ainsi qu'en France, pour un montant global de 156 millions d'euros.

## NOTE 12 : RESULTAT FINANCIER

Le détail des éléments du résultat financier s'analyse comme suit :

en millions d'euros	2011	2010
<b>Produits sur prêts et trésorerie</b>	<b>63</b>	<b>27</b>
Produits d'intérêts sur les dépôts bancaires	48	21
Produits financiers sur prêts	15	7
<b>Coût de l'endettement financier brut</b>	<b>(545)</b>	<b>(573)</b>
Charges d'intérêt sur les passifs financiers évalués au coût amorti	(581)	(530)
Charges d'intérêt sur location financement	(42)	(38)
Variation de juste valeur des actifs financiers détenus à des fins de transaction (produits)	10	7
Variation de juste valeur des actifs financiers désignés à la juste valeur par le biais du compte de résultat (produits)	13	36
Variation de juste valeur des passifs financiers	1	5
Produits sur instruments de taux	88	16
Variation de juste valeur des actifs financiers détenus à des fins de transaction (charges)	(11)	(26)
Variation de juste valeur des actifs financiers désignés à la juste valeur par le biais du compte de résultat (charges)	(1)	(5)
Variation de juste valeur des passifs financiers désignés à la juste valeur par le biais du compte de résultat	(13)	(36)
Variation nette de juste valeur des instruments de couverture de flux de trésorerie sortie des autres éléments du résultat global	(8)	(2)
<b>Coût de l'endettement financier net</b>	<b>(482)</b>	<b>(545)</b>
<b>Autres produits et charges financiers</b>	<b>(275)</b>	<b>(103)</b>
Charge financière IAS 19	(43)	(46)
Intérêts de retard sur contentieux fiscaux et sociaux	(150)	(35)
Produits sur titres de placement	9	10
Dividendes perçus au titre d'actifs disponibles à la vente	8	10
Produit net de cession des actifs disponibles à la vente sortis des autres éléments du résultat global	6	16
Gain/perte net de change	(14)	(2)
Autres	(90)	(55)
<b>Résultat financier</b>	<b>(757)</b>	<b>(648)</b>
Charges financières	(954)	(810)
Produits financiers	197	162

Les éléments suivants, également de nature financière, sont portés directement en autres éléments du résultat global.

Comptabilisés en autres éléments du résultat global (en millions d'euros)	2011	2010
Variation nette de juste valeur des actifs financiers disponibles à la vente	3	18
Variation nette de juste valeur des actifs financiers disponibles à la vente transférée en résultat	(6)	(16)
Part efficace de la variation de juste valeur des instruments de couverture de flux de trésorerie	(23)	(14)
Juste valeur des instruments de couverture de flux de trésorerie transférée en résultat	8	2
Ecart de change résultant des activités à l'étranger	(324)	651
<b>Total</b>	<b>(340)</b>	<b>639</b>

### NOTE 13 : IMPOTS SUR LES RESULTATS

(en millions d'euros)	2011	2010
Impôts sur les résultats	(981)	(573)
Impôts différés	(21)	(37)
<b>Total impôts</b>	<b>(1 002)</b>	<b>(610)</b>

La charge totale d'impôts comprend en 2011 une provision de 268 millions d'euros en titre d'un contentieux fiscal en Espagne (voir note 31.1), ainsi que des dépréciations d'impôts différés actifs, en lien avec la révision de nos plans d'affaires en Italie et en Grèce (voir note 17.3.1), pour un montant total de 151 millions d'euros.

#### Rapprochement du taux d'impôt théorique et du taux d'impôt effectif

L'impôt théorique pour 2011, calculé sur la base du résultat consolidé avant impôt auquel est appliqué le taux d'impôt en vigueur en France (hors contribution exceptionnelle et temporaire), est un produit de 426 millions d'euros. Il se rapproche de la charge nette de 1 002 millions d'euros effectivement comptabilisée comme suit :

(en millions d'euros)	2011	2010
Résultat avant impôts	(1 238)	1 055
Taux normatif	34,4%	34,4%
Impôt théorique (a)	426	(363)
Effets impôts sur le résultat non taxé ou taxé à un taux différent	(3)	132
Impôts sans base (provisions fiscales, retenues à la source...) (b)	(401)	(149)
Incidence des dépréciations de goodwill non déductibles fiscalement	(516)	0
Autres effet impôts sur différences permanentes (c)	(143)	(65)
Dépréciations d'impôts différés actifs (d)	(164)	0
Impôts différés actifs non reconnus sur l'exercice	(202)	(171)
Impôts différés actifs reconnus sur exercices antérieurs	27	27
Autres	(27)	(21)
<b>Total impôts</b>	<b>(1 002)</b>	<b>(610)</b>
Taux effectif d'impôt	na	57,8%

- (a) La prise en compte dans le taux normatif de la majoration de 5% du montant de l'impôt sur le résultat prévue dans le projet de loi de finance rectificative pour 2011 aurait une incidence de 21 millions d'euros sur l'impôt théorique.
- (b) Le montant d'impôts sans base tient notamment compte en 2011 de la constitution d'une provision pour risque fiscal en Espagne à hauteur de 268 millions d'euros. Depuis 2010, la CVAE est classée en impôt sur le résultat : elle s'élève à 54 millions d'euros en 2011 et 57 millions d'euros en 2010.

- (c) Le montant 2011 des autres effets impôts sur différence permanentes s'explique par les provisions fiscales significatives enregistrées au Brésil et en France, ainsi que par l'incidence de de l'equity tax comptabilisée en Colombie en résultat non courant (non déductible fiscalement).
- (d) Les dépréciations d'impôts différés actifs en 2011 sont liées principalement à la révision des plans d'affaires de l'Italie et de la Grèce, et s'élèvent respectivement à 116 et 35 millions d'euros.

#### NOTE 14 : RESULTAT DES ACTIVITES ABANDONNEES

(en millions d'euros)	2011	2010
Activités abandonnées part du Groupe	2 573	90
Activités abandonnées part attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle	7	0
<b>Total</b>	<b>2 580</b>	<b>90</b>

Le résultat des activités abandonnées provient en 2011 :

- du résultat net de cession de la Thaïlande pour 667 millions d'euros,
- du résultat net de cession des entités Dia ainsi que le résultat de leur activité jusqu'à la date de cession pour 1 909 millions d'euros.

Le résultat des activités abandonnées provient en 2010 :

- du résultat net 2010 des entités thaïlandaises pour 44 millions d'euros,
- du résultat net 2010 des entités Dia pour 38 millions d'euros,
- du résultat net 2010 de l'entité russe pour (3) millions d'euros,
- d'une reprise de provision suite à la cession en 2005 de l'activité restauration hors foyer pour 11 millions d'euros.

#### NOTE 15 : RESULTAT PAR ACTION (Part du Groupe)

	2011	2010
<b>Résultat net courant par action avant dilution</b>		
Résultat net des activités poursuivies	(2 202)	340
Résultat net des activités abandonnées	2 573	93
Résultat net total	371	433
Nombre d'actions moyen pondéré	657 524 770	677 979 764
<b>Résultat net des activités poursuivies par action (en euros)</b>	<b>(3,35)</b>	<b>0,50</b>
<b>Résultat net des activités abandonnées par action (en euros)</b>	<b>3,91</b>	<b>0,14</b>
<b>Résultat net total par action (en euros)</b>	<b>0,56</b>	<b>0,64</b>

Les actions d'auto-contrôle ainsi que les titres faisant partie du dispositif d'achat à terme décrit en note 27.3.2 ne sont pas considérés comme des actions en circulation pour le calcul du bénéfice net par action.

Résultat net courant par action après dilution	2011	2010
Résultat net des activités poursuivies	(2 202)	340
Résultat net des activités abandonnées	2 573	93
Résultat net total	371	433
Nombre d'actions moyen pondéré, avant dilution	657 524 770	677 979 764
Actions dilutives	0	538 605
<i>Plans d'actions gratuites</i>	0	538 605
<i>Plans de stocks options</i>	0	0
Nombre d'actions retraité, après dilution éventuelle	657 524 770	678 518 369
<b>Résultat net des activités poursuivies par action (en euros)</b>	<b>(3,35)</b>	<b>0,50</b>
<b>Résultat net des activités abandonnées par action (en euros)</b>	<b>3,91</b>	<b>0,14</b>
<b>Résultat net total par action après dilution (en euros)</b>	<b>0,56</b>	<b>0,64</b>

Les options d'achat d'actions émises par le Groupe ayant toutes un prix d'exercice supérieur au cours moyen de l'action Carrefour, tant sur 2011 que sur 2010, elles n'engendrent aucun effet dilutif. Le résultat des activités poursuivies étant négatif en 2011, les actions gratuites ne sont pas considérées comme dilutives.

#### NOTE 16 : AUTRES ELEMENTS DU RESULTAT GLOBAL

(en millions d'euros)	2011			2010		
	Brut	Impôt	Net	Brut	Impôt	Net
Part efficace de la couverture de flux de trésorerie	(23)	8	(14)	(21)	8	(13)
Variation des actifs disponibles à la vente	(3)	0	(2)	1	1	2
Variation des écarts de conversion	(324)	0	(324)	651		651
<b>Autres éléments du résultat global</b>	<b>(349)</b>	<b>8</b>	<b>(340)</b>	<b>631</b>	<b>9</b>	<b>639</b>

## NOTE 17 : IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Les immobilisations incorporelles du Groupe se composent principalement de goodwill, présentés sur une ligne distincte de l'état de la situation financière, ainsi que d'autres immobilisations incorporelles.

(en millions d'euros)	31/12/2011	31/12/2010
<b>Goodwill nets</b>	<b>8 740</b>	<b>11 829</b>
Autres immobilisations incorporelles brutes	3 024	2 948
Amortissement des autres immobilisations incorporelles	(1 973)	(1 806)
Impairment	(227)	(196)
<b>Autres immobilisations incorporelles nettes</b>	<b>824</b>	<b>946</b>
<b>Immobilisations incorporelles en cours</b>	<b>142</b>	<b>154</b>
<b>Immobilisations incorporelles nettes</b>	<b>9 706</b>	<b>12 929</b>

### 17.1 Variation des goodwill

La valeur des goodwill constatés par le Groupe fait l'objet d'un suivi au niveau des secteurs opérationnels constitués par les pays dans lesquels le Groupe exerce ses activités.

Au cours de l'exercice 2011, la valeur nette totale des goodwill a diminué de 3 089 millions d'euros, principalement en raison des dépréciations comptabilisées (1 942 millions d'euros) et de la sortie du sous-groupe Dia (767 millions d'euros).

(en millions d'euros)	Goodwill nets fin décembre 2010	Acquisitions	Cessions	Impairment	Autres mouvements	Ecart de conversion	Goodwill nets fin décembre 2011
France	4 278	56	(32)	(3)	(6)		4 292
Italie	2 648			(1 750)			898
Belgique	947	1	(0)		(0)		948
Espagne	810						810
Bresil	1 061		(51)			(86)	923
Argentine	141					(7)	134
Grèce	188			(188)			
Hard Discount	772				(767)	(3)	
Autres pays	983				(203)	(48)	733
<b>Total</b>	<b>11 829</b>	<b>57</b>	<b>(84)</b>	<b>(1 942)</b>	<b>(976)</b>	<b>(144)</b>	<b>8 740</b>

Les autres mouvements concernent, outre la sortie du sous-groupe Dia, la variation de juste valeur des engagements d'achat auprès des actionnaires détenant des participations ne donnant pas le contrôle (méthode dite du « goodwill en cours » décrite dans les principes comptables – 2.7 « Actifs et passifs financiers »).

Au cours de l'exercice 2010, la valeur nette des goodwill était restée stable.

(en millions d'euros)	Goodwill nets fin décembre 2009	Acquisitions	Cessions	Impairment	Autres mouvements	Ecart de conversion	Goodwill nets fin décembre 2010
France	4 129	145	(5)		9		4 278
Italie	2 660		(12)		(0)		2 648
Belgique	948	1	(1)				947
Espagne	815		(0)		(5)		810
Bresil	937					124	1 061
Argentine	136					4	141
Hard Discount	810		(6)	(13)	(21)	2	772
Autres pays	1 038	56	(2)		41	38	1 171
<b>Total</b>	<b>11 473</b>	<b>202</b>	<b>(26)</b>	<b>(13)</b>	<b>24</b>	<b>168</b>	<b>11 829</b>

## 17.2 Variation des autres immobilisations incorporelles

(en millions d'euros)	Valeur brute	Amortissements et dépréciations	Valeur nette
<b>Au 31 décembre 2009</b>	<b>2 821</b>	<b>(1 746)</b>	<b>1 075</b>
Acquisitions	260		260
Cessions	(51)	34	(17)
Variation de change	31		31
Amortissements		(239)	(239)
Impairment		(8)	(8)
Variation de périmètre, transfert et autres mouvements	42	(42)	(0)
<b>Au 31 décembre 2010</b>	<b>3 102</b>	<b>(2 002)</b>	<b>1 101</b>
Acquisitions	241	0	241
Cessions	(52)	39	(13)
Variation de change	(49)	29	(20)
Amortissements	0	(261)	(261)
Impairment	0	(42)	(42)
Variation de périmètre, transfert et autres mouvements	(76)	37	(38)
<b>Au 31 décembre 2011</b>	<b>3 166</b>	<b>(2 000)</b>	<b>966</b>

## 17.3 Dépréciation des goodwill et analyse de sensibilité

Les principes de dépréciation des actifs sont détaillés dans la note « Principes comptables ».

Les tests de dépréciation des goodwill et des actifs incorporels réalisés en 2011, conformément à IAS 36, ont conduit le Groupe à comptabiliser une perte de valeur de 1 750 millions d'euros sur l'Italie et 188 millions d'euros sur la Grèce. En 2010, le Groupe n'avait comptabilisé aucune perte de valeur sur ses goodwill.

Les hypothèses de taux de croissance perpétuelle et de taux d'actualisation par zone géographique se présentent comme suit :

Zones	2011		2010	
	Taux d'actualisation après impôt	Taux de croissance perpétuelle	Taux d'actualisation après impôt	Taux de croissance perpétuelle
France	6,2%	1,5%	6,0%	1,5%
Europe	7,5 à 15,0%	0 à 3,0%	6,2 à 11,8%	1,3 à 3,5%
Amérique	7,7 à 20,5%	2,0%	8,6 à 22,4%	1,5%
Asie	6,6 à 11,3%	2,0%	6,6 à 11,5%	1,5%

### 17.3.1 Pays pour lesquels une dépréciation de goodwill a été enregistrée en 2011

#### Italie

La dégradation continue du contexte économique constatée en Italie au cours de l'année 2011, et l'aggravation très nette de la crise de la dette souveraine constatée sur le second semestre, ont conduit le Groupe à réviser son plan d'affaires pour les années à venir. Les mesures prises récemment par le gouvernement (« plan Monti ») semblent notamment devoir peser durablement sur le pouvoir d'achat des ménages et limitent le potentiel de croissance du Groupe en Italie.

Cette situation se traduit par une dépréciation totale de 1 750 millions d'euros sur l'ensemble de l'année 2011 (dont 481 millions d'euros au 1<sup>er</sup> semestre) ; la valeur résiduelle des goodwill en Italie s'établit à 898 millions d'euros (à comparer à 2 648 millions d'euros au 31 décembre 2010).

Les principales hypothèses retenues pour réaliser le test sont les suivantes :

	2011	2010
Taux de croissance perpétuelle	1,5 %	1,3 %
Taux d'actualisation (après impôt)	7,9 %	7,0%

Des analyses de sensibilité ont par ailleurs été menées pour évaluer l'incidence sur la perte enregistrée de la variation des principales hypothèses retenues.

Sensibilité au WACC et à la croissance perpétuelle						Sensibilité aux croissances du CA HT et de la marge d'EBITDA							
<b>WACC (%)</b>						<b>Croissance du CA HT (%)*</b>							
-0,50%   -0,25% <b>0,00%</b> 0,25%   0,50%						-1,00%   -0,50% <b>0,00%</b> 0,50%   1,00%							
Croissance perpétuelle (%)	-0,50%	31	-28	-84	-135	-183	Marge d'EBITDA (%)*	-0,50%	-328	-304	-280	-256	-231
	-0,25%	80	16	-43	-98	-149		-0,25%	-194	-167	-140	-113	-85
	<b>0,00%</b>	132	63	0	-58	-113		<b>0,00%</b>	-59	-30	0	31	62
	0,25%	189	115	47	-15	-73		0,25%	75	107	140	174	208
	0,50%	251	171	98	31	-31		0,50%	209	244	280	317	355

\* Variable d'ajustement sur chacune des 5 années du plan d'affaires

#### Grèce

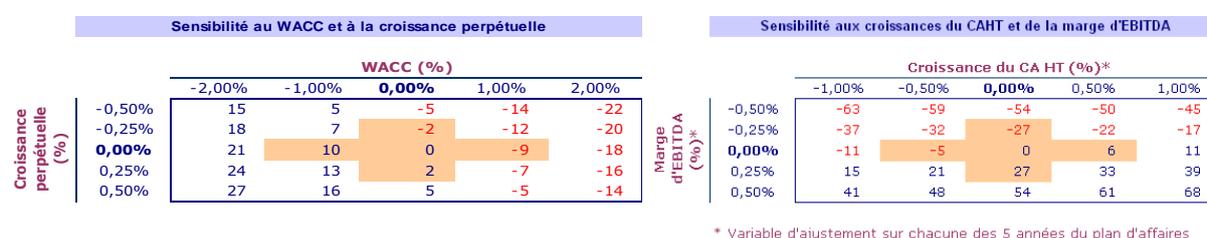
L'aggravation de la crise en Grèce et le climat d'incertitude importante caractérisant le pays ont amené le Groupe à revoir son plan d'affaires pour les années à venir et à déprécier la totalité des goodwill, soit 188 millions d'euros.

Les principales hypothèses retenues pour réaliser le test sont les suivantes :

	2011	2010
Taux de croissance perpétuelle	0,0 %	1,5 %
Taux d'actualisation (après impôt)	15,0 % (a)	10,1%

- a. compte tenu du contexte économique et financier très particulier de la fin d'année 2011, le taux d'actualisation retenu est issu d'un rapport d'évaluation externe.

Des analyses de sensibilité ont par ailleurs été menées pour évaluer l'incidence sur la perte enregistrée de la variation des principales hypothèses retenues.



### 17.3.2 Pays pour lesquels la valeur recouvrable est proche de la valeur nette comptable

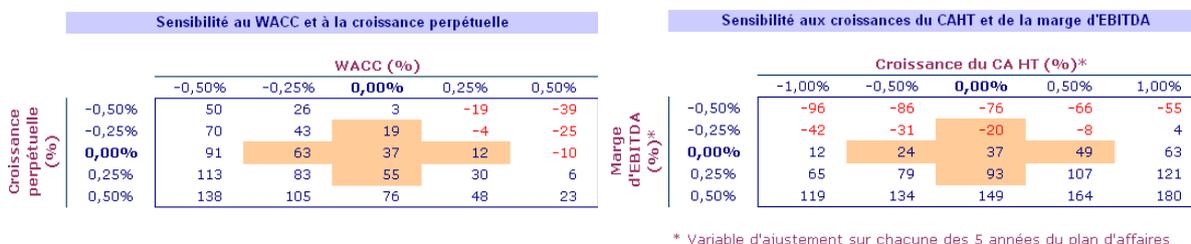
Les tests menés au 31 décembre 2011 ont permis d'identifier deux pays pour lesquels la valeur recouvrable s'établit à un niveau proche de la valeur nette comptable tout en lui restant supérieure : la Pologne et la Turquie, pour lesquels la valeur nette comptable des goodwill s'élève, respectivement, à 248 et 143 millions d'euros (à comparer à 278 et 368 millions d'euros au 31 décembre 2010).

Les principales hypothèses retenues pour réaliser les tests sont les suivantes :

	Pologne		Turquie	
	2011	2010	2011	2010
Taux de croissance perpétuelle	1,5 %	1,5 %	3,0 %	3,5 %
Taux d'actualisation (après impôt)	8,3 %	8,1 %	12,2 %	11,4 %

Des analyses de sensibilité ont par ailleurs été menées pour identifier les variations des principales hypothèses retenues pouvant conduire à une dépréciation (le signe « - » indique que le scénario étudié conduirait à enregistrer une perte du montant spécifié) :

- Pologne



- Turquie

Sensibilité au WACC et à la croissance perpétuelle						Sensibilité aux croissances du CAHT et de la marge d'EBITDA							
		WACC (%)							Croissance du CA HT (%)*				
		-0,50%	-0,25%	0,00%	0,25%	0,50%			-1,00%	-0,50%	0,00%	0,50%	1,00%
Croissance perpétuelle (%)	-0,50%	32	22	12	2	-7	Marge d'EBITDA (%)*	-0,50%	-31	-26	-20	-14	-7
	-0,25%	40	29	18	8	-1		-0,25%	-10	-4	3	9	16
	0,00%	48	36	25	14	5		0,00%	11	18	25	32	39
	0,25%	56	44	32	21	11		0,25%	33	40	47	55	62
	0,50%	65	52	40	28	18		0,50%	54	62	69	77	85

\* Variable d'ajustement sur chacune des 5 années du plan d'affaires

### 17.3.3 Autres pays

Pour les autres pays dans lesquels le Groupe opère, l'analyse de sensibilité du calcul à une variation conjointe des paramètres clés selon des hypothèses raisonnablement possibles n'a pas fait apparaître de scénario probable dans lequel la valeur recouvrable d'une des UGT deviendrait inférieure à sa valeur comptable.

## NOTE 18 : IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Les immobilisations corporelles sont principalement composées de surfaces de vente gérées par le Groupe.

(en millions d'euros)	31/12/2011	31/12/2010
Terrains	3 012	3 235
Constructions	10 433	11 089
Matériel, agencements et installations	14 382	15 763
Autres immobilisations	651	1 158
Immobilisations en cours	507	517
Terrains en location financement	476	456
Constructions en location financement	1 275	1 369
Matériel, agencements et installations en location financement	116	122
Autres immobilisations en location financement	14	17
<b>Immobilisations corporelles brutes</b>	<b>30 867</b>	<b>33 726</b>
Amortissements	(15 560)	(16 889)
Amortissements des immobilisations en location financement	(1 006)	(1 047)
Impairment	(530)	(493)
<b>Immobilisations corporelles nettes</b>	<b>13 771</b>	<b>15 297</b>

## Variation des immobilisations corporelles

(en millions d'euros)	Valeur brute	Amortissements et dépréciations	Valeur nette
<b>Au 31 décembre 2009</b>	<b>32 115</b>	<b>(17 084)</b>	<b>15 032</b>
Acquisitions	1 821		1 821
Cessions	(1 283)	765	(518)
Amortissements		(1 665)	(1 665)
Dépréciations		(190)	(190)
Variation de change	635		635
Variation de périmètre, transfert et autres mouvements	437	(255)	182
<b>Au 31 décembre 2010</b>	<b>33 726</b>	<b>(18 429)</b>	<b>15 297</b>
Acquisitions	2 050		2 050
Cessions	(1 249)	970	(279)
Amortissements		(1 471)	(1 471)
Dépréciations		(132)	(132)
Variation de change	(482)	209	(272)
Variation de périmètre, transfert et autres mouvements (a)	(3 178)	1 757	(1 421)
<b>Au 31 décembre 2011</b>	<b>30 867</b>	<b>(17 096)</b>	<b>13 771</b>

(a) la baisse nette de 1 421 millions d'euros enregistrée en 2011 provient principalement de la distribution de Dia (1 579 millions d'euros).

## Immobilisations en location financement

Le Groupe Carrefour a effectué une revue de l'ensemble de ses contrats de location immobilière. Les contrats qualifiés de location financement sont capitalisés, les autres contrats étant considérés comme des contrats de location simple.

### Engagements de location donnés à fin 2011

<b>Contrats de location financement</b> (en millions d'euros)	<b>Total</b>	<b>à moins d'un an</b>	<b>de 1 à 5 ans</b>	<b>Plus de 5 ans</b>
Loyers minimaux à payer	824	64	221	539
Valeur actualisée	449	59	166	224
<b>Contrats de location simple</b> (en millions d'euros)	<b>Total</b>	<b>à moins d'un an</b>	<b>de 1 à 5 ans</b>	<b>Plus de 5 ans</b>
Loyers minimaux à payer	4 558	957	1 888	1 714
Valeur actualisée	3 150	879	1 405	866
<b>Contrats de location financement</b> (en millions d'euros)	<b>Total</b>			
Total des revenus de sous location à recevoir	11			
Loyers minimaux acquittés lors de l'exercice	71			
Loyers conditionnels	0			
Revenus de sous location	22			
<b>Contrats de location simple</b> (en millions d'euros)	<b>Total</b>			
Total des revenus minimum de sous location à recevoir	43			
Loyers minimaux acquittés lors de l'exercice	1 015			
Loyers conditionnels	38			
Revenus de sous location	144			

## NOTE 19 : IMMEUBLES DE PLACEMENT

Les immeubles de placement détenus par le Groupe sont principalement constitués de galeries commerciales construites à proximité des magasins.

(en millions d'euros)	31/12/2011	31/12/2010
Immeubles de placement en valeur brute	702	709
Amortissements	(195)	(173)
<b>Total</b>	<b>507</b>	<b>536</b>

### Variation des immeubles de placement

<b>Solde de clôture (31/12/2009)</b>	<b>455</b>
Dotations aux amortissements de la période	(19)
Effet change	25
Investissements de la période	43
Cessions de la période	(1)
Transferts	60
Autres mouvements	(27)
<b>Solde de clôture (31/12/2010)</b>	<b>536</b>
Dotations aux amortissements de la période	(33)
Effet change	(23)
Investissements de la période	18
Cessions de la période	0
Transferts	9
Autres mouvements	0
<b>Solde de clôture (31/12/2011)</b>	<b>507</b>

Les produits locatifs générés par ces immeubles de placement et comptabilisés en résultat sur la ligne « Autres revenus » s'élèvent à 104,6 millions d'euros en 2011 contre 100 millions d'euros en 2010. Les charges opérationnelles directes s'élèvent à 12,1 millions d'euros en 2011 contre 14,7 millions d'euros en 2010.

La juste valeur des immeubles de placement au 31 décembre 2011 a été estimée à 1 346 millions d'euros contre 1 343 millions d'euros au 31 décembre 2010.

## NOTE 20 : TITRES MIS EN EQUIVALENCE ET AUTRES ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS

### 20.1 Titres mis en équivalence

La variation de ce poste se présente comme suit :

<b>Clôture 31/12/2009</b>	<b>201</b>
Ecart de conversion	3
Quote-part de résultat net	35
Dividendes	(10)
Autres (a)	28
<b>Clôture 31/12/2010</b>	<b>256</b>
Ecart de conversion	(2)
Quote-part de résultat net	64
Dividendes	(26)
Autres (b)	(13)
<b>Clôture 31/12/2011</b>	<b>280</b>

- a. dont 23 millions d'euros liés à la création de la JV Balkans.  
 b. dont (36) millions d'euros liés au reclassement des titres Altis en Actifs détenus en vue de la vente (voir note 3 - autres événements marquants) et 22 millions d'euros liés à la consolidation de dix nouvelles entités en Espagne (franchisés).

Les principaux éléments financiers caractéristiques des sociétés classées en titres mis en équivalence au 31 décembre 2011 sont les suivants :

en millions d'euros	% of interest	100% - y compris retraitements de consolidation				
		Total bilan	Capitaux propres	Actifs immobilisés	Chiffre d'affaire hors taxes	Résultat net
TOTAL		1 796	700	808	4 408	172
dont :						
- Majid Al Futtaim	25%	860	232	235	2 759	138
- Provenca SA	50%	333	179	192	680	14
- Iper Orio	50%	116	38	96	160	(4)
- Mestdagh	25%	170	90	51	458	21
- As Cancelas S.XXI.S.L.	50%	64	44	45	0	(0)
- Costasol	34%	60	28	49	77	2
- CM Balkans B.V.	20%	51	25	49	98	(3)
- Ilturgitana de Hyper, S.L.	34%	50	17	21	113	0
- autres sociétés *		94	47	71	64	4

\* ligne comprenant 27 sociétés considérées individuellement comme non significatives

### 20.2 Autres actifs financiers non courants

(en millions d'euros)	31/12/2011	31/12/2010
Titres de participation	152	181
Prêts à plus d'un an	290	310
Autres <sup>(1)</sup>	991	1 051
<b>Total Autres actifs financiers non courants</b>	<b>1 433</b>	<b>1 542</b>

(1) Ce poste comprend principalement les dépôts et cautionnements et les autres créances immobilisées.

## NOTE 21 : IMPOTS DIFFERES

L'état de la situation financière consolidée présente un impôt différé actif net de 158 millions d'euros au 31 décembre 2011, en diminution de 48 millions d'euros par rapport à l'exercice précédent.

(en millions d'euros)	31/12/2011	31/12/2010	Variation
Impôts différés actifs	745	766	(22)
Impôts différés passifs	(586)	(560)	(26)
<b>Position nette</b>	<b>158</b>	<b>206</b>	<b>(48)</b>

Cette variation intègre des dépréciations suite à la révision des plans d'affaires de l'Italie et de la Grèce, pour respectivement 116 et 35 millions d'euros.

Les principales natures d'impôts différés sont détaillées ci-dessous.

(en millions d'euros)	31/12/2010	Variations			31/12/2011
		Compte de résultat	Capitaux propres (OCI)	Périmètre, écarts de conversions et autres variations	
Déficits reportables	125	(37)	-	(20)	68
Immobilisations corporelles	413	(26)	-	(52)	335
Provisions non déductibles	296	55	0	7	358
Goodwill amortissables fiscalement	55	3	-	(0)	58
Autres immobilisations incorporelles	22	3	-	(0)	24
Stocks	42	106	-	1	149
Instruments financiers	41	(1)	18	(0)	58
Autres différences temporelles	275	(63)	0	(52)	160
<b>Impôts Différés Actifs avant compensation</b>	<b>1 269</b>	<b>40</b>	<b>19</b>	<b>(117)</b>	<b>1 211</b>
Incidence de la compensation IDA-IDP	(503)				(466)
<b>Impôts Différés Actifs après compensation</b>	<b>766</b>	<b>40</b>	<b>19</b>	<b>(117)</b>	<b>745</b>
Immobilisations corporelles	(374)	(66)	(1)	22	(419)
Provisions réglementées	(255)	34	-	0	(221)
Goodwill amortissables fiscalement	(261)	(57)	-	32	(286)
Autres immobilisations incorporelles	(16)	(2)	-	0	(19)
Stocks	(0)	(0)	-	(0)	(0)
Instruments financiers	(12)	2	(10)	(0)	(20)
Autres différences temporelles	(143)	27	0	28	(88)
<b>Impôts Différés Passifs avant compensation</b>	<b>(1 062)</b>	<b>(61)</b>	<b>(10)</b>	<b>82</b>	<b>(1 052)</b>
Incidence de la compensation IDA-IDP	503				466
<b>Impôts Différés Passifs après compensation</b>	<b>(560)</b>	<b>(61)</b>	<b>(10)</b>	<b>82</b>	<b>(586)</b>
<b>IMPOTS DIFFERES NETS</b>	<b>206</b>	<b>(21)</b>	<b>9</b>	<b>(35)</b>	<b>158</b>

### Actifs d'impôts différés non activés

Le montant des impôts différés non reconnus s'élève au 31 décembre 2011 à 1 621 millions d'euros (à comparer à 1 427 millions d'euros au 31 décembre 2010), dont 746 millions d'euros d'impôts différés actifs sur déficits reportables (805 millions d'euros au 31 décembre 2010) et 875 millions d'euros d'impôts différés actifs sur différences temporelles (622 millions d'euros au 31 décembre 2010).

### NOTE 22 : STOCKS

(en millions d'euros)	31/12/2011	31/12/2010
Stocks en valeur brute	7 150	7 282
Dépréciation	(302)	(289)
<b>Stocks en valeur nette</b>	<b>6 848</b>	<b>6 994</b>

### NOTE 23 : CREANCES COMMERCIALES

(en millions d'euros)	31/12/2011	31/12/2010
Créances sur les clients	1 446	1 263
Dépréciation des créances douteuses	(240)	(259)
<b>Créances nettes sur clients</b>	<b>1 207</b>	<b>1 004</b>
Fournisseurs débiteurs	1 575	1 551
<b>Total</b>	<b>2 782</b>	<b>2 555</b>

Les créances clients sont essentiellement composées de sommes dues par les franchisés.

Les fournisseurs débiteurs correspondent à des ristournes et à des coopérations commerciales à recevoir des fournisseurs.

### NOTE 24 : AUTRES ACTIFS FINANCIERS COURANTS

(en millions d'euros)	31/12/2011	31/12/2010
Actifs disponibles à la vente	763	1 525
Dérivés	47	13
Dépôts à plus de 3 mois	79	260
Autres	22	14
<b>Total</b>	<b>911</b>	<b>1 811</b>

## NOTE 25 : AUTRES ACTIFS

(en millions d'euros)	31/12/2011	31/12/2010
Créances envers le personnel	22	31
Prêts à moins d'un an	28	55
Créances sur cession d'immobilisations	95	124
Charges constatées d'avance	343	378
Autres créances d'exploitation nettes	481	455
<b>Total</b>	<b>969</b>	<b>1 043</b>

## NOTE 26 : TRESORERIE ET EQUIVALENTS DE TRESORERIE

(en millions d'euros)	31/12/2011	31/12/2010
Equivalents de trésorerie	1 286	936
Trésorerie	2 563	2 335
<b>Total</b>	<b>3 849</b>	<b>3 271</b>

## NOTE 27 : CAPITAUX PROPRES

### 27.1 Gestion du capital

Les capitaux propres de la société mère, Carrefour, doivent être suffisants pour être en conformité avec les dispositions du Code de commerce.

Le Groupe détient un certain nombre de participations dans des entreprises ayant une activité financière (banques, compagnies d'assurances). Les capitaux propres de ces filiales doivent être suffisants pour satisfaire aux impératifs de solvabilité et aux limites prescrites par les autorités de tutelle des pays dans lesquels elles opèrent.

La gestion des capitaux employés du Groupe (capitaux propres et dette financière) a pour objectif :

- d'assurer la continuité de son exploitation,
- de générer une rentabilité aux actionnaires et des avantages aux autres parties concernées,
- de maintenir une structure capitaux propres / dette adéquate dans le but de minimiser le coût du capital et de préserver une bonne notation du crédit par les agences de notation.

Par ailleurs, pour maintenir ou ajuster la structure des capitaux employés, le Groupe peut être amené à souscrire de nouvelles dettes ou rembourser celles existantes, ajuster le montant des dividendes versés aux actionnaires, effectuer un remboursement en capital aux actionnaires, émettre de nouvelles actions, racheter des actions existantes ou céder des actifs afin de réduire l'endettement.

## 27.2 Capital social

Au 31 décembre 2011, le capital social était composé de 679 336 000 actions ordinaires d'une valeur nominale de 2,5 euros. Toutes les actions émises ont été libérées entièrement.

(en milliers d'actions)	2011	2010
Emises au 1er janvier	679 336	704 903
Emission contre de la trésorerie	-	-
Options sur actions exercées	-	-
Annulation de titres <sup>(1)</sup>	-	(25 567)
<b>Emises au 31 décembre</b>	<b>679 336</b>	<b>679 336</b>

(1) Un programme de rachat d'actions de la Société autorisé par l'Assemblée Générale du 4 mai 2010 en vue de la réduction du capital social a été mis en œuvre par le Conseil d'Administration.

La durée initiale de ce programme de rachat était de 18 mois à compter du 4 mai 2010. Le Conseil d'Administration du 1<sup>er</sup> mars 2011 a décidé d'y mettre un terme.

Au 31 décembre 2010, 26 433 816 actions ont été rachetées dans le cadre de ce programme de rachat d'actions.

Conformément à l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale du 4 mai 2010 sous la 11<sup>ème</sup> résolution en vue de la réduction du capital social par annulation des actions achetées dans le cadre des autorisations qui lui ont été consenties, le Conseil d'Administration réuni le 30 novembre 2010 a décidé de mettre en œuvre l'autorisation sus visée et a conféré tous pouvoirs au Directeur Général en vue de procéder à la réduction du capital social.

Par décision du 13 décembre 2010, le Directeur Général a procédé à l'annulation de 25 566 716 actions de 2,5 euros de valeur nominale unitaire. Le capital social de la société Carrefour a ainsi été réduit de 63 916 790 euros et s'élève désormais à 1 698 340 000 euros.

## 27.3 Actions propres

Au 31 décembre 2011, le Groupe contrôlait 23 308 404 de ses propres actions, à comparer à 19 277 789 à fin décembre 2010.

	31/12/2011	31/12/2010	Variations
Actions détenues directement	5 598 650	3 657 589	1 941 061
Actions détenues indirectement via un "equity swap"	17 709 754	15 620 200	2 089 554
<b>Actions d'auto-contrôle</b>	<b>23 308 404</b>	<b>19 277 789</b>	<b>4 030 615</b>

### 27.3.1. Actions détenues directement

Les actions propres détenues directement par Carrefour sont notamment affectées à la couverture des plans d'options d'achat d'actions et d'attribution d'actions gratuites. Tous les droits sont suspendus jusqu'à ce que ces actions soient remises en circulation.

### 27.3.2. Actions détenues indirectement via un « equity swap »

Dans le cadre de la couverture des plans d'options d'achat d'actions et d'attribution d'actions gratuites, Carrefour a procédé en 2009 à une réorganisation de ses couvertures. A ce titre, le 15 juin 2009, le Groupe a cédé 18 638 439 actions à un prix unitaire de 28,725 euros, soit un prix de vente total de 535 millions d'euros. Le même jour, Carrefour a procédé à l'achat à terme (en plusieurs fois sur une période allant jusqu'en juillet 2017) de 18 638 439 actions au même prix unitaire de 28,725 euros par action. Cette opération n'a eu aucune incidence sur le compte de résultat consolidé.

Depuis fin 2009, Carrefour a racheté 3 124 885 titres aux différentes échéances prévues au contrat. Suite à la distribution des titres Dia intervenue le 5 juillet 2011, Carrefour a procédé à la livraison de 2 196 200 actions supplémentaires, en contrepartie d'un abaissement du prix unitaire de rachat à 25,184 euros.

Au 31 décembre 2011, le nombre d'actions restant à racheter dans le cadre du contrat d'equity swap s'élève à 17 709 754 pour un montant total de 446 millions d'euros comptabilisé en dette financière.

	Nombre d'actions	Valeur de la dette financière
		en millions d'euros
Actions détenues via un "equity swap" au 31/12/2011	17 709 754	446
Échéances		
15 juin 2012	664 970	17
15 mai 2014	3 939 973	99
7 juillet 2015	4 455 754	112
15 juin 2016	8 449 280	213
16 juillet 2017	199 777	5

#### 27.4 Dividendes

En 2011, le Groupe a versé le 5 juillet un dividende ordinaire de 1,08 euro par action au titre de l'année 2010, pour un montant total de 708 millions d'euros.

Par ailleurs, un dividende exceptionnel a été versé en nature le même jour sous la forme d'une action Dia pour une action Carrefour détenue.

#### NOTE 28 : PAIEMENTS FONDES SUR DES ACTIONS

La charge totale constatée en résultat en 2011 au titre des paiements en actions s'élève à 29 millions d'euros dont 24 millions d'euros comptabilisés en charges de personnel dans le résultat opérationnel courant et 5 millions d'euros comptabilisés dans le compte de résultat sur la ligne « Résultat net des activités abandonnées » (cf. infra). La charge 2010 s'élevait à 54 millions. Conformément à la norme IFRS 2, cette charge, après effet impôt, a pour contrepartie une augmentation des capitaux propres.

Les caractéristiques des plans d'options d'achat d'actions et les plans d'actions gratuites mis en place par le Groupe afin de rémunérer ses dirigeants sont présentés ci-après.

La scission de l'activité Maxidiscount réalisée le 5 juillet 2011 au travers de la distribution des titres Dia a eu les conséquences suivantes :

- la condition de présence des collaborateurs Dia étant réputée satisfaite, les instruments rattachés aux collaborateurs de Dia ont fait l'objet d'un amortissement accéléré au 30 juin 2011 pour 5 millions d'euros, comptabilisés dans le compte de résultat sur la ligne « Résultat net des activités abandonnées » ;
- la valeur de l'action Carrefour ayant été mécaniquement diminuée de la valeur de Dia, le Groupe a été amené à baisser les prix d'exercice et à augmenter le nombre d'options ou actions gratuites attribuées à ses bénéficiaires (cf. actualisation du Document de Référence déposée à l'AMF le 18 mai 2011). Les chiffres présentés dans cette note sont par conséquent des chiffres ajustés (sauf mention du contraire).

## 28.1 Plans d'options d'achat d'actions

Les principales caractéristiques des plans d'options d'achat d'actions en vigueur au 31 décembre 2011 ou arrivés à expiration au cours de l'exercice sont présentées dans le tableau ci-après.

	Date d'attribution (1)	Nombre d'options attribuées (2)	Durée contractuelle du plan	Nombre de bénéficiaires	Période de levée d'option (3)	Nombre d'options restant à lever (4)	Prix d'exercice en euros (2)
Plan 2004 Présence	28-avr-04	1 527 500	7 ans	53	du 28 avril 2006 au 27 avril 2011	0	43,67
Plan 2005 Présence	20-avr-05	4 982 917	7 ans	457	du 20 avril 2007 au 19 avril 2012	3 395 994	35,78
Plan 2006 Présence	25-avr-06	7 580 898	7 ans	2144	du 25 avril 2008 au 24 avril 2013	6 716 832	38,5
Plan 2007 Présence	15-mai-07	4 354 667	7 ans	502	du 15 mai 2009 au 14 mai 2014	3 792 357	49,45
Plan 2008 Présence I	06-juin-08	4 545 183	7 ans	505	du 6 juin 2010 au 5 juin 2015	3 583 688	39,68
Plan 2008 Présence II	07-juil-08	17 109	7 ans	1	du 7 juillet 2010 au 6 juillet 2015	17 109	39,68
Plan 2009 Performance	17-juin-09	1 252 994	7 ans	57	du 17 juin 2011 au 16 juin 2016	447 415	29,55
Plan 2009 Présence	17-juin-09	6 974 861	7 ans	2571	du 17 juin 2011 au 16 juin 2016	5 659 872	29,55
Plan 2010 Présence I	04-mai-10	60 000	7 ans	1	du 4 mai 2012 au 3 mai 2017	0	32,84
Plan 2010 Performance	16-juil-10	1 439 017	7 ans	56	du 17 juillet 2012 au 16 juillet 2017	589 131	29,91
Plan 2010 Présence II	16-juil-10	1 941 610	7 ans	507	du 17 juillet 2012 au 16 juillet 2017	1 657 149	29,91
<b>Total</b>						<b>25 859 547</b>	

(1) Date du Directoire (avant le 28 juillet 2008), ou du Conseil d'Administration (après cette date), ayant décidé l'octroi de chacun des plans.

(2) Nombre d'options attribuées et prix d'exercice ajustés

(3) L'acquisition des options d'achat d'actions est soumise à des conditions de présence. Depuis 2006, ces conditions sont les suivantes :

- 50% des options sont acquises au bout de 2 ans,

- 25% des options sont acquises au bout de 3 ans,

- 25% des options sont acquises au bout de 4 ans.

Concernant la date d'exercice de l'option, des modalités particulières sont applicables en cas de décès du bénéficiaire.

(4) Le nombre d'options restant à lever correspond à l'ensemble des options attribuables au 31 décembre 2011, qu'elles soient exerçables ou non encore exerçables.

L'intégralité des plans est réglée en actions Carrefour déjà existantes.

Les plans sont de deux types :

- les plans Présence dont les critères sont uniquement relatifs à la présence des collaborateurs dans le Groupe entre la date d'attribution et chaque date d'ouverture des options (50% des options sont acquises au bout de 2 ans, 25% au bout de 3 ans et les 25% restants au bout de 4 ans).
- les plans Performance qui intègrent, en plus des critères de présence exposés ci-dessus, la réalisation de 2 conditions relatives à la performance économique du Groupe, l'accomplissement de chacune des conditions permettant d'acquérir 50% des options attribuables :

- le plan Performance 2009 prévoit la réalisation de conditions liées à l'évolution du chiffre d'affaires entre 2008 et 2010 d'une part et du niveau de « free cash flow » annuel 2010 d'autre part ;
- le plan Performance 2010 prévoit la réalisation de conditions liées à l'évolution entre 2009 et 2011 du chiffre d'affaires d'une part et du résultat opérationnel courant d'autre part.

Les **mouvements intervenus sur l'exercice 2011** sur les plans d'options d'achat d'actions sont les suivants :

<b>Options restant à lever à fin 2010</b>	<b>26 914 825</b>
- dont options exerçables	14 975 460
Options attribuées sur l'exercice 2011 <sup>(1)</sup>	0
Options exercées sur l'exercice 2011 <sup>(2)</sup>	0
Options annulées et échues sur l'exercice 2011	(4 529 950)
- dont options échues <sup>(3)</sup>	(1 307 500)
- dont options radiées - plans présence	(1 660 200)
- dont options radiées - plans performance <sup>(4)</sup>	(1 562 250)
Ajustement du nombre d'actions suite à la distribution de Dia	3 474 672
<b>Options restant à lever à fin 2011</b>	<b>25 859 547</b>
- dont options exerçables	19 888 130

- (1) Le Comité des Rémunérations a décidé de n'attribuer aucun plan de stock-options sur l'exercice 2011.
- (2) La totalité des plans ayant été « hors la monnaie » sur l'exercice 2011, aucune option n'a été exercée sur l'exercice.
- (3) Le plan 2004 est arrivé à échéance en avril 2011. Le solde d'options non exercées à cette date a été radié, soit 1 307 500 options.
- (4) L'appréciation des conditions de performances relatives aux plans performance 2009 et 2010 a montré que seules 50% des options attribuables à la date de l'évaluation seraient octroyées aux bénéficiaires des plans 2009 et 2010. Le nombre d'annulations d'options relatives à la non atteinte de 50% des conditions de performance, cumulées aux annulations d'options relatives aux départs de certains bénéficiaires de ces plans performance représentent 1 562 250 options.

Les **principales données et hypothèses** qui ont été utilisées pour réaliser ces évaluations sont décrites ci-dessous.

La juste valeur de l'option est calculée selon le modèle de Black & Scholes. Les taux de volatilité, de croissance des dividendes et d'intérêt étaient déterminés jusqu'en 2009 via un benchmark réalisé auprès d'un panel de banques. Depuis 2010, les hypothèses de volatilité et de dividendes sont déterminées sur la base de données historiques tandis que les taux d'intérêt utilisés proviennent d'une courbe de taux zéro-coupon publiée sur Reuters à la date d'attribution du plan. Par ailleurs, la maturité pour les plans 2010 a été fixée à 7 ans.

Les justes valeurs ont été déterminées aux dates d'attribution respectives des différents plans selon le modèle décrit ci-dessus et en s'appuyant sur des hypothèses valables à ces mêmes dates. Les informations présentées dans le tableau ci-dessous n'ont pas été ajustées du coefficient d'ajustement suite à la réalisation de la scission le 5 juillet 2011.

<b>Juste valeur de l'option à la date d'octroi</b>	<b>Plan 2004 Présence</b>	<b>Plan 2005 Présence</b>	<b>Plan 2006 Présence</b>	<b>Plan 2007 Présence</b>	<b>Plan 2008 Présence I</b>
Prix d'exercice en €	43,68	40,81	43,91	56,40	45,26
Cours de référence en € à la date d'octroi	38,03	38,91	44,82	52,23	32,8
Volatilité en %	28,88%	27,54%	24,70%	25,54%	32,25%
Croissance des dividendes en %	12,63%	15,87%	14,87%	12,96%	2,25%
Taux d'intérêt en %	3,94%	3,25%	4,07%	4,50%	4,80%
<b>Juste valeur de l'option en €</b>	<b>10,59</b>	<b>9,95</b>	<b>12,77</b>	<b>10,92</b>	<b>7,31</b>
Amortissement 2011 (en %)	0%	0%	0%	3%	10%
Amortissement cumulé à fin 2011 (en %)	100%	100%	100%	100%	97%

<b>Juste valeur de l'option à la date d'octroi</b>	<b>Plan 2008 Présence II</b>	<b>Plans 2009 (Présence et Performance)</b>	<b>Plan 2010 Présence I</b>	<b>Plans 2010 (Présence II et Performance)</b>
Prix d'exercice en €	45,26	33,7	37,46	34,11
Cours de référence en € à la date d'octroi	43,94	31,54	35,26	35,26
Volatilité en %	33,15%	43,35%	22,85%	22,85%
Croissance des dividendes en %	2,34%	-34,95%	3,33%	3,33%
Taux d'intérêt en %	4,80%	3,30%	(1)	(1)
<b>Juste valeur de l'option en €</b>	<b>14,74</b>	<b>12,67</b>	<b>6,55</b>	<b>5,96</b>
Amortissement 2011 (en %)	10%	27%	40%	40%
Amortissement cumulé à fin 2011 (en %)	97%	86%	59%	59%

(1)page Reuters 0#EURZ - date de pricing

## 28.2 Actions gratuites

Les principales caractéristiques des plans d'actions gratuites en vigueur au 31 décembre 2011 sont décrites dans le tableau ci-après :

	Date d'attribution <sup>(1)</sup>	Date de transfert	Nombre d'actions attribuées	Nombre de bénéficiaires	Cours de référence (spot) en euros <sup>(2)</sup>	Nombre d'actions livrées sur 2011	Nombre d'actions attribuables à fin 2011
Plan 2008 Présence	16-juil-08	16-juil-11	103 988	73	33,80	84 988	0
Plan 2009 Présence I	17-juin-09	17-juin-12	103 842	57	31,54	0	59 212
Plan 2009 Présence II	17-juin-09	17-juin-11	35 000	1	31,54	35 000	0
Plan 2009 Présence III	13-janv-09	13-janv-11	100 000	1	26,99	100 000	0
Plan 2009 Performance	17-juin-09	17-juin-11	461 300	59	31,54	17 105	0
Plan 2010 Présence I	16-juil-10	16-juil-13	517 743	513	34,59	0	438 346
Plan 2010 Présence II	13-avr-10	13-avr-12	22 812	1	37,65	0	22 812
Plan 2010 Présence III	30-août-10	31-août-12	34 218	1	37,85	0	34 218
Plan 2010 Performance	16-juil-10	16-juil-12	448 077	56	34,59	0	0
Plan 2011 Présence	31-mai-11	31-mai-13	15 969	1	26,89	0	15 969
<b>Total</b>						<b>237 093</b>	<b>570 557</b>

(1) Date du Directoire (avant le 28 juillet 2008), ou du Conseil d'Administration (après cette date), ayant décidé l'octroi de chacun des plans.

(2) Cours de référence au moment de l'attribution des plans d'action gratuites (montants non ajustés)

Les mouvements intervenus sur l'exercice 2011 sur les plans d'attribution d'actions gratuites sont les suivants :

<b>Actions attribuables à fin 2010</b>	<b>1 549 530</b>
Actions attribuées sur l'exercice 2011	14 000
Actions livrées aux bénéficiaires	(237 093)
Actions annulées sur l'exercice 2011	(836 915)
- dont actions radiées - plans présence	(93 500)
- dont actions radiées - plans performance	(743 415)
Ajustement du nombre d'actions suite à la distribution de Dia	81 035
<b>Actions attribuables à fin 2011</b>	<b>570 557</b>

L'ensemble des plans prévoit que l'acquisition des actions est conditionnée à une obligation de présence dans le Groupe, généralement comprise entre 2 et 3 ans.

Par ailleurs, deux plans de performance attribués en 2009 et en 2010 intègrent, en plus des critères de présence exposés ci-dessus, la réalisation de conditions de performance basées sur la valeur du titre Carrefour relativement à celle de paniers d'actions de référence. L'appréciation des conditions de performance aux 31 décembre 2010 et 2011 a montré que seules 5% des actions gratuites seraient octroyées aux bénéficiaires du plan 2009 et 0% aux bénéficiaires du plan 2010. Le nombre d'annulations d'actions relatives à la non atteinte des conditions de performance, cumulées aux annulations d'actions relatives aux départs de certains bénéficiaires de ces plans performance représentent 743 415 actions.

## NOTE 29 : PROVISIONS

(en millions d'euros)	31/12/2010	Ecart de change	Dotations	Actualisation	Reprises sans utilisation	Reprises avec utilisation	Autres <sup>(3)</sup>	31/12/2011
Engagements vis-à-vis du personnel - Note 30	734	(2)	65	40	(5)	(54)	(1)	777
Litiges <sup>(1)</sup>	1 799	(53)	976		(91)	(237)	(39)	2 356
Restructuration	57	(0)	62		(5)	(41)	0	73
Service après vente	15		7			(15)		7
Autres <sup>(2)</sup>	583	(29)	123	3	(41)	(92)	(79)	467
<b>Total</b>	<b>3 188</b>	<b>(83)</b>	<b>1 232</b>	<b>43</b>	<b>(141)</b>	<b>(440)</b>	<b>(118)</b>	<b>3 680</b>

- (1) Les provisions pour litiges sont composées d'éléments relatifs à des risques fiscaux, sociaux et légaux. La dotation de 976 millions d'euros découle essentiellement de la réestimation du niveau de risque des litiges fiscaux et sociaux au Brésil (355 millions d'euros), ainsi que de la constitution d'une provision pour risque fiscal en Espagne (268 millions d'euros).
- (2) Les autres provisions sont principalement composées de provisions visant à couvrir les risques d'assurance, de provisions pour fermetures de magasins ainsi que de provisions pour contrats onéreux.
- (3) Les mouvements de l'exercice s'expliquent par la variation de périmètre liée à la cession de Dia.

Les sociétés du Groupe sont engagées dans un certain nombre de procès ou litiges dans le cours normal de leurs activités. Par ailleurs, celles-ci font également l'objet de contrôles fiscaux dont certains peuvent donner lieu à redressement. Les principaux litiges sont décrits en note 31. Dans chaque cas, le risque est évalué par la Direction du Groupe et ses conseils.

Une provision est comptabilisée lorsque le Groupe a une obligation présente (juridique ou implicite) résultant d'un événement passé, qu'il est probable qu'une sortie de ressources sera nécessaire pour régler l'obligation, et que le montant de l'obligation peut être estimé de manière fiable.

Au 31 décembre 2011, le montant des provisions pour litiges enregistrées par le Groupe au titre de l'ensemble des litiges dans lesquels il est impliqué s'élève à 2 356 millions d'euros. Le Groupe n'en fournit pas le détail, considérant que la divulgation du montant de la provision éventuellement constituée en considération de chaque litige en cours serait de nature à causer au Groupe un préjudice sérieux.

## NOTE 30 : ENGAGEMENTS VIS-A-VIS DU PERSONNEL

Le coût des régimes à prestation définies est déterminé à la clôture de chaque exercice selon la méthode des unités de crédits projetées. Le calcul repose sur une méthode actuarielle intégrant des hypothèses d'évolution des salaires et d'âge de départ en retraite.

### 30.1 Description des principaux régimes à prestations définies

Les régimes à prestations définies du Groupe concernent essentiellement des compléments de retraites qui sont versés dans certains pays, annuellement, aux retraités anciens collaborateurs du Groupe, et des indemnités de départ à la retraite prévues par les conventions collectives qui sont versées en une seule fois au moment du départ à la retraite. Ces régimes sont présentés ci-dessous et concernent principalement la France, la Belgique et l'Italie.

#### Régimes en vigueur en France

En application de la loi et des conventions collectives en vigueur, le Groupe verse à chaque salarié une indemnité lors de son départ à la retraite. Cette indemnité est exprimée en nombre de mois de salaire (calculé sur la base du salaire versé au cours des 12 mois précédents le départ en retraite) et dépend de l'ancienneté dans le Groupe ; les droits acquis par les salariés sont de :

	Entre 2 et 5 ans de présence	Au-delà de 5 ans de présence	Montant maximum
Employés	0,20 mois / année	0,30 mois / année	6 mois
Agents de maîtrise et cadres	0,50 mois / année	0,80 mois / année	18 mois

Depuis 2009, le Groupe est également engagé à verser des retraites complémentaires à certains de ses anciens dirigeants, dans le cadre d'un régime à prestations définies dont les principales modalités sont les suivantes :

- bénéficiaires du régime : collaborateurs ayant au moins 3 ans d'ancienneté au moment de leur départ en retraite et percevant une rémunération annuelle supérieure à 16 fois le plafond annuel de la Sécurité Sociale ;
- prestations servies : 1,5% de la rémunération de référence par année d'ancienneté ; le salaire de référence correspond à la rémunération fixe et variable perçue au cours de l'exercice fiscal précédent le départ, retenue dans la limite de 60 fois le plafond annuel de la Sécurité Sociale ;
- ancienneté : plafonnée à 20 ans, avec reconnaissance automatique d'ancienneté pour les nouveaux embauchés au-delà de 45 ans ;
- taux de remplacement maximum : tous régimes confondus, la rente perçue par les bénéficiaires est plafonnée à 50 % de la rémunération de référence ;
- réversion : en cas de décès, une rente de réversion est versée au conjoint survivant.

#### Régimes en vigueur en Belgique

Les principaux engagements portés par le Groupe en Belgique concernent les « prépensions » et le « fonds de solidarité ».

Le système de prépension prévoit le versement d'une allocation de chômage pendant la période allant de l'âge de départ à la retraite proposé dans la convention collective, soit 59 ans (voire 52 ans dans le cadre du plan de sauvetage mis en place en 2010), à l'âge légal de départ à la retraite, soit 65 ans. Carrefour est engagé à compléter les allocations versées par l'Etat belge à concurrence de 95 % du dernier salaire net.

Le fonds de solidarité est un régime de retraite complémentaire d'entreprise, qui offre à ses bénéficiaires le choix, lors de leur départ en retraite, entre le versement d'un capital ou le versement d'une rente mensuelle viagère. Ce régime a été fermé en 1994 et remplacé par un régime à cotisations définies. L'engagement résiduel du Groupe ne concerne donc que les droits acquis avant cette date.

### Régimes en vigueur en Italie

Les engagements du Groupe en Italie concernent principalement les indemnités de fin de carrière légales, dites « TFR » (Trattamento di Fine Rapporto). Ce système a fait l'objet d'une profonde réforme en 2007 : depuis cette date, l'employeur est tenu de verser à un fonds de pension indépendant une cotisation libératoire ; l'engagement continuant à être porté par Carrefour ne concerne par conséquent que les droits acquis avant cette date.

### 30.2 Charge nette de l'exercice

Detail de la charge au compte de résultat en millions d'euros	France	Belgique	Italie	Autres pays	Total Groupe
Coûts des services rendus	32	8	0	4	44
Coûts financiers	23	17	3	3	45
Rendement attendu des actifs de couverture	(6)	(5)	0	(0)	(11)
Amortissements des écarts actuariels	9	0	0	(0)	9
Autres éléments	0	9	0	4	13
<b>Charges (produits) au 31 décembre 2010</b>	<b>58</b>	<b>29</b>	<b>3</b>	<b>10</b>	<b>100</b>
Coûts des services rendus	32	8	0	4	44
Coûts financiers	24	16	3	3	45
Rendement attendu des actifs de couverture	(5)	(4)	0	(0)	(10)
Amortissements des écarts actuariels	9	0	0	0	9
Autres éléments	0	0	(0)	(1)	(1)
<b>Charges (produits) au 31 décembre 2011</b>	<b>59</b>	<b>20</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>87</b>

La charge nette de l'exercice 2011, soit 87 millions d'euros, a été comptabilisée en charges de personnel à hauteur de 52 millions d'euros et en résultat financier à hauteur de 35 millions d'euros.

### 30.3 Evolution de la provision

Mouvements bilantiels en millions d'euros	France	Belgique	Italie	Autres pays	Total Groupe
<b>Provision au 31 décembre 2009</b>	<b>210</b>	<b>266</b>	<b>167</b>	<b>46</b>	<b>689</b>
Impact au compte de résultat	58	29	3	10	100
Effet périmètre	2	0	0	0	2
Prestations payées directement par l'employeur	(2)	(21)	(27)	(1)	(50)
Autres	(10)	0	0	3	(7)
<b>Provision au 31 décembre 2010</b>	<b>258</b>	<b>274</b>	<b>143</b>	<b>58</b>	<b>734</b>
Impact au compte de résultat	59	20	3	6	87
Effet périmètre	0	0	0	0	0
Prestations payées directement par l'employeur	(2)	(22)	(15)	(5)	(45)
Autres	0	0	2	1	3
<b>Provision au 31 décembre 2011</b>	<b>315</b>	<b>272</b>	<b>133</b>	<b>60</b>	<b>777</b>

### 30.4 Actifs de couverture

Variation de juste valeur des actifs de couverture en millions d'euros	France	Belgique	Italie	Autres pays	Total Groupe
<b>Juste Valeur au 31 décembre 2009</b>	<b>136</b>	<b>99</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>239</b>
Effet périmètre	0	0	0	0	0
Rendement attendu	6	5	0	0	11
Prestations payées par le fonds	(17)	(10)	0	(1)	(28)
Ecart actuariel Gain/(Perte)	1	(3)	0	(0)	(2)
Autres	2	4	0	1	7
<b>Juste Valeur au 31 décembre 2010</b>	<b>127</b>	<b>95</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>228</b>
Effet périmètre	0	0	0	0	0
Rendement attendu	5	4	0	0	10
Prestations payées par le fonds	(14)	(11)	0	(0)	(26)
Ecart actuariel Gain/(Perte)	(2)	(3)	0	(0)	(6)
Autres	3	4	0	0	7
<b>Juste Valeur au 31 décembre 2011</b>	<b>119</b>	<b>89</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>214</b>

La répartition des actifs de couverture par catégorie se présente comme suit :

	31 décembre 2011			31 décembre 2010		
	Obligations	Actions	Immobilier et autres	Obligations	Actions	Immobilier et autres
France	81%	15%	4%	77%	19%	4%
Belgique	80%	18%	2%	81%	14%	4%

Les actifs de couverture concernent principalement les régimes en France et en Belgique.

Le taux de rendement attendu des actifs a été déterminé à partir du calcul de la moyenne pondérée des taux de rendement attendus par catégorie d'actifs sur le total de la valeur des actifs.

Le taux de rendement des actifs au 31 décembre 2011 s'élève à 4,71% en Belgique (contre 4,68% en 2010) et à 4,8% en France (contre 4,9% en 2010).

Une augmentation (diminution) de 1% du rendement attendu sur les actifs de couverture de retraite conduirait à augmenter (diminuer) le produit financier annuel constaté sur l'exercice 2011 de 2,0 millions d'euros sur la France et la Belgique.

### 30.5 Evaluation de la dette actuarielle

Obligation en millions d'euros	France	Belgique	Italie	Autres pays	Total Groupe
Provision	258	274	143	58	734
Juste valeur des actifs de couverture	127	95	0	6	228
<b>Obligation brute</b>	<b>385</b>	<b>369</b>	<b>143</b>	<b>64</b>	<b>962</b>
Ecarts actuariels non reconnus	139	0	18	(15)	143
<b>Defined Benefits Obligations (DBO) au 31 décembre 2010</b>	<b>524</b>	<b>369</b>	<b>162</b>	<b>49</b>	<b>1 105</b>
Provision	315	272	133	60	779
Juste valeur des actifs de couverture	119	89	0	6	214
<b>Obligation brute</b>	<b>434</b>	<b>360</b>	<b>133</b>	<b>66</b>	<b>993</b>
Ecarts actuariels non reconnus	117	(14)	17	6	126
<b>Defined Benefits Obligations (DBO) au 31 décembre 2011</b>	<b>551</b>	<b>346</b>	<b>150</b>	<b>72</b>	<b>1 119</b>

### 30.6 Hypothèses actuarielles et analyse de sensibilité

Les hypothèses utilisées pour l'évaluation des engagements relatifs aux indemnités de départ à la retraite sont présentées dans le tableau ci-dessous :

	2011	2010
Age de départ à la retraite	60-65 ans	60-65 ans
Evolution des salaires	1,5% à 5,0%	1,5% à 3,0%
Taux de charges sociales	7% à 45%	7% à 45%
Taux d'actualisation	3,8% à 4,7%	3,9% à 4,5%

Le taux d'actualisation retenu pour la France et la Belgique s'élève à 4,7% contre 4,5% en 2010. Ce taux est fondé sur un indice normatif (Iboxx) qui regroupe la performance à 10 ans d'obligations corporate (notées AA). Le taux retenu au 31 décembre 2011 ne tient pas compte de la sortie de l'indice en janvier 2012 de deux obligations dégradées fin décembre 2011 ; si ces deux obligations avaient été exclues du calcul, la valeur de l'indice à fin décembre aurait conduit à un taux d'actualisation de 4,3%.

Le taux d'actualisation retenu pour l'Italie s'élève à 3,8% contre 3,9 % en 2010. Ce taux est déterminé en fonction d'une courbe de rendement des obligations d'entreprises de première catégorie et est cohérent avec la durée estimée des obligations au titre des avantages accordés.

Les résultats des tests de sensibilité montrent qu'une diminution de 25 et de 50 points de base du taux d'actualisation aurait eu respectivement une incidence de l'ordre de 23 millions d'euros et de 45 millions d'euros sur le montant de la valeur actuelle de l'engagement au titre des régimes en France et en Belgique.

### NOTE 31 : LITIGES

Dans le cadre de ses activités réalisées dans une vingtaine de pays différents, le Groupe est confronté à des litiges d'ordre fiscal, social ou commercial.

#### 31.1 Litiges fiscaux

Certaines sociétés du Groupe ont fait ou font l'objet de contrôles par les autorités fiscales des pays dans lesquels elles sont enregistrées.

**Carrefour Brésil** est soumis à des contrôles fiscaux dans chaque Etat dans lequel il est implanté.

Les redressements sont nombreux mais les principaux sont localisés dans les Etats de Rio de Janeiro et de Sao Paulo. Ils portent sur la taxe sur la distribution des biens et services (ICMS) et les crédits d'impôt enregistrés à ce titre (détermination des montants et documentation de ceux-ci) ainsi que sur les contributions relatives au programme d'intégration sociale et au financement de la sécurité sociale (Pis-Cofins). Le Groupe conteste le bien-fondé de la plupart des chefs de redressement et notamment la constitutionnalité de certaines dispositions législatives en vertu desquelles ces redressements ont été notifiés. Les redressements notifiés s'élèvent à 1,8 milliard d'euros.

L'estimation du niveau de risque de chaque litige est revue par les conseils juridiques de Carrefour Brésil et une provision est comptabilisée en conséquence.

Au 31 décembre 2011, le montant des rectifications proposées par l'administration fiscale à la **société-mère Carrefour** s'élève à 128 millions d'euros en droits. Ces rectifications, dont Carrefour conteste le bien-fondé, portent sur les années 2003 à 2008.

Certaines sociétés françaises du Groupe ont reçu en 2008 et 2009 des notifications portant sur le calcul de la **TVA collectée** au cours des exercices 2003 à 2008, pour un montant total de 313 millions d'euros. Carrefour conteste le bien-fondé de ces redressements et a exercé des recours auprès des juridictions administratives.

En **Argentine**, l'administration fiscale reproche à Carrefour d'avoir omis de prendre en compte certaines catégories de ristournes fournisseurs dans la base de calcul de la taxe sur les ventes. Le montant total des redressements notifiés au titre de la période 1996 – 2004 s'élève à 500 millions de pesos (90 millions d'euros environ). Carrefour conteste l'interprétation faite par l'administration fiscale.

Carrefour a acquitté la taxe sur les achats de viande (**taxe d'équarrissage**) jusqu'en 2003. En 2003, la Cour de Justice des Communautés Européennes a considéré que cette taxe, dont le produit était reversé par l'Etat aux entreprises d'équarrissage, constituait une aide d'Etat incompatible avec le droit communautaire. En conséquence, Carrefour a obtenu des dégrèvements. Ainsi, la taxe d'équarrissage acquittée entre 1997 et 2003 a été remboursée au Groupe. En 2004, l'administration fiscale est revenue sur sa décision et a demandé la répétition de la taxe remboursée au titre des années 2001 à 2003 pour un montant de 145 millions d'euros. Carrefour conteste le bien-fondé de cette demande. Un contentieux est ouvert auprès des juridictions administratives.

En Belgique, le Groupe disposait d'un « **Centre de Coordination** », qui a cessé son activité en 2011 suite au rejet au mois de mars du pourvoi formé par Carrefour devant la Cour de justice de l'Union européenne en vue de continuer à bénéficier du régime fiscal spécifique qui y était attaché.

En avril 2011, l'administration fiscale espagnole a notifié à **Norfin Holder**, société holding du Groupe en Espagne, un redressement total de 374 millions d'euros au titre des exercices 2004 à 2007. L'administration considère que les financements levés par Norfin Holder n'ont pas de motivation économique et rejette, de ce fait, la déductibilité des intérêts d'emprunt. Carrefour conteste la totalité de ce redressement devant les instances administratives et entend se pourvoir, si nécessaire, devant les juridictions compétentes.

### **31.2 Litiges sociaux**

De par sa taille, le Groupe est confronté de manière permanente à des litiges avec des salariés ou d'anciens salariés.

Carrefour peut par ailleurs rencontrer, de manière plus exceptionnelle, des situations de litige impliquant un nombre élevé de salariés ou anciens salariés. Au Brésil, le Groupe est en procès avec plus de 11 000 anciens salariés qui lui réclament le paiement d'heures supplémentaires qui n'auraient pas été payées. En France, le Groupe fait face à des litiges relatifs à l'interprétation de la loi sur le calcul du salaire minimum et sur la nature des frais dont la prise en charge incombe à l'employeur.

### **31.3 Litiges légaux et commerciaux**

Le Groupe fait l'objet de contrôles réguliers par les autorités en charge du respect de la législation commerciale en vigueur et des autorités de la concurrence. Des litiges avec les fournisseurs peuvent également apparaître au travers d'interprétations divergentes des dispositions légales ou contractuelles.

## NOTE 32 : DETTES FINANCIERES

### 32.1 Dette nette

#### 32.1.1 Calcul de la dette nette

La dette nette du Groupe s'établit à 6 911 millions d'euros à fin décembre 2011, en baisse de 1 086 millions d'euros, et s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	31/12/2011	31/12/2010
Emprunts Obligataires	8 545	9 488
Autres Emprunts et dettes financières	1 894	1 797
Billet de Trésorerie	250	500
Passifs relatifs à des contrats de location financement	492	523
<b>Total des Dettes financières hors dérivés passif</b>	<b>11 180</b>	<b>12 308</b>
Dérivés - Passif	492	771
<b>Total des Dettes</b>	<b>11 672</b>	<b>13 079</b>
<i>dont dettes à plus d'un an</i>	<i>9 513</i>	<i>10 365</i>
<i>dont dettes à moins d'un an</i>	<i>2 159</i>	<i>2 715</i>
Autres actifs financiers courants	911	1 811
Disponibilités	3 849	3 271
<b>Total des Placements</b>	<b>4 760</b>	<b>5 082</b>
<b>Dette Nette</b>	<b>6 911</b>	<b>7 997</b>

#### 32.1.2 Détail des emprunts obligataires

(en millions d'euros)		31/12/2010	Emissions	Remboursements	Autres variations	31/12/2011
<b>Emissions Publiques</b>	Echéance	<b>9 296</b>	<b>500</b>	<b>(1 400)</b>		<b>8 396</b>
Emprunt Obligataire Euro MTN, EUR, 8 ans, 4,375%	2011	1 100		(1 100)		
Emprunt Obligataire Euro MTN, EUR, 2,5 ans, 4,375%	2011	300		(300)		
Euro Bond, EUR, 5 ans, Euribor 3M+15bp	2012	200				200
Emprunt Obligataire Euro MTN, GBP, 10 ans, 5,375%	2012	796				796
Euro Bond Fixed rate, EUR, 8 ans, 3,625 %	2013	750				750
Emprunt Obligataire Euro MTN, EUR, 5 ans, 6,625%	2013	700				700
Euro Bond Fixed rate, EUR, 7 ans, 5,125%	2014	1 250				1 250
Emprunt Obligataire Euro MTN, EUR, 5 ans, 5,125%	2014	250				250
Euro Bond Fixed rate, EUR, 7 ans, 5,375%	2015	1 000				1 000
Euro Bond Fixed rate, EUR, 10 ans, 3,825 %	2015	50				50
Euro Bond Fixed rate, EUR, 10 ans, 3,85 %	2015	50				50
Euro Bond Fixed rate, EUR, 10 ans, 4,375 %	2016	600				600
Emprunt Obligataire Euro MTN, EUR, 8 ans, 4,678%	2017	250				250
Euro Bond Fixed rate, EUR, 7 ans, 5,25 %	2018		500			500
Emprunt Obligataire Euro MTN, Eur, 10ans, 4,00%	2020	1 000				1 000
Emprunt Obligataire Euro MTN, EUR, 11 ans, 3,875%	2021	1 000				1 000
<b>Emissions Privées</b>		<b>368</b>		<b>(42)</b>		<b>326</b>
<b>Incidence de la valorisation à la juste valeur des emprunts couverts</b>		<b>(177)</b>			<b>(1)</b>	<b>(178)</b>
<b>Détail des emprunts Obligataires</b>		<b>9 488</b>	<b>500</b>	<b>(1 442)</b>	<b>(1)</b>	<b>8 545</b>

### 32.1.3 Détail des autres emprunts et dettes financières

(en millions d'euros)	31/12/2011	31/12/2010
Dettes "equity swap"	446	449
Emprunts souscrits au Brésil	754	725
Emprunts souscrits en Colombie	203	68
Intérêts courus non échus	172	163
Autres éléments	319	392
<b>Total</b>	<b>1 894</b>	<b>1 797</b>

Une partie de l'endettement bancaire contracté par Carrefour Brésil est soumise aux 2 covenants suivants :

- le ratio de liquidité (actifs circulants rapportés aux passifs circulants) doit être supérieur ou égal à 0,85 ;
- le ratio de solvabilité (capitaux propres rapportés au total du bilan) doit être supérieur ou égal 0,25.

Au 31 décembre 2011, ces ratios sont respectés.

### 32.2 Analyse des dettes financières, hors dérivés passifs

#### 32.2.1 Détail par nature de taux

(en millions d'euros)	31/12/2011	31/12/2010
Dettes à taux fixe	9 400	10 257
Dettes à taux variable	1 781	2 051
<b>Total</b>	<b>11 180</b>	<b>12 308</b>

Les dettes à taux fixe à l'émission (avant Swap) sont classées en dette à taux fixe.

Les dettes à taux variable à l'émission (avant Swap) sont classées en dette à taux variable.

#### 32.2.2 Détail par devise

Les éléments ci-dessous sont présentés après prise en compte des couvertures.

(en millions d'euros)	31/12/2011	31/12/2010
Euro	9 870	11 047
Real Brésilien	786	770
Yuan Chinois	64	55
Livre Turque	18	50
Dollar Taiwanais	128	169
Ringgit Malais	34	74
Peso Argentin	5	1
Peso Colombien	218	81
Zloty Polonais	35	40
Lei Roumain	7	8
Roupie Indonésienne	15	13
<b>Total</b>	<b>11 180</b>	<b>12 308</b>

La dette en euros représente 88% du total en décembre 2011 contre 90% en décembre 2010.

### 32.2.4 Détail par échéance

(en millions d'euros)	31/12/2011	31/12/2010
1 an	2 159	2 715
2 ans	1 700	1 216
3 à 5 ans	4 136	4 868
Au-delà de 5 ans	3 184	3 509
<b>Total</b>	<b>11 180</b>	<b>12 309</b>

### NOTE 33 : REFINANCEMENT DES ENCOURS CLIENTS DES SOCIETES FINANCIERES

Le refinancement des encours clients se fait au moyen d'emprunts bancaires contractés par les sociétés financières ainsi que, depuis 2009, d'un emprunt obligataire souscrit par le Groupe et réaffecté à cette activité.

## NOTE 34 : INSTRUMENTS FINANCIERS

### A. Instruments financiers inscrits au bilan

Au 31/12/2011		Ventilation par catégorie d'instruments				
(en millions d'euros)	Valeur comptable	En juste valeur par résultat	Actifs disponibles à la vente	Prêts, créances et autres dettes	Dettes au coût amorti <sup>(1)</sup>	Instruments dérivés
Titres de participation	152		152			
Autres immobilisations financières long terme	1 281			1 281		
Autres actifs financiers non courants	1 433		152	1 281		
Total encours clients des sociétés financières	5 619			5 619		
Créances commerciales	2 782			2 782		
Autres actifs financiers courants	911		763	101		47
Autres actifs (2)	626			626		
Trésorerie et équivalent trésorerie	3 849	3 849				
<b>ACTIFS</b>	<b>15 221</b>	<b>3 849</b>	<b>915</b>	<b>10 409</b>		<b>47</b>
Total emprunts	11 671				11 180	492
Total refinancement encours clients	4 901				4 901	
Fournisseurs et autres créditeurs	15 362			15 362		
Autres passifs (3)	2 713			2 713		
<b>PASSIFS</b>	<b>34 647</b>			<b>18 075</b>	<b>16 081</b>	<b>492</b>

(1) y compris les passifs financiers faisant l'objet d'une couverture de juste valeur

(2) hors charges constatées d'avance

(3) hors produits constatés d'avance

Au 31/12/2010		Ventilation par catégorie d'instruments				
(en millions d'euros)	Valeur comptable	En juste valeur par résultat	Actifs disponibles à la vente	Prêts, créances et autres dettes	Dettes au coût amorti <sup>(1)</sup>	Instruments dérivés
Titres de participation	181		181			
Autres immobilisations financières long terme	1 361			1 361		
Autres actifs financiers non courants	1 542		181	1 361		
Total encours clients des sociétés financières	5 556			5 556		
Créances commerciales	2 555			2 555		
Autres actifs financiers courants	1 811		1 525	274		13
Autres actifs (2)	664			664		
Trésorerie et équivalent trésorerie	3 271	3 271				
<b>ACTIFS</b>	<b>15 400</b>	<b>3 271</b>	<b>1 706</b>	<b>10 410</b>	-	<b>13</b>
Total emprunts	13 079				12 308	771
Total refinancement encours clients	5 020				5 020	
Fournisseurs et autres créditeurs	16 796			16 796		
Autres passifs (3)	2 765			2 765		
<b>PASSIFS</b>	<b>37 660</b>			<b>19 561</b>	<b>17 328</b>	<b>771</b>

(1) y compris les passifs financiers faisant l'objet d'une couverture de juste valeur

(2) hors charges constatées d'avance

(3) hors produits constatés d'avance

Dans le cadre du financement de ses activités, le Groupe a mis en place le 22 juillet 2010 avec un partenaire bancaire une structure de financement faisant intervenir un véhicule dédié non consolidé. Ce véhicule a souscrit notamment une obligation de 1 milliard d'euros, émise par Carrefour au travers de son programme EMTN, et d'échéance 2021. Carrefour a octroyé un prêt d'un montant nominal de 255 millions d'euros à ce même véhicule, le solde du financement étant apporté par le partenaire. La structure n'expose Carrefour à aucun risque de liquidité. Lors de la mise en place de l'opération, le Groupe a constaté, compte tenu des caractéristiques du prêt accordé au véhicule, un *Day-1 profit* de 38 millions d'euros.

A partir de la fin de la quatrième année, la structure est exposée, au travers de son financement bancaire, à la variation d'un indice composite en lien avec la courbe des taux d'intérêt futurs. Carrefour profite de la performance de l'indice et s'est engagé, en cas de sous-performance, à prendre en charge une quote-part des pertes éventuellement réalisées. Une sous-performance maximale de l'indice de manière continue sur l'ensemble de la durée de vie de la structure de financement exposerait Carrefour au titre de cet engagement à une perte d'un montant total non actualisé et avant impôts de 343 millions d'euros.

## B. Juste valeur

<b>Juste valeurs / valeurs comptables</b>	<b>31/12/2011</b>		<b>31/12/2010</b>	
	Valeur comptable	Juste valeur	Valeur comptable	Juste valeur
(en millions d'euros)				
<b>Titres de participation</b>	152	152	181	181
<b>Autres immobilisations financières long terme</b>	1 281	1 281	1 361	1 361
<b>Autres actifs financiers non courants</b>	<b>1 433</b>	<b>1 433</b>	<b>1 542</b>	<b>1 542</b>
<b>Encours clients des sociétés financières</b>	5 619	5 619	5 556	5 556
<b>Créances commerciales</b>	2 782	2 782	2 555	2 555
<b>Autres actifs financiers courants</b>	911	911	1 811	1 811
<b>Autres Actifs</b>	626	626	664	664
<b>Trésorerie et équivalents trésorerie</b>	3 849	3 849	3 271	3 271
<b>Total Actifs</b>	<b>15 221</b>	<b>15 221</b>	<b>15 400</b>	<b>15 400</b>
<b>Dettes</b>				
<b>Dettes couvertes en juste valeur</b>	1 047	1 047	2 047	2 047
<b>Dettes couvertes en flux de trésorerie</b>	947	947	695	695
<b>Dettes à taux fixe</b>	8 495	8 509	8 323	8 672
<b>Dettes non couvertes</b>	200	200	720	720
<b>Passifs relatifs à des contrats de location-financement</b>	492	492	523	523
<b>Instruments dérivés</b>	492	492	771	771
<b>Total Emprunts</b>	<b>11 672</b>	<b>11 686</b>	<b>13 079</b>	<b>13 428</b>
<b>Autres passifs</b>				
<b>Fournisseurs et autres créditeurs</b>	15 362	15 362	16 796	16 796
<b>Refinancement des encours clients</b>	4 901	4 901	5 020	5 020
<b>Autres passifs</b>	2 713	2 713	2 765	2 765
<b>Total Passifs</b>	<b>34 647</b>	<b>34 661</b>	<b>37 660</b>	<b>38 009</b>
<b>Total (+ passif net / - actif net)</b>	<b>19 427</b>	<b>19 441</b>	<b>22 261</b>	<b>22 609</b>
<b>Profit (perte) latent</b>		<b>(14)</b>		<b>(349)</b>

Une évaluation de la juste valeur des instruments financiers du Groupe est effectuée dans la mesure où les données des marchés financiers permettent une estimation pertinente de leur valeur vénale dans une optique non liquidative.

### Ventilation des actifs et passifs évalués en juste valeur (hors disponibilités)

Selon la hiérarchie prévue dans les normes IFRS, il existe trois niveaux de juste valeur :

- Niveau 1 : juste valeur évaluée par référence à des prix (non ajustés) cotés sur des marchés actifs pour des actifs et passifs identiques

- Niveau 2 : juste valeur évaluée par référence à des prix cotés visés au niveau 1 qui sont observables pour l'actif ou le passif concerné, soit directement (à savoir des prix) soit indirectement (à savoir des données dérivées de prix)
- Niveau 3 : juste valeur évaluée par référence à des données relatives à l'actif ou au passif qui ne sont pas basées sur des données observables de marché

### 31/12/2011

(en millions d'euros)	niveau 1	niveau 2	niveau 3	Total
Titres de participation			152	<b>152</b>
Actifs financiers courants - disponibles à la vente	700	62		<b>763</b>
Actifs financiers courants - dérivés		47		<b>47</b>
Dérivés passif		(277)	(214)	<b>(492)</b>

### 31/12/2010

(en millions d'euros)	niveau 1	niveau 2	niveau 3	Total
Titres de participation			181	<b>181</b>
Actifs financiers courants - disponibles à la vente	1 463	61		<b>1 525</b>
Actifs financiers courants - dérivés		12		<b>12</b>
Dérivés passif		(244)	(527)	<b>(771)</b>

Depuis la clôture au 31 décembre 2010, aucun reclassement n'a été opéré entre les différents niveaux.

### C. Couverture de flux de trésorerie

Le tableau suivant indique les périodes au cours desquelles le Groupe s'attend à ce que les flux de trésorerie associés aux instruments dérivés qualifiés de couverture de flux de trésorerie interviennent et impactent le résultat.

(en millions d'euros)	2011					2010				
	Valeur comptable	Flux de trésorerie attendus	< 1an	> 1 an	> 5ans	Valeur comptable	Flux de trésorerie attendus	< 1an	> 1 an	> 5ans
Instrument de couverture de taux *	(98)	(108)	(32)	(76)	0	(64)	(75)	(11)	(64)	0
Instruments de couverture de change *	(598)	(560)	(560)	0	0	(617)	(635)	(635)	0	0
<b>Total</b>	<b>(696)</b>	<b>(669)</b>	<b>(593)</b>	<b>(76)</b>	<b>0</b>	<b>(681)</b>	<b>(710)</b>	<b>(645)</b>	<b>(64)</b>	<b>0</b>

\* les instruments de taux concernent principalement des swaps tandis que les instruments de change sont essentiellement composés de contrats à terme.

## NOTE 35 : AUTRES PASSIFS

(en millions d'euros)	31/12/2011	31/12/2010
Dettes sociales	1 615	1 702
Dettes vis-à-vis des fournisseurs d'immobilisations	763	669
Produits constatés d'avance	72	59
Dettes diverses	336	394
<b>Total</b>	<b>2 785</b>	<b>2 824</b>

## NOTE 36 : GESTION DES RISQUES

Les principaux risques attachés aux instruments financiers du Groupe sont les risques de taux, de change, de crédit, de liquidité et le risque sur actions. La politique du Groupe face aux différents risques est décrite dans les paragraphes suivants.

- Risque de marché

Le risque de marché correspond au risque que des variations de marché, tels que les cours de change, les taux d'intérêt et les prix des instruments de capitaux propres, affectent le résultat du Groupe. La gestion du risque de marché a pour objectif de gérer et contrôler les expositions au risque de marché dans des limites acceptables, tout en optimisant le couple rentabilité / risque.

Le Groupe achète et vend des instruments financiers, tels que des swaps et des options de change ou des swaps et des options de taux, afin de gérer les risques de marché. Il s'agit d'instruments de gré à gré négociés avec des contreparties de premier rang. Toutes ces opérations sont réalisées dans le respect des directives définies par le Comité des Risques qui se réunit mensuellement. Généralement, le Groupe cherche à appliquer, dans la mesure du possible, une comptabilité de couverture pour gérer la volatilité de ses résultats.

- Risque de change

Les activités du Groupe dans le monde sont réalisées par des filiales qui opèrent essentiellement dans leur propre pays (achats et ventes en devises locales). Par conséquent, l'exposition du Groupe au risque de change sur les opérations commerciales est naturellement limitée et concerne essentiellement l'importation. Le risque sur les opérations d'importation fermes est couvert par des achats à terme de devises. La maturité de ces opérations de change est inférieure à 12 mois.

Les financements locaux sont généralement effectués dans la devise locale. Les prêts intercompagnie accordés aux filiales étrangères sont le plus souvent couverts au moyen de swaps de devises.

De par sa diversification géographique, le Groupe est exposé au risque de conversion sur la valeur de ses actifs. Le bilan et le compte de résultat sont sensibles aux variations des taux de change lors de la consolidation des comptes de ses filiales étrangères opérant en dehors de la zone euro.

Le prix d'acquisition ou de cession d'actifs prévus dans des pays étrangers peut être couvert par des options.

- Risque de taux d'intérêt

La gestion du risque de taux est assurée centralement par la direction de la trésorerie et des financements du Groupe (DTFG). Cette dernière est soumise à une obligation de reporting de ses opérations et établit une mesure de performance mensuelle permettant d'identifier :

- le résultat sur les actions menées,
- l'adéquation des actions entreprises avec la politique de gestion des risques du Groupe.

L'exposition nette du Groupe au risque de variation de taux d'intérêt est réduite par l'utilisation d'instruments financiers constitués de swaps et d'options de taux d'intérêt :

- 1) Le Groupe se préserve par exemple du risque de variation des taux d'intérêts à la hausse sur les billets de trésorerie et autres dettes à court et moyen terme par l'utilisation d'instruments financiers.
- 2) La dette à long terme est émise principalement à taux fixe, protégeant ainsi le Groupe contre une hausse des taux. Néanmoins le Groupe utilise des instruments financiers en vue de bénéficier partiellement de la baisse des taux.
- 3) Lorsqu'elle est émise à taux variable, la dette long terme est couverte au moyen d'instruments financiers permettant de plafonner la hausse des taux d'intérêt pour tout ou partie de la période.

Cette stratégie a pour effet de limiter fortement l'impact des hausses de taux, tout en bénéficiant d'une baisse éventuelle.

Le calcul de sensibilité (à un an – sur l'ensemble de la dette) à l'évolution des taux est présenté dans le tableau ci-dessous :

<b>Effet sur les charges financières d'une simulation sur les taux d'intérêts (en millions d'euros) *</b>	<b>baisse des taux de 0,50%</b>	<b>hausse des taux de 0,50%</b>
Variation de charges financières avant dérivés	(13)	13
Variation de charges financières des dérivés	1	3
Variations de charges financières après dérivés	(11)	16

\* (Gains), perte.

Sur la base des données de marché à la date de clôture et du niveau particulièrement bas des taux d'intérêt de référence du Groupe, l'impact des instruments dérivés de taux et des passifs financiers évalués à la juste valeur par résultat a été établi sur la base d'une variation instantanée de +/- 50 points de base de la courbe des taux d'intérêt euro au 31 décembre 2011.

- Risque sur actions

- 1) Actions Carrefour

Carrefour est attentif à l'évolution du cours de ses actions. Le Groupe s'efforce de disposer d'une capitalisation boursière suffisante, afin de :

- préserver la confiance des investisseurs, des créanciers et du marché ;
- soutenir le développement futur de l'activité.

Occasionnellement, le Groupe achète sur le marché ses propres actions ou des options d'achat sur ses propres actions. Le rythme et le volume de ces achats dépendent des cours sur le marché. Ces actions et options sont principalement utilisées dans le cadre de la couverture des programmes d'attribution d'actions gratuites et d'options sur actions du Groupe.

## 2) Autres actions

Le Groupe a pour politique de ne pas détenir de positions actions sauf circonstances particulières. Ainsi, les valeurs mobilières et les placements financiers sont essentiellement constitués de placements monétaires sur lesquels l'exposition du Groupe est faible.

- Risque de crédit

Le Groupe considère que son exposition est la suivante :

<b>Exposition au risque de crédit</b>	<b>31/12/2011</b>	<b>31/12/2010</b>
(en millions d'euros)		
Titres de participation	152	181
Autres immobilisations financières long terme	1 281	1 361
<b>Total Autres actifs financiers non courants</b>	<b>1 433</b>	<b>1 542</b>
Encours clients des sociétés financières	5 619	5 556
Créances commerciales	2 782	2 555
Autres actifs financiers courants	911	1 811
Autres Actifs	626	664
Trésorerie et équivalents trésorerie	3 849	3 271
<b>Exposition maximale au risque de crédit</b>	<b>15 221</b>	<b>15 400</b>

## 1) Créances d'exploitation

Les créances d'exploitation comprennent principalement les créances à recevoir des fournisseurs, des franchisés et les loyers à recevoir des galeries marchandes. Elles font l'objet, le cas échéant, d'une dépréciation, qui prend en compte la capacité du débiteur à honorer sa dette et l'ancienneté de la créance.

Détail des variations de dépréciation des créances douteuses :

<b>Clôture 31/12/2009</b>	<b>(206)</b>
Dotations	(117)
Reprises	68
Autres mouvements	(4)
<b>Clôture 31/12/2010</b>	<b>(259)</b>
Dotations	(135)
Reprises	139
Autres mouvements	15
<b>Clôture 31/12/2011</b>	<b>(240)</b>

Au 31 décembre 2011, le montant net des créances commerciales s'élève à 2 782 millions d'euros (note 23). Le montant net des créances échues s'élève à 581 millions d'euros et la part des créances nettes échues de plus de 90 jours représente 4% du montant net total des créances commerciales. Le Groupe considérant le risque de non recouvrement comme marginal, ces créances ne font pas l'objet de provision pour dépréciation complémentaire.

## 2) Encours clients des sociétés financières

Les crédits à la clientèle présentés au bilan comprennent le capital restant dû à la date d'arrêté des comptes auquel s'ajoutent les intérêts, indemnités et primes d'assurance échus ainsi que ceux courus et non échus à cette même date.

Les créances à la clientèle sont classées en créances douteuses dès lors qu'elles présentent un risque de non recouvrement total ou partiel. La dépréciation est calculée sur la base d'échéanciers déterminés selon les historiques de recouvrement constatés par nature de produit (crédit affecté, crédit revolving, prêt personnel ...), antériorité, et dégradation de la créance douteuse.

### Ventilation des encours échus et non échus :

(en millions d'euros)		Créance non échue à la date de clôture	Créances échues			
<b>Solde au 31/12/2011</b>	entre 0 et 3 mois		entre 3 et 6 mois	entre 6 mois et un an	au-delà d'un an	
encours des sociétés financières	<b>5 618</b>	5 129	332	52	35	70
(en millions d'euros)		Créance non échue à la date de clôture	Créances échues			
<b>Solde au 31/12/2010</b>	entre 0 et 3 mois		entre 3 et 6 mois	entre 6 mois et un an	au-delà d'un an	
encours des sociétés financières	<b>5 556</b>	5 118	307	47	30	54

Echéancier des encours clients des sociétés financières :

#### Clôture 2011

(en millions d'euros)	TOTAL	< 1 an	> 1 an < 5 ans	> 5 ans
France	3 043	1 463	1 449	131
Belgique	190	168	22	0
Espagne	1 232	845	220	167
Italie	147	80	43	25
Grèce	13	11	1	0
Argentine	148	139	9	0
Brésil	846	677	169	0
<b>Total</b>	<b>5 619</b>	<b>3 384</b>	<b>1 912</b>	<b>323</b>

#### Clôture 2010

(en millions d'euros)	TOTAL	< 1 an	> 1 an < 5 ans	> 5 ans
France	2 998	1 398	1 499	101
Belgique	184	164	20	0
Espagne	1 222	789	279	154
Italie	127	82	29	16
Grèce	16	13	3	0
Argentine	98	90	8	0
Brésil	902	902	0	0
Dia Espagne	9	6	3	0
<b>Total</b>	<b>5 556</b>	<b>3 444</b>	<b>1 841</b>	<b>271</b>

### 3) Placements

Le Groupe limite son exposition au risque de crédit en diversifiant ses investissements dans des titres liquides et uniquement avec des contreparties ayant au moins une notation de crédit A de Standard & Poor's et A1 de Moody.

#### ▪ Risque de liquidité

Le risque de liquidité recouvre deux notions :

- le risque qu'un actif ou un passif ne soit pas monétisable ou subisse une forte perte de valeur eu égard aux conditions de marché (extrême faiblesse des volumes échangés ne permettant pas d'assurer une cotation à tout moment de l'instrument). Si le Groupe n'est plus en mesure de monétiser ses instruments de dette, il encourt un risque d'insuffisance de trésorerie, et partant
- un risque de solvabilité.

Le risque de liquidité est donc constitué dans l'ordre par :

- une insuffisance de trésorerie disponible, puis
- une insuffisance des engagements reçus par les banques et/ou une impossibilité d'émettre de nouvelles dettes sur les marchés, et enfin
- l'illiquidité de tout actif long terme.

La conjonction de l'ensemble de ces facteurs conduit à l'insolvabilité.

L'approche du Groupe pour gérer le risque de liquidité est de s'assurer, dans la mesure du possible, qu'il disposera toujours de liquidités suffisantes pour honorer ses passifs, lorsqu'ils arriveront à échéance, dans des conditions normales ou « tendues », sans encourir de pertes inacceptables ou porter atteinte à la réputation du Groupe.

Les principales actions entreprises par la DTFG afin de gérer la liquidité consistent à :

- limiter les échéances de remboursement annuelles à un montant compris entre 1 milliard d'euros et 1,5 milliard d'euros ;
- maintenir l'encours des crédits syndiqués à hauteur de 3,25 milliards d'euros ;
- utiliser le programme de billets de trésorerie (utilisation moyenne de 0,8 milliard d'euros pour une capacité d'émission de 5 milliards d'euros).

Ainsi, au 31 décembre 2011, le Groupe considère sa situation de liquidité comme solide : le Groupe dispose de 3,25 milliards d'euros de crédits syndiqués non tirés et sans condition (échéance 2015 et 2016) ainsi que d'un encours de dettes obligataires de 8,6 milliards d'euros ; en outre, les échéances de 2012 sont partiellement préfinancées.

Le profil de la dette est équilibré : le Groupe ne fait face à aucun pic de refinancement sur l'ensemble de son échéancier de dette obligataire qui présente une maturité moyenne de 4,4 ans.

Les crédits syndiqués sont assortis des clauses d'engagement et de défaut habituelles pour ce type de contrat, à savoir maintien de son rang pari passu, limitation des sûretés accordées aux autres créanciers (Negative Pledge), changement de contrôle, limitation de cession substantielle d'actifs et défaut croisé. En revanche aucune clause de changement significatif (Material Adverse Change) n'a été concédée. Les crédits syndiqués ne sont également assortis d'aucun covenant financier pouvant donner lieu à une exigibilité anticipée.

Depuis 2007, les obligations émises dans le cadre du programme EMTN sont assorties d'une clause de changement de contrôle dite « soft » : elle ne s'enclenche qu'en cas de dégradation de la notation au niveau d'investissement spéculatif suite à un changement de contrôle. Cette clause ne peut pas donner lieu à un remboursement anticipée de l'obligation : sa seule conséquence est l'augmentation du coupon.

Au 31 décembre 2011, le programme de billets de trésorerie comportait une échéance à moins de 2 mois d'un montant de 250 millions d'euros.

En cas de défaillance du marché et d'impossibilité de renouvellement de la ligne de billets de trésorerie, un tirage sur la ligne de crédit syndiqué (dont le montant maximum est de 3,25 milliards d'euros) pourra être effectué.

En novembre 2009, la société financière Carrefour Banque (anciennement S2P) a procédé à une opération de titrisation par le biais d'un fonds commun de titrisation à compartiments dénommé « Copernic PP 2009-01 » pour un montant de créances cédées de 857 millions d'euros. L'objectif de cette opération de titrisation est de constituer une base de titres éligibles pour participer aux appels d'Open Market de la BCE. Cette titrisation est « auto-souscrite » c'est-à-dire que l'émission d'obligations par le fonds commun de titrisation, afin de financer l'acquisition des créances cédées, a fait l'objet d'une souscription intégrale par Carrefour Banque. Le fonds Copernic PP 2009-01 étant détenu et consolidé par le Groupe, cette opération constitue une opération intra-groupe n'ayant aucun impact sur les comptes du Groupe Carrefour. Au 31 décembre 2011, le montant des créances cédées s'élève à 202 millions d'euros (à comparer à 414 millions d'euros au 31 décembre 2010).

31/12/2011	Valeur comptable	Flux de trésorerie contractuels	< 1 an	2-5 ans	> 5 ans
<i>(en millions d'euros)</i>					
Dettes couvertes en juste valeur	1 047	1 131	823	47	262
Dettes couvertes en flux de trésorerie	947	1 009	284	720	5
Dettes à taux fixe	8 495	9 761	1 063	5 792	2 906
Dettes non couvertes	200	202	202	0	0
Passifs relatifs à des contrats de location-financement	492	0	0	0	0
Instruments dérivés	492	339	45	119	176
<b>Total Emprunts</b>	<b>11 672</b>	<b>12 442</b>	<b>2 416</b>	<b>6 677</b>	<b>3 349</b>
Fournisseurs et autres crédateurs	15 362	15 362	15 362	0	0
Refinancement des encours clients	4 901	4 901	4 482	419	0
Autres passifs	2 713	2 713	2 713	0	0
<b>Total</b>	<b>34 647</b>	<b>35 417</b>	<b>24 972</b>	<b>7 096</b>	<b>3 349</b>

31/12/2010	Valeur comptable	Flux de trésorerie contractuels	< 1 an	2-5 ans	> 5 ans
<i>(en millions d'euros)</i>					
Dettes couvertes en juste valeur	2 047	2 375	83	819	1 473
Dettes couvertes en flux de trésorerie	695	764	17	526	221
Dettes à taux fixe	8 323	9 209	2 432	4 918	1 859
Dettes non couvertes	720	724	523	201	0
Passifs relatifs à des contrats de location-financement	523	0	0	0	0
Instruments dérivés	771	764	25	198	542
<b>Total Emprunts</b>	<b>13 079</b>	<b>13 837</b>	<b>3 080</b>	<b>6 662</b>	<b>4 094</b>
Fournisseurs et autres crédateurs	16 796	16 796	16 796	0	0
Refinancement des encours clients	5 020	5 020	4 527	493	0
Autres passifs	2 765	2 765	2 765	0	0
<b>Total</b>	<b>37 660</b>	<b>38 418</b>	<b>27 168</b>	<b>7 155</b>	<b>4 094</b>

### NOTE 37 : PASSIFS EVENTUELS

Dans le cadre de leur activité courante, les sociétés du Groupe font régulièrement l'objet de contrôles fiscaux, douaniers et administratifs. Le Groupe est par ailleurs sujet à divers litiges ou contentieux. Une provision est comptabilisée lorsque le Groupe a une obligation présente (juridique ou implicite) résultant d'un événement passé, qu'il est probable qu'une sortie de ressources sera nécessaire pour régler l'obligation, et que le montant de l'obligation peut être estimé de manière fiable (voir notes 29 et 31). Les pertes opérationnelles futures ne sont pas provisionnées.

Les passifs éventuels ne sont pas comptabilisés et correspondent à :

- des obligations potentielles résultant d'événements passés dont l'existence ne sera confirmée que par la survenance d'événements futurs incertains qui ne sont pas totalement sous le contrôle de l'entreprise ;
- ou
- des obligations actuelles résultant d'événements passés, mais qui ne sont pas comptabilisées car il n'est pas probable qu'une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques sera nécessaire pour éteindre l'obligation ou car le montant de l'obligation ne peut être évalué avec une fiabilité suffisante.

Dans le cadre du financement structuré mis en place en 2010, le Groupe s'est engagé à prendre en charge une quote-part des pertes éventuellement réalisées (cf note 34).

Le Groupe n'a connaissance d'aucun autre passif éventuel risquant d'affecter significativement et avec une probabilité sérieuse, les résultats, la situation financière, le patrimoine ou l'activité du Groupe.

## NOTE 38 : ENGAGEMENTS HORS BILAN

Les engagements donnés et reçus par le Groupe et non comptabilisés au bilan correspondent à des obligations contractuelles non encore réalisées et subordonnées à la réalisation de conditions ou d'opérations ultérieures à l'exercice en cours. Ces engagements sont de trois ordres : ceux liés à la trésorerie, ceux liés à l'exploitation des points de ventes et ceux liés aux acquisitions de titres. En outre, le Groupe a des contrats de location (loyers payables principalement sur les points de vente loués, et loyers recevables principalement sur les boutiques de galeries marchandes) qui représentent également des engagements futurs, donnés ou reçus.

Engagements donnés (en millions d'euros)	31/12/2011	Détail par échéance			31/12/2010
		- d'un an	1 à 5 ans	+ de 5 ans	
<b>Liés à la trésorerie</b>	<b>9 488</b>	<b>5 310</b>	<b>3 360</b>	<b>817</b>	<b>9 466</b>
<i>relatifs aux sociétés financières</i>	7 814	4 878	2 926	10	8 207
<i>relatifs aux autres sociétés</i>	1 674	432	434	807	1 259
<b>Liés à l'exploitation/immobilier/expansion...</b>	<b>3 469</b>	<b>1 123</b>	<b>1 998</b>	<b>348</b>	<b>2 573</b>
<b>Liés aux cessions de titres</b>	<b>591</b>	<b>238</b>	<b>280</b>	<b>73</b>	<b>645</b>
<b>Liés aux locations</b>	<b>4 558</b>	<b>957</b>	<b>1 888</b>	<b>1 714</b>	<b>5 162</b>
<b>TOTAL</b>	<b>18 106</b>	<b>7 628</b>	<b>7 527</b>	<b>2 952</b>	<b>17 847</b>

Engagements reçus (en millions d'euros)	31/12/2011	Détail par échéance			31/12/2010
		- d'un an	1 à 5 ans	+ de 5 ans	
<b>Liés à la trésorerie</b>	<b>5 650</b>	<b>1 995</b>	<b>3 605</b>	<b>50</b>	<b>6 871</b>
<i>relatifs aux sociétés financières</i>	865	525	340	0	1 672
<i>relatifs aux autres sociétés</i>	4 785	1 471	3 265	50	5 199
<b>Liés à l'exploitation/immobilier/expansion...</b>	<b>808</b>	<b>208</b>	<b>413</b>	<b>187</b>	<b>748</b>
<b>Liés aux acquisitions de titres</b>	<b>603</b>	<b>363</b>	<b>207</b>	<b>33</b>	<b>422</b>
<b>Liés aux locations</b>	<b>1 056</b>	<b>368</b>	<b>558</b>	<b>131</b>	<b>978</b>
<b>TOTAL</b>	<b>8 117</b>	<b>2 934</b>	<b>4 783</b>	<b>401</b>	<b>9 019</b>

Les engagements hors bilan liés à la trésorerie sont composés :

- des engagements de crédit donnés par les sociétés financières du Groupe à leur clientèle dans le cadre de leurs activités opérationnelles, ainsi que d'engagements bancaires reçus ;
- de cautions et hypothèques données ou reçues principalement dans le cadre de l'activité immobilière du Groupe ;
- de lignes de crédits mobilisables représentant les lignes de crédit confirmées mises à la disposition du Groupe et non utilisées à la date de clôture.

Les engagements hors bilan liés à l'exploitation sont composés :

- d'engagements d'achat de terrains dans le cadre des programmes d'expansion du Groupe ;
- de dépendances diverses issues de contrats commerciaux ;
- d'engagements donnés pour l'accomplissement de travaux dans le cadre des programmes d'expansion du Groupe ;

- de garanties locatives et de garanties sur opérateurs de galeries marchandes ;
- de créances garanties ;
- des coûts des services passés relatifs à la mise en place de régimes de retraite à amortir ;
- ainsi que d'autres engagements donnés ou reçus.

Les engagements liés aux acquisitions de titres sont composés d'engagements fermes reçus d'achat et de vente de titres :

- majoritairement en France, dans le cadre de l'activité de franchise du Groupe ;
- ainsi que d'options d'achat de titres et de garanties de passifs. Les garanties de passifs reçues ne sont pas valorisées.

#### Les engagements liés aux contrats de location

A fin décembre 2011, le Groupe détient en pleine propriété 780 hypermarchés sur 1 348 hypermarchés intégrés, 672 supermarchés sur 1 779 supermarchés intégrés.

Les magasins non détenus en pleine propriété font l'objet de contrats de location ayant représenté une charge de 981 millions d'euros sur l'année 2011 (voir note 9).

21% des engagements liés aux contrats de location sont à échéance de moins de 1 an, 41% à échéance de 1 à 5 ans et 38% à échéance de plus de 5 ans.

Au titre des contrats de location simple, le montant brut des loyers futurs, déterminé en fonction de l'engagement maximal futur pris par le Groupe, aussi bien en termes de durée que de montant pour chacun des contrats de location immobilière existant à ce jour, s'élève à 4 558 millions d'euros. Le montant actualisé de ces loyers futurs s'élève à 3 150 millions d'euros.

Le Groupe détient par ailleurs des galeries commerciales, principalement autour des hypermarchés et supermarchés, données en location et ayant généré sur l'année 2011 un produit de 299 millions d'euros. Le montant brut des loyers futurs à recevoir, déterminé en fonction de l'engagement futur pris par les locataires, aussi bien en termes de durée que de montant pour chacun des contrats de location immobilière existant à ce jour, s'élève à 1 056 millions d'euros. L'actualisation de ces loyers futurs correspond à un engagement reçu de 830 millions d'euros.

### **NOTE 39 : EFFECTIFS**

	<b>31/12/2011</b>	<b>31/12/2010 <sup>(1)</sup></b>
Effectif moyen du Groupe	407 861	419 063
Effectif fin de période du Groupe	412 443	419 417

(1) à des fins de comparabilité, les effectifs 2010 ont été retraités pour tenir compte de la distribution de Dia en 2011

### **NOTE 40 : PARTIES LIEES**

#### **40.1 Transactions avec les sociétés liées**

Les opérations réalisées au cours de l'exercice 2011 avec les principales sociétés dans lesquelles le Groupe exerce une influence notable ou un contrôle conjoint sont présentées ci-dessous.

en millions d'euros	Majid Al Futaim	Provencia	Altis	Mestdagh
Chiffre d'affaires (vente de marchandises)	12	476	259	112
Redevances de franchise	12	16	15	7
Créances à la clôture	4	38	25	0

#### 40.2 Autres transactions avec les parties liées

##### Engagements d'achat de titres de participations ne donnant pas le contrôle

Le Groupe a accordé aux actionnaires détenant des participations ne donnant pas le contrôle des options de vente sur ses filiales turques et grecques. Conformément aux principes comptables décrits en note 2.7.2.4, ces options sont comptabilisées en dette financière.

##### Prise à bail en état futur d'achèvement d'un immeuble situé à Massy, propriété du groupe Colony

Le bail est consenti sur une durée ferme de douze ans avec prise d'effet à compter de la date d'achèvement des travaux fixée le 20 décembre 2013, et moyennant un loyer annuel global de 21 millions d'euros, ajustable en fonction du nombre de m<sup>2</sup> de surface locative réelle. Ce loyer sera indexé sur l'indice INSEE de la construction. Par ailleurs, une franchise de loyer de douze mois est consentie à Carrefour à compter de la date de prise d'effet du bail.

#### NOTE 41 : REMUNERATION DES DIRIGEANTS

Le tableau ci-dessous présente la rémunération versée par le groupe Carrefour aux personnes qui ont été, au cours de l'exercice, membre de la Direction Exécutive du Groupe ou du Conseil d'Administration.

(en millions d'euros)	2011	2010
Rémunération au titre de l'exercice	5,4	5,8
Rémunération variable n-1	3,7	3,8
Avantages en nature logement et véhicule	0,1	0,2
<b>Rémunération totale versée</b>	<b>9,2</b>	<b>9,7</b>
Charges patronales	3,8	4,2
Indemnités de fin de contrat	1,4	2,8

Les autres avantages accordés sont les suivants :

- régime de retraite à prestations définies décrit en note 30. Au cours des exercices 2010 et 2011, aucune rente n'a été versée.
- attribution d'options d'achat d'actions et d'actions gratuites. Les dirigeants du groupe Carrefour présents au 31 décembre 2011 disposent de 801 271 options d'achat d'actions et 45 967 actions gratuites. Les dirigeants présents au 31 décembre 2010 disposaient lors de la clôture 2010 de 1 053 000 options d'achat d'actions et 457 500 actions gratuites.

Le montant des jetons de présence versés aux membres du Conseil d'Administration au cours de l'exercice 2011 s'élève à 0,7 million d'euros. En 2010, il s'élevait à 0,8 million d'euros.

## **NOTE 42 : EVENEMENTS POST CLOTURE**

### Guyenne et Gascogne

Le 12 décembre 2011, le groupe Carrefour a annoncé son intention de déposer un projet d'offre publique d'achat à titre principal assortie d'une offre publique d'échange à titre subsidiaire, visant les actions de la société Guyenne et Gascogne, partenaire historique de Carrefour dans le sud-ouest de la France.

Les termes de l'offre sont les suivants :

- offre publique d'achat à titre principal : 1 action Guyenne et Gascogne existante (coupon attaché) contre 74,25 euros (sous réserve d'ajustement en cas de distribution hors acompte sur dividende décrit ci-dessous) ;
- offre publique d'échange à titre subsidiaire : 1 action Guyenne et Gascogne existante contre 3,90 actions Carrefour (coupon attaché). L'offre publique d'échange sera plafonnée à 4 986 786 actions Guyenne et Gascogne.

Guyenne et Gascogne a indiqué son intention de distribuer préalablement à la clôture de l'offre un acompte sur dividende de 7 euros qui ne donnera pas lieu à ajustements des termes financiers de l'offre.

Le groupe Guyenne et Gascogne opère un parc de 6 hypermarchés sous franchise Carrefour et de 28 supermarchés sous franchise Carrefour Market, ayant généré un chiffre d'affaires de 623 millions d'euros TTC en 2011. Guyenne et Gascogne détient également une participation dans Sogara, société détenue à parité avec Carrefour qui en assure la direction et la gestion, qui exploite 13 hypermarchés en propriété et qui a généré un chiffre d'affaires de 1,6 milliards d'euros TTC en 2011. Sogara est également actionnaire à hauteur de 8,2% du capital de Centros Comerciales Carrefour, l'entité regroupant les activités opérationnelles de Carrefour en Espagne.

Le projet de note d'information de Carrefour a été déposé le 14 février 2012 auprès de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF). L'AMF a, en application de sa décision de conformité en date du 28 février 2012, apposé le visa n°12-095 sur la note d'information.

### Nouveau partenariat dans le domaine des services financiers au Brésil

Carrefour a annoncé le 14 avril 2011 la signature d'un accord avec Itau Unibanco pour la vente d'une participation de 49% de BSF holding, la société contrôlant les activités de services financiers et assurance de Carrefour au Brésil. Ce partenariat avec Itau Unibanco permettra à Carrefour de renforcer ses activités de services financiers et assurance grâce à d'importantes synergies potentielles et au développement de son offre de produits et services financiers.

Au 30 juin 2011, Carrefour a notifié à Cetelem, l'actuel partenaire avec 40% des parts, sa volonté d'exercer un call sur l'intégralité de ses parts pour un montant de 132,5 millions d'euros.

L'acquisition des parts auprès de l'actuel partenaire ainsi que la cession des parts à Itau Unibanco sont soumises aux conditions réglementaires habituelles, en particulier à l'autorisation de la banque centrale du Brésil.

A l'issue des transactions, Carrefour conservera une participation majoritaire de 51% et recevra un montant total de 315 millions d'euros pour la vente de la participation de 49 %.

La clôture de la transaction est attendue sur le 1<sup>er</sup> semestre 2012.

#### NOTE 43 : HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

En millions d'euros	2011				2010		
	Deloitte & Associés	KPMG	Mazars	Total	Deloitte & Associés	KPMG	Total
Audit	2,5	10,1	2,4	14,9	5,0	12,1	17,1
Autres prestations	0,2	0,1	0,0	0,4	0,5	0,1	0,6
<b>TOTAL</b>	<b>2,7</b>	<b>10,2</b>	<b>2,4</b>	<b>15,3</b>	<b>5,5</b>	<b>12,2</b>	<b>17,7</b>

#### NOTE 44 : PERIMETRE DE CONSOLIDATION

##### 44.1. Sociétés consolidées par intégration globale au 31 décembre 2011

(Cf. pages suivantes)

**Pourcentage d'intérêts  
retenus en  
consolidation**

**FRANCE**

ACTIS	100,0
AJACCIO DISTRIBUTION	100,0
ALFROY	100,0
ALLU	100,0
ALODIS	100,0
AVENUE	52,0
BAILLIX	100,0
BARDIS	100,0
BELLEVUE DISTRIBUTION	100,0
BERGEDIS	100,0
BERMITTO	100,0
BLO DISTRIBUTION	100,0
BOEDIM	100,0
BPJ	100,0
BRUMAT	100,0
CADS	97,0
CAMARSYL	100,0
CAOR	100,0
CARAUROUTES	100,0
CARCOOP	50,0
CARCOOP FRANCE	50,0
CARCOOP STATIONS SERVICE	50,0
CARDADEL	100,0
CARFUEL	100,0
CARIMA	100,0
CARLIER	100,0
CARMA	30,4
CARMA COURTAGE	30,4
CARMA VIE	30,4
CARREFOUR ADMINISTRATIF FRANCE	100,0
CARREFOUR ASSISTANCE A DOMICILE	100,0
CARREFOUR BANQUE (Ex S2P - SOCIETE DES PAIEMENTS PASS )	60,8
CARREFOUR DEPLOIEMENT	100,0
CARREFOUR DRIVE	100,0
CARREFOUR FORMATION HYPERMARCHES FRANCE (CFHF)	100,0
CARREFOUR FRANCE	100,0
CARREFOUR FRANCE PARTICIPATION	100,0
CARREFOUR HYPERMARCHES	100,0
CARREFOUR IMPORT SAS ( EX CRFP2)	100,0
CARREFOUR INTERACTIVE	100,0
CARREFOUR MANAGEMENT	100,0
CARREFOUR MARCHANDISES INTERNATIONALES	100,0
CARREFOUR MONACO	100,0
CARREFOUR PARTENARIAT INTERNATIONAL	100,0
CARREFOUR PROPERTY	100,0
CARREFOUR PROPERTY DEVELOPPEMENT	100,0
CARREFOUR PROPERTY GESTION	100,0
CARREFOUR PROPERTY INTERNATIONAL	100,0
CARREFOUR PROXIMITE FRANCE	100,0
CARREFOUR SA	100,0
CARREFOUR SERVICES CLIENTS	100,0
CARREFOUR STATION SERVICE (ex PARIDIS 75)	100,0
CARREFOUR SYSTEMES D'INFORMATIONS FRANCE	100,0
CARREFOUR VOYAGES	100,0

CARVILLENEUVE	100,0
CASCH	100,0
CENTRE COMMERCIAL DE LESCAR	99,5
CHALLENGER	100,0
CHAMNORD	59,6
CHAMPION SUPERMARCHES FRANCE (C.S.F)	100,0
CHARSAC	100,0
CHRISTHALIE	100,0
CHRISTHIA	100,0
CLAIREFONTAINE	100,0
CLAUROLIE	100,0
COLIBRI	100,0
COMPAGNIE D'ACTIVITE ET DE COMMERCE INTERNATIONAL -CACI-	100,0
CONTINENT 2001	100,0
COSG	100,0
COVIAM 8	100,0
COVICAR 2	100,0
CP TRANSACTIONS	100,0
CPF ASSET MANAGEMENT	100,0
CRF REGIE PUBLICITAIRE	100,0
CRFP10	100,0
CRFP11	100,0
CRFP13	100,0
CRFP14	100,0
CRFP15	100,0
CRFP16	100,0
CRFP4	100,0
CRFP8	100,0
CSD	74,0
CSD TRANSPORTS	74,0
CSF France	100,0
DAUPHINOISE DE PARTICIPATIONS	100,0
DE JENTILLAT	100,0
DE LA BUHUETTERIE	100,0
DE LA CHEVALERIE	100,0
DE LA COQUERIE	51,0
DE LA FONTAINE	51,0
DE LA VALLEE	100,0
DE MONTSEC	100,0
DE SIAM	51,0
DEFENSE ORLEANAISE	30,4
DELDIS	100,0
DES FRONDAISONS	100,0
DES TOURNELLES	100,0
DES TROIS G	97,0
DIEPAL	100,0
DISTRIVAL	100,0
DU BOCAGE	100,0
DU LAVEDAN	100,0
ECALHAN	51,0
EPG	66,0
ETADIS	100,0
ETS CATTEAU	100,0
EUROMARCHE	100,0
FALDIS	100,0
FINIFAC	100,0
FLODIA	100,0
FLORADIS	100,0
FLORITINE	100,0
FORUM DEVELOPPEMENT	100,0
FRANCOIS DISTRIBUTION	100,0
GAMACASH	100,0
GEDEL	100,0
GENEDIS	100,0
GERNIMES	100,0
GIE CARREFOUR PERSONAL FINANCE SERVICES	52,2
GILVER	100,0

GIMONDIS	100,0
GML DIGOIN	50,0
GML - GRANDS MAGASINS LABRUYERE	50,0
GML FRANCE	50,0
GML STATIONS SERVICE	50,0
GUILVIDIS	100,0
GVTIMM	51,0
HAUTS DE ROYA	100,0
HYPARLO SAS	100,0
IMMAUFFAY	51,0
IMMO ARTEMARE	51,0
IMMO BACQUEVILLE	51,0
IMMO REBAIS	51,0
IMMO VOUNEUIL	51,0
IMMOBILIERE CARREFOUR	100,0
IMMOCYPRIEN	51,0
IMMODIS	100,0
IMMODIS (ex HYPARMO)	100,0
IMMODIVINE	51,0
IMMOLAILLE	100,0
IMMOLOUBES	51,0
IMMOPOLO	100,0
IMMOTOURNAY	51,0
IMOREAL	100,0
INTERDIS	100,0
KERRIS	100,0
LA BAUDRIERE	51,0
LA BLANCHISSERIE	100,0
LA CHARTREUSE	100,0
LA CIOTAT DISTRIBUTION SNC	100,0
LA CROIX VIGNON	51,0
LA FONTAINE	100,0
LA GERSOISE	51,0
LA MESTRASAISE	51,0
LA SABLONNIERE	100,0
LALAUDIS	99,0
LANN KERGUEN	51,3
LAPALUS & FILS (ETABS)	100,0
LE BOURG	100,0
LE GRAND JARDIN	100,0
LEFAUBAS	100,0
LES ACACIAS	51,0
LES CHARTRETTES	100,0
LES GENEVRIERS	100,0
LES ROIS MAGES	100,0
LES TASSEAUX	51,0
LES VALLES	51,0
LIMADIS	100,0
LIMADOR	100,0
LODIAF	100,0
LOGIDIS	100,0
LOGIDIS COMPTOIRS MODERNES	100,0
LOVAUTO	100,0
LUDIS	100,0
LVDIS	100,0
MAISON JOHANES BOUBEE	100,0
MATOLIDIS	100,0
MAXIMOISE DE CREATION	51,0
MISSERON	100,0
MONTECO	100,0
MONTEL DISTRIBUTION	100,0
MONTELMAR DISTRIBUTION	100,0
MORTEAU DISTRIBUTION	100,0
NOVIGRAY	100,0
OCDIS	75,0
ONLINE CARREFOUR	100,0
OOSHOP	100,0

P.R.M.	100,0
PADISMA	100,0
PASLUD	100,0
PENFOUL BIHAN	100,0
PERPDIS	100,0
PERPIGNAN DISTRIBUTION SNC	100,0
PHILCAT	51,0
PHILIBERT	100,0
PHIVETOL	100,0
PLAN DE GRASSE	100,0
POTIMMO	100,0
PROFIDIS	100,0
PROFIDIS & CIE	100,0
PROLACOUR	100,0
PRUNEL	100,0
QUERCY	100,0
RESSONS	51,0
RIOM DISTRIBUTION	100,0
RIOMOISE DE DISTRIBUTION SA	100,0
ROTONDE	100,0
SAGC	100,0
SAM PROSPECTIVE	90,0
SAMAD	100,0
SARL DE SAINT HERMENTAIRE	100,0
SAVIMMO	100,0
SCI LA SEE	100,0
SCI POUR LE COMMERCE	100,0
SELIMA	100,0
SELOJA	51,0
SERFI	100,0
SICODI	100,0
SIGOULIM	51,0
SOBADIS	100,0
SOBRECO	100,0
SOCIETE DES HYPERMARCHES DE LA VEZERE	50,0
SOCIETE D'EXPLOITATION AMIDIS & Cie	100,0
SOCIETE FECAMPOISE DE SUPERMARCHES	100,0
SOCIETE NOUVELLE SOGARA	50,0
SODILOC	100,0
SODIMOB	100,0
SODINI	100,0
SODISAL	100,0
SODISCAF	100,0
SODISOR	100,0
SOFALINE	100,0
SOFIDIM	99,0
SOFODIS	100,0
SOGARA	50,0
SOGARA FRANCE	50,0
SOGARA STATION SERVICE	50,0
SOLEDIS	100,0
SOPROMAL	100,0
SOVAL	100,0
SOVIDIS	100,0
SOVIDIS PROPRIANO	100,0
STELAUR	100,0
STROFI	100,0
SUD	100,0
SUPERDIS	96,5
TERTRA	51,0
TOURANGELLE DE PARTICIPATIONS	100,0
TROIDIS	100,0
UNICAGES	100,0
UNIVU	100,0
VASSYMMO	51,0
VAUVERT CAMARGUE	100,0
VEZERE DISTRIBUTION	50,0

VIADIX	100,0
VICUS	100,0
VIERDIS	100,0
VISAGE	100,0
VITARIM	100,0
VIZEGU	90,0
VTT	100,0

**ALLEMAGNE**

CARREFOUR PROCUREMENT INTERNATIONAL AG & CO. KG	100,0
---	-------

**ARGENTINE**

ATACADAO SA	100,0
BANCO DE SERVICIOS FINANCIEROS SA	60,0
INC S.A.	100,0

**BELGIQUE**

ALL IN FOOD	100,0
BIGG'S SA	100,0
BRUGGE RETAIL ASSOCIATE	100,0
CARREFOUR BELGIUM	100,0
CARREFOUR Finance	100,0
CARUM	100,0
CENTRE DE COORDINATION CARREFOUR	100,0
DE NETELAAR	100,0
DEURNE RETAIL ASSOCIATE	100,0
DIKON	100,0
ECLAIR	100,0
EXTENSION BEL-TEX	100,0
FILMAR	100,0
FILUNIC	100,0
FIMASER	60,0
FOMAR	100,0
FOURCAR BELGIUM SA	100,0
FRESHFOOD	100,0
GB RETAIL ASSOCIATES SA	100,0
GENT DAMPOORT RETAIL ASSOCIATE	100,0
GMR	100,0
GROFRUIT	100,0
HALLE RETAIL ASSOCIATE	100,0
HEPPEN RETAIL ASSOCIATE	100,0
LA LOUVIERE RETAIL ASSOCIATE	100,0
MABE	100,0
NORTHSHORE PARTICIPATION	100,0
OUDENARDE RETAIL	100,0
QUIEVRAIN RETAIL ASSOCIATE	100,0
R&D FOOD	100,0
ROB	100,0
RULUK	100,0
SAMDIS	100,0
SCHILCO	100,0
SERCAR	100,0
SOCIETE RELAIS	100,0
SOUTH MED INVESTMENTS	100,0
STIGAM	100,0
VANDEN MEERSSCHE NV	100,0
VERSMARKT	100,0
WAPRO	100,0

**BRESIL**

ATACADAO DISTRIBUICAO COMERCIO E INDUSTRIA LTDA	100,0
BANCO CSF S.A.	60,0
BREPA COMERCIO PARTICIPACAO LTDA	100,0
BSF HOLDING S.A.	60,0
CARREFOUR COMMERCIO E INDUSTRIA LTDA	100,0
CARREFOUR PROMOTORA DE VENDAS E PARTICIPACOES	60,0
CARREFOUR VIAGENS E TURISMO LTDA.	100,0
COMERCIAL DE ALIMENTOS CARREFOUR S.A.	100,0
FOCCAR INTERMEDIACAO DE NEGOCIOS LTDA.	100,0
IMOPAR PARTICIPACOES E ADMINISTRACAO IMOBILIARIA LTDA	100,0
LOJIPART PARTICIPACOES SA	100,0
NOVA GAULE COMERCIO E PARTICIPACOES S.A.	100,0
POSTO ARRUDA PEREIRA	100,0
TROPICARGAS TRANSPORTES LTDA.	100,0

**CHINE**

BEIJING CARREFOUR COMMERCIAL CO., LTD.	55,0
BEIJING CHAMPION SHOULIAN COMMUNITY CHAIN STORES CO LTD	100,0
BEIJING CHUANGYIJIA CARREFOUR COMMERCIAL	100,0
BEIJING REPRESENTATIVE OFFICE OF CARREFOUR S.A.	100,0
CARREFOUR (CHINA) MANAGEMENT & CONSULTING SERVICES CO.	100,0
CHANGCHUN CARREFOUR COMMERCIAL CO., LTD.	75,0
CHANGSHA CARREFOUR HYPERMARKET	100,0
CHANGZHOU YUEDA CARREFOUR COMMERCIAL CO., LTD.	60,0
CHENGDU CARREFOUR HYPERMARKET CO LTD	80,0
CHENGDU YUSHENG INDUSTRIAL DEVELOPMENT CO LTD	100,0
CHONGQING CARREFOUR COMMERCIAL CO LTD	65,0
DALIAN CARREFOUR COMMERCIAL CO., LTD.	65,0
DONGGUAN CARREFOUR COMMERCIAL CO., LTD	100,0
DONGGUAN DONESHENG SUPERMARKET CO	100,0
FOSHAN CARREFOUR COMMERCIAL CO.,LTD	100,0
FUZHOU CARREFOUR COMMERCIAL CO LTD	100,0
GUANGZHOU JIAGUANG SUPERMARKET CO	100,0
GUIZHOU CARREFOUR COMMERCIAL CO.,LTD	100,0
HAIKOU CARREFOUR COMMERCIAL	100,0
HANGZHOU CARREFOUR HYPERMARKET CO., LTD	80,0
HARBIN CARREFOUR HYPERMARKET CO., LTD	65,0
HEBEI BAOLONGCANG CARREFOUR COMMERCIAL CO., LTD.	51,0
HEFEI YUEJIA COMMERCIAL CO., LTD.	60,0
HUHHOT CARREFOUR COMMERCIAL COMPANY CO.,LTD.	100,0
JINAN CARREFOUR COMMERCIAL CO., LTD	100,0
KUNMING CARREFOUR HYPERMARKET CO., LTD	100,0
NANCHANG YUEJIA COMMERCIAL CO.,LTD	60,0
NANJING YUEJIA SUPERMARKET CO LTD	65,0
NINGBO CARREFOUR COMMERCIAL	80,0
NINGBO LEFU INDUSTRIAL DEVELOPMENT CO. LTD	100,0
QINGDAO CARREFOUR COMMERCIAL	95,0
QUJING CARREFOUR HYPERMARKET CO.,LTD.	100,0
SHANDONG CARREFOUR COMMERCIAL CO., LTD.	100,0
SHANGAI CARHUA SUPERMARKET LTD	55,0
SHANGHAI GLOBAL SOURCING CONSULTING CO LTD	100,0
SHANXI YUEJIA COMMERCIAL CO.,LTD	55,0
SHENYANG CARREFOUR COMMERCIAL CO LTD	65,0
SHENZHEN CARREFOUR COMMERCIAL	100,0
SHENZHEN LERONG SUPERMARKET CO LTD	100,0
SHIJIAZHUANG CARREFOUR COMMERCIAL CO., LTD.	51,0
SICHUAN CARREFOUR COMMERCIAL CO., LTD.	100,0
SUZHOU YUEJIA SUPERMARKET CO., LTD	55,0
THE CARREFOUR(CHINA) FOUNDATION FOR FOOD SAFETY LTD.	100,0
TIANJIN JIAFU COMMERCIAL CO., LTD.	100,0
TIANJIN QUANYE CARREFOUR HYPERMARKET CO., LTD	65,0
VICOUR LIMITED	100,0
WUHAN HANFU SUPERMARKET CO., LTD.	100,0
WUXI YUEJIA COMMERCIAL CO., LTD.	55,0
XIAMEN CARREFOUR COMMERCIAL CO LTD	100,0
XIAN CARREFOUR HYPERMARKET CO LTD	100,0
XINJIANG CARREFOUR HYPERMARKET	100,0
XUZHOU YUEJIA COMMERCIAL CO LTD	60,0
ZHENGZHOU YUEJIA COMMERCIAL CO., LTD.	60,0
ZHUHAI CARREFOUR COMMERCIAL CO.,LTD.	100,0
ZHUHAI LETIN SUPERMARKET CO., LTD.	100,0
ZHUZHOU CARREFOUR COMMERCIAL CO., LTD.	100,0

**COLOMBIE**

ATACADAO DE COLOMBIA S.A.S.	100,0
GSC SA - GRANDES SUPERFICIES DE COLOMBIA	100,0

**ESPAGNE**

CARREFOUR CANARIAS, S.A.	95,9
CARREFOUR ESPANA PROPERTIES, S.L.	95,9
CARREFOUR NAVARRA, S.L.	95,9
CARREFOUR NORTE, S.L.	95,9
CARREFOUR PROPERTY SANTIAGO, S.L..	95,9
CARREFOURONLINE S.L (SUBMARINO HISPANIA)	95,9
CENTROS COMERCIALES CARREFOUR, S.A.	95,9
CORREDURIA DE SEGUROS CARREFOUR	71,9
GROUP SUPECO MAXOR	95,9

INVERSIONES PRYCA, S.A.	100,0
NORFIN HOLDER S.L	100,0
SERVICIOS FINANCIEROS CARREFOUR EF.C. (FINANCIERA PRYCA)	57,8
SIDAMSA CONTINENTE HIPERMERCADOS, S.A.	100,0
SOCIEDAD DE COMPRAS MODERNAS, S.A. ( SOCOMO)	95,9
SUPERMERCADOS CHAMPION, S.A.	95,9
VIAJES CARREFOUR, S.L.UNIPERSONAL	95,9

## GRECE

CARREFOUR CREDIT	50,0
CARREFOUR MARINOPOULOS	50,0
GUEDO HOLDING LTD	47,5
PIRAIKO SA	50,0
XYNOS SA	50,0

## HONG KONG

CARREFOUR ASIA LTD	100,0
CARREFOUR GLOBAL SOURCING ASIA	100,0
CARREFOUR TRADING ASIA LTD (CTA)	100,0

## INDE

CARREFOUR INDIA MASTER FRANCHISE LTD	100,0
CARREFOUR WC & C INDIA PRIVATE LTD	100,0

## INDONESIE

PT ALFA RETAILINDO TBK	60,0
PT CARREFOUR INDONESIA (EX CONTIMAS)	60,0

## IRLANDE

CARREFOUR INSURANCE	100,0
---------------------	-------

## ITALIE

CARREFOUR ITALIA	100,0
CARREFOUR ITALIA FINANCE SRL	100,0
CARREFOUR PROPERTY ITALIA S.r.l ( ex DEMETER ITALIA SPA (ex HYPERMARKET HOLDING))	99,8
CONSORZIO PROPRIETARI CENTRO COMMERCIALE BUROLO	89,0
CONSORZIO PROPRIETARI CENTRO COMMERCIALE GIUSSANO	76,8
CONSORZIO PROPRIETARI CENTRO COMMERCIALE MASSA	54,1
CONSORZIO PROPRIETARI CENTRO COMMERCIALE TORINO MONTECUCCO	87,2
CONSORZIO PROPRIETARI CENTRO COMMERCIALE BRIANZA	52,8
CONSORZIO PROPRIETARI CENTRO COMMERCIALE THIENE	57,8
CONSORZIO PROPRIETARI CENTRO COMMERCIALE VERCELLI	84,2
DI PER DI SRL	99,8
GS SpA (EX ATENA)	99,8
IL BOSCO SRL	94,8
S.C.A.R.L. SHOPVILLE GRAN RENO	57,7
SOCIETA SVILUPPO COMMERCIALE	99,8

## LUXEMBOURG

VELASQUES SA	100,0
--------------	-------

## MALAISIE

CARREFOUR MALAYSIA SDN BHD	100,0
MAGNIFICIENT DIAGRAPH SDN-BHD	100,0

**PAYS-BAS**

ALCYON BV	95,9
CADAM BV	100,0
CARREFOUR CHINA HOLDINGS BV	100,0
CARREFOUR INTERNATIONAL SERVICES BV (HYPER GERMANY HOLDING BV)	100,0
CARREFOUR NEDERLAND BV	100,0
CARREFOUR PROPERTY BV	100,0
FOURCAR BV	100,0
FOURET BV	100,0
FRANCOFIN BV	100,0
HOFIDIS INVESTMENT AND FINANCE INTERNATIONAL (HIFI)	100,0
HYPER GERMANY BV	100,0
INTERCROSSROADS BV	100,0
KRUISDAM BV	100,0
MILDEW BV	100,0
ONESIA BV	100,0
SOCA BV	100,0

**POLOGNE**

CARREFOUR POLSKA	100,0
CARREFOUR POLSKA PROPER	100,0
CARREFOUR POLSKA WAW	100,0
WIGRY	100,0

**REPUBLIQUE TCHEQUE**

ALFA SHOPPING CENTER	100,0
SHOPPING CENTRE KRALOVO POLE	100,0
USTI NAD LABEM SHOPPING CENTER	100,0

**ROUMANIE**

ARTIMA SA	100,0
CARREFOUR PROPERTY ROMANIA	100,0
CARREFOUR ROUMANIE	100,0
CARREFOUR VOIAJ	100,0
TERRA ACHIZITII SRL	100,0

**RUSSIE**

CARREFOUR RUS	100,0
---------------	-------

**SINGAPOUR**

CARREFOUR SINGAPOUR PTE LTD	100,0
CARREFOUR SOUTH EAST ASIA	100,0

**SLOVAQUIE**

ATERAITA	100,0
----------	-------

**SUISSE**

CARREFOUR WORLD TRADE	100,0
HYPERDEMA (PHS)	100,0
PROMOHYPERMARKT AG (PHS)	100,0

**TAIWAN**

CARREFOUR INSURANCE BROKER CO	60,0
CARREFOUR STORES TAIWAN CO	60,0
CARREFOUR TELECOMMUNICATION CO	30,6
CHARNG YANG DEVELOPMENT CO	30,0
PRESICARRE	60,0

**TURQUIE**

CARREFOUR SABANCI TICARET MERKEZI AS CARREFOURSA	58,2
--	------

#### 44.2 Sociétés consolidées par mise en équivalence au 31 décembre 2011

##### FRANCE

CARTAILLAN	50,0
CHERBOURG INVEST	48,0
COLODOR	50,0
MASSEINE	50,0
PROVENCIA SA	50,0
SCI LATOUR	60,0
SOCADIS CAVALAIRE	50,0
SODITA	50,0

##### BELGIQUE

MESTDAGH	25,0
----------	------

##### EMIRATS ARABES UNIS

MAJID AL FUTAIM	25,0
-----------------	------

##### ESPAGNE

2011 CAYETANO PANELLES, S.L.	24,9
2012 NAYARA S.MARTIN	24,9
ANTONIO PEREZ, S.L	24,9
AS CANCELAS S XXI, S.L.	47,9
COSTASOL DE HIPERMERCADOS, S.L.	32,6
DIAGONAL PARKING, S.C.	55,1
GLORIAS PARKING S.A.	47,9
HEGERVIS MATARO, S.L.	24,9
ILITURGITANA DE HIPERMERCADOS, S.L.	32,6
JM.MARMOL SUPERMERCADOS. S.L.	24,9
J.CARLOS VAZQUEZ, S.L.	24,9
LUHERVASAN, S.L.	24,9
SAGRADA FAMILIA, S.L.	24,9
SUPERMERCADOS CENTENO S.L.	24,9
VALATROZ	24,9

##### GRECE

CM Balkans B.V.	20,0
OK Market	16,5

##### ITALIE

CARREFOUR ITALIA MOBILE SRL	50,0
CONSORZIO CIEFFEA	49,9
CONSORZIO PROPRIETARI CENTRO COMMERCIALE ASSAGO	49,9
CONSORZIO PROPRIETARI CENTRO COMMERCIALE SIRACUSA	33,3
CONSORZIO PROPRIETARI CENTRO COMMERCIALE ROMANINA	46,3
FUTURE SRL (ex TREDI' ESPANSIONE SRL)	25,0
IPER ORIO SPA	49,9
IPER PESCARA SPA	49,9
S.C.A.R.L. SHOPVILLE LE GRU	39,3
SOLEDORO	25,0

##### POLOGNE

C SERVICES	30,0
------------	------

## COMPTES SOCIAUX

### Bilan au 31 décembre 2011

ACTIF	Notes	2011			2010
		Brut	Amortissements & dépréciations	Net	Net
( en millions d'euros )					
<b>Immobilisations incorporelles</b>		15 273	3 424	11 849	13 517
<b>Immobilisations corporelles</b>		6	6	-	2
<b>Immobilisations financières</b>		25 716	2 021	23 695	25 445
<b>Actif immobilisé</b>	<b>3</b>	<b>40 995</b>	<b>5 451</b>	<b>35 544</b>	<b>38 964</b>
Créances	4	2 297	187	2 110	1 761
Valeurs mobilières de placement	5	873	65	808	1 561
Disponibilités		-	-	-	-
<b>Actif circulant</b>		<b>3 170</b>	<b>252</b>	<b>2 918</b>	<b>3 322</b>
Comptes de régularisation	4	49	-	49	50
<b>Total actif</b>		<b>44 214</b>	<b>5 703</b>	<b>38 511</b>	<b>42 336</b>

<b>PASSIF</b>	Notes	<b>2011</b>	<b>2010</b>
(en millions d'euros)			
Capital social		1 698	1 698
Primes d'émission et de fusion		15 094	15 094
Ecart de réévaluation		-	-
Réserve légale		179	179
Réserves réglementées		378	378
Autres réserves		1 879	187
Report à nouveau		-	2 550
Résultat de l'exercice		<b>&lt; 1 077 &gt;</b>	2 150
Provisions réglementées		-	-
<b>Capitaux propres</b>	<b>6</b>	<b>18 151</b>	<b>22 236</b>
<b>Provisions pour risques et charges</b>	<b>7</b>	<b>543</b>	<b>266</b>
<b>Dettes financières</b>		-	
Emprunts obligataires		9 124	10 054
Emprunts auprès des établissements de crédits		10 229	9 251
Emprunts et dettes financières divers		-	-
<b>Dettes d'exploitation</b>		-	
Dettes fournisseurs et comptes rattachés		151	131
Dettes fiscales et sociales		20	26
Autres dettes d'exploitation		1	1
<b>Dettes diverses</b>		-	
Autres dettes diverses		292	370
Comptes de régularisation		-	1
<b>Dettes</b>	<b>8</b>	<b>19 817</b>	<b>19 834</b>
<b>Total passif</b>		<b>38 511</b>	<b>42 336</b>

Compte de résultat au 31 décembre 2011

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>2011</b>	<b>2010</b>
Reprises sur dépréciations, provisions et transferts de charges	174	3
Autres produits	501	471
<b>Total produits d'exploitation</b>	<b>675</b>	<b>474</b>
Autres achats et charges externes	< 460 >	< 451 >
Traitements et salaires, charges sociales	< 26 >	< 32 >
Dotations d'exploitation aux amortissements, dépréciations et provisions	< 123 >	< 71 >
Impôts, taxes et autres charges d'exploitation	< 196 >	< 3 >
<b>Total charges d'exploitation</b>	<b>&lt; 805 &gt;</b>	<b>&lt; 557 &gt;</b>
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>&lt; 130 &gt;</b>	<b>&lt; 83 &gt;</b>
<b>Quote part sur opérations faites en commun</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Produits de participations	2 809	1 821
Autres intérêts et produits assimilés, produits de cession de VMP	149	273
Reprises sur dépréciations et provisions	230	724
<b>Total produits financiers</b>	<b>3 188</b>	<b>2 818</b>
Dotations aux provisions et dépréciations	< 1 948 >	< 344 >
Intérêts et charges assimilées	< 813 >	< 695 >
<b>Total charges financières</b>	<b>&lt; 2 761 &gt;</b>	<b>&lt; 1 039 &gt;</b>
<b>Résultat financier</b>	<b>427</b>	<b>1 779</b>
<b>Résultat courant avant impôts</b>	<b>297</b>	<b>1 696</b>
Résultat exceptionnel sur opération de gestion	-	< 2 >
Résultat exceptionnel sur opération en capital	< 1 382 >	139
Dotations et reprises d'amortissements, de provisions et dépréciations	< 396 >	< 51 >
<b>Résultat exceptionnel</b>	<b>&lt; 1 778 &gt;</b>	<b>86</b>
<b>Participation des salariés aux fruits de l'expansion</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Impôts sur les bénéfices</b>	<b>404</b>	<b>368</b>
<b>Résultat net</b>	<b>&lt; 1 077 &gt;</b>	<b>2 150</b>

Tableau de flux de trésorerie

(en millions d'euros)	2011	2010
<b>Résultat net</b>	< 1 077 >	2 150
Dotations aux amortissements	34	32
Dotations (nettes) aux provisions et dépréciations	2 032	< 273 >
Plus et moins valeurs nettes sur cessions d'immobilisations	58	< 33 >
Valeur nette comptable du mali de fusion Carrefour Promodes affecté à l'activité Dia	1 318	
Autres variations	210	
<b>Trésorerie brute issue des opérations</b>	<b>2 575</b>	<b>1 876</b>
Variation des autres créances et dettes	71	< 930 >
<b>Variation de la trésorerie issue des opérations d'exploitation</b>	<b>2 646</b>	<b>946</b>
Acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles	< 19 >	< 21 >
Acquisitions des titres de participation	< 2 325 >	< 1 051 >
Cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles		
Cessions de titres de participations	67	56
Variation des autres immobilisations financières	< 6 >	1 051
Autres variations issues des opérations d'investissement (1)	< 152 >	< 80 >
<b>Variation de la trésorerie issue des opérations d'investissement</b>	<b>&lt; 2 435 &gt;</b>	<b>&lt; 45 &gt;</b>
Dividendes versés	< 725 >	< 758 >
Réduction de capital		< 951 >
Variation nette de l'endettement	< 323 >	1 734
Variation des créances et dettes intragroupe	57	< 1 358 >
<b>Variation de la trésorerie issue des opérations de financement</b>	<b>(991)</b>	<b>(1 333)</b>
<b>Variation nette de la trésorerie</b>	<b>(780)</b>	<b>(432)</b>
Trésorerie à l'ouverture de l'exercice	1 480	1 912
Trésorerie à la clôture de l'exercice	700	1 480
<b>Variation nette de la trésorerie au bilan</b>	<b>(780)</b>	<b>(432)</b>

(1) dont variation des actions propres (inscrites à l'actif du bilan en valeurs mobilières de placement)

## **Annexe aux comptes sociaux**

### **Note 1**

#### ***Principes comptables***

Les comptes annuels ont été élaborés et présentés conformément aux principes et méthodes définis par le règlement 99-03 du Comité de la Réglementation Comptable, homologué par l'arrêté du 22 juin 1999.

Les conventions générales comptables ont été appliquées, dans le respect du principe de prudence, conformément aux règles générales d'établissement et de présentation des comptes annuels et aux hypothèses de base suivantes :

- . Continuité de l'exploitation
- . Indépendance des exercices
- . Permanence des méthodes comptables d'un exercice à l'autre.

La règle d'évaluation utilisée pour établir ces comptes est celle des coûts historiques.

Les méthodes d'évaluation n'ont pas été modifiées par rapport à l'exercice précédent.

#### ***Immobilisations corporelles et incorporelles***

Les immobilisations incorporelles sont constituées essentiellement des logiciels évalués à leur coût d'acquisition et de production, de fonds de commerce évalués à leur valeur d'apport et d'un mali de fusion issu de la fusion Carrefour-Promodès en 2000 ainsi que d'un mali de confusion issu de la fusion par voie de confusion de patrimoine Carrefour-Hofidis II en 2010. Des tests de dépréciation de ce mali et des fonds de commerce sont mis en œuvre à chaque clôture afin de vérifier que leurs valeurs nettes comptables n'excèdent pas leurs valeurs recouvrables, celles-ci étant définies comme les plus élevées de la valeur de marché (diminuées du coût de cession) et de la valeur d'utilité. La valeur d'utilité est déterminée par actualisation des flux de trésorerie futurs attendus de l'utilisation des biens, ajustée le cas échéant de la dette nette de l'entité testée.

Les immobilisations corporelles sont évaluées à leur coût d'acquisition (prix d'achat et frais accessoires).

Les amortissements sont calculés suivant le mode linéaire en fonction de la durée de vie économique prévue du bien :

- Logiciels : 3 à 5 ans,
- Matériels informatiques : 3 ans,
- Agencements et aménagements des constructions : 8 ans,
- Autres : 3 à 10 ans.

Les actifs corporels et incorporels, dont les perspectives de rentabilité future ne permettent plus de recouvrer leur valeur nette comptable font l'objet d'une dépréciation. Celle-ci est déterminée par comparaison de la valeur nette comptable de l'actif avec le montant le plus élevé entre la valeur d'utilité et la valeur de marché.

#### ***Immobilisations financières***

Les immobilisations financières sont constituées des participations et créances rattachées, ainsi que des prêts et des autres immobilisations financières.

### ***Participations et créances rattachées***

Leurs valeurs brutes sont enregistrées à leur coût d'acquisition.

Ces actifs sont dépréciés au regard de leur valeur de marché ou de leur valeur d'utilité.

La valeur d'utilité est estimée sur la base de plusieurs critères dont les principaux sont : la valeur des capitaux propres, la projection des flux de trésorerie futurs ou la valorisation de l'actif estimé sur la base de prévisions raisonnables d'exploitation.

Les dépréciations sont comptabilisées en résultat financier, y compris les reprises de dépréciations réalisées dans le cadre d'une cession de participations. Les résultats de cession de titres de participation sont comptabilisés en résultat exceptionnel.

### ***Prêts et autres immobilisations financières***

Les prêts et autres immobilisations financières figurent à l'actif pour leur valeur nominale.

Une dépréciation est comptabilisée lorsque la valeur d'inventaire, compte tenu des perspectives de recouvrement, est inférieure à la valeur comptable.

### ***Créances***

Les créances correspondent pour l'essentiel à des créances intra-groupes au titre de prestations de services dont le fait générateur est constitué par la réalisation de la prestation.

Elles sont valorisées à leur valeur nominale. Une dépréciation est enregistrée lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur comptable.

### ***Valeurs mobilières de placement***

Les valeurs mobilières de placement comprennent principalement :

- des actions Carrefour destinées à être attribuées aux employés et affectées à des plans d'options d'achat d'actions et d'actions gratuites déterminés. Ces actions sont enregistrées à leur coût d'acquisition ; elles ne sont pas dépréciées en fonction de leur valeur de marché en raison de l'engagement d'attribution aux salariés et de la provision constatée au passif dans les conditions décrites dans les principes comptables relatifs aux provisions exposés ci-après ;

- des actions Carrefour disponibles pour être attribuées aux employés ou pour la régulation du cours de bourse ; ces actions sont dépréciées si leur valeur comptable est supérieure au cours moyen de bourse du mois de décembre ;

- des fonds communs de placement, des certificats de dépôt, et des billets de trésorerie qui sont enregistrés à leur coût d'acquisition ou à leur valeur de marché si celle-ci est inférieure à ce coût.

Le détail au 31 décembre est présenté en note 5.

### ***Opérations en devises***

Les charges et produits en devises sont enregistrés pour leur contre-valeur à la date de l'opération. Les dettes, créances et disponibilités en devises figurent au bilan pour leur contre-valeur au cours de fin d'exercice, à l'exception de celles ayant fait l'objet de couverture. La différence résultant de l'actualisation des dettes et créances en devises à ce dernier cours est, le cas échéant, portée au bilan en "Comptes de régularisation".

### ***Indemnités de départ à la retraite***

Une indemnité de départ est versée aux personnes travaillant dans la société jusqu'à leur retraite. La totalité des droits acquis par les personnes concernées est prise en charge.

Les paramètres de calcul de la provision pour engagement de retraite sont les suivants :

Inflation : 2%

Evolution des salaires : 2,5%

Taux de charges salariales : 45%

Taux d'actualisation : 4,70%

Turn over : correspond à la moyenne du turn over réel des années 2009, 2010 et 2011 des services centraux, soit entre 0 et 5 ans d'ancienneté : 14,42%, entre 6 et 10 ans d'ancienneté : 21,21%, de 11 à 15 ans d'ancienneté : 4,80%. Au-delà d'un âge de 55 ans, le turn over est égal à zéro.

Table de mortalité : TH TF 00-02

### ***Régime de retraite complémentaire***

Carrefour a mis en place un régime de retraite à prestations définies de type additif et qui bénéficie aux principaux dirigeants du Groupe Carrefour (Directeur Général, membres du COMEX et cadres clés) travaillant en France ou sous statut expatrié depuis 3 ans au moins et dont la rémunération annuelle brute est supérieure à 16 plafonds de sécurité sociale, soit 581 952 € en 2011.

Les principales caractéristiques du régime sont :

- le supplément annuel de pension de retraite auquel ce régime peut donner droit est égal à 1,5% de la rémunération de référence du bénéficiaire, par année d'ancienneté,
- Reconnaissance d'ancienneté pour les personnes nouvellement embauchées à partir de 45 ans (45 ans = 0 ; 46 ans = 1 an ; 47 ans = 2 ans ; etc.),
- Taux de rendement attendu des actifs : 3,80%,
- Turn over : avant 55 ans il est fixé à 25%, après 55 ans il est égal à zéro,
- Minimum de 3 ans d'ancienneté effective pour pouvoir bénéficier du régime,
- Maintien des droits au régime en cas de départ, à partir de l'âge légal de départ à la retraite, si aucune reprise d'activité professionnelle,
- La rente de retraite est calculée sur la moyenne des 3 dernières rémunérations annuelles, plafonnée à 60 PASS (2 182 320 en 2011),
- La rente de retraite ne peut dépasser 25% du montant de la rémunération de référence.
- Taux de remplacement maximum : 50% de la rémunération de référence telle que décrite ci-dessus (tous régimes confondus)
- En cas de décès, une rente de réversion au conjoint survivant est prévue à hauteur de 50 % de la rente de retraite du bénéficiaire.
- Reconnaissance d'un maximum de 20 ans d'ancienneté dans le régime : cette reconnaissance d'ancienneté génère l'existence d'un montant d'engagement de 27 millions d'euros au 31 décembre 2011, celui-ci est comptablement amorti sur la durée résiduelle du plan (conformément à la recommandation 2003-R-01 du Conseil National de la Comptabilité).

### ***Impôt sur les bénéfices***

Carrefour SA est la société tête de groupe du périmètre d'intégration fiscale. Chaque société intégrée fiscalement est replacée dans la situation qui aurait été la sienne si elle avait été imposée séparément. L'économie ou la charge d'impôt complémentaire résultant de la différence entre l'impôt dû par les filiales intégrées et l'impôt résultant de la détermination du résultat d'ensemble est enregistrée par Carrefour SA. Le taux de l'impôt sur les sociétés est de 33,33%. La contribution additionnelle sur les bénéfices est de 3,3% de l'impôt au taux de droit commun, abattement fait de 763.000 euros.

De plus, Carrefour est assujettie à la taxe additionnelle d'impôt sur les sociétés de 5%, ce qui porte le taux d'impôt total à 36,10%. Les crédits d'impôts imputables sur l'impôt sur les sociétés sont également comptabilisés en impôts sur les bénéfices.

### Provisions

Conformément à l'article 212-1 du règlement CRC 99-03 relatif aux passifs, toute obligation de la société à l'égard d'un tiers susceptible d'être estimée avec une fiabilité suffisante et donnant lieu à sortie probable de ressources sans contrepartie équivalente fait l'objet d'une comptabilisation au titre de provision. En application du règlement CRC n°2008-15 du 4 décembre 2008, un passif est enregistré lors de la décision d'attribution d'actions gratuites ou d'options sur actions, dès lors que l'obligation de remise d'actions existantes aux employés génère, de manière probable ou certaine, une sortie de ressources sans contrepartie au moins équivalente. Lorsque l'attribution des actions ou des options d'achat d'actions est subordonnée au fait que l'attributaire reste au service de la société pendant une période future déterminée, une contrepartie demeure à fournir ; le passif est par conséquent comptabilisé sous la forme d'une provision déterminée en fonction des services déjà rendus par l'employé.

Les principales caractéristiques des plans d'options d'achat d'actions en vigueur au 31 décembre 2011 ou arrivés à expiration au cours de l'exercice sont présentées dans le tableau ci-après :

	Date d'attribution (1)	Nombre d'options attribuées (2)	Durée contractuelle du plan	Nombre de bénéficiaires	Période de levée d'option (3)	Nombre d'options restant à lever (4)	Prix d'exercice en euros (2)
Plan 2004 Présence	28-avr-04	1 527 500	7 ans	53	du 28 avril 2006 au 27 avril 2011	0	43,67
Plan 2005 Présence	20-avr-05	4 982 917	7 ans	457	du 20 avril 2007 au 19 avril 2012	3 395 994	35,78
Plan 2006 Présence	25-avr-06	7 580 898	7 ans	2144	du 25 avril 2008 au 24 avril 2013	6 716 832	38,5
Plan 2007 Présence	15-mai-07	4 354 867	7 ans	502	du 15 mai 2009 au 14 mai 2014	3 792 357	49,45
Plan 2008 Présence I	06-juin-08	4 545 183	7 ans	505	du 6 juin 2010 au 5 juin 2015	3 583 888	39,68
Plan 2008 Présence II	07-juil-08	17 109	7 ans	1	du 7 juillet 2010 au 6 juillet 2015	17 109	39,68
Plan 2009 Performance	17-juin-09	1 252 994	7 ans	57	du 17 juin 2011 au 16 juin 2016	447 415	29,55
Plan 2009 Présence	17-juin-09	6 974 861	7 ans	2571	du 17 juin 2011 au 16 juin 2016	5 659 872	29,55
Plan 2010 Présence I	04-mai-10	60 000	7 ans	1	du 4 mai 2012 au 3 mai 2017	0	32,84
Plan 2010 Performance	16-juil-10	1 439 017	7 ans	56	du 17 juillet 2012 au 16 juillet 2017	589 131	29,91
Plan 2010 Présence II	16-juil-10	1 941 610	7 ans	507	du 17 juillet 2012 au 16 juillet 2017	1 657 149	29,91
<b>Total</b>						<b>25 859 547</b>	

- 1) Date du Directoire (avant le 28 juillet 2008), ou du Conseil d'Administration (après cette date), ayant décidé l'octroi de chacun des plans.
- 2) Nombre d'options attribuées et prix d'exercice ajustés
- 3) L'acquisition des options d'achat d'actions est soumise à des conditions de présence. Depuis 2006, ces conditions sont les suivantes :
  - 50% des options sont acquises au bout de 2 ans,
  - 25% des options sont acquises au bout de 3 ans,
  - 25% des options sont acquises au bout de 4 ans.
Concernant la date d'exercice de l'option, des modalités particulières sont applicables en cas de décès du bénéficiaire.
- 4) Le nombre d'options restant à lever correspond à l'ensemble des options attribuables au 31 décembre 2011, qu'elles soient exerçables ou non encore exerçables.

Les principales caractéristiques des plans d'actions gratuites en vigueur au 31 décembre 2011 sont décrites dans le tableau ci-après :

	Date d'attribution <sup>(1)</sup>	Date de transfert	Nombre d'actions attribuées	Nombre de bénéficiaires	Cours de référence (spot) en euros <sup>(2)</sup>	Nombre d'actions livrées sur 2011	Nombre d'actions attribuables à fin 2011
Plan 2008 Présence	16-juil-08	16-juil-11	103 988	73	33,80	84 988	0
Plan 2009 Présence I	17-juin-09	17-juin-12	103 842	57	31,54	0	59 212
Plan 2009 Présence II	17-juin-09	17-juin-11	35 000	1	31,54	35 000	0
Plan 2009 Présence III	13-janv-09	13-janv-11	100 000	1	26,99	100 000	0
Plan 2009 Performance	17-juin-09	17-juin-11	461 300	59	31,54	17 105	0
Plan 2010 Présence I	16-juil-10	16-juil-13	517 743	513	34,59	0	438 346
Plan 2010 Présence II	13-avr-10	13-avr-12	22 812	1	37,65	0	22 812
Plan 2010 Présence III	30-août-10	31-août-12	34 218	1	37,85	0	34 218
Plan 2010 Performance	16-juil-10	16-juil-12	448 077	56	34,59	0	0
Plan 2011 Présence	31-mai-11	31-mai-13	15 969	1	26,89	0	15 969
<b>Total</b>						<b>237 093</b>	<b>570 557</b>

(1) Date du Directoire (avant le 28 juillet 2008), ou du Conseil d'Administration (après cette date), ayant décidé l'octroi de chacun des plans.

(2) Cours de référence au moment de l'attribution des plans d'action gratuites (montants non ajustés)

## *Informations sur les risques*

### **Risques de taux et risques de change**

Les couvertures de risque de taux d'intérêt utilisées par Carrefour visent à limiter les effets des fluctuations des taux d'intérêt sur l'endettement à taux variable.

Ces couvertures sont réalisées au moyen d'instruments financiers de gré à gré avec des contreparties bancaires de premier rang. Les instruments financiers utilisés sont principalement des swaps et des options de taux, ainsi que des achats et ventes à terme de devises.

Les résultats dégagés sur ces instruments sont comptabilisés de manière symétrique aux résultats sur les éléments couverts. Dans le cas d'opérations non adossées à des transactions certaines, les pertes latentes lors de l'arrêté des comptes sont provisionnées.

Les instruments utilisés au 31 décembre sont présentés en note 10.

### **Risques sur actions**

Le risque de marché existe sur les actions Carrefour destinées à couvrir les plans de stocks options. Lorsque le cours de bourse de l'action est inférieur à la valeur du prix de levée des options, les actions sont alors reclassées dans un sous compte des valeurs mobilières de placement (actions disponibles pour être attribuées). Une dépréciation correspondant à la différence entre le prix d'achat des actions et la moyenne du cours de bourse du mois de décembre, est alors comptabilisée.

Le détail est donné dans la note 5.

### **Note 2**

#### *Événements significatifs*

#### **Distribution des actions Dia sous forme de dividende en nature**

Suite à la décision de l'assemblée générale du 21 juin 2011, Carrefour a procédé le 5 juillet 2011 à la distribution des actions Dia sous forme de dividende en nature (une action Dia reçue pour une action Carrefour détenue). Préalablement à cette distribution, Carrefour avait acheté le 1<sup>er</sup> juillet 2011 100% des actions Dia à la société Norfin Holder pour un montant total de 2 310 millions d'euros, soit 3,40 euros par action.

Les actions Dia relatives aux actions d'autocontrôle non distribuées, soit 7 773 192 actions, ont été cédées au cours du mois de juillet à un prix moyen de 3,39 euros par action.

La distribution de dividende a été réalisée par prélèvement sur les autres réserves (voir note 6)

La sortie du mali de fusion Promodès affecté à l'activité Dia a été comptabilisée en charges exceptionnelles pour un montant de 1 318 millions d'euros.

### **Résultat Financier**

Entre 2010 et 2011, le résultat financier passe de 1 779 millions d'euros à 427 millions d'euros, cette diminution de 1 352 millions d'euros s'explique ainsi :

- Variation des provisions relatives aux participations : -2 023 millions d'euros. Cette variation est due essentiellement à la comptabilisation d'une dépréciation des titres Carrefour Italie de 1 618 millions d'euros.
- Augmentation des provisions sur les actions Carrefour auto détenues : -212 millions d'euros. Cette augmentation de la provision est due essentiellement à la baisse du cours de bourse,
- Augmentation des dividendes reçus des filiales : + 988 millions d'euros,
- Variation des autres éléments financiers : - 105 millions d'euros.

### **Projet d'OPA/OPE sur Guyenne et Gascogne**

L'annonce de ce projet le 12 décembre 2011 est sans conséquence sur les comptes sociaux au 31 décembre 2011. Des informations complémentaires sont fournies en note 13 au titre des événements post-clôture.

### Note 3

#### *Actif immobilisé*

<i>(en millions d'euros)</i>	Immobilisations incorporelles	Immobilisations corporelles	Immobilisations financières	Total
<b>Immobilisations brutes</b>				
Au 1er janvier 2011	17 093	7	25 820	42 920
Acquisitions	21		2 352	2 373
Reclassement (1)			< 28 >	< 28 >
Sorties de l'actif (2)	< 1 841 >	< 1 >	< 2 428 >	< 4 270 >
<b>TOTAL au 31 décembre 2011</b> A	15 273	6	25 716	40 995
<b>Amortissements et dépréciations</b>				
Au 1er janvier 2011	3 576	5	375	3 956
Dotations aux amortissements de l'exercice	32	1		33
Dotations et reprises de dépréciations de l'exercice	339		1 656	1 995
Sorties de l'actif (2)	< 523 >		< 10 >	< 533 >
<b>TOTAL au 31 décembre 2011</b> B	3 424	6	2 021	5 451
<b>TOTAL NET</b> A - B	11 849	-	23 695	35 544

- (1) Les actions d'autocontrôle détenues en voie d'annulation au 31 décembre 2010 ont été reclassées en valeurs mobilières de placement en 2011.
- (2) La distribution des actions Dia sous forme de dividendes en nature a entraîné la sortie du mali de fusion Carrefour Promodès affecté à l'activité Dia, pour une valeur nette comptable de 1 318 millions d'euros (valeur brute de 1 506 millions d'euros et amortissements de <188> millions d'euros).

### Note 4

#### *Actif circulant et comptes de régularisation*

##### **Etat des échéances des créances**

<i>(en millions d'euros)</i>	Montant brut	Moins d'un an
Créances	2 297	2 297
Comptes de régularisation	49	49
	<b>2 346</b>	<b>2 346</b>

Les comptes de régularisation intègrent des primes de remboursement des obligations pour un montant de 27 millions d'euros et des frais d'émission d'emprunts pour 21 millions d'euros. Ils sont amortis sur la durée de remboursement des emprunts auxquels ils sont attachés.

## Note 5

### *Valeurs mobilières de placement*

Ce poste comprend :

- 5 598 650 actions Carrefour disponibles pour être attribuées aux salariés de Carrefour et de ses filiales pour une valeur de 165 millions d'euros
- Des fonds communs de placement monétaires pour 700 millions d'euros
- Des primes versées sur des options d'achats d'actions Carrefour pour 7 millions d'euros, dans le cadre de plans d'options d'achats d'actions non levées au 31/12/2011. Ces primes sont amorties pour un montant de 2 millions d'euros au 31/12/2011.

Les mouvements d'actions en 2011 sont détaillés dans le tableau suivant :

	Nombre	Actif (en M€)		Provision (en M€)
		Valeur Brute	Dépréciation	
<b>Total au 31 décembre 2010</b>	<b>2 790 489</b>	<b>81</b>	<b>0</b>	<b>&lt; 37 &gt;</b>
Acquisitions d'actions sur le marché	4 267 708	124		
Reclassement des actions achetées pour annulation	867 100	28		
Acquisitions d'actions dans le cadre du plan d'achat à terme	106 646	2		
Livraison d'actions dans le cadre de plans d'actions gratuites et exercice de stocks options	< 237 093 >	< 7 >		7
Livraisons d'actions complémentaires dans le cadre du plan d'achat à terme	< 2 196 200 >	< 63 >		
Provision sur les actions non encore acquises dans le cadre du plan d'achat à terme				< 130 >
Dépréciation sur des actions non encore affectées à des plans déterminés ou à des plans de stocks options hors la monnaie			< 63 >	
Provision sur plans d'actions attribués aux employés et affectés à des plans déterminés				7
<b>Total au 31 décembre 2011</b>	<b>5 598 650</b>	<b>165</b>	<b>&lt; 63 &gt;</b>	<b>&lt; 153 &gt;</b>

La valeur de marché des actions Carrefour détenues, valorisées au dernier cours de cotation connu en 2011, soit 17,62 euros par actions, s'élève à 99 millions d'euros.

## Note 6

### *Capitaux propres*

#### **Capital social**

Le capital social est constitué de 679 336 000 actions d'une valeur nominale de 2,50 euros.

#### **Répartition des bénéfices (art 25 et 26 des statuts)**

1 - Le bénéfice ou la perte de l'exercice est constitué par la différence entre les produits et les charges de l'exercice, après déduction des amortissements, des dépréciations et des provisions, telle qu'elle résulte du compte de résultat.

2 - Sur le bénéfice de l'exercice, diminué le cas échéant des pertes antérieures, il est fait d'abord un prélèvement de cinq pour cent au moins affecté à la formation d'un fonds de réserve dit "réserve légale". Ce prélèvement cessera d'être obligatoire lorsque le montant de la réserve légale atteint le dixième du capital. Il reprend son cours lorsque, pour une raison quelconque, la réserve légale est descendue en dessous de cette fraction.

Le solde, augmenté le cas échéant du report bénéficiaire, constitue le bénéfice distribuable.

L'Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice a la faculté d'accorder à chaque actionnaire, pour tout ou partie du dividende mis en distribution, une option entre le paiement du dividende en numéraire ou en actions.

Le Conseil d'Administration pourra, sous réserve des dispositions légales ou réglementaires en vigueur, procéder à la répartition d'un acompte sur dividendes en numéraire ou en actions, même en cours d'exercice.

(en millions d'euros)

Capitaux propres à la clôture de l'exercice 2010 avant affectation des résultats	20 086
Résultat de l'exercice 2010	2 150
Distribution de dividende	< 734 >
Capitaux propres après affectation du résultat	21 502
<u>Variation au cours de l'exercice</u>	
Variation du capital social	-
Variation des primes, réserves et report à nouveau (*)	36
Variation liée à la distribution d'actions Dia sous forme de dividendes en nature	< 2 310 >
Variation des provisions réglementées	-
Capitaux propres à la clôture de l'exercice 2011 avant résultat	19 228
Résultat de l'exercice 2011	< 1 077 >
Capitaux propres à la clôture de l'exercice 2011 avant répartition	18 151

(\*) Le dividende non versé sur :

- Les actions d'autodétention lors du versement de dividendes en numéraire soit 9 millions d'euros,
  - Les actions d'autodétention lors du versement de dividendes sous forme d'actions Dia soit 27 millions d'euros,
- est comptabilisé en report à nouveau.

### Valeur des réserves affectées à la contrepartie des actions autodétenues

La valeur comptable des actions Carrefour autodétenues au 31 décembre 2011 s'élève à 102 millions d'euros.

## Note 7

### Provisions et dépréciations

(en millions d'euros)	Au 1er janvier 2011	Dotations de l'exercice	Reprises de l'exercice		Au 31 décembre 2011
			Utilisées	Non utilisées	
<b>Provisions pour risques et charges</b>					-
Obligations de remises d'actions	36		< 7 >	< 7 >	22
Engagement de retraite	5	7			12
Autres (1)	227	285		< 1 >	511
<b>Provisions pour dépréciation</b>					-
Sur immobilisations incorporelles (2)	1 259	336	< 518 >		1 077
Sur immobilisations financières	375	1 735	< 10 >	< 79 >	2 021
Créances	357		< 173 >		184
Autres (VMP)	119	70	< 124 >		65
<b>Total</b>	<b>2 378</b>	<b>2 433</b>	<b>&lt; 832 &gt;</b>	<b>&lt; 87 &gt;</b>	<b>3 892</b>
<b>Analyse</b>					
Exploitation	186	92	< 173 >	< 1 >	104
Financier	739	1 946	< 141 >	< 86 >	2 458
Exceptionnel	1 453	395	< 518 >		1 330
<b>Total</b>	<b>2 378</b>	<b>2 433</b>	<b>&lt; 832 &gt;</b>	<b>&lt; 87 &gt;</b>	<b>3 892</b>

(1) Cette catégorie correspond aux provisions pour risques relatifs aux participations et les provisions pour risques et litiges divers.

(2) La dotation de l'exercice correspond à la dépréciation des fonds de commerce pour 80 millions d'euros et des malis de fusion pour 256 millions d'euros. Les reprises de provisions s'élèvent à 518 millions d'euros et correspondent à des reprises sur le mali de fusion Carrefour Promodès, suite à la sortie des actifs sous-jacents.

## Note 8

### Variation des dettes financières

Nature des dettes (en millions d'euros)	2010	Augmentations	Diminutions	2011	dont intérêts courus
Emprunts obligataires	10 054	657	1 587	9 124	148
Emprunts auprès des établissements de crédit	9 251	10 129	9 151	10 229	-
<b>TOTAL</b>	<b>19 305</b>	<b>10 786</b>	<b>10 738</b>	<b>19 353</b>	<b>148</b>

*Etat des échéances des dettes à la clôture de l'exercice avant répartition*

<b>Nature des dettes (en millions d'euros)</b>	<b>Montant</b>	<b>Moins de 1 an</b>	<b>De 1 à 5 ans</b>	<b>Plus de 5 ans</b>
Emprunts obligataires	9 124	1 473	4 901	2 750
Emprunts auprès des établissements de crédit (1)	10 229	10 229		
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	151	151		
Dettes fiscales et sociales	20	20		
Autres dettes diverses	292	292		
<b>TOTAL</b>	<b>19 816</b>	<b>12 165</b>	<b>4 901</b>	<b>2 750</b>

(1) Les échéances à moins d'un an correspondent essentiellement à des emprunts souscrits auprès de filiales.

**Note 9**

*Détail des comptes concernant les entreprises liées*

Détail des comptes concernant les entreprises liées

<b>Actif</b>		<b>Passif</b>	
Immobilisations financières	25 100	Dettes financières	9 985
Créances	2 226	Dettes d'exploitation	124
		Dettes diverses	252
<b>Total actif</b>	<b>27 326</b>	<b>Total passif</b>	<b>10 361</b>

<b>Charges</b>		<b>Produits</b>	
Charges d'exploitation	< 381 >	Produits d'exploitation	488
Charges financières	< 145 >	Produits financiers	2 807
		Impôts sur les bénéfices	487
<b>Total charges</b>	<b>&lt; 526 &gt;</b>	<b>Total produits</b>	<b>3 782</b>

Il n'existe pas de transactions avec des parties liées (autres que les filiales détenues en totalité) présentant une importance significative et qui n'auraient pas été conclues à des conditions normales de marché.

## Note 10

### Autres engagements

(en millions d'euros)	Montant de la garantie	dont entreprises liées
<b>Engagements donnés</b>		
Avals, cautions et garanties	933	230
Achat à prix ferme d'actions Carrefour (1)	446	
Reversement des déficits fiscaux liés à l'intégration fiscale	535	535
<b>TOTAL</b>	<b>1 914</b>	<b>765</b>
<b>Engagements reçus</b>		
Crédits syndiqués non tirés	3 250	
Autres		
<b>TOTAL</b>	<b>3 250</b>	<b>-</b>

(1) Contrat d'achat d'actions à terme :

En 2009, Carrefour a procédé à un achat à terme de 18 638 439 actions à un prix unitaire de 28,725 euros par action.

Dans le cadre ce contrat, Carrefour a acquis en 2010 2 774 041 actions. Au 31 décembre 2010, le nombre d'actions restant à acheter s'élevait à 15 620 200 actions à un prix de 28,725 euros par action.

En 2011, Carrefour a livré 2 196 200 actions supplémentaires, en contrepartie, le prix d'achat à terme est passé de 28,725 euros par action à 25,184 euros par action. Par ailleurs Carrefour a acquis 106 646 actions au prix de 25,184 euros par action.

Au 31 décembre 2011 le nombre d'actions restant à acheter s'élève à 17 709 754 actions à un prix de 25,184 euros par action, soit un engagement total de 446 millions d'euros.

### Encours notionnel d'instruments dérivés à la clôture classés par maturité

ENCOURS NOTIONNEL D'INSTRUMENTS DERIVES A LA CLOTURE CLASSES PAR MATURITE									
(EUR millions)	31-Dec-11	- d'un an	de 1 à 5 ans	+ de 5 ans	31-Dec-10	- d'un an	de 1 à 5 ans	+ de 5 ans	
<b>Carrefour paie fixe (swap de taux d'intérêt)</b>									
Euribor / taux fixe trimestriel E/360	3 101	850	2 251	0	3 351	250	3 101	0	
<b>Carrefour paie fixe (forward rate agreement)</b>									
Euribor / taux fixe trimestriel E/360	750	750	0	0	2 000	2 000	0	0	
<b>Carrefour paie variable (swap d'émission)</b>									
Euribor / taux fixe	250	0	0	250	750	0	0	750	
<b>Variable / variable (swap d'émission)</b>									
Euribor / Euribor	0	0	0	0	20	20	0	0	
<b>Swap de devises</b>									
Carrefour paie Euribor / GBP fixe	796	796	0	0	796	0	796	0	
<b>Achats options de taux (caps / floors / collars)</b>									
Encours	4 500	3 500	1 000	0	8 250	4 750	3 500	0	

### Valorisation des instruments dérivés à la clôture

(EUR millions)	31-Dec-11
<b>Carrefour paie fixe (swap de taux d'intérêt)</b>	
Euribor / taux fixe trimestriel E/360	-98
<b>Carrefour paie fixe (forward rate agreement)</b>	
Euribor / taux fixe trimestriel E/360	0
<b>Carrefour paie variable (swap d'émission)</b>	
Euribor / taux fixe	21
<b>Swap de devises</b>	
Carrefour paie Euribor / GBP fixe	-178
<b>Achats options de taux (caps / floors / collars)</b>	4

### Note 11

#### Effectif moyen

Cadres	12
Agents de maîtrise et techniciens	0
Employés	0
<b>Total</b>	<b>12</b>

#### Rémunération

Les membres du personnel de Carrefour SA bénéficient d'un accord de participation ainsi que d'un accord d'intéressement.

Les accords de participation et d'intéressement s'adressent à tous les salariés ayant au moins trois mois d'ancienneté au sein du groupe Carrefour.

Les montants d'intéressement et de participation sont les suivants :

(en euros)	2011	2010	2009	2008
Intéressement payé et placé au titre de l'année N-1				80 632
Participation placée au titre de l'année N-1	112 639	69 516	99 000	81 517

Le tableau ci-après présente la rémunération versée par Carrefour aux personnes qui ont été, au cours de l'exercice, membre de la Direction Exécutive du Groupe ou du Conseil d'Administration.

(en millions d'euros)	2011	2010
Rémunération au titre de l'exercice	5,4	5,8
Rémunération variable n-1	3,7	3,8
Avantages en nature logement et véhicule	0,1	0,2
<b>Rémunération totale versée</b>	<b>9,2</b>	<b>9,7</b>
Charges patronales	3,8	4,2
Indemnités de fin de contrat	1,4	2,8

### *Formation*

Droits individuels à la formation :

Le volume d'heures de formation cumulé au 31/12/2011 s'élève à 582 heures.

Aucune demande de formation au titre de ces droits acquis n'a été enregistrée au cours de l'année 2011.

### *Avantage au personnel : Retraite*

#### > Indemnités de départ à la retraite

La provision pour risques et charges comptabilisée au titre des indemnités de fin de carrières s'élève à 5 millions d'euros au 31/12/2011.

#### > Régime de retraite complémentaire

En 2011, un montant de 7 millions d'euros est comptabilisé au passif du bilan en provisions pour risques et charges. Il correspond à la différence entre les versements effectués à la compagnie d'assurances auprès de laquelle le régime a été externalisé, soit 6 millions d'euros, et la charge cumulée du régime égale à 13 millions d'euros. La charge de l'année soit 6 millions d'euros a été comptabilisée en provision (cf note 7).

Le coût des services passés non comptabilisés au 31/12/2011 s'élève à 27 millions d'euros. Ce montant est inclus dans les engagements hors bilan donnés (voir note 10).

## Note 12

### *Impôt*

#### Informations sur la situation fiscale différée ou latente

Variation des impôts différés ou latents						
Décalages certains ou éventuels	31/12/2010		Variations		31/12/2011	
	ACTIF	PASSIF	ACTIF	PASSIF	ACTIF	PASSIF
<b>1- Provisions réglementées</b> - Amortissement dérogatoires						
<b>2- Charges non déductibles temporairement</b> - Provisions pour retraite - Provisions pour dépréciation des créances - Provisions pour risques et charges - Autres	2 143 22		2 -80 -9		4 63 13	
<b>3- Produits non taxables temporairement</b> - Plus value de fusion et d'apport différés		363				363
<b>TOTAL</b>	167	363	-87		80	363

#### Ventilation du résultat et de l'impôt correspondant

(en millions d'euros)	Avant impôt	Impôt correspondant	Après impôt
Résultat avant éléments exceptionnels et participations	297	223	520
Résultat exceptionnel	< 1 778 >	< 151 >	< 1 929 >
Participation des salariés			-
Economie d'impôt liée à l'intégration fiscale		332	332
<b>Résultat comptable</b>	<b>&lt; 1 481 &gt;</b>	<b>404</b>	<b>&lt; 1 077 &gt;</b>

## Note 13

### *Evènements postérieurs à la clôture*

#### Guyenne et Gascogne

Le 12 décembre 2011, le groupe Carrefour a annoncé son intention de déposer un projet d'offre publique d'achat à titre principal assortie d'une offre publique d'échange à titre subsidiaire, visant les actions de la société Guyenne et Gascogne, partenaire historique de Carrefour dans le sud-ouest de la France.

Le projet de note d'information de Carrefour a été déposé le 14 février 2012 auprès de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF). L'AMF a, en application de sa décision de conformité en date du 28 février 2012, apposé le visa n°12-095 sur la note d'information

## Note 14

### Filiales et participations

#### Information financière

Certaines informations n'ont pas été fournies en raison du préjudice grave pouvant résulter de leur divulgation.

(en millions d'euros)	Capital	Capitaux propres hors capital	Quote part du capital détenue (en pourcentage)	Valeur comptable des titres Brute	Valeur comptable des titres Nette	Résultat du dernier exercice clos	Chiffre d'Affaires HT	Dividendes reçus	Observations
<b>A- Renseignements détaillés</b>									
<b>1. Filiales (&gt;50)</b>									
France									
ALODIS	42,78	-38,23	100,00	43,69	39,66	4,72	2,01		
AMIDIS ET CIE	22,83	1327,33	71,60	1032,64	1032,64	109,05	28,69	78,07	(1)
BOEDIM	75,90	1,06	100,00	76,90	76,90	0,06	0,00		
CARREFOUR FRANCE	1166,85	612,73	99,35	1561,69	1561,69	-58,43	268	365,76	(1)
CARREFOUR IMPORT	0,04	11,09	99,99	27,93	11,13	6,20	1219,89		
CRFP 4	20,17	2,07	100,00	20,52	20,52	0,23	0,00		
CRFP 8	3381,48	33,07	74,75	2528,00	2528,00	347,64		235,10	
CRFP13	41,26	-11,03	100,00	41,26	30,23	1,15			
HYPARLO	62,99	206,61	100,00	449,61	449,61	15,22	778,29		(1)
PRM	151,54	0,39	100,00	151,95	151,95	0,02			
CARREFOUR BANQUE (ex-S2P)	99,97	384,57	56,33	95,47	95,47	64,35		17,93	(1)
FINIFAC	3,70	63,70	49,31	18,01	18,01	8,52	22,49		
SOVAL	1,83	44,67	72,98	28,73	28,73	3,91	11,75	8,96	(1)
<b>TOTAL</b>				<b>6076,38</b>	<b>6044,52</b>	<b>502,63</b>	<b>2331,53</b>	<b>705,83</b>	
Etranger									
CARREFOUR ASIA	16,54	-54,66	100,00	22,95	0,00				
CARREFOUR Italie	1090,03	924,85	96,42	1865,46	247,93				(1)
CARREFOUR NEDERLAND	2269,00	1794,02	100,00	3457,35	3457,35			1200,00	(1)
GMR	8129,50	1842,10	35,96	3219,64	3219,64				(1)
NORFIN HOLDER	2,02	7330,58	79,94	3177,07	3177,07			759,44	(1)
NORTHSHORE	6334,08	-0,27	99,99	6334,08	6334,08				(1)
PT CARREFOUR INDONESIA	37,55	49,93	39,02	58,71	58,71				(1)
<b>TOTAL</b>				<b>18135,27</b>	<b>16494,79</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1959</b>	
<b>2. Participations (10-&lt;50)</b>									
France									
EUROMARCHE	24,71	929,59	13,44	419,18	307,59	104,64	186	102,00	
LOGIDIS	49,83	119,00	14,53	38,19	38,19	6,98	52,11	1,01	(1)
<b>TOTAL</b>				<b>457,38</b>	<b>345,79</b>		<b>238,20</b>	<b>103,01</b>	
Etranger									
CARREFOUR MARINOPOULOS	215,25	95,57	20,94	34,58	0,00				(1)
<b>TOTAL</b>				<b>34,58</b>	<b>0,00</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
<b>B- Renseignements globaux</b>									
<b>1. Autres filiales</b>									
France									
				73,57	67,11			12,78	
Etranger									
				18,52	16,98			0,00	
<b>2. Autres Participations</b>									
France									
				13,53	13,15			1,91	
Etranger									
				267,37	132,03			25,10	
<b>C- Renseignements globaux sur les titres</b>									
Filiales françaises (ensemble)									
				6149,95	6111,64			720,52	
Filiales étrangères (ensemble)									
				18153,78	16511,77			1984,54	
Participations dans les sociétés françaises (ensemble)									
				470,91	358,94			104,92	
Participations dans les sociétés étrangères (ensemble)									
				301,96	132,03			25,10	
<b>TOTAL GENERAL</b>				<b>25076,597</b>	<b>23114,378</b>			<b>2808,07</b>	

(1) Correspond aux informations de 2010 car celles de 2011 ne sont pas disponibles.

## Résultat de la société au cours des cinq derniers exercices

(en millions d'euros)	2011	2010	2009	2008	2007
<b>I - Capital en fin d'exercice</b>					
Capital social	1 698	1 698	1 762	1 762	1 762
Primes d'émission et de fusion	15 094	15 094	15 953	15 954	15 953
Nombre d'actions ordinaires existantes	679 336 000	679 336 000	704 902 716	704 902 716	704 902 716
<b>II - Opérations et résultats de l'exercice</b>					
Résultat avant impôt, participation des salariés et dotation nette aux amortissements et provisions	582	1 521	470	-86	4 960
Impôt sur les bénéfices	404	368	258	443	415
Participation des salariés due au titre de l'exercice					
Résultat après impôt, participation des salariés et dotation nette aux amortissements et provisions	-1 077	2 150	818	-1 257	4 862
Résultat distribué (1)	353	734	761	761	762
<b>III - Résultat par action</b>					
Résultat après impôt, participation des salariés, mais avant dotation nette aux amortissements et provisions	1,45	2,78	1,03	0,51	7,63
Résultat après impôt, participation des salariés, et dotation nette aux amortissements et provisions	-1,59	3,16	1,17	-1,78	6,90
Dividende net attribué à chaque action (1)	0,52	1,08	1,08	1,08	1,08
<b>IV - Personnel</b>					
Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	12	8	12	9	11
Montant de la masse salariale de l'exercice	20	25	16	18	10
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (Sécurité Sociale, Œuvres Sociales)	6	7	5	7	2

- (1) Sous réserve de l'approbation de l'Assemblée Générale Ordinaire.  
 En 2010, le résultat distribué présenté dans ce tableau n'intègre pas la distribution d'actions Dia sous forme de dividende en nature le 5 juillet 2011, soit 2 310 millions d'euros.

#### *20.7. Politique de distribution des dividendes*

Décrire la politique de l'émetteur en matière de distribution de dividendes et toute restriction applicable à cet égard.

Carrefour entend distribuer un dividende correspondant à environ 45% de son résultat net ajusté des éléments exceptionnels.

*20.7.1. Pour chaque exercice de la période couverte par les informations financières historiques, donner le montant du dividende par action, éventuellement ajusté pour permettre les comparaisons, lorsque le nombre d'actions de l'émetteur a changé.*

Cf. tableau des résultats financiers de la Société au cours des 5 derniers exercices annexé aux comptes sociaux, supra page 206.

#### *20.8. Procédures judiciaires et d'arbitrage*

Aucun des contentieux en cours dans lesquels les sociétés du Groupe sont impliquées, de l'avis de leurs experts, n'est susceptible d'affecter de manière significative l'activité, les résultats ou la situation financière du Groupe.

Il n'existe pas d'autre procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage, y compris toute procédure dont la Société a connaissance, qui est en suspens ou dont elle est menacée, susceptible d'avoir ou ayant eu au cours de 12 derniers mois des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité de la Société et du Groupe.

#### *20.9. Changement significatif de la situation financière ou commerciale*

Il n'est survenu aucun changement significatif de la situation financière ou commerciale du Groupe depuis la fin du dernier exercice pour lequel des états financiers vérifiés ou des états financiers intermédiaires ont été publiés.

## 21. INFORMATIONS COMPLEMENTAIRES

### 21.1. *Capital social*

21.1.1. Le capital social au 31 décembre 2011 s'élève à 1 698 340 000 euros divisé en 679 336 000 actions chacune de 2,5 euros de nominal, entièrement libérées et toutes de même catégorie. Les actions sont nominatives ou au porteur au choix de l'actionnaire. La Société est autorisée à procéder à l'identification des titres au porteur.

Au 31 décembre 2010, le nombre d'actions s'élevait à 679 336 000 actions.

### 21.1.2. *Actions non représentative de capital, nombre et principales caractéristiques*

Néant

21.1.3. Au 31 décembre 2011, l'Emetteur détenait 5 598 650 actions propres de 2,5 euros de valeur nominale. Aucune des filiales de l'Emetteur ne détenait d'action de la société Carrefour.

### 21.1.4. *Montant des valeurs mobilières convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscription*

Néant

21.1.5 *Informations sur les conditions régissant tout droit d'acquisition et/ou toute obligation attaché(e) au capital souscrit, mais non libéré, ou sur toute entreprise visant à augmenter le capital*

Néant

21.1.6 *Information sur le capital de tout membre du Groupe faisant l'objet d'une option ou d'un accord conditionnel ou inconditionnel prévoyant de le placer sous option et le détail de ces options*

Néant

### 21.1.7. Tableau d'évolution du capital

Evènement	Variation du nombre d'actions	Montant du capital (en Euros)
<b>Situation au 30 juin 1999</b>	<b>233 069 544</b>	<b>582 673 860,00</b>
Augmentation de capital en rémunération de l'OPE initiée sur les titres de Promodès	109 427 940	
Augmentations de capital à la suite de l'exercice d'options de souscription d'actions	4 866	
<b>Situation au 31 décembre 1999</b>	<b>342 502 350</b>	<b>856 255 875,00</b>
Augmentation de capital en rémunération de la fusion par absorption de Promodès	6 387 126	
Annulation de 15 000 CDV reçus dans le cadre de la fusion précitée	-15 000	
Attribution d'actions gratuites (à raison de une action nouvelle pour une action ancienne)	348 874 476	
Augmentations de capital à la suite de l'exercice d'options de souscription d'actions	6 600	
Augmentations de capital à la suite de l'exercice de bons de souscription d'actions	8 412	
Augmentations de capital à la suite de la conversion d'obligations	1 062 032	
Augmentation de capital réservée aux salariés	12 317 444	
<b>Situation au 31 décembre 2000</b>	<b>711 143 440</b>	<b>1 777 858 600,00</b>
Augmentations de capital à la suite de l'exercice d'options de souscription d'actions	12 300	
Augmentation de capital à la suite de l'exercice de bons de souscription d'actions	84	
Augmentation de capital à la suite de la conversion d'obligations	30	
<b>Situation au 31 décembre 2001</b>	<b>711 155 854</b>	<b>1 777 889 635,00</b>
Augmentations de capital à la suite de l'exercice d'options de souscription d'actions	9 000	
Augmentation de capital à la suite de la conversion d'obligations	72	
Augmentation de capital en rémunération de la fusion par absorption de Bontemps	4 535 604	
Annulation des actions reçues dans le cadre de la fusion précitée	-4 535 604	
Augmentation de capital en rémunération de l'OPE initiée sur les titres de Centros Comerciales Carrefour (Espagne)	4 976 845	
<b>Situation au 31 décembre 2002</b>	<b>716 141 771</b>	<b>1 790 354 427,50</b>
Augmentation de capital à la suite de l'exercice de bons de souscription d'actions	612	
<b>Situation au 31 décembre 2003</b>	<b>716 142 383</b>	<b>1 790 355 957,50</b>
Réduction de capital par annulation d'actions	-11 022 833	
<b>Situation au 31 décembre 2004</b>	<b>705 119 550</b>	<b>1 762 798 875,00</b>
Augmentation de capital en rémunération de la fusion par absorption de Paroma	79 158 600	
Annulation des actions reçues dans le cadre de la fusion précitée	-79 159 434	
<b>Situation au 20 avril 2005</b>	<b>705 118 716</b>	<b>1 762 796 790,00</b>
Réduction de capital par annulation d'actions	-216 000	
<b>Situation au 31 décembre 2005</b>	<b>704 902 716</b>	<b>1 762 256 790,00</b>
<b>Situation au 31 décembre 2006</b>	<b>704 902 716</b>	<b>1 762 256 790,00</b>
<b>Situation au 31 décembre 2007</b>	<b>704 902 716</b>	<b>1 762 256 790,00</b>
<b>Situation au 31 décembre 2008</b>	<b>704 902 716</b>	<b>1 762 256 790,00</b>
<b>Situation au 31 décembre 2009</b>	<b>704 902 716</b>	<b>1 762 256 790,00</b>
Réduction de capital par annulation d'actions	-25 566 716	
<b>Situation au 31 décembre 2010</b>	<b>679 336 000</b>	<b>1 698 340 000,00</b>
<b>Situation au 31 décembre 2011</b>	<b>679 336 000</b>	<b>1 698 340 000,00</b>

## 21.2. *Acte constitutif et statuts*

### 21.2.1. Objet social (article 3 des statuts)

La Société a pour objet :

- la création, l'acquisition et l'exploitation, en France et à l'étranger, de magasins pour la vente de tous articles, produits, denrées ou marchandises et, accessoirement, la prestation, dans le cadre de ces magasins, de tous services susceptibles d'intéresser la clientèle;
- l'achat, la fabrication, la vente, la représentation, le conditionnement et l'emballage de ces produits, denrées et marchandises ;
- et, généralement, toutes opérations industrielles, commerciales et financières, mobilières et immobilières se rattachant directement ou indirectement à cet objet ou susceptibles d'en faciliter la réalisation ou d'en assurer le développement.

La Société pourra agir, directement ou indirectement et faire toutes ces opérations en tous pays, pour son compte propre ou pour le compte de tiers et soit seule, soit en participation, association, groupement ou société, avec toutes autres personnes ou sociétés, et les réaliser et exécuter sous quelque forme que ce soit.

La Société pourra également prendre tous intérêts et participations dans toutes sociétés ou entreprises françaises et étrangères, quel qu'en soit l'objet.

### 21.2.2. Par décision de l'Assemblée Générale du 28 juillet 2008, la Société a adopté la forme de société anonyme à Conseil d'Administration, les fonctions de Président et de Directeur Général étant dissociées. Par décision du 21 juin 2011, le Conseil d'Administration a réuni les fonctions de Président et de Directeur Général.

#### **Le Conseil d'Administration** (Statuts articles 11, 12, 13 et 14)

La société est administrée par un Conseil d'Administration composé de trois à dix huit membres.

Dès que le nombre des administrateurs ayant dépassé 70 ans est supérieur au tiers des administrateurs en fonction, l'administrateur le plus âgé est réputé démissionnaire d'office ; son mandat prendra fin à la date de la plus prochaine Assemblée Générale Ordinaire.

Chaque administrateur doit être propriétaire de 1000 actions au moins pendant la durée de son mandat.

Les membres du Conseil d'Administration sont nommés pour une durée de trois années et renouvelés par tiers (ou par fraction aussi égale que possible) chaque année. Lors du Conseil d'Administration suivant les premières nominations, les noms des administrateurs sortants par anticipation au terme de la première et de la deuxième année sont déterminés par tirage au sort. Les administrateurs sortants sont rééligibles.

Les fonctions des administrateurs prennent fin à l'issue de la réunion de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle expire leur mandat.

Le Conseil d'Administration élit, parmi ses membres, un Président qui doit être une personne physique. La limite d'âge pour exercer les fonctions de Président est fixée à 70 ans. Le Président peut exercer ses fonctions jusqu'à la réunion de l'Assemblée Générale Ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle il atteint son soixante dixième anniversaire.

La nomination du Président peut être faite pour toute la durée de ses fonctions d'administrateur.

Le Conseil d'Administration nomme en son sein un Vice-président qui est appelé à suppléer le Président en cas d'absence, d'empêchement temporaire, de démission, de décès ou de non renouvellement de son mandat. En cas d'empêchement temporaire, cette suppléance vaut pour la durée limitée de l'empêchement; dans les autres cas, elle vaut jusqu'à l'élection du nouveau Président.

Le Président organise et dirige les travaux du Conseil d'Administration dont il rend compte à l'Assemblée Générale.

Il veille au bon fonctionnement des organes de la Société et s'assure en particulier que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission.

Le Conseil d'Administration se réunit aussi souvent que l'intérêt de la société l'exige, soit au siège social, soit en tout autre endroit indiqué par la convocation.

Les administrateurs sont convoqués par le Président, ou le cas échéant par le Vice-président, par tous moyens, même verbalement.

Les réunions du Conseil d'Administration sont présidées par le Président du Conseil d'Administration, ou le cas échéant, par le Vice-président.

Les délibérations sont prises aux conditions de quorum et de majorité prévues par la loi.

Le Secrétaire du Conseil d'Administration est habilité à certifier conformes les copies et extraits des procès-verbaux des délibérations.

Le Conseil d'Administration détermine les orientations de l'activité de la société et veille à leur mise en œuvre.

Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux Assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la société et règle par ses délibérations les affaires qui le concernent.

Le Conseil procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns. Chaque administrateur reçoit toutes les informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission et peut consulter tous les documents qu'il estime utiles.

#### **Direction** (Statuts article 16)

Conformément aux dispositions légales, la direction générale de la société est assumée sous sa responsabilité soit par le Président du Conseil d'Administration, soit par une autre personne physique nommée par le Conseil d'Administration et portant le titre de Directeur Général.

Le Conseil d'Administration choisit entre les deux modalités d'exercice de la direction générale précitées à la majorité des administrateurs présents ou représentés.

Le Conseil d'Administration nomme parmi ses membres, ou en dehors d'eux, le Directeur Général qui doit être une personne physique de moins de 65 ans qui est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la société. Il exerce ses pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la loi attribue expressément aux Assemblées d'actionnaires et au Conseil d'Administration. Il représente la société dans ses rapports avec les tiers.

La limite d'âge pour exercer les fonctions de Directeur Général est fixée à 65 ans; les fonctions du Directeur Général qui atteint cet âge cessent à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle cet âge est atteint.

Lorsque la direction générale de la société est exercée par le Président, les dispositions légales réglementaires ou statutaires relatives au Directeur Général lui sont applicables. Il prend le titre de Président Directeur Général et peut exercer ses fonctions jusqu'à la réunion de l'Assemblée Générale Ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle il atteint l'âge de 65 ans.

Le Conseil d'Administration peut définir les domaines dans lesquels le Directeur Général doit consulter le Conseil dans l'exercice de son mandat.

Aux termes des dispositions du Règlement Intérieur adopté par le Conseil d'Administration lors de sa séance du 28 juillet 2008, 6 octobre 2009 et 13 avril 2010 sont soumises à autorisation préalables du Conseil d'Administration les décisions suivantes :

- Les engagements de caution, d'aval ou de garanties au nom de la Société supérieurs à 500 millions d'euros (sans limite de montant pour les engagements à l'égard des administrations fiscales et douanières),
- les cessions d'immeubles par nature pour un montant supérieur à 50 millions d'euros, les cessions totales ou partielles de participations pour un montant supérieur à 10 millions d'euros, les constitutions de sûretés sur les biens sociaux;
- les décisions d'implantation à l'étranger, directement, par création d'établissement, de filiale directe ou indirecte, ou par prise de participation, ou les décisions de retrait de ces implantations ;
- toute opération de fusion, scission et apport d'actifs ;
- l'acquisition, sous quelque forme que ce soit, notamment par voie d'investissement, de souscription à une augmentation de capital ou d'emprunts, d'actifs immobilisés pour une valeur d'entreprise (y compris dette reprise) égale ou supérieure à 100 millions d'euros ou un chiffre d'affaires concerné égal ou supérieur à 150 millions d'euros;
- toute entrée de minoritaires dans le capital actuel ou potentiel de toute entité contrôlée,
- la cession, sous quelque forme que ce soit y compris sous forme d'apport d'actifs, d'actifs immobilisés dont le montant est supérieur à 100 millions d'euros;
- la cession (totale ou partielle) des actifs non financiers et non valorisés au bilan que sont les Marques et les fichiers Clients.
- toute décision d'emprunt (hors programme EMTN) au-delà d'un montant cumulé supérieur, sur un même exercice social, à 500 millions d'euros;
- en cas de litige, toute transaction et tout compromis portant sur des montants supérieurs à des valeurs déterminées par le Conseil et que ce dernier pourra réactualiser,
- toute démarche contractuelle tendant à la mise en place de tous plans d'options de souscription ou d'achat d'actions, ou de plans d'attributions gratuites d'actions,
- toute modification de l'organisation de la Société ;
- la politique de rémunération des principaux dirigeants,
- toute embauche au sein de Carrefour d'une personne dont la rémunération annuelle brute (fixe et variable) serait supérieure à 16 plafonds de Sécurité sociale ou susceptible de le devenir à court terme. Il en est de même de toute mutation ou promotion d'effet équivalent ;

- la fixation des critères de performance (quantitatifs et/ou qualitatifs) applicables à la détermination de la part variable de la rémunération de tout salarié s'ils peuvent avoir pour effet de porter la rémunération brute (fixe et variable) de celui-ci à un montant supérieur à 16 plafonds de Sécurité sociale.

21.2.3. (Article 9 des statuts) Un droit de vote double est attribué à toutes les actions nominatives et entièrement libérées, inscrites au nom du même titulaire depuis deux ans au moins.

21.2.4. L'Assemblée Générale Extraordinaire est seule compétente pour modifier les droits des actionnaires, conformément aux dispositions légales.

21.2.5. Assemblées générales (Statuts Articles 20 à 23)

Tout actionnaire a le droit d'assister aux Assemblées personnellement ou par mandataire, sur justification de son identité et de la propriété des actions, sous la forme et au lieu indiqués dans l'avis de convocation, au plus tard trois jours ouvrés avant la date de réunion de l'Assemblée Générale, à zéro heure, heure de Paris.

Tout actionnaire peut se faire représenter par son conjoint ou par un autre actionnaire dans toutes les Assemblées. Il peut également voter par correspondance dans les conditions légales.

Tout actionnaire pourra également, si le Conseil d'Administration le décide au moment de la convocation de l'Assemblée, participer et voter aux Assemblées par visioconférence ou par tout moyen de télécommunication y compris Internet permettant son identification dans les conditions et suivant les modalités fixées par les dispositions légales en vigueur. Cette décision est communiquée dans l'avis de réunion publié au Bulletin des Annonces Légales Obligatoires.

Ceux des actionnaires qui utilisent à cette fin, dans les délais exigés, le formulaire électronique de vote proposé sur le site Internet mis en place par le centralisateur de l'Assemblée, sont assimilés aux actionnaires présents ou représentés. La saisie et la signature du formulaire électronique peuvent être directement effectuées sur ce site grâce à un code identifiant et à un mot de passe, conformément à la première phrase du deuxième alinéa de l'article 1316-4 du Code civil.

La procuration ou le vote ainsi exprimés avant l'Assemblée par ce moyen électronique, ainsi que l'accusé de réception qui en est donné, seront considérés comme des écrits non révocables et opposables à tous, étant précisé qu'en cas de cession de titres intervenant avant le troisième jour ouvré précédant l'Assemblée à zéro heure, heure de Paris, la société invalidera ou modifiera en conséquence, selon le cas, la procuration ou le vote exprimé avant cette date et cette heure.

Les Assemblées sont convoquées par le Conseil d'Administration dans les conditions et délais fixés par la loi. Les réunions ont lieu soit au siège social, soit dans tout autre lieu précisé dans l'avis de convocation.

L'Assemblée Générale est présidée par le Président du Conseil d'Administration ou, en son absence, par le Vice-président ou un administrateur désigné par le Conseil.

Les fonctions des scrutateurs sont remplies par les deux actionnaires présents et acceptants qui disposent, tant en leur nom personnel que comme mandataires, du plus grand nombre de voix.

Le Bureau désigne le Secrétaire qui peut être choisi en dehors des membres de l'Assemblée.

Les Assemblées Générales Ordinaires ou Extraordinaires statuant dans les conditions de quorum et de majorité prescrites par la loi exercent les pouvoirs qui leur sont attribués conformément à celle-ci.

21.2.6. *Disposition des statuts de l'Emetteur qui aurait pour effet de retarder, de différer ou d'empêcher un changement de son contrôle*

Néant.

21.2.7. Aux termes des dispositions de l'article 7 des Statuts, il ressort qu'outre le respect de l'obligation légale d'informer la Société de la détention de certaines fractions du capital et des droits de vote qui y sont attachés, toute personne physique ou morale, agissant seule ou de concert, venant à détenir un nombre d'actions représentant une proportion du capital social ou des droits de vote, égale ou supérieure à 1% du capital social ou des droits de vote, ou tout multiple de ce pourcentage, doit informer la Société du nombre total d'actions et des droits de vote qu'elle possède, ainsi que des titres donnant accès à terme au capital et des droits de vote qui y sont potentiellement attachés, par lettre recommandée avec accusé de réception dans le délai de cinq jours de bourse à compter du franchissement de seuil.

L'obligation d'informer la Société s'applique également lorsque la participation de l'actionnaire au capital ou en droits de vote devient inférieure à chacun des seuils mentionnés ci-dessus.

Les sanctions prévues par la loi en cas d'inobservation de l'obligation de déclaration de franchissement des seuils légaux s'appliquent également en cas de non-déclaration du franchissement des seuils prévus par les présents statuts, à la demande, consignée dans le procès-verbal de l'Assemblée Générale, d'un ou de plusieurs actionnaires détenant au moins 5% du capital ou des droits de vote de la Société.

21.2.8. *Conditions plus strictes que les conditions légales imposées par les statuts en matière de modification du capital*

Néant.

## 22. **CONTRATS IMPORTANTS**

Néant.

## 23. **INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, DÉCLARATIONS D'EXPERTS ET DÉCLARATIONS D'INTÉRÊTS**

Néant.

## 24. **DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC**

Les documents relatifs à la Société et en particulier ses statuts, ses comptes, les rapports présentés à ses Assemblées par le Conseil d'Administration et les Commissaires aux Comptes peuvent être consultés au siège social, dont l'adresse figure ci-dessus paragraphe 5.1.4.

Ces documents sont également consultables sur le site [www.carrefour.com](http://www.carrefour.com).

25. **INFORMATIONS SUR LES PARTICIPATIONS**  
Cf. la section 20 du présent document de référence.

## ANNEXES

- Rapport du Président du Conseil d'Administration sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil et les procédures de contrôle interne et de gestion des risques.
- Rapport des Commissaires aux comptes sur le rapport établi en application de l'article L225-235 du Code de commerce sur le rapport du Président du Conseil de Surveillance de la société Carrefour, pour ce qui concerne les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.
- Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés.
- Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes sociaux.
- Tableaux récapitulatifs de la rémunération des mandataires sociaux.
- Document d'information annuel.
- Honoraires des Commissaires aux Comptes
- Informations sur le programme de rachat d'actions.
- Rémunération des mandataires sociaux.
- Mandats des mandataires sociaux au cours des 5 derniers exercices.
- Parc de magasins intégrés.
- Evolution du cours de bourse sur 18 mois.
- Table de concordance du Rapport Financier Annuel.

## **CARREFOUR**

Société anonyme au capital de 1 698 340 000 euros  
Siège social : 33, avenue Emile Zola (92100) Boulogne-Billancourt  
652 014 051 RCS NANTERRE

### **Rapport du Président du Conseil d'Administration sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil et les procédures de contrôle interne et de gestion des risques**

En application des dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce, le présent rapport rend compte des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'Administration au cours de l'année 2011, ainsi que des procédures de contrôle interne mises en place dans le Groupe Carrefour.

Ce rapport a été approuvé par le Conseil d'Administration lors de sa séance du 7 mars 2012.

## **1. LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE**

### **1.1. Le Conseil d'Administration et la Direction Générale**

Par décision de l'Assemblée Générale du 20 avril 2005, la Société avait adopté la forme de société anonyme à Directoire et Conseil de Surveillance. Par décision de l'Assemblée Générale du 28 juillet 2008, la Société a adopté la forme de société anonyme à Conseil d'Administration, les fonctions de Président et de Directeur Général étant dissociées. Par décision du 21 juin 2011, le Conseil d'Administration a réuni les fonctions de Président et de Directeur Général.

Le Conseil d'Administration est composé de douze membres : Monsieur Lars Olofsson (Président-Directeur Général), Monsieur Sébastien Bazin (Vice-président), Madame Mathilde Lemoine, Madame Anne-Claire Taittinger, Monsieur René Abate, Monsieur Bernard Arnault, Monsieur Nicolas Bazire, Monsieur Jean-Laurent Bonnafé, Monsieur Thierry Breton, Monsieur René Brillet, Monsieur Charles Edelstenne et Monsieur Amaury de Seze.

Entre le 1<sup>er</sup> mars 2011, date de la démission de ses fonctions d'Administrateur de Monsieur Jean-Martin Folz, et le 20 mai 2011, date à laquelle Madame Mathilde Lemoine a été cooptée en qualité d'Administrateur, le Conseil n'a été composé que de onze membres.

Les membres du Conseil d'Administration ont été nommés par l'Assemblée Générale du 28 juillet 2008 pour une durée de 3 exercices. Conformément aux dispositions de la 19<sup>ème</sup> résolution adoptée par ladite Assemblée Générale et afin de procéder chaque année au renouvellement par tiers de ses membres, le Conseil d'Administration a, par tirage au sort, déterminé les noms des administrateurs sortants par anticipation au terme de la première et de la deuxième année.

Les Administrateurs dont le mandat vient à échéance au terme de l'exercice 2011 seront Madame Mathilde Lemoine et Messieurs René Abate, Nicolas Bazire et Lars Olofsson.

Monsieur Lars Olofsson a fait part au Conseil d'Administration du 29 janvier 2012 de son souhait de ne pas demander le renouvellement de son mandat lors de la prochaine Assemblée Générale de Carrefour qui se tiendra le 18 juin 2012. Le Conseil a alors décidé de présenter à ladite Assemblée générale, la candidature de M. Georges Plassat aux fonctions d'administrateur de la Société.

Les mandats de Madame Anne-Claire Taittinger et Messieurs Sébastien Bazin, Thierry Breton et Charles Edelstenne ont été renouvelés pour une durée de trois ans par l'Assemblée Générale du 4 mai 2010.

Les mandats de Messieurs Bernard Arnault, Jean-Laurent Bonnafé, René Brillet et Amaury de Seze, ont été renouvelés pour une durée de trois ans par l'Assemblée Générale du 21 juin 2011.

Le Conseil s'est attaché à apprécier l'indépendance de chacun de ses membres par rapport à la Direction Générale. Au regard des critères préconisés par le code AFEP MEDEF sur le gouvernement d'entreprise des sociétés cotées, le Conseil d'Administration estime que parmi ses membres, sept peuvent être considérés comme des personnalités indépendantes qui n'entretiennent aucune relation de quelque nature que ce soit avec la Société, son groupe ou sa direction, qui puisse compromettre l'exercice de leur liberté de jugement.

Ainsi, Mesdames Mathilde Lemoine et Anne-Claire Taittinger et Messieurs René Abate, Thierry Breton, René Brillet, Charles Edelstenne et Amaury de Seze sont des membres indépendants.

Conformément aux dispositions (i) de l'article 823-19 du Code de commerce, le Conseil a vérifié qu'un membre indépendant au moins du Comité des Comptes présentait des compétences particulières en matière financière ou comptable et (ii) de la Recommandation CE du 30 avril 2009, qu'un membre au moins du Comité des Rémunérations, possédait des connaissances et de l'expérience en matière de politique de rémunération.

Chaque membre du Conseil d'Administration doit être propriétaire pendant la durée de son mandat d'un minimum de mille actions.

Au cours de l'exercice 2011, le Conseil d'Administration s'est réuni 22 fois (dont une fois sous forme de séminaire stratégique), le taux de présence moyen s'élevant à 86%.

Lors de ses réunions, le Conseil d'Administration a notamment débattu des sujets suivants :

- Examen du budget et de la stratégie proposée par le Directeur Général,
- Etude d'opérations d'acquisitions, rationalisation du portefeuille d'activités et restructurations internes,
- Renouvellement du mandat du Directeur Général et détermination de sa rémunération,
- Arrêté des comptes annuels et semestriels, examen des chiffres d'affaires trimestriels et de la communication financière y afférente, préparation de l'Assemblée Générale,
- Examen du Rapport du Président du Conseil d'Administration sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil et les procédures de contrôle interne et de gestion des risques,
- Mise en œuvre du programme de rachat d'actions,
- Mise en place d'un programme d'ADR sponsorisé aux Etats-Unis,
- Autorisation d'opérations financières (émissions obligataires, renouvellement d'un crédit syndiqué, autorisation en matière de cautions, avals et garanties),
- Définition des principes d'ajustement des options d'achat d'actions et actions de présence et/ou de performance attribuées au profit des salariés et du mandataire social eu égard au spin-off de Dia SA,

- Compte-rendus des travaux des Comités du Conseil (Comités des Rémunérations, des Nominations et du Comité des Comptes).

La Direction Générale de la Société est assurée, depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2009, par Monsieur Lars Olofsson nommé à cette fonction par décision du Conseil d'Administration du 17 décembre 2008 et renouvelé dans lesdites fonctions par décision du Conseil du 13 décembre 2011.

Le Conseil d'Administration de Carrefour, réuni le 29 janvier 2012, a décidé de nommer M. Georges Plassat :

- en qualité de Directeur Général de la Société pour une durée de trois ans à compter du Conseil d'Administration appelé à se réunir le 18 juin 2012 à l'issue de l'Assemblée Générale, et
- à titre transitoire, en qualité de Directeur Général Délégué de la Société à compter du 2 avril 2012.

Lors de ses séances des 28 juillet 2008, 6 octobre 2009 et 13 avril 2010, le Conseil d'Administration a décidé que le Directeur Général ne pourra accomplir, au nom et pour le compte de la Société, les opérations ou actes suivants sans avoir au préalable recueilli l'accord du Conseil :

- Les engagements de caution, d'avals ou de garanties au nom de la Société supérieurs à 500 millions d'euros (sans limite de montant pour les engagements à l'égard des administrations fiscales et douanières),
- les cessions d'immeubles par nature pour un montant supérieur à 50 millions d'euros, les cessions totales ou partielles de participations pour un montant supérieur à 10 millions d'euros, les constitutions de sûretés sur les biens sociaux;
- les décisions d'implantation à l'étranger, directement, par création d'établissement, de filiale directe ou indirecte, ou par prise de participation, ou les décisions de retrait de ces implantations ;
- toute opération de fusion, scission et apport d'actifs ;
- l'acquisition, sous quelque forme que ce soit, notamment par voie d'investissement, de souscription à une augmentation de capital ou d'emprunts, d'actifs immobilisés pour une valeur d'entreprise (y compris dette reprise) égale ou supérieure à 100 millions d'euros ou un chiffre d'affaires concerné égal ou supérieur à 150 millions d'euros;
- toute entrée de minoritaires dans le capital actuel ou potentiel de toute entité contrôlée,
- la cession, sous quelque forme que ce soit y compris sous forme d'apport d'actifs, d'actifs immobilisés dont le montant est supérieur à 100 millions d'euros;
- la cession (totale ou partielle) des actifs non financiers et non valorisés au bilan que sont les Marques et les fichiers Clients.
- toute décision d'emprunt (hors programme EMTN) au-delà d'un montant cumulé supérieur, sur un même exercice social, à 500 millions d'euros;
- en cas de litige, toute transaction et tout compromis portant sur des montants supérieurs à des valeurs déterminées par le Conseil et que ce dernier pourra réactualiser,
- toute démarche contractuelle tendant à la mise en place de tous plans d'options de souscription ou d'achat d'actions, ou de plans d'attributions gratuites d'actions,
- toute modification de l'organisation de la Société ;
- la politique de rémunération des principaux dirigeants,
- toute embauche au sein de Carrefour d'une personne dont la rémunération annuelle brute (fixe et variable) serait supérieure à 16 plafonds de Sécurité sociale ou susceptible de le devenir à court terme. Il en est de même de toute mutation ou promotion d'effet équivalent ;
- la fixation des critères de performance (quantitatifs et/ou qualitatifs) applicables à la détermination de la part variable de la rémunération de tout salarié s'ils peuvent avoir pour effet de porter la rémunération brute (fixe et variable) de celui-ci à un montant supérieur à 16 plafonds de Sécurité sociale.

Lors de sa séance du 12 novembre 2008, le Conseil d'Administration a décidé que le code de gouvernance auquel se référerait la Société est le Code AFEP MEDEF.

Les statuts de la Société ne prévoient pas de modalités particulières pour la participation des actionnaires à l'Assemblée Générale.

Lors de sa réunion du 28 juillet 2008, le Conseil d'Administration a adopté un Règlement Intérieur, divisé en 6 chapitres, dont les principales dispositions sont les suivantes :

- le premier chapitre est consacré au rappel de la mission du Conseil d'Administration, à la description des modalités de réunion du Conseil, de l'information des Administrateurs ainsi qu'à l'évaluation par le Conseil de son fonctionnement et de sa capacité à remplir ses missions ;
- les second et troisième chapitres précisent le rôle et les pouvoirs du Président et du Directeur Général ;
- le quatrième chapitre est consacré aux Comités du Conseil : Comité des Comptes, Comité des Rémunérations et Comité des Nominations (composition, missions, fonctionnement) ;
- les deux derniers chapitres traitent principalement de la rémunération des Administrateurs et de la déontologie dont chaque membre du Conseil doit faire preuve dans l'exercice de son mandat.

Lors de sa réunion du 21 juin 2011, le Conseil d'Administration a nommé Monsieur Amaury de Seze en qualité d'Administrateur référent. A ce titre, il est chargé de veiller aux éventuelles situations de conflits d'intérêts.

## **1.2. Les Comités du Conseil**

En 2008, le Conseil d'Administration avait constitué trois Comités spécialisés. Le Comité des Comptes, le Comité des Rémunérations, des Nominations et du Gouvernement d'Entreprise et le Comité Stratégie.

Par décision du 31 mai 2011, le Conseil d'Administration a décidé de supprimer le Comité Stratégie, les Administrateurs souhaitant que les sujets stratégiques soient traités dans leur intégralité lors des séances du Conseil, et de scinder le Comité des Rémunérations, des Nominations et du Gouvernement d'Entreprise, entre le Comité des Rémunérations et le Comité des Nominations.

Ces Comités se réunissent à leur convenance, avec ou sans participation du management de la Société. Ils peuvent recourir à des experts extérieurs en tant que de besoin. Le Président de Comité peut demander au Président du Conseil ou au Directeur Général l'audition de toute personne responsable, au sein du Groupe, de questions relevant de la compétence de Comité.

Ils émettent des avis destinés au Conseil d'Administration. Les Présidents des Comités, ou en cas d'empêchement un autre membre de ce même Comité, présentent oralement une synthèse de leurs travaux au Conseil. Un compte-rendu écrit des séances des Comités est établi et communiqué, après approbation, aux Administrateurs.

### **1.2.1. Le Comité des Comptes**

Le Comité, composé pour au moins les deux-tiers de ses membres d'Administrateurs répondant à la qualification d'indépendance telle qu'elle est retenue par le Conseil au vu des recommandations de Place se réunit au moins quatre fois par an. Un membre au moins du Comité doit présenter des compétences particulières en matière financière ou comptable. Il ne comprend aucun membre de la Direction Générale de la Société. Le Président du Comité est désigné par le Conseil d'Administration.

Le Comité a notamment pour mission d'assurer le suivi (i) du processus d'élaboration de l'information financière, (ii) de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, (iii) du contrôle légal des comptes annuels et des comptes consolidés par les commissaires aux comptes et (iv) de l'indépendance des Commissaires aux comptes.

Le Comité examine toutes questions relatives aux comptes et documents financiers : choix des référentiels comptables, provisions, résultats analytiques, normes prudentielles, calcul de rentabilité et toute question comptable présentant un intérêt méthodologique ou susceptible de générer des risques potentiels.

Le Comité analyse les rapports sur le contrôle interne.

Le Comité examine également toute question relative à la politique de conformité relevant, notamment, du risque de réputation ou de l'éthique professionnelle.

Le Comité pilote la procédure de sélection des Commissaires aux comptes, formule un avis sur le montant des honoraires pour l'exécution des missions légales du contrôle et soumet au Conseil le résultat de cette sélection.

Il examine le programme d'intervention des Commissaires aux comptes, leurs recommandations et leur suivi.

Il se fait communiquer annuellement le montant et la répartition des honoraires versés par le Groupe Carrefour aux Commissaires aux comptes et aux réseaux auxquels ils appartiennent, recensés selon un modèle approuvé par le Comité. Il s'assure que le montant ou la part que Carrefour représente dans le chiffre d'affaires du Commissaire aux comptes ou du réseau ne sont pas de nature à porter atteinte à l'indépendance des Commissaires aux comptes.

Le Comité ratifie a posteriori les missions des Commissaires aux comptes sur présentation de la Direction Financière du Groupe. Le Comité reçoit tous les ans un compte-rendu de la Direction Financière du Groupe sur l'ensemble des missions « non audit » réalisées par les réseaux des Commissaires aux comptes du Groupe.

Chaque Commissaire aux comptes présente annuellement au Comité le fonctionnement de son dispositif de contrôle interne de garantie d'indépendance et atteste annuellement par écrit de son indépendance dans le déroulement de la mission d'audit.

Au moins deux fois par an, le Comité consacre une partie de la séance à une rencontre avec le Collège des Commissaires aux comptes, hors la présence de la Direction Générale de la Société.

Le Comité examine le projet de rapport du Président sur les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Sur tous les sujets de sa compétence, le Comité entend à sa diligence, et hors la présence des membres de la Direction Générale s'il l'estime opportun, les responsables financiers et comptables du Groupe ainsi que le responsable de l'audit et du contrôle interne.

Du 1<sup>er</sup> janvier au 1<sup>er</sup> mars 2011, la composition du Comité était la suivante :

Président :	Jean-Martin Folz (Administrateur indépendant),
Membres :	René Brillet (Administrateur indépendant), Sébastien Bazin.

Depuis le 31 mai 2011, la composition du Comité est la suivante :

Président : Mathilde Lemoine (Administrateur indépendant),  
Membres : René Brillet (Administrateur indépendant),  
Sébastien Bazin.

Au cours de l'exercice 2011, le Comité s'est réuni six fois (trois fois sous la Présidence de Jean-Martin Folz et trois fois sous celle de Mathilde Lemoine), le taux de présence s'élevant à 95%. Le Comité a procédé, entre autres, à l'examen des comptes au 31 décembre 2010 et 30 juin 2011, des méthodes de consolidation et du bilan du Groupe, des faits marquants et des principales options, de l'évolution de certaines normes, des éléments de synthèse du compte de résultat et du bilan, de la situation de trésorerie et du financement ainsi qu'à la préparation de la clôture 2011.

Le Comité a examiné les conditions de retraitement des comptes historiques à la suite de la découverte d'irrégularités comptables au Brésil. Le Comité a pris connaissance des mesures prises en vue de la remise à niveau de la comptabilité au Brésil et en Grèce ainsi que des modalités du renforcement du contrôle interne. Le Comité a également étudié le Rapport du Président du Conseil d'Administration sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil et les procédures de contrôle interne et de gestion des risques. Enfin, le Comité a été informé de l'évolution de certains contentieux.

Lors de chacune de ses réunions, le Comité analyse la synthèse des travaux effectués par l'audit interne. Le Comité veille à 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.

### **1.2.2. Le Comité des Rémunérations, des Nominations et du Gouvernement d'Entreprise (1<sup>er</sup> janvier 2011 / 31 mai 2011)**

Le Comité des Rémunérations, des Nominations et du Gouvernement d'Entreprise comprend une majorité de membres indépendants. Il ne comprend aucun membre de la Direction Générale de la Société. Le Président du Comité est désigné par le Conseil d'Administration.

En tant que Comité des Rémunérations, il est chargé d'étudier toutes questions relatives au statut personnel des mandataires sociaux, notamment les rémunérations, les retraites et les attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions de la Société, ainsi que les dispositions de départ des membres des organes de direction de la Société.

Il examine les conditions, le montant et la répartition des programmes d'options de souscription ou d'achat d'actions. De même, il examine les conditions d'attribution d'actions de performance.

Il est consulté sur la politique de rémunération des cadres dirigeants.

En tant que Comité du Gouvernement d'Entreprise, il a pour mission d'assister le Conseil d'Administration dans la détermination des règles de gouvernement d'entreprise de Carrefour et dans l'évaluation de son fonctionnement.

Il procède au suivi régulier de l'évolution des disciplines de gouvernance aux niveaux mondial et national. Il en présente une synthèse, au moins une fois l'an, au Conseil d'Administration. Il sélectionne les mesures adaptées au Groupe et susceptibles d'aligner les procédures, organisations et comportements de celui-ci sur les meilleures pratiques.

Il examine le projet de rapport du Président sur le gouvernement d'entreprise. Il prépare, avec le Président, les délibérations relatives à la proposition de nomination d'administrateur par l'Assemblée générale des actionnaires.

En tant que Comité des Nominations, il est chargé de proposer au Conseil d'Administration le choix du Président. En concertation avec le Président, il est chargé de proposer au Conseil le choix du Directeur Général, et, le cas échéant, le choix de Directeurs Généraux délégués.

Le Comité apprécie, en l'absence de l'intéressé, la manière dont le Président s'acquitte de sa mission. Il procède, en l'absence des intéressés, à l'évaluation des performances du Directeur Général et, le cas échéant, des Directeurs Généraux délégués.

Il est en outre chargé d'étudier les dispositions permettant de préparer la relève des mandataires sociaux.

Il propose au Conseil d'Administration la nomination des membres et des Présidents de Comité lors de leur renouvellement.

Il est chargé d'évaluer l'indépendance des administrateurs et propose les qualifications correspondantes au Conseil d'Administration.

La composition du Comité était la suivante :

Président :	Anne-Claire Taittinger (Administrateur indépendant),
Membres :	René Abate (Administrateur indépendant),
	René Brillet (Administrateur indépendant),
	Nicolas Bazire.

Entre les 1<sup>er</sup> janvier et 31 mai 2011, le Comité s'est réuni 4 fois, le taux de présence s'élevant à 88%.

Le Comité des Rémunérations, des Nominations et du Gouvernement d'Entreprise, a proposé au Conseil d'Administration les principes et les règles servant à déterminer la rémunération du mandataire social et a examiné les éléments de rémunération des membres de la Direction Exécutive du Groupe.

La description détaillée de la rémunération du Directeur Général figure dans le document de référence.

Le Comité a par ailleurs :

- Examiné le Rapport du Président du Conseil d'Administration sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil et les procédures de contrôle interne et de gestion des risques,
- étudié la modification du régime de retraite à prestations définies compte-tenu des nouvelles règles de la Sécurité sociale,
- examiné le déploiement du système de bonus des directeurs de magasins,
- défini les conditions d'ajustement des options d'achat d'actions et attributions d'actions gratuites en conséquence du spin-off de Dia SA,
- proposé au Conseil les caractéristiques des plans d'attribution d'options d'achat d'actions et des plans d'attribution d'actions de présence et/ou de performance au profit des salariés et du mandataire social du Groupe,
- examiné la situation des mandats des Administrateurs,
- étudié des candidatures d'Administrateurs indépendants.

### **1.2.3. Le Comité des Rémunérations (depuis le 31 mai 2011)**

Le Comité des Rémunérations comprend une majorité de membres répondant à la qualification d'indépendance telle qu'elle est retenue par le Conseil au vu des recommandations de Place. Le Comité se réunit autant de fois que nécessaire. Il ne comprend aucun membre de la Direction Générale de la Société. Le Président du Comité est désigné par le Conseil d'administration.

Il est chargé d'étudier toutes questions relatives au statut personnel des mandataires sociaux, notamment les rémunérations, les retraites et les attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions de la Société, ainsi que les dispositions de départ des membres des organes de direction ou de représentation de la Société.

Il examine les conditions, le montant et la répartition des programmes d'options de souscription ou d'achat d'actions. De même, il examine les conditions d'attribution d'actions gratuites.

Il est consulté sur la politique des rémunérations des cadres dirigeants.

La composition du Comité est la suivante :

Président :	Thierry Breton (Administrateur indépendant),
Membres :	René Brillet (Administrateur indépendant), Sébastien Bazin.

Depuis le 31 mai 2011, le Comité s'est réuni 2 fois, le taux de présence s'élevant à 100%.

Lors de ces réunions, le Comité des Rémunérations a :

- examiné les caractéristiques des projets des plans d'attribution d'options d'achat d'actions et des plans d'attribution d'actions de présence et/ou de performance au profit des salariés et du mandataire social du Groupe,
- défini les conditions dans lesquelles une mission spécifique pouvait être confiée à l'un des membres du Conseil,
- proposé au Conseil un nouveau mode de répartition de jetons de présence alloués par l'Assemblée Générale au Conseil.

#### **1.2.4. Le Comité des Nominations (depuis le 31 mai 2011)**

Le Comité des Nominations comprend une majorité de membres répondant à la qualification d'indépendance telle qu'elle est retenue par le Conseil au vu des recommandations de Place. Le Comité se réunit autant de fois que nécessaire. Il ne comprend aucun membre de la Direction Générale de la Société. Le Président du Comité est désigné par le Conseil d'administration.

Il est chargé de proposer au Conseil d'administration le choix du Président. En concertation avec le Président, il est chargé de proposer au Conseil le choix du Directeur Général, et, le cas échéant, le choix de Directeurs Généraux délégués.

Le Comité apprécie, en l'absence de l'intéressé, la manière dont le Président s'acquitte de sa mission. Il procède, en l'absence des intéressés, à l'évaluation des performances du Directeur Général et, le cas échéant, des Directeurs Généraux délégués.

Il est en outre chargé d'étudier les dispositions permettant de préparer la relève des mandataires sociaux.

Il propose au Conseil d'administration la nomination des membres et des Présidents de Comité lors de leur renouvellement.

Il est chargé d'évaluer l'indépendance des administrateurs et en rend compte au Conseil d'administration. Le Comité examine, le cas échéant, les situations résultant d'absences répétées d'administrateur.

Il a également pour mission d'assister le Conseil d'administration dans l'adaptation du gouvernement d'entreprise de Carrefour et dans l'évaluation de son fonctionnement.

Il procède au suivi régulier de l'évolution des disciplines de gouvernance aux niveaux mondial et national. Il en présente une synthèse, au moins une fois l'an, au Conseil d'administration. Il sélectionne les mesures adaptées au Groupe et susceptibles d'aligner les procédures, organisations et comportements de celui-ci sur les meilleures pratiques.

Il examine le projet de rapport du Président sur le gouvernement d'entreprise et tout autre document requis par la loi et les règlements.

Il prépare, avec le Président, les délibérations relatives à la proposition de nomination d'administrateur par l'Assemblée générale des actionnaires.

La composition du Comité est la suivante :

Président :	Anne-Claire Taittinger (Administrateur indépendant),
Membres :	René Abate (Administrateur indépendant), Nicolas Bazire.

Depuis le 31 mai 2011, le Comité s'est réuni une fois, le taux de présence s'élevant à 66%.

Au cours de cette réunion, le Comité a procédé à l'examen des réponses au questionnaire d'auto-évaluation du Conseil afin d'en partager les conclusions avec le Conseil et a examiné une candidature à un poste d'Administrateur indépendant.

## **2. DISPOSITIF GENERAL DE CONTROLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES**

### **Introduction**

En 2011, Carrefour a poursuivi la démarche de renforcement de son dispositif de contrôle interne et de gestion des risques initiée en 2010.

Les principales actions réalisées en 2011 concernent :

- l'élargissement à l'ensemble du Groupe du dispositif d'analyse et de cartographie des risques majeurs ;
- la réalisation de campagnes d'autoévaluation de l'application et de la supervision des principales règles définies par le Groupe ;
- la constitution d'un département d'Assistance à la Maîtrise des Risques et du Contrôle Interne ;
- la création ou le renforcement des équipes de contrôle interne des pays et des zones ;
- le renforcement des effectifs de la Direction de l'Audit Interne Groupe ;
- le lancement d'un processus de cartographie des risques juridiques ;
- la diffusion d'une Charte de Prévention des Risques.

Ces actions sont décrites ci-dessous dans le rapport.

Pour la composition et la rédaction de ce rapport, Carrefour s'appuie sur le Cadre de Référence recommandé par l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) de janvier 2007 et mis à jour en juillet 2010 exception faite concernant ses activités de financement qui sont soumises à la réglementation bancaire et financière et pour lesquelles le cadre de contrôle interne est celui défini par le règlement n°97-02.

### **Définition**

Le contrôle interne est un dispositif de la société, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité.

Il comprend un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques propres à chaque société qui :

- contribue à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources ;
- doit lui permettre de prendre en compte de manière appropriée les risques significatifs, qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformité.

Le dispositif vise plus particulièrement à assurer :

- la conformité aux lois et règlements ;
- l'application des instructions et des orientations fixées par la direction générale ;
- le bon fonctionnement des processus internes de la société, notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs ;
- la fiabilité des informations financières.

Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne aussi bien conçus et aussi bien appliqués soient-ils, ne peuvent fournir une garantie absolue quant à la réalisation des objectifs de la Société. La probabilité d'atteindre ces objectifs ne relève pas de la seule volonté de la société. Il existe en effet des limites inhérentes à tout système et processus. Ces limites résultent de nombreux facteurs, notamment des incertitudes du monde extérieur, de l'exercice de la faculté de jugement ou de dysfonctionnements pouvant survenir en raison de défaillances techniques ou humaines ou de simples erreurs.

Le choix de traitement d'un risque s'effectue notamment en arbitrant entre les opportunités à saisir et le coût des mesures de traitement du risque, prenant en compte leurs effets possibles sur l'occurrence et/ou les conséquences du risque, ceci afin de ne pas entreprendre des actions inutilement coûteuses.

### **Périmètre**

Le périmètre du Groupe couvert par le rapport s'étend à la société-mère et à l'ensemble des filiales consolidées par intégration globale c'est-à-dire les sociétés que le Groupe contrôle de manière exclusive, directement ou indirectement.

Les diligences décrites ci-dessous ont été préparées avec les contributions de la Direction de l'Audit Interne Groupe, de la Direction Finances Gestion ainsi que les différents acteurs du contrôle interne et de la gestion des risques. Ce rapport a été présenté au Comité des Comptes et a été approuvé par le Conseil d'Administration.

## **2.1 LES COMPOSANTES DU CONTROLE INTERNE**

### **2.1.1 Organisation**

#### **Principes généraux**

Clients et consommateurs sont au cœur de tout ce qu'entreprend le Groupe Carrefour. Pour garantir la meilleure prise en compte des spécificités locales des clients et consommateurs et la meilleure réactivité opérationnelle, l'organisation de l'entreprise est géographique. Le pays est le maillon de base de l'organisation du Groupe.

Les pays sont regroupés en « zones » sous la responsabilité d'un Directeur Exécutif Zone.

La zone Europe inclut l'Espagne, l'Italie, la Belgique, la Pologne, la Roumanie et la Grèce.

La zone Marchés de croissance inclut la Malaisie, Singapour, l'Indonésie, l'Inde, le Brésil, l'Argentine et la Colombie ainsi que la Direction des Partenariats Internationaux.

La France ainsi que la Chine (à laquelle Taïwan est rattachée) rapportent directement au Président-Directeur Général.

Le siège du Groupe (le Corporate) a quatre rôles :

- définir et diriger les orientations stratégiques du Groupe ;
- vérifier les progrès et les résultats ;
- définir et contrôler l'application de règles pour garantir l'intégrité du Groupe. Ces règles s'imposent à tous les pays ;
- diffuser le savoir-faire et les innovations pour développer les avantages compétitifs du Groupe.

Des activités sont mutualisées entre pays pour tirer parti de la taille du Groupe au service de l'efficacité opérationnelle et commerciale des pays.

Des opérateurs métier gèrent pour les pays des activités spécifiques, distinctes du métier de la distribution, afin de les professionnaliser et d'accélérer leur développement.

### **Fonctionnement de l'organisation**

#### ***Le Pays***

Le pays est organisé en centres de profits (Business Units) qui regroupent l'ensemble des magasins physiques ou virtuels d'un même format (par exemple : hypermarché, supermarché, proximité, cash & carry et internet).

Le Directeur Exécutif Pays dirige l'activité du pays :

- il est responsable du développement et de la rentabilité des activités placées sous sa ligne hiérarchique directe ;
- il dispose des ressources et des moyens nécessaires à l'exercice de cette responsabilité ;
- il a la visibilité sur la performance financière et opérationnelle des opérateurs métier avec lesquels il travaille en collaboration.

Chaque « business unit » est dirigée par une équipe de direction qui comprend des responsables opérationnels et des responsables fonctionnels nécessaires à l'exercice de l'activité.

La plupart des pays ont centralisé les fonctions qui ne sont pas directement liées à l'activité opérationnelle des magasins, particulièrement les fonctions administratives, financières et informatiques. Cette centralisation permet aux parties prenantes (clients, fournisseurs, salariés, administrations) de disposer de canaux de communication centralisés pour répondre aux questions qui peuvent se poser dans leur relation avec les entités opérationnelles.

#### ***Les Zones***

En tant que membre de la Direction Exécutive du Groupe, le Directeur Exécutif Zone participe à la définition de la stratégie à moyen-long terme du Groupe et s'assure de sa mise en œuvre dans les pays de sa zone. Il s'assure également que les moyens /systèmes de contrôle et de gouvernance appropriés sont en place dans chaque pays, communique et appuie la mise en place des politiques et règles définies par les fonctions Corporate et fait vivre les valeurs du Groupe.

Les Zones disposent également de Directeurs Financiers et de Directeurs des Ressources Humaines qui ont notamment pour rôle d'être des relais de diffusion, de mise en œuvre et d'application des politiques/recommandations/règles définies par les fonctions Corporate.

#### ***Le Corporate***

Deux instances de direction existent au niveau Corporate : la Direction Exécutive et le Comité Exécutif.

La Direction Exécutive comprend les membres suivants : le Président-Directeur Général, le Directeur Exécutif France, le Directeur Exécutif Europe, le Directeur Exécutif Marchés de Croissance, le Directeur Exécutif Chine et Taïwan, le Directeur Exécutif Développement Commercial et Marketing Groupe, le Directeur Exécutif Ressources Humaines et Organisation, le Directeur Exécutif Finances et Gestion. Avec le Président-Directeur Général, elle élabore la stratégie de l'entreprise, fixe les objectifs opérationnels et le plan annuel, et en contrôle l'exécution.

Le Comité Exécutif comprend :

- les membres de la Direction Exécutive ;
- les Directeurs Exécutifs des pays / Business Units suivants : Espagne, Italie, Belgique, Brésil, Hypermarchés France, Supermarchés France, Proximité et Promocash France ;
- les Directeurs des fonctions suivantes : Contrôle Financier Groupe, Stratégie Groupe et Fusions & Acquisitions, Communication Groupe Juridique Groupe, Systèmes d'Information Groupe, Marchandises

Non Alimentaires France et G5, « Formats et canaux », Supply Chain Groupe, Marketing Groupe, Corporate Développement Commercial Produits et Offre, le Secrétaire Général ;

- les Directeurs Exécutifs de Carrefour Property et des Services Financiers et Assurances Groupe.

Il participe à la conception du plan stratégique et opérationnel, le met en œuvre et assure le déploiement des projets. Il est garant de l'alignement des équipes et de la diffusion des principes de management et de leadership de l'entreprise.

#### *Activités mutualisées entre pays*

La taille du Groupe permet, sur certains domaines, de bénéficier d'économies d'échelle et d'assurer que les pays aient la meilleure expertise. A cette fin, le Groupe encourage la mutualisation entre les pays des activités suivantes :

- Les marchandises Non-Alimentaires au niveau G5 depuis 2011 (France, Espagne, Belgique, Italie, Grèce) ;
- Global Sourcing Monde ;
- Marque de Carrefour Produits de Grande Consommation : France, Espagne ;
- Achats non marchands Groupe.

#### *Opérateurs métier*

Certaines directions opérationnelles avec une spécificité métier forte sont des opérateurs métier au service des pays. Il y a deux opérateurs métier dans le Groupe Carrefour : la Direction des Services Financiers et Assurances Groupe et la Direction Carrefour Property Groupe qui opèrent sur des périmètres géographiques spécifiques. Les opérateurs métier sont des centres de profits placés sous une ligne hiérarchique distincte de celle du Directeur Exécutif des pays.

#### *Les files fonctionnelles*

Afin de garantir la mise en œuvre des orientations stratégiques définies par le Groupe et de faciliter la diffusion du savoir-faire et des innovations pour développer les avantages compétitifs du Groupe, chaque direction Corporate assure un leadership fonctionnel au sein de son réseau (ou « file »). Une « file » fonctionnelle est constituée de représentants pays pour la fonction et est animée par le directeur fonctionnel Groupe lors de réunions régulières (fréquence et modalités propres à chaque fonction).

Par ailleurs, des spécialistes métier contribuent dans l'organisation de files opérationnelles (par exemple : Caisses ou Produits Frais...) à l'application des préconisations en matière de concept de vente, d'organisation et de respect des assortiments. Ces spécialistes servent de support technique aux opérationnels en magasin, diffusent les bonnes pratiques, déploient les projets et procèdent à des contrôles périodiques avec des diagnostics et des plans d'actions. Ils prennent part aux décisions de management des postes clés de la file : rémunération, bonus, « long term incentives », recrutement, promotions, mobilité, licenciements.

### **2.1.2 Responsabilités et pouvoirs clairement définis**

Les cadres du Groupe à tous les niveaux exercent leurs responsabilités dans les limites de fonctions définies.

Chaque responsable est juge de ce qu'il doit faire pour atteindre les objectifs convenus en s'adaptant aux circonstances. La liberté d'initiative que suppose cette conception de la responsabilité requiert l'observation de règles de délégations de pouvoirs, notamment concernant les engagements vis-à-vis des tiers. Ces délégations sont en place, aujourd'hui, pour les principaux managers opérationnels et fonctionnels pays et Corporate.

Le Groupe a mis en place, pour la plupart des entités juridiques, des limitations aux pouvoirs du représentant légal répertoriant les décisions spécifiques nécessitant l'approbation préalable du Conseil d'Administration ou de l'organe équivalent dans chaque entité concernée. Les délégations de pouvoirs ou sous-délégations entre les dirigeants et leurs subordonnés sont de la responsabilité de chaque entité, avec le support de la Direction Juridique du Groupe.

Le Groupe privilégie la ligne hiérarchique opérationnelle qui est pleinement responsable du développement rentable et maîtrisé des « business units ».

Les employés et leur encadrement disposent, respectivement, de définitions de tâches et de fonctions et de listes de points de contrôle permettant de maintenir un degré d'exigence compatible avec les engagements des enseignes.

### **2.1.3 Politique de gestion des Ressources Humaines**

La politique de ressources humaines contribue au contrôle interne notamment par l'existence de descriptions de fonctions, d'un système d'évaluation des collaborateurs et par l'investissement en formation.

La Direction des Ressources Humaines et Organisation du Groupe anime la fonction en définissant les grandes orientations, en mettant à disposition des bonnes pratiques et outils et en pilotant la mise en œuvre.

Des descriptions de fonctions existent pour les principales fonctions et les principales « business units ». Ces descriptions font référence aux contrôles nécessaires à la supervision de l'activité et servent également de cadre au système d'évaluation individuelle. L'identification et la description des compétences clés (managériales et métiers) pour le Groupe, permettent la mise en place progressive d'un système commun de gestion des compétences.

Les formations, inscrites dans les plans annuels, sont orientées vers une maîtrise des métiers alliant le savoir-faire spécifique et le management. Elles sont dispensées à la prise de poste et tout au long de la carrière, pour assurer le développement individuel.

Dans tous les pays, l'ensemble des cadres et des employés bénéficie d'un entretien annuel d'évaluation de la performance et des compétences et de prise en considération des besoins de formation et des attentes en matière d'évolution de carrière. Les cadres dirigeants sont suivis par la Direction des Ressources Humaines du Groupe (recrutement, mobilité internationale, gestion des carrières et formation).

Des plans de succession sont en place depuis 2003 pour les principales fonctions d'encadrement du Groupe.

Les politiques de rémunération sont gérées par la Direction des Ressources Humaines du Groupe pour les principales fonctions d'encadrement et laissées à l'initiative des pays pour les autres fonctions, dans le respect des grandes orientations définies.

Le pilotage de la mise en place des grandes orientations Ressources Humaines par le Groupe est réalisé grâce à :

- la création en 2010 de la fonction de Directeur Ressources Humaines Zone, rattachée hiérarchiquement au Directeur Exécutif Zone (France, Europe et Marchés de croissance) et fonctionnellement au Directeur Ressources Humaines et Organisation Groupe, afin de renforcer la responsabilité fonctionnelle en matière de gestion des ressources humaines ;
- la remontée régulière de tableaux de bord ;
- des visites en pays ;
- des réunions régulières avec les représentants pays de la fonction RH ;
- des systèmes d'écoute du personnel à différents niveaux passant par des questionnaires et des Groupes d'expression.

Carrefour a renforcé le reporting social du Groupe par de multiples actions. Un outil décisionnel de collecte et de consolidation a été mis en place auprès de toutes les directions Ressources Humaines des pays afin de fiabiliser et faciliter le reporting des indicateurs Ressources Humaines. Une harmonisation des règles de gestion ainsi qu'un dictionnaire des indicateurs a été arbitré et partagé avec tous les contrôleurs de gestion Ressources Humaines du Groupe. Un suivi mensuel des effectifs, permettant le pilotage des évolutions par pays est réalisé depuis septembre 2009.

#### 2.1.4 Systèmes d'information

La Direction des Systèmes d'Information (DSI) du Groupe est responsable de l'élaboration de la stratégie du Groupe Carrefour en termes de Système d'Information (IT), et du pilotage de son exécution.

L'élaboration de la stratégie des systèmes d'information Carrefour repose sur un plan stratégique triennal qui est validé chaque année par la Direction Exécutive du Groupe. Ce plan repose sur les éléments suivants :

- **Une feuille de route des solutions informatiques** de Carrefour, capitalisant sur les Centres de Solutions et de Services, et alignée avec les priorités des Directions Fonctionnelles et des Directions Pays ;
- **Un modèle de Services IT** se déclinant au niveau pays, régional, et Groupe :
  - Les services de mise en place et de maintenance des solutions IT ;
  - Les services d'Infrastructures IT : Data Centers, Gestion des postes de travail, Réseaux et télécommunications ;
- **Un modèle de gouvernance IT**, garantissant que l'IT accompagne et favorise l'exécution de la stratégie métier de Carrefour.

Le plan intègre un volet financier permettant de soutenir la réalisation des feuilles de route et des initiatives majeures, ainsi que son alignement vis à vis des objectifs financiers du Groupe.

Le **modèle de gouvernance IT** est caractérisé par :

- Un cadre de gouvernance, incluant notamment :
  - Un référentiel des règles Groupe relatives à l'IT ;
  - Des instances de gouvernance :
    - Le Comité de Gestion de la Demande Groupe ;
    - Les Comités d'Investissement des DSI Pays ou au niveau du Groupe ;
    - Les Revues de Performance des DSI Pays ou au niveau du Groupe ;
    - Les revues trimestrielles IT avec le Directeur Exécutif de chaque Zone (Europe, Marchés de croissance, Chine/Taïwan). Ces revues IT ont une fréquence mensuelle dans le cas de la France ;
    - Les comités IT G4 (France, Espagne, Italie, Belgique) et Groupe ;
    - Les comités de pilotage projet ;
    - Les réunions de crise.
- Des activités de gouvernance relatives à l'alignement stratégique :
  - La planification stratégique IT ;
  - La construction du plan d'investissements IT 3 ans ;
  - La stratégie en terme d'innovation IT.
- Des activités de gouvernance relatives à la gestion de la demande, visant à optimiser la création de valeur des investissements IT :
  - Le comité de Gestion de la Demande ;
  - La gestion du portefeuille des projets.
- Des activités de gouvernance relatives à la sécurité des Systèmes d'Information :
  - L'élaboration et le pilotage de l'exécution de la stratégie en matière de sécurité des systèmes d'information, autour des thèmes suivants :
    - Sécurité des équipements informatiques ;
    - Sécurité du réseau international du Groupe Carrefour ;
    - Gestion des identités électroniques et des accès ;
    - Protection d'information sensible ;
    - Sensibilisation des utilisateurs du système d'information ;
    - Sécurité des applications métier et intégration de la gestion de la sécurité dans les projets informatiques ;
    - Protection des données de paiement (clients et fournisseurs) ;

- Continuité d'activité en matière de plans de secours technique et métier ainsi que des plans de gestion de crise ;
  - Exigences relatives à la sécurité des systèmes d'information dans les contrats avec les tiers.
- L'apport d'expertise technique pour l'ensemble des pays Carrefour, notamment dans le domaine des investigations sécurité.
- Des activités de gouvernance relatives à la gestion des ressources :
  - Gestion des ressources humaines ;
  - Gestion des partenaires ;
  - Benchmarking ;
  - Gestion des catalogues de services ;
  - Gestions des actifs informatiques : Software, Hardware, Solutions.
- Des activités de gouvernance liées à la mesure de la performance :
  - Tableaux de bord IT ;
  - Tableaux de bord de la sécurité des systèmes d'information ;
  - Enquêtes de satisfaction clients internes ;
  - Enquêtes de satisfaction partenaires ;
  - Enquêtes d'opinion collaborateurs.

### **2.1.5 Procédures, modes opératoires et outils**

#### **Les Valeurs du Groupe**

Afin de développer une culture commune, Carrefour a défini sa Raison d'Etre, exprimée au travers de trois Valeurs « Engagés, positifs et attentionnés » et de dix Convictions. Ces éléments sont décrits dans le Guide des valeurs Carrefour, remis aux salariés à l'occasion de leur embauche et expliqués lors de formations spécifiques sur ce thème.

#### **Les règles Groupe**

En 2010, la Direction Générale a souhaité redéfinir les règles de fonctionnement qui régissent le Groupe et les formaliser afin :

- d'assurer la bonne gouvernance du Groupe ;
- de donner confiance dans l'entreprise ;
- de permettre une gestion efficace des activités.

Ce référentiel des règles Groupe est composé de 395 règles incontournables relatives à l'organisation et au contrôle des activités. Ces règles s'imposent à l'ensemble du Groupe (Corporate, Pays et Opérateurs métiers). Leur application est de la responsabilité de chaque Pays / Business Unit.

Ces règles couvrent les processus suivants :

- le contrôle interne ;
- les fonctions support : Assurance, Audit Interne, Communication, Finances Gestion, Fiscalité, Investissements et M&A, Juridique et Gouvernance, Pilotage et stratégie, Ressources Humaines, Risques et Compliance, Systèmes d'Information, Trésorerie et Achats non marchands ;
- les métiers distribution : Marchandises, Supply Chain, Magasins, Marketing, Franchise, Actifs et Expansion ;
- les Opérateurs métiers : Carrefour Property, Services Financiers et Assurances.

Ces règles sont accessibles aux cadres de l'entreprise en trois langues (français, anglais et espagnol) sur le site intranet du Groupe. Les Seniors Directeurs de l'ensemble du Groupe ont signé une lettre d'engagement quant à leur respect.

#### **Code de conduite professionnelle**

La Direction Générale a décidé de formaliser et de porter à la connaissance de tous les collaborateurs son Code de conduite professionnelle.

Composé de 10 principes fondamentaux, ce code établit le cadre de référence dans lequel les collaborateurs de Carrefour doivent exercer leurs activités en ayant pour priorité le respect de l'éthique et de la légalité. Il décrit les comportements attendus de chaque collaborateur de l'entreprise, quel que soit le lieu ou l'entité où il travaille.

Garants du déploiement et de la bonne application du Code de conduite professionnelle au sein de leur périmètre, les Directeurs Exécutifs Pays ont été informés et responsabilisés dans le cadre d'un courrier du Directeur Général en juillet 2010.

Après l'envoi du kit de communication à tous les pays en octobre 2010, le déploiement du Code de conduite professionnelle s'est poursuivi en 2011, dans le respect des processus éventuels d'information et de consultation des partenaires sociaux et des instances représentatives du personnel.

Le Code de conduite professionnelle a été traduit et diffusé auprès de l'ensemble des collaborateurs par les lignes hiérarchiques.

Pour faciliter l'appropriation des principes par l'ensemble des collaborateurs, un kit de déploiement et une banque de cas ont été mis à disposition des managers en 2011 pour leur permettre d'échanger avec leurs équipes sur des problématiques concrètes proches de leur quotidien.

### **Pratiques**

Des bases documentaires contenant des procédures et modes opératoires existent pour la plupart des métiers. Ces informations peuvent être disponibles sur les différents sites Intranet des entités au sein du Groupe ou être consultables dans les établissements.

## **2.2 DIFFUSION EN INTERNE D'INFORMATIONS PERTINENTES**

La Direction Communication Groupe participe activement à la diffusion des informations en interne auprès des collaborateurs en utilisant une panoplie d'outils de communication interne, dont l'intranet « GroupOnline » qui diffuse régulièrement des informations sur la vie du Groupe et met à disposition des collaborateurs un certain nombre d'outils pratiques.

Les chiffres de gestion sont mensuellement transmis au Groupe par les pays. Ils portent sur des éléments commerciaux (chiffres d'affaires, débits, paniers moyens, surfaces de vente, ouvertures en particulier) et financiers (compte de résultat, bilan, tableau de trésorerie en particulier).

## **2.3 DISPOSITIF DE GESTION DES RISQUES**

### **Définition**

Dans un environnement incertain et en évolution permanente, une gestion volontariste des risques est un élément essentiel de développement durable de l'activité.

La gestion des risques est un chantier commun à l'ensemble des collaborateurs du Groupe. Elle vise à être globale et doit couvrir l'ensemble des activités, processus et actifs de la société.

La gestion des risques est un dispositif dynamique de la Société, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité.

La gestion des risques comprend un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques de chaque société qui permet aux dirigeants de maintenir les risques à un niveau acceptable pour la Société.

Le risque représente la possibilité que survienne un événement dont les conséquences seraient susceptibles d'affecter les personnes, les actifs, l'environnement, les objectifs de la Société et sa réputation.

La gestion des risques est un levier de management de la Société qui contribue à :

- créer et préserver la valeur, les actifs et la réputation de la Société ;
- sécuriser la prise de décision et les processus de la Société pour favoriser l'atteinte des objectifs ;
- favoriser la cohérence des actions avec les valeurs de la Société ;
- mobiliser les collaborateurs de la Société autour d'une vision commune des principaux risques.

### **2.3.1 Cadre organisationnel**

Une vision partagée des enjeux et une coordination optimale sont des éléments fondamentaux d'une gestion des risques efficace dans un environnement complexe.

La gestion des risques est ainsi adaptée à la structure décentralisée du Groupe.

#### **Gestion des risques au niveau Pays/BU**

La maîtrise de l'exposition aux risques décentralisés repose sur les responsables locaux, au plus près des risques liés aux activités qu'ils exercent ou supervisent.

Le processus d'élaboration du plan stratégique est l'occasion de faire le point sur les principaux risques et opportunités externes et de mettre à jour leur cartographie des risques majeurs. Conformément aux règles, celle-ci est transmise à l'Audit Interne Groupe.

Les revues de performance mensuelles contribuent à la détection de l'apparition et de la survenance des risques.

Les lignes fonctionnelles, dans leur rôle de garant et moteur de progrès, peuvent être amenées à identifier des risques et proposer un plan d'action à la ligne hiérarchique en vue de les maîtriser.

Les directions Prévention des risques Pays sont responsables de la sécurité du patrimoine matériel et immatériel de l'entreprise et de toutes les personnes présentes sur l'ensemble des sites du Groupe et mettent en œuvre l'ensemble des moyens humains, organisationnels et techniques réunis pour faire face aux risques d'origine accidentelle ou intentionnelle.

Un rapport Prévention des risques est transmis annuellement à la Direction Risks & Compliance Groupe qui coordonne et anime le réseau de Directeurs Prévention des risques dans l'ensemble des pays du Groupe.

Des échanges réguliers ont également lieu au niveau des zones dans le cadre des Comités Prévention des risques Zones.

Depuis cette année, les pays doivent réaliser une cartographie de leurs risques juridiques au moyen d'un outil mis à disposition et d'une méthodologie définie par la Direction Juridique Groupe.

#### **Gestion des risques au niveau Groupe**

La gestion des risques au niveau du Groupe est assurée conjointement et en complémentarité par deux directions, notamment dans le cadre de l'identification, de l'analyse et du traitement des risques.

##### ***La Direction de l'Audit Interne***

La Direction de l'Audit Interne anime pour le compte du management, le processus de cartographie des risques majeurs du Groupe à partir d'une démarche d'identification et d'évaluation des risques (processus de Risk Assessment).

##### ***La Direction Risks & Compliance***

En complément de la cartographie des risques majeurs Groupe pilotée par l'Audit Interne, la Direction Risks & Compliance intervient en matière de gestion des risques en réalisant les éléments suivants pour les pays dans lesquels le Groupe est présent :

- une cartographie des « risques pays » annuellement depuis 2007 avec une mise à jour diffusée mensuellement ;
- une cartographie des risques naturels. Des fiches de prévention pédagogiques et pratiques ont également été rédigées, et précisent notamment les bonnes pratiques à respecter pour réduire le risque ;
- une cartographie des risques sanitaires avec une évaluation de la situation de chaque pays. Avec un objectif de prévention, des fiches ont également été rédigées afin de permettre une meilleure compréhension du risque et un partage des bonnes pratiques permettant de le réduire ;
- Une cartographie des risques santé-sécurité au travail avec un benchmark des pratiques et une identification des enjeux ;
- Une cartographie des risques criminels et terroristes.

Depuis cette année, la Direction Risks & Compliance pilote la démarche de cartographie des risques juridiques dans le Groupe. Elle est également responsable de l'organisation et de l'animation du réseau des Directeurs Prévention des risques Pays.

La Direction Risks & Compliance conduit la réalisation d'études sur des risques émergents susceptibles d'affecter la continuité de l'activité ainsi que des notes d'informations ou d'évaluation des risques.

Conformément au référentiel des règles Groupe ou dans le cadre de la mise en œuvre de recommandations d'audit, elle accompagne des directions fonctionnelles dans l'analyse et la maîtrise des risques de leurs activités (Achats, Carburants...).

La Direction Risks & Compliance intervient également dans la maîtrise des risques fournisseurs, à travers l'amélioration de la connaissance des acteurs et des marchés, par une démarche globale de sécurisation des relations commerciales en soutien auprès des acheteurs.

### **2.3.2 Cartographie des risques majeurs**

L'évaluation des risques est un élément clé du contrôle interne car il est destiné à fournir à la direction une vue des événements qui pourraient influencer sur la réalisation de nos objectifs. La capacité à identifier, évaluer et gérer les risques est souvent révélatrice de la capacité d'une organisation à réagir et à s'adapter au changement.

L'évaluation des risques permet donc aux organisations de reconnaître rapidement les effets indésirables potentiels, d'être plus proactive et prospective, et d'établir des réponses appropriées au risque, réduisant ainsi les surprises et les coûts ou pertes associés à des perturbations d'affaires.

En 2011, le Groupe a étendu à l'ensemble des pays et opérateurs métiers le dispositif de Risk Assessment initié en 2010 afin de :

- obtenir un consensus sur une vision globale des enjeux et se concentrer sur les enjeux majeurs ;
- organiser la transversalité et formaliser un langage commun et une approche homogène ;
- hiérarchiser les risques et déterminer les actions prioritaires ;
- optimiser l'allocation des ressources pour la prévention, l'assurance et les autres couvertures financières ;
- définir le niveau raisonnable de prise de risque (équilibre risque / opportunités).

### **Identification des risques**

Le processus de Risk Assessment est coordonné par la Direction de l'Audit Interne Groupe.

La matrice des risques est actualisée chaque année pour tenir compte des évolutions de l'environnement économique et réglementaire, des évolutions de son organisation et de ses activités.

### **Analyse des risques**

L'analyse des risques repose sur 3 critères de cotation :

- l'impact du risque ;
- la probabilité de survenance du risque ;

- le dispositif de contrôle mis en place pour réduire l'impact ou la probabilité du risque.

Les analyses réalisées par les pays et opérateurs métiers ont été consolidées. Elles ont été confrontées aux Directions Corporate avant d'être présentées à la Direction Exécutive Groupe. Ce processus a permis à la Direction Exécutive Groupe d'établir la cartographie des risques majeurs auxquels le Groupe doit faire face.

### **Traitement du risque**

A l'issue de ces identifications et de ces analyses par pays et opérateurs métier, des plans d'action ont été arrêtés sur chaque entité.

La matrice et la cartographie des risques majeurs du Groupe ont contribué à l'élaboration du Plan d'Audit Interne Groupe 2012.

### **2.3.3 Pilotage en continu du dispositif de gestion des risques**

Chaque année, la Direction de l'Audit Interne Groupe diffuse aux pays et opérateurs métier lors de l'élaboration des plans stratégiques, une trousse à outils méthodologiques d'évaluation et de cartographie des risques.

Depuis 2010, la Direction Exécutive se réunit en Comité des Risques Groupe afin d'examiner et d'adapter le dispositif d'évaluation, de cartographie et de gouvernance des risques tant au niveau des pays et opérateurs métier qu'au niveau du Groupe.

### **2.3.4 Gestion de crise**

Le Groupe Carrefour est exposé aux crises potentielles du fait de ses métiers, de sa taille, de sa diversité et de son implantation géographique.

La Direction Risks & Compliance a défini et communiqué à l'ensemble des Business Units des standards en matière de gestion de crise (« Ticket minimum ») permettant à ces dernières de mettre en place des procédures adaptées à leur situation. Ces principes sont repris dans le référentiel des règles Groupe.

Pour assurer une diffusion adaptée et homogène des bonnes pratiques et outils à l'ensemble des pays, un site extranet a été déployé par la Direction Risks & Compliance et la Direction Communication Groupe : « Carrefouralert ». Ce site rassemble notamment les coordonnées des coordinateurs de gestion de crise et de communication de crise, les fiches pratiques et fiches réflexes, les outils de prévention ainsi que de nombreuses informations utiles.

Afin de renforcer la préparation de nos équipes, les membres des comités de direction de nos filiales sont régulièrement formés à la gestion et à la communication de crise. Des exercices de simulation de crise sont également régulièrement menés.

Compte tenu de l'exposition du Groupe au risque « Produit », un dispositif très complet concernant la gestion des rappels et des retraits est piloté par la Direction Qualité Groupe, qui assure la coordination et la diffusion des bonnes pratiques dans les pays, et participe également au comité de coordination de crise du Groupe.

## **2.4 ACTIVITES DE CONTROLE**

Les activités de contrôle visent à s'assurer de la bonne mise en œuvre et du respect des procédures de contrôle interne.

Le contrôle est exercé en premier lieu par chaque direction opérationnelle et fonctionnelle.

Le Groupe met en œuvre des opérations de contrôles spécifiques en matière d'investissements et d'éthique.

#### **2.4.1 Les Comités d'Investissement**

Les projets d'investissements sont soumis à une procédure de validation visant à s'assurer de leur conformité avec les axes stratégiques et les critères de rentabilité définis par le Groupe.

##### **Sur le processus des investissements liés à l'expansion**

Le Groupe dispose des comités suivants dont l'objet est de coordonner le processus d'expansion :

- le Comité Stratégique Expansion pays ;
- le Comité de Développement ;
- le Comité d'Investissement Pays/BU ;
- le Comité d'Investissement Foncier (Property) ;
- le Comité d'Investissement Groupe.

Les attributions de ces différents comités sont clairement définies et figurent dans le Référentiel des Règles du Groupe.

Les critères d'évaluation des projets sont définis de façon homogène.

La fiabilité des projections est revue de façon systématique au travers d'études de rentabilité réalisées après l'ouverture.

##### **Sur le processus des investissements liés aux Systèmes d'Information**

Le Comité de Gestion de la Demande Groupe valide les projets d'investissements ou les contrats informatiques.

Il se réunit tous les mois.

#### **2.4.2 Les Comités éthique**

Des Comités éthiques Groupe et pays existent afin de garantir le respect des dix principes fondamentaux définis dans le Code de conduite professionnelle.

Le Comité éthique Groupe veille à la diffusion, à la compréhension et au respect du Code de conduite professionnelle dans l'ensemble du Groupe. Il examine et rend des avis sur toute question éthique relative à la conduite des activités de Carrefour. Il contrôle le bon fonctionnement des Comités éthiques pays et des dispositifs d'alerte, tout en garantissant les conditions de leur indépendance. Ses principes de fonctionnement sont formalisés dans le cadre d'une charte validée par le Président-Directeur Général et diffusée à l'ensemble des pays.

Le Comité éthique Groupe s'est réuni 3 fois au cours de l'année 2011.

Les Comités éthiques pays sont les instances locales du contrôle et de l'application de nos principes de conduite professionnelle. Leur fonctionnement et leur composition sont définis dans la charte diffusée par le Comité éthique Groupe.

Chacun des opérateurs métier dispose d'un Comité éthique propre mis en place pour l'ensemble de son périmètre géographique et fonctionnel, et dont le rôle, les responsabilités, les principes et la gouvernance sont identiques à ceux des « Comités éthiques Pays ».

#### **2.4.3 Revues de performance et reporting**

Le suivi de l'activité et des projets est assuré dans le cadre de revues de performance mensuelles qui ont lieu systématiquement tant pour les lignes opérationnelles que pour les lignes fonctionnelles. Afin de permettre à chacun dans le Groupe de prendre la mesure de sa contribution chiffrée et de l'importance de sa responsabilité en matière de contrôle interne, le Groupe s'appuie sur un processus de fixation d'objectifs et d'analyse de la performance.

Les objectifs sont fixés annuellement dans le cadre du processus budgétaire à partir d'un plan stratégique pluriannuel. Ce processus est organisé autour de la remontée de données budgétaires à partir des niveaux de responsabilité appropriés (rayon en hypermarchés et supermarchés). Cette remontée s'effectue avec différentes étapes de validation dont une des principales se situe au niveau de la « business unit ». La responsabilisation des managers jusqu'au niveau le plus fin (c'est-à-dire des responsables d'un compte de résultat d'activité ou de l'animation d'équipes), sur des objectifs budgétaires discutés et approuvés est une composante essentielle de l'efficacité du pilotage par le management.

Le budget est mensualisé pour que chacun à chaque niveau puisse suivre sa performance tout au long de l'année. Il comprend des éléments commerciaux et financiers ainsi que des indicateurs de performance adaptés. Au cours de l'année, les investissements prévus au budget font l'objet d'études de rentabilité actualisées et d'autorisations spécifiques.

Un contrôle de l'unicité entre les données comptables et de gestion est réalisé lors de chaque arrêté. Le périmètre de ce reporting (entités, modes de consolidation, pourcentage d'intérêt...) est identique à celui retenu pour les arrêtés consolidés du Groupe. Ainsi, le Groupe utilise pour ses décisions de gestion les résultats issus de sa comptabilité consolidée. Ces mêmes chiffres sont utilisés à chaque arrêté, lors des arrêtés semestriels, pour la communication financière.

Chaque mois les performances réalisées sont comparées aux performances prévues dans le budget et à celles réalisées l'année précédente. Une synthèse des performances du Groupe et des pays est présentée au Comité Exécutif Groupe. Le Conseil d'Administration reçoit une synthèse de l'évolution du chiffre d'affaires et du tableau de bord tous les mois.

Le contrôle de gestion est présent dans chacune des entités du Groupe pour assister les managers dans l'élaboration et le suivi des budgets, participer aux phases de validation, proposer les plans d'action rendus nécessaires par les écarts constatés dans son exécution et d'une manière générale être garant de la fiabilité de l'ensemble du processus et des données financières qui en sont issues.

## **2.5 PILOTAGE ET SURVEILLANCE DU DISPOSITIF**

### **2.5.1 Pilotage managérial**

Le pilotage du contrôle interne par le management s'effectue en permanence et au quotidien dans la mesure où l'activité commerciale requiert une vigilance de tous les instants notamment sur la surface de vente en magasin.

Les « Files » et les opérateurs métier participent activement aux activités de contrôle dans les pays/BU et sont amenés à mettre en place des systèmes de pilotage permettant de mesurer la bonne application des principes définis.

Dans le cadre de l'organisation décentralisée du Groupe, il appartient à chaque « Business Unit » de définir et mettre en place l'organisation adaptée à la gestion du dispositif de contrôle interne dans son contexte.

Plusieurs « Business Units » et Zones ont mis en place des fonctions « Contrôle Interne » axées sur le respect des Règles Groupe et la conformité.

Les revues de performance contribuent à la surveillance régulière du dispositif à chaque niveau de management.

Les Directeurs Exécutifs et les Directeurs Financiers de l'ensemble des business units du Groupe attestent formellement chaque année de la qualité du contrôle interne de l'entité qu'ils dirigent.

### **2.5.2 Les Questionnaires d'autoévaluation**

Afin de réaffirmer la pleine responsabilité du management dans l'application du « Référentiel des Règles du Groupe », la Direction Exécutive a décidé en 2010 de déployer une démarche d'autoévaluation qui vise à :

- s'assurer que les règles sont effectivement mises en œuvre,
- s'assurer qu'elles sont accompagnées d'une supervision adéquate.

En 2011, l'ensemble des pays et opérateurs métier ont évalué leur niveau de maturité vis-à-vis des Règles du Groupe. Cette évaluation réalisée au travers de deux questionnaires totalisant 341 questions a permis de mesurer les progrès réalisés depuis 2010 et d'identifier les axes d'amélioration.

Le Groupe entend poursuivre cette démarche en 2012.

### **2.5.3 La Direction de l'Audit Interne Groupe**

#### **Audit Interne**

#### *Mission de l'Audit Interne*

L'Audit Interne participe, dans le cadre du plan d'audit annuel du Groupe à l'évaluation de la maîtrise du contrôle interne de l'ensemble des activités. Cette mission est assurée de manière indépendante vis-à-vis du management.

La Direction de l'Audit intervient à tous les niveaux et dans toutes les entités du Groupe.

Cette évaluation porte en particulier sur les aspects suivants :

- la fiabilité et l'intégrité des informations financières et opérationnelles ;
- l'efficacité et l'efficience des opérations ;
- la protection du patrimoine ;
- le respect des lois, règlements et contrats.

Les missions et responsabilités de l'Audit Interne sont régies par une charte validée en Comité Exécutif Groupe et en Comité des Comptes.

#### *Organisation de l'Audit Interne*

La fonction d'Audit Interne est exercée à plein temps par des auditeurs bénéficiant de la formation et de l'expérience adaptée et répartis entre des bureaux en Europe et en Asie. Le bureau européen est responsable de la fonction pour l'Europe et l'Amérique latine.

Le Directeur de l'Audit Groupe est rattaché au Président-Directeur Général.

La Direction dispose d'un budget, validé annuellement par le Président-Directeur Général, lui permettant de mener à bien sa mission. Le budget est revu annuellement en fonction de l'évolution des métiers du Groupe et de son périmètre.

En 2011, la Direction de l'Audit Interne a renforcé ses effectifs sur décision de la Direction Générale avec l'accord du Comité de Comptes. Les effectifs de la Direction de l'Audit Interne sont passés de 33 auditeurs à fin décembre 2010 à 46 auditeurs internes à fin décembre 2011.

Les activités des Services Financiers et Assurances disposent d'un dispositif indépendant de contrôle permanent et périodique.

#### *Organisation des missions de l'Audit Interne*

Un projet de Plan d'Audit annuel est établi par la Direction de l'Audit en s'appuyant notamment sur le référentiel de processus du Groupe et sur la cartographie des risques du Groupe. Ce projet fait l'objet d'échanges avec les principaux responsables du Groupe. Le plan d'audit annuel prévisionnel ainsi établi est examiné et validé par le Président-Directeur Général et présenté au Comité des Comptes.

Des missions spécifiques peuvent également être diligentées à la demande :

- du Comité des Comptes et du Conseil d'Administration
- du Président-Directeur Général.

L'Audit Interne s'appuie sur les normes et pratiques professionnelles pour mener ses missions. Une grande attention est portée aux spécificités et enjeux de chaque activité du Groupe, de telle sorte que les audits constituent une source de valeur ajoutée pour les entités concernées. Les missions sont toujours coordonnées avec les services audités afin, dans la mesure du possible, de ne pas perturber leur fonctionnement.

Les missions sont réalisées soit par la Direction de l'Audit Interne elle-même, soit, lorsque c'est nécessaire pour accéder à toutes les compétences utiles à une analyse pertinente des risques et des processus, par des équipes réunissant des membres de la Direction de l'Audit Interne et des autres Directions du Groupe ou des divisions.

Lorsque cela s'avère nécessaire, l'Audit Interne peut faire appel à des conseils extérieurs.

#### ***Rapports et synthèses de l'Audit Interne***

Pour chaque audit, un rapport détaillé et une synthèse sont établis. Ils sont validés et diffusés dans les conditions suivantes :

- un document final comprenant le rapport d'audit et la synthèse est communiqué aux dirigeants de l'entité auditée ;
- ce document et les plans d'action correctifs sur lesquels le management de l'entité s'engage sont partagés avec les Directions des zones et des fonctions Groupe concernées et le Corporate Finance. Les plans d'actions correctifs précisent les grandes lignes des actions correctives, les responsables et le calendrier de mise en place.

L'Audit Interne réalise un suivi de la mise en œuvre des plans d'action au moyen d'un dispositif auto-déclaratif et de missions de suivi.

Le Directeur de l'Audit Interne rend compte au Président-Directeur Général et au Comité des Comptes du bon déroulement du plan d'Audit. Chaque trimestre, il présente à chacun d'eux un rapport de synthèse sur l'exécution du programme d'Audit ainsi que sur les principaux constats, analyses et recommandations qui en résultent. Les résultats du suivi de la mise en place des recommandations sont également présentés. Et les rapports détaillés des missions d'Audit sont adjoints à ces documents.

#### **Assistance à la Maîtrise des Risques et du Contrôle Interne**

Sur décision de la Direction Générale un département d'Assistance à la Maîtrise des Risques et du Contrôle Interne a été constitué au sein de la Direction de l'Audit Interne Groupe en début d'année.

Ce département a pour mission d'aider les Directions Corporate à définir et à maintenir les règles de contrôle interne du Groupe. A ce titre, ce département diffuse vers les zones et les pays des outils d'évaluation du contrôle interne et de maîtrise des risques tels que les questionnaires d'autoévaluation du contrôle interne et la méthodologie conduisant à l'évaluation et à la cartographie des risques majeurs.

Il s'assure de l'utilisation de ces outils et collabore avec les Directions Exécutives, Financières, de Contrôle Interne des Zones et des Pays.

### **3. ELEMENTS LIES AU CONTROLE INTERNE COMPTABLE ET FINANCIER**

En 2011, le Groupe a continué à renforcer son dispositif de contrôle interne comptable et financier notamment via le renforcement des Directions Fonctionnelles et la mise en œuvre des Règles Groupe.

#### **3.1 PRINCIPES GENERAUX D'ORGANISATION DU CONTROLE INTERNE COMPTABLE ET FINANCIER**

Le contrôle interne comptable et financier vise essentiellement à assurer :

- la conformité des informations comptables publiées avec les règles applicables (référentiel comptable international) ;
- l'application des instructions et des orientations fixées par le Groupe ;
- la prévention et la détection des fraudes et irrégularités comptables et financières ;
- la présentation et la fiabilité de l'information financière publiée.

Les risques liés à la production de l'information comptable et financière peuvent être classés en deux catégories :

- ceux liés à la traduction comptable des opérations courantes des pays, pour lesquels les dispositifs de maîtrise doivent être positionnés au plus près des opérations décentralisées
- ceux liés à la traduction comptable d'opérations non courantes pouvant avoir un impact significatif sur les comptes du Groupe.

Le dispositif de contrôle interne décrit dans les paragraphes suivants intègre cette approche des risques.

L'encadrement de chaque pays a la responsabilité d'assurer l'identification des risques affectant l'élaboration de l'information financière et comptable, et de prendre les dispositions nécessaires pour adapter le dispositif de contrôle interne.

Le département Consolidation Groupe, pour ce qui concerne des éléments requérant une attention particulière du fait de leur impact sur les comptes consolidés, demande les explications nécessaires, et peut être amené à réaliser des contrôles par lui-même, à missionner un auditeur externe pour réaliser ces contrôles ou à solliciter auprès du Président-Directeur Général l'intervention de l'Audit interne.

Le département Consolidation Groupe contrôle les liasses de consolidation pays à chaque clôture trimestrielle. Le cas échéant, des corrections sont apportées sur ces liasses. De plus des visites dans chaque pays sont effectuées au minimum deux fois par an.

Les tests d'impairment des goodwill sont effectués par le département Consolidation à partir des prévisions établies par les pays. Celui-ci obtient également des pays et examine en détail les tests de dépréciation des immobilisations corporelles.

#### **3.2 PROCESSUS DE PILOTAGE DE L'ORGANISATION COMPTABLE ET FINANCIERE**

##### **3.2.1 Organisation de la fonction financière**

La fonction financière s'appuie principalement sur une organisation à deux niveaux :

- la Direction du Contrôle Financier Groupe a en charge la définition des principes comptables IFRS appliqués à Carrefour, l'animation et la supervision du processus de production des comptes consolidés et du reporting de gestion. Cette Direction comprend entre autres un département Consolidation et un département Analyse de la performance ;

- le département Consolidation a pour mission d'assurer la veille normative, de définir la doctrine du Groupe en matière comptable (« Principes comptables IFRS appliqués à Carrefour »), de produire les comptes consolidés et d'expliquer ceux-ci, et de rédiger l'information comptable et financière consolidée. Il est le lien direct avec les Directions Financières Pays ;
- le département Analyse de la performance agrège et analyse les reportings de gestion tant rétrospectifs que prospectifs. Il demande les explications aux Directions Financières pays et/ou aux Directions Financières de zone et alerte la direction générale sur les points d'attention et éventuelles dérives ;
- les Directions Financières pays ont en charge, sous la supervision fonctionnelle des Directeurs Financiers de chaque zone, la production et le contrôle des comptes sociaux et consolidés du pays. Elles ont également la responsabilité de déployer dans leur périmètre un dispositif de contrôle interne adapté à leurs enjeux et à leurs risques, et prenant en compte les préconisations et directives du Groupe. Elles ont aussi sous leur responsabilité les fonctions Contrôle de Gestion et Contrôle de Gestion Marchandises du Pays.

La fonction comptable des Pays / Business Units / Opérateurs Métier est assurée par des équipes centralisées au niveau de chaque pays, sous la supervision du Directeur Financier pays. Ces équipes font partie de la « File » Finances et Gestion animée par la Direction Financière du Groupe.

Le Directeur Exécutif Finances et Gestion Groupe nomme les Directeurs Financiers des pays.

Les Directions Financières Zone ont notamment pour mission de renforcer la diffusion de la culture et des principes de contrôles financiers, et de veiller à leur correcte application.

### **3.2.2 Principes comptables**

Les principes comptables du Groupe sont définis dans un document mis à jour régulièrement et diffusé à l'ensemble des intervenants du processus.

Les « Principes comptables IFRS appliqués à Carrefour » sont revus deux fois par an, avant l'arrêté semestriel ainsi qu'avant l'arrêté annuel. Ils sont définis par le département Consolidation, et présentés aux Commissaires aux Comptes pour commentaires. Lorsque les changements, ajouts ou retraites opérés sont significatifs, ceux-ci font l'objet d'une présentation au Comité des Comptes.

La version la plus récente est diffusée aux Directeurs Financiers Pays avant chaque consolidation.

Les « Principes comptables IFRS appliqués à Carrefour » s'imposent aux Directions Financières des pays auxquelles il n'est laissée aucune liberté d'interprétation ou application. En cas de doute, les Directions Financières des pays ont pour instruction de solliciter le département Consolidation, seul légitime pour interpréter ou préciser les points qui le nécessiteraient éventuellement.

Une réunion des Directeurs Financiers de pays est organisée une fois par an au cours de laquelle sont notamment abordées les nouveautés apportées aux « Principes comptables IFRS appliqués à Carrefour » et les difficultés d'application éventuellement rencontrées depuis la dernière réunion.

Le Groupe a décidé courant 2011 de créer une Direction Normes au sein du Département Consolidation, qui aura notamment pour mission d'assurer la veille technique sur les normes IFRS, d'organiser et de piloter le processus de mise à jour des principes comptables du Groupe en lien avec les pays, d'analyser les questions techniques soulevées au sein du Groupe, et d'assurer la représentation de Carrefour au sein des organisations professionnelles traitant des normes comptables.

### **3.2.3 Outils et modes opératoires**

Le Groupe a procédé ces dernières années à l'harmonisation des outils comptables utilisés au niveau de chaque pays. Ceci a notamment permis de mettre en place un modèle d'organisation avec la constitution de centres de service partagés spécialisés (traitement et paiement des factures de marchandises, immobilisations, frais généraux, paye) homogénéisant et documentant les procédures dans les différents pays et permettant une séparation adéquate des tâches. Des modes opératoires sont disponibles pour les utilisateurs.

Chaque pays met en place des outils répondant à ses besoins spécifiques de consolidation. Au niveau Groupe, un outil a été développé permettant de faciliter la remontée des données, les contrôles et les opérations de consolidation.

Les systèmes d'information comptables et financiers sont soumis aux mêmes exigences que l'ensemble des systèmes en matière de sécurité.

### **3.2.4 Processus de consolidation et principaux contrôles**

Chaque pays a en charge la réalisation de la consolidation des comptes à son niveau. Cette consolidation au niveau palier est assurée par les équipes financières du pays.

L'équipe Consolidation Groupe anime le processus et a en charge la production des états consolidés du Groupe.

Des responsabilités par zone ont été définies ainsi que des responsabilités d'analyse transverse au sein de l'équipe Groupe.

La consolidation a lieu trimestriellement depuis 2008. Seuls les comptes consolidés semestriels et annuels font l'objet d'une publication.

Le Groupe utilise pour son reporting de gestion et pour ses comptes consolidés les mêmes données et périmètres.

Les filiales préparent leurs comptes statutaires, les comptes consolidés de leur périmètre et convertissent ces états en euros. Les Directeurs Financiers des pays disposent d'une liste de contrôles standards préparée par l'équipe Consolidation Groupe, à effectuer sur ces comptes consolidés.

Depuis 2010, les pays disposent également au travers des règles Groupe d'un référentiel des contrôles attendus sur les processus contribuant à la production de l'information comptable et financière et sur le processus de consolidation. Le département Consolidation effectue des contrôles de cohérence et des travaux de réconciliation à chaque clôture trimestrielle. Le système de reporting permet également d'assurer une cohérence des informations grâce à des contrôles.

Les principales options et estimations comptables font l'objet de revues par le Groupe et les Directeurs Financiers des pays notamment au travers de réunions d'options de clôture organisées en amont de la clôture au niveau Groupe et au niveau pays, et ce en lien avec les auditeurs externes.

En 2011, l'effectif du département consolidation a été porté à 5 personnes ce qui a permis d'intensifier la fréquence des visites en pays entre les arrêts. Ces visites sont l'occasion d'améliorer le processus au niveau pays (compréhension et diffusion des principes comptables appliqués par le Groupe, traitement des questions spécifiques des pays). Les visites donnent lieu si nécessaire à l'émission de recommandations d'amélioration du processus de consolidation en pays.

Afin d'être en mesure d'émettre un avis auprès du Conseil d'Administration sur le projet d'arrêté de comptes, le Comité des Comptes procède à un examen des comptes annuels et semestriels et prend connaissance des conclusions du collège des Commissaires aux Comptes relatifs à leurs travaux.

Dans cette perspective, des Comités des Comptes sont tenus régulièrement et chaque fois que nécessaire afin que le Comité puisse suivre le processus d'élaboration de l'information comptable et financière et s'assurer de la pertinence des principales options comptables retenues.

### **3.2.5 Supervision du dispositif de contrôle interne**

La supervision du dispositif de contrôle interne s'appuie principalement sur :

- une démarche d'autoévaluation de l'application et de la supervision des principales règles définies par le Groupe en matière de contrôle interne comptable et financier. Des plans d'action sont définis, si nécessaire, au niveau de chaque pays et font l'objet d'un suivi.
- des interventions de la Direction Audit Interne Groupe en pays. Le Plan d'Audit Interne intègre des missions dédiées à la revue du contrôle interne comptable et financier

La supervision intègre également l'analyse des éléments communiqués par les Commissaires aux Comptes dans le cadre de leurs interventions en pays. Depuis 2010, le département Consolidation se fait systématiquement communiquer par les Directeurs Financiers Pays les synthèses d'intervention et lettres de recommandations émanant des Commissaires aux comptes. Il s'assure de la mise en œuvre de ces recommandations.

L'ensemble de cette démarche fait l'objet de présentations régulières au Comité des Comptes. Lorsque des lacunes significatives ont été décelées dans le dispositif de contrôle interne d'un pays, le Comité se fait présenter trimestriellement l'évolution du plan d'actions par le Directeur Financier Zone et le Directeur Financier Pays. Au cours de l'exercice 2011, le Comité des Comptes a notamment suivi la mise en place des actions correctives déployées au Brésil, suite aux déficiences identifiées en 2010.

A chaque arrêté, l'Audit Interne Groupe recueille des lettres d'affirmation signées du Directeur Exécutif Pays et du Directeur Financier Pays certifiant que les liasses de consolidation sont sincères et établies en conformité avec les principes comptables IFRS appliqués par Carrefour.

## **3.3. MAITRISE DE LA COMMUNICATION FINANCIERE**

### **3.3.1 Rôle et mission de la communication financière**

L'objectif de la communication financière est d'informer :

- de manière continue : la régularité et la qualité du flux de l'information doivent se faire dans la durée. Elles sont fondamentales pour la crédibilité de l'entreprise et sont garantes de la fidélisation de ses actionnaires ;
- en véhiculant un message cohérent et clair : la communication doit permettre aux investisseurs d'acquérir une compréhension exacte et précise de la valeur de la société et de la capacité de son management à la développer. Le choix de l'investisseur doit être éclairé ;
- en respectant le principe d'égalité des actionnaires devant l'information : toute information à caractère financier et pouvant avoir un impact sur le cours de bourse est rendue publique par une source unique et centralisée au niveau du Groupe.

### **3.3.2 Organisation de la communication financière**

La communication financière s'adresse à un public diversifié essentiellement composé d'investisseurs institutionnels, de particuliers et de salariés à travers quatre canaux :

- le service des Relations avec les Actionnaires prend en charge l'information du grand public (actionnaires individuels) ;
- le service des Relations Investisseurs, la Direction Financière, ainsi que le Président-Directeur Général, sont les interlocuteurs uniques des analystes et des investisseurs institutionnels ;
- la Direction des Ressources Humaines gère, avec l'appui de la Direction de la Communication, l'information auprès des salariés ;
- la Direction de la Communication gère les relations avec la presse.

Dans la pratique, le message financier est élaboré en étroite collaboration entre la Direction Financière et la Direction de la Communication.

Il est délivré par les moyens édictés par la loi (Assemblée Générale) et les règlements de l'AMF (publications périodiques, communiqués). De plus, au-delà des obligations légales, la communication financière de Carrefour dispose d'un large éventail de supports. En fonction de l'importance de l'événement, Carrefour choisit entre la presse, l'internet, les contacts téléphoniques directs, des réunions individuelles ou événementielles à caractère exceptionnel.

### **3.3.3 Procédures de contrôle de la communication financière**

La Direction Financière est la source unique des informations chiffrées.

Le contrôle interne du processus de communication financière porte entre autre sur le respect du principe d'égalité entre les actionnaires. Tout communiqué et toute communication significative sont élaborés d'un commun accord entre le service de la communication financière, qui relève de la Direction Financière, et la Direction de la Communication Groupe.

La répartition des rôles et des responsabilités permet d'assurer la stricte indépendance entre le Comité Exécutif Groupe, les départements sensibles (par exemple le département Fusions et Acquisitions) et le service de la communication financière.

### **3.3.4 Politique de communication financière**

La Direction financière définit et met en œuvre une politique de communication des résultats financiers vis-à-vis des marchés. Le Groupe Carrefour communique tous les trimestres sur son chiffre d'affaires TTC et tous les semestres sur l'ensemble de ses résultats. Chaque communication fait l'objet d'une présentation préalable au Conseil d'Administration.

En 2011, à l'instar des années précédentes, le Groupe a émis en début d'exercice une "guidance" sur son objectif de résultat opérationnel courant. La Direction financière s'assure tout au long de l'exercice que cet objectif reste accessible et est amenée, le cas échéant, à communiquer sur sa révision dès lors que les prévisions budgétaires font apparaître un écart significatif. Au cours de l'exercice écoulé, le Groupe a ainsi averti par deux fois le marché de l'abaissement de son objectif de résultat opérationnel courant, en lien avec la forte dégradation de l'environnement macro-économique constatée sur la période, en particulier au cours du second semestre 2011.

**Carrefour**  
Société Anonyme  
33, avenue Emile Zola  
92100 Boulogne-Billancourt

---

**Rapport des Commissaires aux Comptes établi  
en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce  
sur le rapport du président du Conseil d'administration**

Exercice clos le 31 décembre 2011

---

Aux actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de la société Carrefour et en application des dispositions de l'article L. 225-235 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le président de votre société conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2011.

Il appartient au président d'établir et de soumettre à l'approbation du Conseil d'administration un rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein de la société et donnant les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce, relatives notamment au dispositif en matière de gouvernement d'entreprise.

Il nous appartient :

- de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le rapport du président concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, et
- d'attester que le rapport comporte les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.

Nous avons effectué nos travaux conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France.

**Informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière**

Les normes d'exercice professionnel requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du président. Ces diligences consistent notamment à :

- prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le rapport du président ainsi que de la documentation existante ;
- prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante ;
- déterminer si les déficiences majeures du contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission font l'objet d'une information appropriée dans le rapport du président.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques de la société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du président du Conseil d'administration, établi en application des dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce.

#### **Autres informations**

Nous attestons que le rapport du président du Conseil d'administration comporte les autres informations requises à l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Les Commissaires aux Comptes

Courbevoie, Paris-La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 15 mars 2012

**MAZARS**

PATRICK DE CAMBOURG

PIERRE SARDET

**KPMG Audit**

Département de KPMG S.A.

ERIC ROPERT

**DELOITTE &  
ASSOCIES**

ALAIN PONS

ARNAUD DE PLANTA

**Carrefour**  
Société Anonyme  
33, avenue Emile Zola  
92100 Boulogne-Billancourt

---

**Rapport des Commissaires aux Comptes  
sur les comptes consolidés**

Exercice clos le 31 décembre 2011

---

Aux actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos assemblées générales, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2011 sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la société Carrefour, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- la vérification spécifique prévue par la loi.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

**1. Opinion sur les comptes consolidés**

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes consolidés de l'exercice sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière, ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

## **2. Justification des appréciations**

Les estimations comptables concourant à la préparation des comptes ont été réalisées dans un environnement incertain, lié à la crise des finances publiques de certains pays de la zone euro, et en particulier de la Grèce et de l'Italie. Cette crise s'accompagne d'une crise économique et de liquidité, qui rend difficile l'appréhension des perspectives économiques. C'est dans ce contexte que, en application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce, nous avons procédé à nos propres appréciations, et que nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

La note 1.3 de l'annexe aux comptes consolidés précise que la Direction de la société est amenée à prendre en compte des estimations et des hypothèses qui peuvent affecter la valeur comptable de certains éléments d'actifs et de passifs. Nous rappelons toutefois que, ces estimations étant fondées sur des prévisions présentant par nature un caractère incertain, les réalisations différeront, parfois de manière significative, des prévisions.

Dans le cadre de notre audit des comptes consolidés au 31 décembre 2011, nous avons notamment examiné les points suivants :

- Votre société a procédé à la clôture de l'exercice, à un test de dépréciation des goodwill et a évalué également s'il existait un indice de perte de valeur des autres actifs incorporels et corporels, selon les modalités décrites dans les notes 2.6.4.1 et 2.6.4.2 de l'annexe aux comptes consolidés. Nous avons examiné les modalités de mise en œuvre de ce test de dépréciation et d'identification des indices de perte de valeur, les prévisions de flux de trésorerie et les hypothèses utilisées. Nous avons revu les calculs effectués par votre société, comparé les estimations comptables des périodes précédentes avec les réalisations correspondantes et examiné la procédure d'approbation de ces estimations par la direction. Nous avons apprécié le caractère raisonnable des hypothèses retenues et des évaluations qui en résultent. Nous avons vérifié le caractère approprié des informations fournies dans la note 17 de l'annexe aux comptes consolidés.
- S'agissant des provisions, nous avons apprécié les bases sur lesquelles ces provisions ont été constituées, examiné les procédures en vigueur dans votre société permettant leur recensement, leur évaluation et leur traduction comptable et revu les informations relatives aux risques contenues dans les notes 29, 31 et 37 de l'annexe aux comptes consolidés.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes consolidés, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

### **3. Vérification spécifique**

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations données dans le rapport sur la gestion du groupe.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Les Commissaires aux Comptes

Courbevoie, Paris-La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 15 mars 2012

**M A Z A R S**

PATRICK DE CAMBOURG

PIERRE SARDET

**K P M G A u d i t**

Département de KPMG S.A.

ERIC ROPERT

**D E L O I T T E &  
A S S O C I E S**

ALAIN PONS

ARNAUD DE PLANTA

**Carrefour**  
Société Anonyme  
33, avenue Emile Zola  
92100 Boulogne-Billancourt

---

**Rapport des Commissaires aux Comptes  
sur les comptes annuels**

Exercice clos le 31 décembre 2011

---

Aux actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos assemblées générales, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2011, sur :

- le contrôle des comptes annuels de la société Carrefour., tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- les vérifications et informations spécifiques prévues par la loi.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

**1. Opinion sur les comptes annuels**

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes annuels. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

## **2. Justification des appréciations**

Les estimations comptables concourant à la préparation des comptes ont été réalisées dans un environnement incertain, lié à la crise des finances publiques de certains pays de la zone euro, et en particulier de la Grèce et de l'Italie. Cette crise s'accompagne d'une crise économique et de liquidité, qui rend difficile l'appréhension des perspectives économiques. C'est dans ce contexte que, en application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce, nous avons procédé à nos propres appréciations, et que nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

Comme indiqué dans la note 1 de l'annexe, les immobilisations incorporelles dont les perspectives de rentabilité future ne permettent plus de recouvrer leur valeur nette comptable font l'objet d'une dépréciation. Celle-ci est déterminée par comparaison de la valeur nette comptable avec le montant le plus élevé entre la valeur d'utilité et la valeur de marché.

Comme indiqué dans la note 1 de l'annexe, les titres de participation sont dépréciés au regard de leur valeur de marché ou de leur valeur d'utilité, celle-ci étant estimée par la société sur la base de la valeur des capitaux propres, la projection des flux de trésorerie futurs ou de prévisions raisonnables d'exploitation.

Nos travaux ont consisté à apprécier les données et les hypothèses sur lesquelles se fondent les calculs des valeurs d'utilité, en particulier les prévisions de flux de trésorerie établies par la direction de votre société. Nous avons revu les calculs effectués par celle-ci, comparé les estimations comptables des périodes précédentes avec les réalisations correspondantes et examiné la procédure d'approbation de ces estimations par la direction. Nous rappelons toutefois que, ces estimations étant fondées sur des prévisions présentant par nature un caractère incertain, les réalisations différeront, parfois de manière significative, des prévisions.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes annuels, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

## **3. Vérifications et informations spécifiques**

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du Conseil d'administration et dans les documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L.225-102-1 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital et des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Les Commissaires aux Comptes

Courbevoie, Paris-La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 15 mars 2012

**M A Z A R S**

PATRICK DE CAMBOURG

PIERRE SARDET

**K P M G A u d i t**

Département de KPMG S.A.

ERIC ROPERT

**DELOITTE &  
ASSOCIES**

ALAIN PONS

ARNAUD DE PLANTA

TABLEAUX AFEP MEDEF SUR  
LA REMUNERATION DES MANDATAIRES SOCIAUX

**Tableau 1**

<b>Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées à chaque dirigeant mandataire social</b>				
	Exercice N-1	Exercice N	Exercice N-1	Exercice N
Nom et fonction du dirigeant mandataire social	Lars Olofsson - Directeur Général du Groupe Carrefour		Amaury de Seze - Président du Conseil d'Administration	
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	2 595 006 €	1 865 742 €	788 776 €	331 472 €
Valorisation des options attribuées aux cours de l'exercice (détaillée au tableau 4)	896 000 €	N/A	N/A	N/A
Valorisation des actions de performances attribuées aux cours de l'exercice (détaillée au tableau 6)	1 729 500 €	N/A	N/A	N/A
<b>TOTAL</b>	5 220 506 €	1 865 742 €	788 776 €	331 472 €

**Tableau 2 : Rémunération 2011 (le bonus au titre de l'année 2011 est versé en avril 2012).**

Définition 'dus' : montant théorique (ex: exprime le bonus en cible à atteindre)

<b>Tableau récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social</b>								
	Montants au titre de l'exercice N-1		Montants au titre de l'exercice N		Montants au titre de l'exercice N+1		Montants au titre de l'exercice N+2	
	dus	versés	dus	versés	dus	versés	dus	versés
Nom et fonction du dirigeant mandataire social	Lars Olofsson - Directeur Général (jusqu'au 21 juin 2011) Président Directeur Général depuis le 21 juin 2011				Amaury de Seze - Président du Conseil d'Administration (jusqu'au 21 juin 2011)			
- rémunération fixe	1 350 000 €	1 350 000 €	1 350 000 €	1 350 000 €	700 000 €	700 000 €	329 583 €	329 583 €
- rémunération variable	1 350 000 €	1 087 702 €	1 350 000 €	413 438 €	0 €	0 €	0 €	0 €
- rémunération exceptionnelle	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
- jetons de présence	55 000 €	55 000 €	57 500 €	57 500 €	85 000 €	85 000 €	62 500 €	62 500 €
- avantages en nature	102 304 €	102 304 €	102 304 €	102 304 €	3 776 €	3 776 €	1 888 €	1 888 €
<b>TOTAL</b>	<b>2 857 304 €</b>	<b>2 595 006 €</b>	<b>2 859 804 €</b>	<b>1 923 242 €</b>	<b>788 776 €</b>	<b>788 776 €</b>	<b>393 972 €</b>	<b>393 972 €</b>

**Tableau 3 : Jetons de présence versés aux membres du Conseil d'Administration**

	Juillet 2010 / Juillet 2011	Juillet 2009 / Juillet 2010
Amaury de Sèze	62 500,00 €	85 000,00 €
Jean-Martin Folz	58 483,00 €	82 692,31 €
Lars Olofsson	57 500,00 €	55 000,00 €
Anne-Claire Taittinger	74 250,00 €	75 000,00 €
René Abate	62 250,00 €	65 000,00 €
Bernard Arnault	46 000,00 €	55 769,23 €
Sébastien Bazin	64 250,00 €	72 692,31 €
Nicolas Bazire	65 000,00 €	65 000,00 €
Jean-Laurent Bonnafé	52 000,00 €	48 076,90 €
Thierry Breton	52 000,00 €	52 692,31 €
René Brillet	71 000,00 €	81 192,00 €
Charles Edelstenne	51 250,00 €	51 538,46 €
Mathilde Lemoine	13 140,00 €	(Début mandat mai 2011)

**Tableau 4**

Options de souscriptions ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social						
Options attribuées à chaque dirigeant mandataire social par l'émetteur et par toute société du groupe (liste nominative)	N° et date du plan	Nature des options (achat ou souscription)	Valorisation des options selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Nombre d'options attribuées durant l'exercice	Prix d'exercice	Période d'exercice
NEANT						

**Tableau 5**

Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice par chaque dirigeant mandataire social				
Options levées par les dirigeants mandataires sociaux (liste nominative)	N° et date du plan	Nombre d'options levées durant l'exercice	Prix d'exercice	Année d'attribution
Aucune levée n'a été effectuée par les mandataires sociaux en 2011.				

**Tableau 6**

Actions de performance attribuées à chaque dirigeant mandataire social					
Actions de performance attribuées durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social par l'émetteur et par toute société du groupe (liste nominative)	N° et date du plan	Nombre d'actions attribuées durant l'exercice*	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Date d'acquisition	Date de disponibilité
NEANT					

**Tableau 7**

Actions de performance devenues disponibles durant l'exercice pour chaque dirigeant mandataire social				
Actions de performance devenues disponibles pour les dirigeants mandataires sociaux (liste nominative)	N° et date du plan	Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice	Conditions d'acquisition	Année d'attribution
NEANT				

**Tableau 10**

	Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnités relatives à une clause de non concurrence	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
Lars OLOFSSON		X	X		X		X	
Directeur Général								
Début de mandat	1 janvier 2009							
Fin de mandat	18 juin 2012							
Amaury de SEZE		X		X		X		X
Président du CA								
Début de mandat	28 juillet 2008							
Fin de mandat	21-juin-11							

## DOCUMENT D'INFORMATION ANNUEL

### BALO

Dates	Publications	Sites
		<a href="http://www.journal-officiel.gouv.fr">www.journal-officiel.gouv.fr</a>
		<a href="http://www.carrefour.com">www.carrefour.com</a>
06 juillet 2011	Comptes annuels 2010	
03 juin 2011	Avis de convocation à l'A.G du 21/06/2011	
16 mai 2011	Avis de convocation à l'A.G du 21/06/2011	

### A. M. F.

Dates	Publications	Sites
		<a href="http://www.amf-france.org">www.amf-france.org</a>

#### Seuil

16 septembre 2011	Franchissement(s) de seuil(s)	
07 novembre 2011	Franchissement(s) de seuil(s)	Déclaration d'intention
14 septembre 2011	Franchissement(s) de seuil(s)	Déclaration d'intention
22 juillet 2011	Franchissement(s) de seuil(s)	
13 juillet 2011	Franchissement(s) de seuil(s)	
12 juillet 2011	Franchissement(s) de seuil(s)	
06 juillet 2011	Franchissement(s) de seuil(s)	
05 juillet 2011	Franchissement(s) de seuil(s)	
04 juillet 2011	Franchissement(s) de seuil(s)	
28 juin 2011	Franchissement(s) de seuil(s)	
21 juin 2011	Franchissement(s) de seuil(s)	
13 janvier 2011	Franchissement(s) de seuil(s)	Déclaration d'intention

#### Documents de référence

18 mai 2011	Actualisation du Document de référence
28 avril 2011	Document de référence

#### Déclarations

23 décembre 2011	Déclaration des achats et ventes pendant la période d'une offre publique
8 décembre 2011	Déclaration des positions courtes nettes
22 novembre 2011	Déclaration des dirigeants
22 novembre 2011	Déclaration des dirigeants
22 novembre 2011	Déclaration des dirigeants
22 novembre 2011	Déclaration des dirigeants
10 novembre 2011	Déclaration des dirigeants
10 novembre 2011	Déclaration des dirigeants
4 novembre 2011	Déclaration des dirigeants
4 novembre 2011	Déclaration des dirigeants
4 novembre 2011	Déclaration des dirigeants
4 novembre 2011	Déclaration des dirigeants
27 octobre 2011	Déclaration des dirigeants

27 octobre 2011	Déclaration des dirigeants
27 octobre 2011	Déclaration des dirigeants
4 octobre 2011	Déclaration des positions courtes nettes
26 septembre 2011	Déclaration des positions courtes nettes
16 septembre 2011	Déclaration des dirigeants
16 septembre 2011	Déclaration des dirigeants
16 septembre 2011	Déclaration des dirigeants
16 septembre 2011	Déclaration des dirigeants
16 septembre 2011	Déclaration des dirigeants
13 septembre 2011	Déclaration des dirigeants
22 juillet 2011	Déclaration des dirigeants
22 juin 2011	Déclaration des dirigeants
18 mai 2011	Déclaration des dirigeants

## **GREFFE – Informations déposées au Greffe du Tribunal de Commerce de Paris et de Nanterre**

<b>Dates</b>	<b>Publications</b>	<b>Sites</b>
--------------	---------------------	--------------

*www.infogreffe.fr*

### **Tribunal de Commerce de Nanterre**

18 août 2011	Nomination de commissaire aux comptes titulaire et suppléant Changement de Président
21 juillet 2011	Mise à jour statutaires Modifications statutaires
08 juillet 2011	Nomination d'administrateur(s)
16 mai 2011	Démission d'administrateur(s)
28 janvier 2011	Réduction de capital Transfert de siège social Modifications statutaires

### **CARREFOUR - Communiqués**

<b>Dates</b>	<b>Publications</b>	<b>Sites</b>
--------------	---------------------	--------------

*www.carrefour.com*

8 mars 2012	Résultats annuels 2011
15 février 2012	Carrefour remporte le trophée Qualiweb 2011 pour la qualité de la relation clients de son site corporate
30 janvier 2012	Lars Olofsson, Président-Directeur Général de Carrefour, annonce le départ de Pierre Bouchut, Directeur Exécutif Marchés de Croissance
30 janvier 2012	Le Conseil d'Administration choisit Georges Plassat pour devenir Président-Directeur Général du Groupe Carrefour le 18 juin 2012
19 janvier 2012	Chiffre d'affaires T4 2011 et Annuel 2011
27 décembre 2011	Carrefour, dans le cadre de sa politique de réallocation des capitaux employés, annonce la cession d'un portefeuille immobilier constitué des murs de 97 supermarchés en France pour un montant de 365M€
12 décembre 2011	Carrefour annonce sa décision d'exercer l'option de vente de sa participation dans le Groupe Altis, franchisé de Carrefour dans le sud-ouest de la France

12 décembre 2011	Carrefour annonce son intention de déposer un projet d'offre publique d'achat à titre principal, assortie d'une offre publique d'échange à titre subsidiaire, visant les actions de la société Guyenne et Gascogne, partenaire historique de Carrefour dans le sud-ouest de la France
08 décembre 2011	Carrefour confirme être en discussion avec Guyenne & Gascogne
25 novembre 2011	le Conseil d'Administration de la société dément formellement les rumeurs successives sur le changement éventuel du Dirigeant
22 novembre 2011	Nouveau sur Carrefour.fr ! Des milliers de produits multimédia à prix canons à commander en ligne pour faire plaisir ou se faire plaisir !
17 novembre 2011	15ème édition de la semaine pour l'emploi des personnes handicapées - Tout Carrefour est mobilisé en faveur des travailleurs handicapés
13 octobre 2011	Chiffre d'affaires 3ème trimestre 2011
03 octobre 2011	Procédure facultative de cession des actions DIA – Prix moyen de cession des actions DIA à l'issue de la deuxième période de la procédure
1er septembre 2011	Procédure facultative de cession des actions DIA – Prix moyen de cession des actions DIA à l'issue de la première période de la procédure
30 août 2011	Procédure facultative de cession des actions DIA reçues par les actionnaires de CARREFOUR
22 août 2011	Nominations au sein de la Direction Exécutive de Carrefour
04 août 2011	Pierre-Jean SIVIGNON rejoint la Direction Exécutive du groupe Carrefour en tant que Directeur Exécutif Finances et Gestion et Pierre BOUCHUT est nommé Directeur Exécutif de la Zone Marchés de Croissance.
13 juillet 2011	Le Conseil d'Administration de Carrefour a annoncé son approbation le 4 juillet dernier au projet proposé par Gama, sous réserve de la participation du BNDES et de l'approbation de l'offre par CBD. Chiffre d'affaires 2ème trimestre 2011
05 juillet 2011	Suite au communiqué de presse de Casino diffusé le 4 juillet, Carrefour souhaite apporter les précisions Distribution des actions DIA aux actionnaires de Carrefour et cotation de DIA sur les bourses espagnoles
04 juillet 2011	Procédure facultative de cession des actions DIA reçues par les actionnaires de CARREFOUR
04 juillet 2011	Le Conseil d'Administration de Carrefour se prononce en faveur du projet de partenariat stratégique majeur au Brésil proposé par Gama
1er juillet 2011	Acquisition par Carrefour de 100% des actions Dia auprès de sa filiale Norfin Holder S.L. en préalable à la distribution des actions Dia par Carrefour
30 juin 2011	Carrefour et Pixmania signent un accord stratégique
28 juin 2011	Carrefour a reçu une proposition de partenariat stratégique majeur au Brésil
24 juin 2011	Carrefour rachète en Chine 3 participations minoritaires
21 juin 2011	Communiqué diffusé à l'issue de l'Assemblée Générale Mixte du 21 juin 2011
17 juin 2011	Carrefour confirme la baisse du résultat opérationnel courant en France au premier semestre 2011
16 juin 2011	Noël Prioux est nommé Directeur Exécutif France et Thomas Hübner est nommé Directeur Exécutif Europe au sein de la Direction Exécutive de Carrefour.
25 mai 2011	Nomination de Madame Mathilde Lemoine au Conseil d'Administration de Carrefour en qualité d'administrateur indépendant.
13 mai 2011	DIA : un nouveau leader mondial du Hard Discount Mise à disposition du « documento de registro » enregistré par l'autorité de marché espagnole (CNMV)
5 mai 2011	Départ de James McCann, confirmation des objectifs de croissance des ventes et du résultat opérationnel
14 avril 2011	Carrefour annonce la signature d'un nouveau partenariat avec Itau Unibanco dans le domaine des services financiers au Brésil Chiffre d'affaires 1er trimestre 2011

13 avril 2011	Noël Prioux est nommé Directeur Exécutif Europe au sein de la Direction Exécutive de Carrefour.
5 avril 2011	En 2009, Carrefour et Coop Atlantique avaient renouvelé pour une période de trois années leur accord de partenariat.
1er mars 2011	Carrefour envisage une scission de 100% de Dia et de 25% de Carrefour Property et leurs cotations respectives
28 février 2011	Carrefour et Alliance Boots signent un contrat de coopération de long terme
24 février 2011	Vicente Trius, Directeur Exécutif Europe et membre de la Direction Exécutive de Carrefour, quittera le Groupe dans les prochaines semaines pour prendre la présidence du groupe de distribution canadien Loblaw.
23 février 2011	Carrefour participe au Salon International de l'Agriculture du 19 au 27 février 2011 à Paris.
31 janvier 2011	Carrefour confirme étudier différents projets pouvant mener à une mise sur le marché de certains de ces actifs.
13 janvier 2011	Chiffre d'affaires Annuel 2010
12 janvier 2011	Lancée en mai 2009, la gamme Carrefour Discount est devenue une des marques de produits la plus vendue en France.

### **Documents publiés à l'étranger**

<b>Dates</b>	<b>Publications</b>	<b>Sites</b>
--------------	---------------------	--------------

Néant

**CARREFOUR**  
**Société Anonyme au capital de 1 698 340 000 €**  
**Siège social : 33, Avenue Emile Zola (92100) Boulogne-Billancourt**  
**RC Nanterre B 652 014 051**

**HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES**  
**Exercice 2011**

Exercice 2011		Deloitte & Associés				KPMG				MAZARS			
		Montant en KE		%		Montant en KE		%		Montant en KE		%	
		2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010
<b>Audit</b>													
<i>Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés</i>													
Emetteur		288	276	9,57%	5,01%	525	359	5,15%	2,93%	300	NA	12,54%	NA
Filiales intégrées globalement		2 066	4 191	68,64%	76,14%	6 961	8 796	68,29%	71,87%	2 057	NA	85,99%	NA
<i>Autres diligences et prestations directement liées à la mission du commissaire aux comptes</i>													
Emetteur		0	17	0,00%	0,31%	158	115	1,55%	0,94%	35	NA	1,46%	NA
Filiales intégrées globalement		595	498	19,77%	9,05%	2 409	2 847	23,63%	23,26%	NA	NA	0,00%	NA
<i>Sous-total</i>		<i>2 949</i>	<i>4 982</i>	<i>97,97%</i>	<i>90,52%</i>	<i>10 053</i>	<i>12 117</i>	<i>98,63%</i>	<i>99,01%</i>	<i>2 392</i>		<i>100,00%</i>	
<b>Autres prestations rendues par les réseaux aux filiales intégrées globalement</b>													
Juridique, fiscal, social		61	61	2,03%	1,11%	16	121	0,16%	0,99%		NA	0,00%	NA
Autres		0	461	0,00%	8,38%	124	0	1,22%	0,00%		NA	0,00%	NA
<i>Sous-total</i>		<i>61</i>	<i>522</i>	<i>2,03%</i>	<i>9,48%</i>	<i>140</i>	<i>121</i>	<i>1,37%</i>	<i>0,99%</i>	<i>0</i>		<i>0,00%</i>	
<b>TOTAL</b>		<b>3 010</b>	<b>5 504</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>10 193</b>	<b>12 238</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>2 392</b>		<b>100,00%</b>	

## INFORMATIONS SUR LE PROGRAMME DE RACHAT D' ACTIONS

L'Assemblée Générale réunie le 21 juin 2011 et statuant conformément aux dispositions de l'article L.225-209 du Code de commerce, du Règlement général de l'Autorité des marchés financiers et du Règlement n° 2273/2003 de la Commission Européenne du 22 décembre 2003, avait autorisé le Conseil d'Administration à procéder à l'achat des actions de la Société afin de permettre à celle-ci d'utiliser les possibilités d'intervention sur actions propres en vue, notamment :

- d'animer le marché du titre Carrefour par l'intermédiaire d'un prestataire de service d'investissement, au travers d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers,
- de servir les options d'achat d'actions attribuées à des salariés ou dirigeants du groupe Carrefour au titre de plans mis en œuvre dans le cadre des dispositions des articles L. 225-177 et suivants du Code de commerce,
- de procéder à des attributions gratuites d'actions dans le cadre des dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce,
- de procéder à des remises ou échanges de titres, lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou dans le cadre d'opérations de croissance externe,
- de les annuler.

Pour chacune des finalités poursuivies, le nombre de titres achetés a été le suivant :

### 1. Contrat de liquidité

En 2011, la société n'a effectué aucun mouvement à l'achat ni à la vente dans le cadre d'un contrat de liquidité.

### 2. Couverture des plans d'options d'achat d'actions et des attributions d'actions gratuites

Dans le cadre de la couverture des plans d'options d'achat d'actions et d'attribution d'actions gratuites décidés par le Directoire et le conseil d'administration, Carrefour a procédé aux mouvements suivants :

- ⇒ le 25 janvier 2011 achat de 72 700 actions à un prix unitaire de 33,89 euros soit 2 463 906,22 euros,
- ⇒ le 28 janvier 2011 achat de 130 000 actions à un prix unitaire de 34,16 euros soit 4 441 190,34 euros,
- ⇒ le 2 février 2011 achat de 120 000 actions à un prix unitaire de 35,62 euros soit 4 274 076,00 euros,
- ⇒ le 17 février 2011 achat de 80 500 actions à un prix unitaire de 35,46 euros soit 2 854 715,15 euros,
- ⇒ le 18 février 2011 achat de 73 400 actions à un prix unitaire de 35,87 euros soit 2 632 828,64 euros,
- ⇒ le 23 février 2011 achat de 210 000 actions à un prix unitaire de 35,33 euros soit 7 419 069,00 euros,
- ⇒ le 1<sup>er</sup> mars 2011 achat de 160 000 actions à un prix unitaire de 35,47 euros soit 5 675 264,00 euros,
- ⇒ le 24 juin 2011 achat de 500 898 actions à un prix unitaire de 26,79 euros soit 13 421 311,46 euros,
- ⇒ le 27 juin 2011 achat de 507 143 actions à un prix unitaire de 26,48 euros soit 13 428 132, 35 euros,
- ⇒ le 28 juin 2011 achat de 493 800 actions à un prix unitaire de 27,18 euros soit 13 420 842,06 euros,
- ⇒ le 29 juin 2011 achat de 481200 actions à un prix unitaire de 27,89 euros soit 13 418 406,36 euros,
- ⇒ le 30 juin 2011 achat de 481 700 actions à un prix unitaire de 27,88 euros soit 13 431 674,63 euros,
- ⇒ le 1<sup>er</sup> juillet 2011 achat de 475 850 actions à un prix unitaire de 28,21 euros soit 13 421 587,18 euros,
- ⇒ le 4 juillet 2011 achat de 480 517 actions à un prix unitaire de 27,91 euros soit 13 409 403,51 euros.

Concernant les options d'achat d'actions, Carrefour a procédé aux mouvements suivants :

- ⇒ le 24 juin 2011 achat de 207 804 options d'achat exerçables le 19 avril 2012 au prix de 40,81 euros, à un prix unitaire de 0,21 euros soit 43 534,97 euros,
- ⇒ le 24 juin 2011 achat de 347 135 options d'achat exerçables le 25 avril 2013 au prix de 43,91 euros à un prix unitaire de 0,49 euros soit 170 096,09 euros,
- ⇒ le 24 juin 2011 achat de 90 093 options d'achat exerçables le 16 juillet 2017 au prix de 34,21 euros à un prix unitaire de 3,41 euros soit 307 720,54 euros,
- ⇒ le 27 juin 2011 achat de 207 804 options d'achat exerçables le 19 avril 2012 au prix de 40,81 euros à un prix unitaire de 0,19 euros soit 39 628,26 euros,
- ⇒ le 27 juin 2011 achat de 347 135 options d'achat exerçables le 25 avril 2013 au prix de 43,91 euros à un prix unitaire de 0,48 euros soit 166 624,74 euros,
- ⇒ le 27 juin 2011 achat de 90 093 options d'achat exerçables le 16 juillet 2017 au prix de 34,21 euros à un prix unitaire de 3,23 euros soit 291 161,51 euros,
- ⇒ le 28 juin 2011 achat de 207 804 options d'achat exerçables le 19 avril 2012 au prix de 40,81 euros à un prix unitaire de 0,29 euros soit 60 263,16 euros,
- ⇒ le 28 juin 2011 achat de 347 135 options d'achat exerçables le 25 avril 2013 au prix de 43,91 euros à un prix unitaire de 0,62 euros soit 215 223,70 euros,
- ⇒ le 28 juin 2011 achat de 90 093 options d'achat exerçables le 16 juillet 2017 au prix de 34,21 euros à un prix unitaire de 4,12 euros soit 371 183,16 euros,
- ⇒ le 26 juillet 2011 achat de 4 039 663 options d'achat exerçables le 19 avril 2012 au prix de 35,78 euros à un prix unitaire de 0,11 euros soit 460 925,55 euros,
- ⇒ le 26 juillet 2011 achat de 6 748 218 options d'achat exerçables le 25 avril 2013 au prix de 38,50 euros à un prix unitaire de 0,32 euros soit 2 133 111,71 euros,
- ⇒ le 26 juillet 2011 achat de 1 751 380 options d'achat exerçables le 13 juillet 2017 au prix de 29,91 euros à un prix unitaire de 2,37 euros soit 4 158 651,81 euros,
- ⇒ le 26 juillet 2011 vente de 668 040 options d'achat exerçables le 19 avril 2012 au prix de 40,81 euros à un prix unitaire de 0,04 euros soit 26 721,60 euros,
- ⇒ le 26 juillet 2011 vente de 3 081 464 options d'achat exerçables le 19 avril 2012 au prix de 40,81 euros à un prix unitaire de 0,04 euros soit 123 258,56 euros,
- ⇒ le 26 juillet 2011 vente de 694 270 options d'achat exerçables le 25 avril 2013 au prix de 43,91 euros à un prix unitaire de 0,16 euros soit 111 083,20 euros,
- ⇒ le 26 juillet 2011 vente de 90 093 options d'achat exerçables le 17 juillet 2017 au prix de 34,21 euros à un prix unitaire de 2,58 euros soit 232 439,94 euros,
- ⇒ le 26 juillet 2011 vente de 415 608 options d'achat exerçables le 19 avril 2012 au prix de 40,81 euros à un prix unitaire de 0,0287 euros soit 11 927,95 euros,
- ⇒ le 26 juillet 2011 vente de 6 263 511 options d'achat exerçables le 25 avril 2013 au prix de 43,91 euros à un prix unitaire de 0,2144 euros soit 1 342 896,76 euros,
- ⇒ le 26 juillet 2011 vente de 1 715 676 options d'achat exerçables le 13 juillet 2017 au prix de 34,21 euros à un prix unitaire de 2,2744 euros soit 3 902 133,49 euros,

Par ailleurs, dans le cadre du contrat d'achat à terme mis en place le 15 juin 2009, Carrefour a apporté 2 196 200 actions supplémentaires. En contrepartie, le prix d'achat des actions est passé de 28,725 euros par actions à 25,184 euros par actions.

Dans le cadre de son plan d'achat d'actions à terme, Carrefour a acquis 106 646 actions à un prix unitaire de 25,184€, le 1<sup>er</sup> août 2011, soit un prix total de 2 685 787,50 euros.

### 3. Annulation

En 2011, la société n'a procédé à aucune annulation d'actions

Pour plus de précisions, cf. la note d'information descriptive du programme ci-dessous.



### **CARREFOUR**

Société anonyme au capital de 1 698 340 000 euros  
Siège social : 33, avenue Emile Zola 92100 Boulogne-Billancourt  
652 014 051 RCS NANTERRE

#### **Descriptif du programme de rachat d'actions voté par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 21 juin 2011**

*1) Date de l'Assemblée Générale ayant autorisé le programme de rachat d'actions et décision de mise en œuvre :*

Autorisation du programme : Assemblée Générale du 21 juin 2011.  
Décision de mise en œuvre : Conseil d'Administration du 21 juin 2011.

*2) Nombres de titres et part du capital que l'émetteur détient directement ou indirectement :*

A la date du 31 mai 2011, la Société détenait 4 404 189 actions propres, soit 0,65 % du capital.

*3) Répartition par objectifs des titres de capital détenus par la Société :*

L'intégralité des actions auto-détenues sont affectées à la couverture des plans d'options d'achat d'actions et d'attribution d'actions gratuites de présence et/ou de performance.

*4) Objectifs du programme de rachat :*

Les achats seront réalisés par ordre de priorité décroissant, pour :

- animer le marché du titre Carrefour par l'intermédiaire d'un prestataire de service d'investissement, au travers d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers,
- servir les options d'achat d'actions attribuées à des salariés ou dirigeants du groupe Carrefour au titre de plans mis en œuvre dans le cadre des dispositions des articles L. 225-177 et suivants du Code de commerce,
- procéder à des attributions gratuites d'actions dans le cadre des dispositions des articles L.225-197-1 et suivants du Code de commerce,

- de procéder à des remises ou échanges de titres, lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou dans le cadre d'opérations de croissance externe,
- les annuler.

L'achat, la cession ou le transfert des actions pourront être effectués et payés par tous moyens, en une ou plusieurs fois, sur le marché ou de gré à gré, y compris par utilisation de mécanismes optionnels, d'instruments dérivés - notamment l'achat d'options d'achat – ou de valeurs mobilières donnant droit à des actions de la Société, dans les conditions prévues par les autorités de marché. De plus, la part maximale du capital pouvant être transférée sous forme de blocs de titres pourra atteindre la totalité du programme de rachat d'actions.

La Société ne pourra pas utiliser l'autorisation de l'Assemblée du 21 juin 2011 et poursuivre l'exécution de son programme de rachat en cas d'offre publique portant sur les actions, titres ou valeurs mobilières émis par la Société, ou initiée par la Société.

*5) Part maximale du capital, nombre maximal et caractéristique des titres que la Société se propose d'acquérir et prix maximum d'achat*

Le prix unitaire maximal d'achat est fixé à 45 euros et le nombre maximum d'actions pouvant être acquises à 65 000 000 (soit près de 10 % du capital sur la base du capital au 31 décembre 2010). Le montant total maximal que la Société pourra consacrer au rachat de ses propres actions ne pourra excéder 2 925 000 000 euros.

Compte tenu du nombre d'actions déjà détenues au 31 mai 2011, 4 404 189 actions propres, soit 0,65% du capital social à cette date, le nombre maximum d'actions pouvant être achetées dans le cadre de cette autorisation s'élève à 60 595 811 (environ 8,92 % du capital).

*6) Durée du programme de rachat*

18 mois à compter du 21 juin 2011 conformément à l'autorisation donnée lors de l'Assemblée Générale du 4 mai 2010, soit jusqu'au 21 décembre 2012.

# Mandats des mandataires sociaux au cours des 5 derniers exercices

1/2

	2006	2007	2008	2009	2010
<b>Membres du Conseil</b>					
<b>Amaury de Seze</b>	<p>4Président du Conseil de Surveillance de PAI partners SAS</p> <p>4Président de PAI Partners UK Ltd</p> <p>4Vice-Président du Conseil de Surveillance de Carrefour SA</p> <p>4Administrateur d'Efflage SA, Erbe SA, Gepeco SA, Groupe Industriel Marcel Dassault SA, Novalis SAS, Novasour SAS, PAI Europe III General Partner NC, PAI Europe IV General Partner NC, PAI Europe IV UK General Partner Ltd, PAI Partners St. Pargesa Holding SA, Power Corporation du Canada, Sarcos Spa, Vivante SA</p> <p>4Membre du Conseil de surveillance de Gras Savoye SCA et Publicis Groupe.</p>	<p>4Président du Conseil de Surveillance de PAI partners SAS (jusqu'au 3 décembre 2007)</p> <p>4Président de PAI Partners UK Ltd</p> <p>4Vice-Président du Conseil de Surveillance de Carrefour SA</p> <p>4Administrateur d'Efflage SA, Erbe SA, Groupe Industriel Marcel Dassault SA, PAI Europe III General Partner NC, PAI Europe IV General Partner NC, PAI Europe IV UK General Partner Ltd, PAI Partners St. Pargesa Holding SA, Power Corporation du Canada</p> <p>4Membre du Conseil de surveillance de Gras Savoye SCA et Publicis Groupe.</p>	<p>4Président du Conseil de Surveillance de PAI partners SAS (jusqu'au 3 décembre 2007)</p> <p>4Président de PAI Partners UK Ltd</p> <p>4Vice-Président du Conseil de Surveillance de Carrefour SA</p> <p>4Administrateur d'Efflage SA, Erbe SA, Groupe Industriel Marcel Dassault SA, PAI Europe III General Partner NC, PAI Europe IV General Partner NC, PAI Europe IV UK General Partner Ltd, PAI Partners St. Pargesa Holding SA, Power Corporation du Canada</p> <p>4Membre du Conseil de surveillance de Gras Savoye SCA et Publicis Groupe.</p>	<p>4 Vice-Chairman de Power Corporation du Canada</p> <p>4 Administrateur de Groupe Industriel Marcel Dassault S.A.S.</p> <p>4 Administrateur de BW Group</p> <p>4 Administrateur de Groupe Bruxelles Lambert</p> <p>4 Administrateur de Erbe</p> <p>4 Administrateur de Pargesa Holding SA</p> <p>4 Administrateur de Suez Environnement</p> <p>4 Administrateur de Imerys et Conseil de Surveillance PAI</p> <p>4 Administrateur de Publicis Groupe</p>	<p>4 Vice-Chairman de Power Corporation du Canada</p> <p>4 Administrateur de BW Group</p> <p>4 Administrateur de Groupe Bruxelles Lambert</p> <p>4 Administrateur de Erbe</p> <p>4 Administrateur de Pargesa Holding SA</p> <p>4 Administrateur de Suez Environnement</p> <p>4 Administrateur de Imerys et Conseil de Surveillance PAI</p> <p>4 Administrateur de Publicis Groupe</p>
<b>René Abate</b>	<p>4Membre du Conseil de Surveillance de Carrefour</p> <p>4Associé Gérant de Delphen SARL</p> <p>4Membre du Conseil d'administration du laboratoire Français du Fonctionnement et des Biotechnologies.</p>	<p>4Membre du Conseil de Surveillance de Carrefour</p> <p>4Associé Gérant de Delphen SARL</p> <p>4Membre du Conseil d'Administration et Vice-Président de l'association FENVOL pour l'enfant européen.</p> <p>4Membre du Conseil d'administration du laboratoire Français du Fonctionnement et des Biotechnologies.</p>	<p>4Membre du Conseil de Surveillance de Carrefour</p> <p>4Associé Gérant de Delphen SARL</p> <p>4Membre du Conseil d'Administration et Vice-Président de l'association FENVOL pour l'enfant européen.</p> <p>4Membre du Conseil d'administration du laboratoire Français du Fonctionnement et des Biotechnologies.</p>	<p>4 Associé Gérant de Delphen Sarl</p> <p>4 Administrateur de Atos Origin</p> <p>4 Administrateur de du Laboratoire Français du Fractionnement et des Biotechnologies.</p>	<p>5 Associé Gérant de Delphen Sarl</p> <p>4 Administrateur de Atos Origin</p> <p>4 Administrateur de du Laboratoire Français du Fractionnement et des Biotechnologies.</p>
<b>Bernard Arnaud</b>	<p>4Président-Directeur Général de LVMH Moët Hennessy-Louis Vuitton SA, Président du Conseil d'Administration de Christian Dior SA, de Louis Vuitton pour la Création (Fondation d'Entreprise), Président de Groupe Arnaud SAS, Administrateur de Christian Dior Couture SA, de Raspaal Investissements SA, de la Société Civile du Cheval Blanc, de LVMH Moët Hennessy-Louis Vuitton Japan KK (Japon), Membre du Conseil de Surveillance de Lagardère SCA et de Métropole Télévision "M6" SA.</p>	<p>4Président-Directeur Général de LVMH Moët Hennessy-Louis Vuitton SA, Président du Conseil d'Administration de Christian Dior SA, de Louis Vuitton pour la Création (Fondation d'Entreprise), Président de Groupe Arnaud SAS, Administrateur de Christian Dior Couture SA, de Raspaal Investissements SA, de la Société Civile du Cheval Blanc, de LVMH Moët Hennessy-Louis Vuitton Japan KK (Japon), Membre du Conseil de Surveillance de Lagardère SCA et de Métropole Télévision "M6" SA.</p>	<p>4Président-Directeur Général de LVMH Moët Hennessy-Louis Vuitton SA, Président du Conseil d'Administration de Christian Dior SA, de Louis Vuitton pour la Création (Fondation d'Entreprise), Président de Groupe Arnaud SAS, Administrateur de Christian Dior Couture SA, de Raspaal Investissements SA, de la Société Civile du Cheval Blanc, de LVMH Moët Hennessy-Louis Vuitton Japan KK (Japon), Membre du Conseil de Surveillance de Lagardère SCA et de Métropole Télévision "M6" SA.</p>	<p>4Président-Directeur Général de LVMH Moët Hennessy-Louis Vuitton SA</p> <p>4Président du Conseil d'Administration de Christian Dior SA,</p> <p>4Président du Conseil d'Administration de Louis Vuitton pour la Création (Fondation d'Entreprise)</p> <p>4Président de Groupe Arnaud SAS</p> <p>4 Administrateur de Christian Dior Couture SA</p> <p>4 Administrateur de la Société Civile du Cheval Blanc</p> <p>4 Administrateur de LVMH Moët Hennessy-Louis Vuitton Inc. (Etats-Unis)</p> <p>4 Administrateur de LVMH Moët Hennessy-Louis Vuitton Japan KK (Japon)</p> <p>4 Membre du Conseil de Surveillance de Lagardère SCA.</p>	<p>4Président-Directeur Général de LVMH Moët Hennessy-Louis Vuitton SA</p> <p>4Président du Conseil d'Administration de Christian Dior SA,</p> <p>4Président du Conseil d'Administration de Louis Vuitton pour la Création (Fondation d'Entreprise)</p> <p>4Président de Groupe Arnaud SAS</p> <p>4 Administrateur de Christian Dior Couture SA</p> <p>4 Administrateur de la Société Civile du Cheval Blanc</p> <p>4 Administrateur de LVMH Moët Hennessy-Louis Vuitton Inc. (Etats-Unis)</p> <p>4 Administrateur de LVMH Moët Hennessy-Louis Vuitton Japan KK (Japon)</p> <p>4 Membre du Conseil de Surveillance de Lagardère SCA.</p>
<b>Stéphane Bazin</b>	<p>4Gérant de Colony Santa Maria SNC</p> <p>4Représentant permanent de LUCIA</p> <p>4Administrateur de RSI Italia spa et RSI Group spa</p> <p>4Président de : Financière Balthazar SAS, SAS Balthazar, Financière le Parc SAS, SAS Le Parc, SAS ABC HOTELS, SAS DEFENSECB3, SHAF SAS, Financière Elysées Ponthieu SAS, SAS Elysées Ponthieu, Financière Terminus Nord SAS, SAS Terminus Nord, Financière Terminus EST SAS, SAS Terminus EST, SHPP, Financière Libertel 2 SAS, SAS Libertel 2 SAS, SAS Libertel 2, Financière Libertel TIER SAS, SAS Libertel TIER, Financière Libertel Bis SAS, SAS Libertel Bis, Financière Libertel Quarter SAS, SAS Libertel Quarter, Financière Libertel 16 SAS, SAS Libertel 16, Colad SAS, COLÉVEN SAS, Financière Libertel Régions, SAS Libertel Régions, Financière Marignan Elysées, SAS Marignan Elysées, SAS HOTEL THE GRAND, COLONY CAPITAL SAS.</p> <p>4Représentant permanente Finerquest SA.</p>	<p>4Président du CA et DG de la Société d'exploitation sports et événements, Holding Sport et événements.</p> <p>4Administrateur d'ACCOR et de France Animation (mandat accepté 16/03/2007)</p> <p>4Membre du Conseil de Surveillance de l'ANP et de CARREFOUR</p> <p>4Président de Cowine SAS, Colbison SAS, SAIP, Colflin, SAS Spazio.</p> <p>4Directeur Général de Toulouse Cancerpole.</p> <p>4Gérant de Colony Le Chalet EURL (démission en décembre 2007), CC Europe Invest, Colmussy.</p> <p>4Administrateur de Mooncoop SAS (mandat accepté 16/03/2007)</p> <p>4Membre du Conseil de Surveillance d'une SAS du Groupe Lacien Barrière SAS.</p> <p>4Président de RSI SA (société Belge)</p> <p>4Administrateur de Sisters SA (société Luxembourgeoise)</p> <p>4Vice-Président du Conseil de Surveillance et Membre du Conseil de Surveillance de Buffalo GRILL.</p> <p>4Président du CA non Directeur Général de Château Lascombes (démission 31/07/2007)</p> <p>4Président de Front de scène participations et Coladria SAS</p> <p>4Administrateur de Mooncoop SAS</p> <p>4Président du CA et DG de LUCIA (démission 11/05/2007)</p> <p>4Président du CA et DG de LUCIA (démission 11/05/2007)</p> <p>4Gérant de Colony Santa Maria EURL (démission 29/06/2007) et Colony Pinta SNC (démission 29/06/2007)</p> <p>4Représentant permanent de : Front de Seine participations SAS, elle-même Associé Gérant de Front de Seine Hôtel, Finerquest SA, elle-même Administrateur de France Animation, LUCIA (démission 11/05/2007), SNC Immobilisier sere chevalier, SNC Immobilisier sere chevalier, SNC Immobilisier sere chevalier.</p> <p>4Gérant Associé de SNC Immobilière Luciac et compagnie, SNC Luciac 92 et compagnie, SNC Immobilisier sere chevalier.</p> <p>4Président de : Luciac Club CH, Luciac Investimm, Luciac Invest Adria.</p> <p>4Gérant non associé de Lasi Danton et Lasi Danton 2.</p>	<p>4Président du CA et DG de la Société d'exploitation sports et événements, Holding Sport et événements.</p> <p>4Administrateur d'ACCOR et de France Animation (mandat accepté 16/03/2007)</p> <p>4Membre du Conseil de Surveillance de l'ANP et de CARREFOUR</p> <p>4Président de Cowine SAS, Colbison SAS, SAIP, Colflin, SAS Spazio.</p> <p>4Directeur Général de Toulouse Cancerpole.</p> <p>4Gérant de Colony Le Chalet EURL (démission en décembre 2007), CC Europe Invest, Colmussy.</p> <p>4Administrateur de Mooncoop SAS (mandat accepté 16/03/2007)</p> <p>4Membre du Conseil de Surveillance d'une SAS du Groupe Lacien Barrière SAS.</p> <p>4Président de RSI SA (société Belge)</p> <p>4Administrateur de Sisters SA (société Luxembourgeoise)</p> <p>4Vice-Président du Conseil de Surveillance et Membre du Conseil de Surveillance de Buffalo GRILL.</p> <p>4Président du CA non Directeur Général de Château Lascombes (démission 31/07/2007)</p> <p>4Président de Front de scène participations et Coladria SAS</p> <p>4Administrateur de Mooncoop SAS</p> <p>4Président du CA et DG de LUCIA (démission 11/05/2007)</p> <p>4Président du CA et DG de LUCIA (démission 11/05/2007)</p> <p>4Gérant de Colony Santa Maria EURL (démission 29/06/2007) et Colony Pinta SNC (démission 29/06/2007)</p> <p>4Représentant permanent de : Front de Seine participations SAS, elle-même Associé Gérant de Front de Seine Hôtel, Finerquest SA, elle-même Administrateur de France Animation, LUCIA (démission 11/05/2007), SNC Immobilisier sere chevalier, SNC Immobilisier sere chevalier, SNC Immobilisier sere chevalier.</p> <p>4Gérant Associé de SNC Immobilière Luciac et compagnie, SNC Luciac 92 et compagnie, SNC Immobilisier sere chevalier.</p> <p>4Président de : Luciac Club CH, Luciac Investimm, Luciac Invest Adria.</p> <p>4Gérant non associé de Lasi Danton et Lasi Danton 2.</p>	<p>4 Directeur Général Educatif de Colony Europe</p> <p>4Président Directeur Général des sociétés SISE (Société d'Exploitation Sports et Evénements) et HSE (Holding Sports et Evénements)</p> <p>4Président du CS de la société PSG Football Club</p> <p>4 Administrateur des sociétés Accor et Mooncoop IP</p> <p>4 Membre du Conseil de Surveillance de ANF (Les Ateliers du Nord de la France)</p> <p>4Président (SAS) de Colwine, Colflin, Bazo Europe SAS et Colony Capital SAS</p> <p>4 Directeur Général (SAS) de Toulouse Cancerpole et COLSPA SAS</p> <p>4 Gérant (SARL) de CC Europe Invest</p>	<p>4 Directeur Général Educatif de Colony Europe</p> <p>4Président Directeur Général des sociétés SISE (Société d'Exploitation Sports et Evénements) et HSE (Holding Sports et Evénements)</p> <p>4Président du CS de la société PSG Football Club</p> <p>4 Administrateur des sociétés Accor, Enderel et Mooncoop IP</p> <p>4 Membre du Conseil de Surveillance de ANF (Les Ateliers du Nord de la France)</p> <p>4Président (SAS) de Colwine, Colflin, Bazo Europe SAS et Colony Capital SAS</p> <p>4 Directeur Général (SAS) de Toulouse Cancerpole et COLSPA SAS</p> <p>4 Gérant (SARL) de CC Europe Invest</p>
<b>Anne-Chaire Taittinger</b>	<p>4Administrateur de Devia, Chad Méditerranée et de Baccarat.</p> <p>4Membre du Conseil de Surveillance de Carrefour</p>	<p>4Administrateur de Devia, Chad Méditerranée et de Baccarat.</p> <p>4Membre du Conseil de Surveillance de Carrefour</p>	<p>4Administrateur de Devia, Chad Méditerranée et de Baccarat.</p> <p>4Membre du Conseil de Surveillance de Carrefour</p>	<p>4 Administrateur et membre du comité d'audit, et du comité des nominations, rémunérations et gouvernement d'entreprise de Club Méditerranée</p> <p>4 Administrateur de Financielis, de Tocqueville Finance Holding et de Tocqueville Finances SA</p> <p>4 Membre du Conseil de Surveillance de Planet Finance</p> <p>4Président de SAS Le Riffay</p> <p>4Gérant de Earl Le Riffay 1</p> <p>4 Directeur Général de SAS DFT Immobilier.</p>	<p>4 Administrateur et membre du comité d'audit, et du comité des nominations, rémunérations et gouvernement d'entreprise de Club Méditerranée</p> <p>4 Administrateur de Financielis, de Tocqueville Finance Holding et de Tocqueville Finances SA</p> <p>4 Membre du Conseil de Surveillance de Planet Finance</p> <p>4Président de SAS Le Riffay</p> <p>4 Directeur Général de SAS DFT Immobilier.</p>
<b>Nicolas Bazire</b>	<p>4Membre du Conseil de Surveillance de Carrefour</p> <p>4Administrateur de LVMH - Moët Hennessy Louis Vuitton</p> <p>4Membre du Conseil de Surveillance de Rothschild &amp; Cie Banque SCS France.</p> <p>4Administrateur de IPSOS</p>	<p>4Membre du Conseil de Surveillance de Carrefour</p> <p>4Administrateur de LVMH - Moët Hennessy Louis Vuitton</p> <p>4Membre du Conseil de Surveillance de Rothschild &amp; Cie Banque SCS France.</p> <p>4Administrateur de IPSOS</p>	<p>4Membre du Conseil de Surveillance de Carrefour</p> <p>4Administrateur de LVMH - Moët Hennessy Louis Vuitton</p> <p>4Membre du Conseil de Surveillance de Rothschild &amp; Cie Banque SCS France.</p> <p>4Administrateur de IPSOS</p>	<p>4 Directeur Général de Groupe Arnaud SAS</p> <p>4 Administrateur de LVMH - Moët Hennessy Louis Vuitton</p> <p>4 Administrateur de LVMH Fashion Group</p> <p>4 Administrateur de Atos Origin</p> <p>4 Administrateur de Suez Environnement</p> <p>4 Membre du Conseil de Surveillance de Rothschild &amp; Cie Banque SCS.</p>	<p>4 Directeur Général de Groupe Arnaud SAS</p> <p>4 Administrateur de LVMH - Moët Hennessy Louis Vuitton</p> <p>4 Administrateur de Atos Origin</p> <p>4 Administrateur de Suez Environnement</p> <p>4 Membre du Conseil de Surveillance de Rothschild &amp; Cie Banque SCS.</p>

# Mandats des mandataires sociaux au cours des 5 derniers exercices

2/2

<b>Nicolas Bazire</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>4 Membre du Conseil de Surveillance de Carrefour</li> <li>4 Administrateur de LVMH - Moët Hennessy Louis Vuitton</li> <li>4 Membre du Conseil de Surveillance de Rothschild &amp; Cie Banque SCS France.</li> <li>4 Administrateur de IPSOS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>4 Membre du Conseil de Surveillance de Carrefour</li> <li>4 Administrateur de LVMH - Moët Hennessy Louis Vuitton</li> <li>4 Membre du Conseil de Surveillance de Rothschild &amp; Cie Banque SCS France.</li> <li>4 Administrateur de IPSOS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>4 Membre du Conseil de Surveillance de Carrefour</li> <li>4 Administrateur de LVMH - Moët Hennessy Louis Vuitton</li> <li>4 Membre du Conseil de Surveillance de Rothschild &amp; Cie Banque SCS France.</li> <li>4 Administrateur de IPSOS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>4 Directeur Général de Groupe Amaut SAS</li> <li>4 Administrateur de LVMH - Moët Hennessy Louis Vuitton</li> <li>4 Administrateur de LVMH Fashion Group</li> <li>4 Administrateur de Atos Origin</li> <li>4 Administrateur de Suez Environnement</li> <li>4 Membre du Conseil de Surveillance de Rothschild &amp; Cie Banque SCS.</li> </ul>
<b>Jean-Laurent Bonafé</b>	ND	ND	<ul style="list-style-type: none"> <li>4 Directeur Général Délégué de BNP Paribas, Administrateur de BNP Paribas Personal Finance et de BNL - Banca Nazionale del Lavoro (Italie), Président de BNP Paribas Développement (jusqu'en 17 décembre 2008).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>4 Directeur Général Délégué de BNP Paribas</li> <li>4 Administrateur de BNP Paribas Personal Finance</li> <li>4 Administrateur de BNL - Banca Nazionale del Lavoro (Italie)</li> <li>4 Président du Comité de Direction.</li> <li>4 Président du Comité Exécutif et Chief Executive Officer de BNP Paribas Fortis (depuis mai 2009).</li> </ul>
<b>Thierry Breton</b>	Ministre de l'Economie, des Finances et de l'Industrie.	Ministre de l'Economie, des Finances et de l'Industrie.	4 Président Directeur Général de Atos Origin	4 Président Directeur Général de Atos Origin.
<b>René Brillet</b>	4 Membre du Conseil de Surveillance de Carrefour	4 Membre du Conseil de Surveillance de Carrefour	4 Membre du Conseil de Surveillance de Carrefour	4 Membre du Conseil d'Administration de Carrefour
<b>Charles Eklstenne</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>4 Président-Directeur Général de Dassault Aviation SA, 4 Président du Conseil d'Administration de Dassault Systèmes SA,</li> <li>4 Membre du Conseil de Surveillance du Groupe Industriel Marcel Dassault SAS,</li> <li>4 Administrateur de Thales Systèmes Aérospatiaux SA, de Sogitec Industries SA, de la Société Anonyme Belge de Constructions Aéronautiques (Belgique), de Dassault Réassurance SA (Luxembourg) (jusqu'en août 2006),</li> <li>4 Chairman de Dassault Falcon Jet Corporation (Etats-Unis),</li> <li>4 Président de Dassault International Inc. (Etats-Unis),</li> <li>4 Gérant des Sociétés Civiles ARIE et NILI,</li> <li>4 Président du CIFAS (Groupement des Industries Françaises Aéronautiques et Spatiales),</li> <li>4 Président du CIDEF (Conseil des Industries de Défense Françaises),</li> <li>4 Président de l'ASD (Aerospace and Defence Industries Association of Europe) (depuis octobre 2006).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>4 Président-Directeur Général de Dassault Aviation SA,</li> <li>4 Président du Conseil d'Administration de Dassault Systèmes SA,</li> <li>4 Membre du Conseil de Surveillance du Groupe Industriel Marcel Dassault SAS,</li> <li>4 Administrateur de Thales Systèmes Aérospatiaux SA (jusqu'en juin 2007), de Sogitec Industries SA, de la Société Anonyme Belge de Constructions Aéronautiques (Belgique),</li> <li>4 Chairman de Dassault Falcon Jet Corporation (Etats-Unis),</li> <li>4 Président de Dassault International Inc. (Etats-Unis),</li> <li>4 Gérant des Sociétés Civiles ARIE et ARIE 2, NILI et NILI 2,</li> <li>4 Président du CIFAS (Groupement des Industries Françaises Aéronautiques et Spatiales),</li> <li>4 Président du CIDEF (Conseil des Industries de Défense Françaises),</li> <li>4 Président de l'ASD (Aerospace and Defence Industries Association of Europe) (jusqu'en octobre 2007).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>4 Président-Directeur Général de Dassault Aviation SA,</li> <li>4 Président du Conseil d'Administration de Dassault Systèmes SA,</li> <li>4 Membre du Conseil de Surveillance du Groupe Industriel Marcel Dassault SAS,</li> <li>4 Administrateur de Carrefour SA (depuis juillet 2008), de Sogitec Industries SA, de SABCA (Belgique),</li> <li>4 Chairman de Dassault Falcon Jet Corporation (Etats-Unis),</li> <li>4 Président de Dassault International Inc. (Etats-Unis),</li> <li>4 Gérant des Sociétés Civiles ARIE et ARIE 2, NILI et NILI 2,</li> <li>4 Président du CIFAS (Groupement des Industries Françaises Aéronautiques et Spatiales),</li> <li>4 Président du CIDEF (Conseil des Industries de Défense Françaises) (jusqu'en février 2008).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>4 Président-Directeur Général de Dassault Aviation SA</li> <li>4 Membre du Conseil d'Administration de Dassault Systèmes SA</li> <li>4 Membre du Conseil de Surveillance du Groupe Industriel Marcel Dassault SAS</li> <li>4 Administrateur de Thales SA (depuis le 19 mai 2009),</li> <li>4 Administrateur de Sogitec Industries SA,</li> <li>4 Administrateur de SABCA (Belgique),</li> <li>4 Chairman de Dassault Falcon Jet Corporation (Etats-Unis),</li> <li>4 Président de Dassault International Inc. (Etats-Unis)</li> <li>4 Gérant des Sociétés Civiles ARIE et ARIE 2, NILI et NILI 2.</li> </ul>
<b>Jean-Martin Folz</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>4 Membre du Conseil de Surveillance de Carrefour</li> <li>4 Administrateur de Saint Gobain et de Solvay (Belgique)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>4 Membre du Conseil de Surveillance de Carrefour</li> <li>4 Administrateur de Saint Gobain et de Solvay (Belgique)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>4 Membre du Conseil de Surveillance de Carrefour</li> <li>4 Administrateur de Saint Gobain et de Solvay (Belgique)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>4 Administrateur de Société Générale,</li> <li>4 Administrateur de Saint Gobain,</li> <li>4 Administrateur de Alstom</li> <li>4 Administrateur de Solvay (Belgique),</li> <li>4 Membre du Conseil de Surveillance de AXA.</li> </ul>
<b>Lars Olofsson</b>				<ul style="list-style-type: none"> <li>4 Directeur Général du groupe Carrefour</li> <li>4 Président de la Fondation d'Entreprise Internationale Carrefour</li> <li>4 Administrateur de Finiper (Italie)</li> <li>4 Représentant permanent de Carrefour Nederland BV au sein du Conseil d'Administration de Carrefour Marnopoulos (Grèce)</li> </ul>
<b>Mahlid Lemoine</b>				<ul style="list-style-type: none"> <li>4 Membre du Conseil d'Administration de Carrefour</li> </ul>
<b>José Luis Leal Maldonado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>4 Administrateur de Saint Gobain, de Saint Gobain Cristaleria Espanola, de CEPSA, Renault Espagne et Alcatel (Espagne)</li> <li>4 Président de Dialogo, Association d'amitié hispano-française et de Accion Contra el Hambre,</li> <li>4 Vice-président de la Fundación Abril Martorell et membre du Real Patronato del Museo del Prado et de la Fundación Duques de Soria.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>4 Administrateur de Saint Gobain, de Saint Gobain Cristaleria Espanola, de CEPSA, Renault Espagne et Alcatel (Espagne)</li> <li>4 Président de Dialogo, Association d'amitié hispano-française et de Accion Contra el Hambre,</li> <li>4 Vice-président de la Fundación Abril Martorell et membre du Real Patronato del Museo del Prado et de la Fundación Duques de Soria.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>4 Administrateur de Saint Gobain, de Saint Gobain Cristaleria Espanola, de CEPSA, Renault Espagne et Alcatel (Espagne)</li> <li>4 Président de Dialogo, Association d'amitié hispano-française et de Accion Contra el Hambre,</li> <li>4 Vice-président de la Fundación Abril Martorell et membre du Real Patronato del Museo del Prado et de la Fundación Duques de Soria.</li> </ul>	

## Parc de magasins intégrés

FRANCE	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Hypermarchés	179	175	178	178	179	179	192	194	203	203	204	205
Supermarchés	539	534	547	566	588	595	615	604	590	582	575	558
Maxidiscomptes	424	459	487	578	630	782	811	840	842	835	760	
Autres formats	584	127	126	126	129	108	101	61	9	5	12	
<b>Total</b>	<b>1726</b>	<b>1295</b>	<b>1338</b>	<b>1448</b>	<b>1526</b>	<b>1664</b>	<b>1719</b>	<b>1699</b>	<b>1644</b>	<b>1625</b>	<b>1551</b>	<b>763</b>
<b>EUROPE hors France</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
Hypermarchés	187	253	268	281	288	321	365	399	437	447	440	447
Supermarchés	480	548	650	651	690	765	746	957	974	996	1031	1054
Maxidiscomptes	2099	2210	2325	2464	2606	2789	2969	3136	3038	2988	2677	
Autres formats	263	173	130	210	240	223	241	229	236	223	442	355
<b>Total</b>	<b>3029</b>	<b>3184</b>	<b>3373</b>	<b>3606</b>	<b>3824</b>	<b>4098</b>	<b>4321</b>	<b>4721</b>	<b>4685</b>	<b>4654</b>	<b>4590</b>	<b>1856</b>
<b>BELGIQUE</b>												
Hypermarchés		57	57	56	56	56	56	56	57	56	47	46
Supermarchés		72	73	73	77	79	79	79	63	62	40	41
Autres formats		1	1	1	1					0	0	
<b>Total</b>		<b>130</b>	<b>131</b>	<b>130</b>	<b>134</b>	<b>135</b>	<b>135</b>	<b>135</b>	<b>120</b>	<b>118</b>	<b>87</b>	<b>87</b>
<b>ESPAGNE</b>												
Hypermarchés	16	108	115	119	121	136	148	155	162	164	165	166
Supermarchés*	187	167	174	200	190	143	82	86	96	98	104	110
Maxidiscomptes	1609	1649	1700	1778	1836	1891	1961	2072	1972	1929	1761	
Autres formats	27	28	31	32	32			3	11	10	8	7
<b>Total</b>	<b>1939</b>	<b>1952</b>	<b>2020</b>	<b>2129</b>	<b>2179</b>	<b>2170</b>	<b>2191</b>	<b>2316</b>	<b>2241</b>	<b>2201</b>	<b>2038</b>	<b>283</b>
<b>GRECE</b>												
Hypermarchés	11	11	13	13	16	19	25	28	31	35	38	41
Supermarchés	85	82	142	101	120	148	164	197	209	219	227	252
Maxidiscomptes	181	199	212	221	251	267	295	300	271	255		
Autres formats	46	46		47	60	52	51	32	33	24	256	170
<b>Total</b>	<b>323</b>	<b>338</b>	<b>367</b>	<b>382</b>	<b>447</b>	<b>486</b>	<b>535</b>	<b>557</b>	<b>544</b>	<b>533</b>	<b>521</b>	<b>463</b>
<b>ITALIE</b>												
Hypermarchés	31	34	34	39	38	50	55	58	66	61	58	58
Supermarchés	192	173	203	205	226	238	247	249	236	227	213	214
Autres formats	190	98	98	130	147	171	190	194	192	189	178	178
<b>Total</b>	<b>413</b>	<b>305</b>	<b>335</b>	<b>374</b>	<b>411</b>	<b>459</b>	<b>492</b>	<b>501</b>	<b>494</b>	<b>477</b>	<b>449</b>	<b>450</b>
<b>POLOGNE</b>												
Hypermarchés	8	9	13	15	17	32	42	72	78	82	82	84
Supermarchés	15	51	55	67	70	71	83	247	225	200	194	176
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>60</b>	<b>68</b>	<b>82</b>	<b>87</b>	<b>103</b>	<b>125</b>	<b>319</b>	<b>303</b>	<b>282</b>	<b>276</b>	<b>260</b>
<b>PORTUGAL</b>												
Hypermarchés	5	5	6	7	7	7	10					
Maxidiscomptes	272	276	281	283	286	292	320	348	364	367	353	
<b>Total</b>	<b>277</b>	<b>281</b>	<b>287</b>	<b>290</b>	<b>293</b>	<b>299</b>	<b>330</b>	<b>348</b>	<b>364</b>	<b>367</b>	<b>353</b>	
<b>REPUBLIQUE TCHEQUE</b>												
Hypermarchés	6	7	8	9	10							
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>							
<b>ROUMANIE</b>												
Hypermarchés							7	11	21	22	23	25
Supermarchés									20	25	32	45
<b>Total</b>							<b>7</b>	<b>11</b>	<b>41</b>	<b>47</b>	<b>55</b>	<b>70</b>
<b>SLOVAQUIE</b>												
Hypermarchés	2	4	4	4	4							
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>							
<b>SUISSE</b>												
Hypermarchés		8	8	8	8	9	9					
<b>Total</b>		<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>9</b>					
<b>TURQUIE</b>												
Hypermarchés	8	10	10	11	11	12	13	19	22	26	27	27
Supermarchés	1	3	3	5	7	86	91	99	125	165	221	216
Maxidiscomptes	37	86	132	162	233	339	393	416	431	437	563	
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>99</b>	<b>145</b>	<b>198</b>	<b>251</b>	<b>437</b>	<b>497</b>	<b>534</b>	<b>578</b>	<b>628</b>	<b>811</b>	<b>243</b>
<b>BULGARIE</b>												
Hypermarchés										1		
<b>Total</b>										<b>1</b>		

AMERIQUE	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Hypermarchés	120	124	135	147	157	148	204	255	288	309	328	335
Supermarchés	253	263	249	254	211	149	118	141	151	166	156	150
Maxidiscomptes	201	263	313	413	488	520	539	572	606	635	622	
Autres formats								5	8	8	45	98
<b>Total</b>	<b>574</b>	<b>650</b>	<b>697</b>	<b>814</b>	<b>856</b>	<b>817</b>	<b>861</b>	<b>973</b>	<b>1053</b>	<b>1118</b>	<b>1151</b>	<b>583</b>
<b>ARGENTINE</b>												
Hypermarchés	22	22	23	24	28	28	30	59	67	68	71	74
Supermarchés	138	132	141	141	114	114	18	103	112	117	107	109
Maxidiscomptes	201	246	246	285	310	319	325	329	339	353	363	
Autres formats											32	70
<b>Total</b>	<b>361</b>	<b>400</b>	<b>410</b>	<b>450</b>	<b>452</b>	<b>461</b>	<b>473</b>	<b>491</b>	<b>518</b>	<b>538</b>	<b>573</b>	<b>253</b>
<b>BRESIL</b>												
Hypermarchés	74	74	79	85	85	99	143	150	162	172	184	186
Supermarchés	115	131	108	113	97	35		38	39	49	49	41
Maxidiscomptes		17	67	128	178	201	214	243	267	282	259	
Autres formats								5	8	8	13	8
<b>Total</b>	<b>189</b>	<b>222</b>	<b>254</b>	<b>326</b>	<b>360</b>	<b>335</b>	<b>357</b>	<b>436</b>	<b>476</b>	<b>511</b>	<b>505</b>	<b>235</b>
<b>CHILI</b>												
Hypermarchés	3	4	4									
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>4</b>									
<b>COLOMBIE</b>												75
Hypermarchés	3	5	8	11	15	21	31	46	59	69	73	20
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>8</b>	<b>11</b>	<b>15</b>	<b>21</b>	<b>31</b>	<b>46</b>	<b>59</b>	<b>69</b>	<b>73</b>	<b>95</b>
<b>MEXIQUE</b>												
Hypermarchés	18	19	21	27	29							
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>19</b>	<b>21</b>	<b>27</b>	<b>29</b>							
<b>ASIE</b>												
Hypermarchés	94	105	123	144	170	191	202	238	285	339	336	361
Supermarchés					6	8			30	18	19	17
Maxidiscount				55	164	225	255	275	309	268	244	
Autres formats										1	1	2
<b>Total</b>	<b>94</b>	<b>105</b>	<b>123</b>	<b>199</b>	<b>340</b>	<b>424</b>	<b>457</b>	<b>513</b>	<b>624</b>	<b>626</b>	<b>600</b>	<b>380</b>
<b>CHINE</b>												
Hypermarchés	24	24	32	40	56	70	90	112	134	156	182	203
Supermarchés					6	8		0	0	0	0	
Maxidiscount				55	164	225	255	275	309	268	244	
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>24</b>	<b>32</b>	<b>95</b>	<b>226</b>	<b>303</b>	<b>345</b>	<b>387</b>	<b>443</b>	<b>424</b>	<b>426</b>	<b>203</b>
<b>COREE</b>												
Hypermarchés	20	22	25	27	27	31						
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>22</b>	<b>25</b>	<b>27</b>	<b>27</b>	<b>31</b>						
<b>INDONESIE</b>												
Hypermarchés	7	8	10	11	15	20	29	37	43	61	67	70
Supermarchés									30	15	16	14
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>15</b>	<b>20</b>	<b>29</b>	<b>37</b>	<b>73</b>	<b>76</b>	<b>83</b>	<b>84</b>
<b>JAPON</b>												
Hypermarchés	1	3	4	7	8							
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>8</b>							
<b>MALAISIE</b>												
Hypermarchés	6	6	6	7	8	8	10	12	16	19	25	26
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>12</b>	<b>16</b>	<b>19</b>	<b>25</b>	<b>26</b>
<b>SINGAPOUR</b>												
Hypermarchés	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>								
<b>TAIWAN</b>												
Hypermarchés	24	26	28	31	34	37	47	48	59	62	60	60
Supermarchés										3	3	3
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>26</b>	<b>28</b>	<b>31</b>	<b>34</b>	<b>37</b>	<b>47</b>	<b>48</b>	<b>59</b>	<b>65</b>	<b>63</b>	<b>63</b>
<b>THAILANDE</b>												
Hypermarchés	11	15	17	19	20	23	24	27	31	39		
Autres formats										1		
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>15</b>	<b>17</b>	<b>19</b>	<b>20</b>	<b>23</b>	<b>24</b>	<b>27</b>	<b>31</b>	<b>40</b>		
<b>INDE</b>												
Autres formats											1	2
<b>Total</b>											<b>1</b>	<b>2</b>
<b>GROUPE</b>												
Hypermarchés	580	657	704	750	794	839	963	1086	1213	1298	1308	1348
Supermarchés	1272	1345	1446	1471	1495	1517	1479	1702	1745	1762	1781	1779
Maxidiscomptes	2724	2932	3125	3510	3888	4316	4574	4823	4795	4726	4303	
Autres formats	847	300	256	336	369	331	342	295	253	237	500	455
<b>Total</b>	<b>5423</b>	<b>5234</b>	<b>5531</b>	<b>6067</b>	<b>6546</b>	<b>7003</b>	<b>7358</b>	<b>7906</b>	<b>8006</b>	<b>8023</b>	<b>7892</b>	<b>3582</b>

**Cours de l'action Carrefour (mensuel et volumes) du 1er septembre 2010 au 29 février 2012**

Date	Plus Haut	Plus Bas	Moyenne des cours de fermeture	Nombre de titres échangés	Capitaux
<b>2010</b>					
Septembre	36,06	31,29	33,88	83 108 347	2 837 569 889,28
Octobre	35,29	32,79	33,98	58 549 615	1 986 403 678,46
Novembre	34,27	30,45	32,78	60 218 045	1 968 398 636,53
Décembre	29,55	26,95	28,19	90 005 770	2 552 115 522,32
<b>2011</b>					
Janvier	31,57	27,08	28,91	71 789 243	2 085 001 435,10
Février	31,98	30,08	31,04	55 389 142	1 717 156 286,70
Mars	31,44	26,05	27,87	106 604 302	2 995 963 826,74
Avril	28,39	26,09	27,44	54 191 406	1 482 556 900,72
Mai	28,19	26,26	26,86	78 351 969	2 108 610 805,70
Juin	26,96	22,67	24,88	113 813 953	2 790 412 141,05
Juillet	24,89	20,28	22,38	103 732 606	2 343 072 966,83
Août	20,98	16,68	18,84	126 489 735	2 369 177 750,57
Septembre	18,62	14,66	16,39	115 729 038	1 894 758 213,08
Octobre	20,18	16,61	17,81	91 647 587	1 638 772 612,57
Novembre	20,51	16,91	18,83	88 099 557	1 665 389 518,73
Décembre	20,50	15,82	17,70	67 659 220	1 209 989 673,84
<b>2012</b>					
Janvier	18,62	16,27	17,21	74 749 509	1 292 238 034,67
Février	19,10	17,13	18,01	52 029 240	940 032 087,69
Source NYSE Euronext, données ajustées de la distribution en nature intervenue le 5 juillet 2011 (Dia)					

#### TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL

Rubriques de l'article L.451-1-2 du code monétaire et financier	Pages
<b>1. Comptes Annuel 2011</b>	186
<b>2. Comptes Consolidées 2011</b>	100
<b>3. Rapport de Gestion 2011 du Conseil d'Administration</b>	81
<b>4. Déclaration du responsable du rapport Financier Annuel 2011</b>	4
<b>5. Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes Annuels 2011</b>	250
<b>6. Rapport des Commissaires aux Comptes sur les Comptes Consolidés 2011</b>	247