



Carrefour se réinvente

Sommaire

- Message d'Amaury de Seze
- Message de Lars Olofsson

8-17

La transformation de Carrefour est en marche

- Panorama financier
- Panorama boursier
- Principaux indicateurs de développement durable
- Les implantations de Carrefour



18-27

Carrefour se réinvente pour enchainer ses clients et consommateurs

- Conquérir plus de clients avec la marque Carrefour
- Réinventer les courses avec Carrefour *planet*
- Devenir le commerçant préféré avec les enseignes Carrefour
- Dia, un leader mondial du hard discount
- Révolutionner le cash avec des modèles porteurs



28-37

Carrefour se réinvente partout dans le monde

- Une nouvelle dynamique en France
- Le renouveau des pays d'Europe
- De très belles performances en Amérique latine
- Une expansion soutenue en Asie



38-51

Carrefour se réinvente pour un commerce responsable

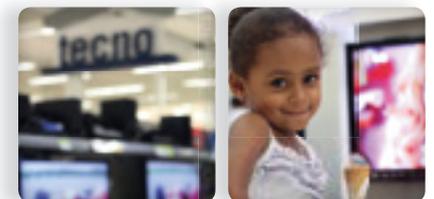
- Le commerce responsable selon Carrefour
- Faire de la consommation un acte positif pour tous
- Contribuer au bien-être des collaborateurs
- Développer un commerce respectueux de l'environnement
- Accompagner les fournisseurs dans la durée
- S'engager pour dynamiser les communautés



52-68

Gouvernance

- Le Conseil d'Administration
- La Direction Exécutive
- Le Comité Exécutif
- Comptes consolidés
- Adresses des principales filiales



Retrouvez également le Rapport d'activité et de développement durable sur le site www.carrefour.com et en version iPad à télécharger sur l'App Store.

iPad et App Store sont des marques commerciales d'Apple Inc. déposées aux Etats-Unis et dans d'autres pays.





Carrefour se réinvente pour atteindre son ambition : devenir le commerçant préféré et générer de la croissance rentable et durable.

En 2010, les femmes et les hommes de Carrefour ont délivré des preuves concrètes de cette réinvention : une marque régénérée, des magasins modernisés, une offre repensée, des performances améliorées, un engagement dans le développement durable renforcé... et des clients réenchantés.

Fort de ces avancées, Carrefour est prêt à entamer une nouvelle phase de son développement et à allumer tous les moteurs nécessaires à sa croissance : le déploiement de son nouveau concept d'hypermarché, la révélation du plein potentiel de sa marque et l'accélération de son expansion sur les marchés émergents. Une dynamique positive pour ses clients, ses collaborateurs et ses actionnaires. Mais aussi pour la planète. Parce que, pour Carrefour, la croissance ne peut être durable que si elle est responsable.





Message

d'Amaury de Seze

Madame, Mademoiselle, Monsieur,

En 2010, le Conseil d'Administration de Carrefour a réaffirmé sa confiance dans le plan de transformation proposé par la Direction Générale.

L'année 2010 a été marquée par des avancées significatives :

- économies de coûts de plus de 900 M€ réalisées,
- lancement et annonce du déploiement du nouveau concept d'hypermarché Carrefour *planet*,
- succès des magasins convertis aux enseignes Carrefour (*market, city, express, contact...*),
- poursuite de l'expansion à l'international combinée à une gestion disciplinée du portefeuille d'actifs (cession de la Thaïlande et ouverture du premier magasin en Inde).

Au cours de cette année, la Direction Générale a dû faire face à la situation de notre filiale au Brésil et a pris les décisions qui s'imposaient.

Globalement, malgré un contexte économique difficile sur la plupart de ses marchés matures, Carrefour a su enregistrer de bonnes performances avec une croissance des ventes et du résultat opérationnel courant.

L'entreprise est aujourd'hui prête pour se concentrer sur sa marque et révéler son potentiel. Le Conseil d'Administration de Carrefour soumettra à l'Assemblée Générale de 2011 le projet concernant l'enseigne de hard discount Dia.

L'année 2011 doit être une année de concrétisation et d'accélération de la stratégie de Carrefour et de la poursuite du plan de transformation.

Amaury de Seze
Président du Conseil d'Administration



Message

de Lars Olofsson

Madame, Monsieur, Chers actionnaires,

Carrefour a une ambition simple et forte à la fois : celle de devenir le commerçant préféré, partout où sa marque est présente. Simple, parce que la raison d'être d'un commerçant comme Carrefour s'énonce clairement : vouloir enchanter ses clients chaque jour. Forte, parce qu'elle suppose une transformation en profondeur, voire une réinvention de Carrefour.

Cette réinvention, nous l'avons commencée en 2009, en définissant une nouvelle stratégie au service de notre ambition. Une stratégie qui vise à dynamiser notre marque et à générer une croissance rentable sur tous nos marchés. Une stratégie qui doit nous permettre de mieux répondre aux évolutions des modes de vie, aux nouvelles attentes de la société et de la planète, et par là même aux enjeux de nos partenaires sur toute la chaîne de valeur. Bref, une stratégie qui doit révéler le nouveau profil de Carrefour.

En 2010, Carrefour a mis en œuvre avec détermination les premiers chantiers de cette réinvention, notamment à travers son plan de transformation. 2010 a été une année d'actions et de réalisations au terme de laquelle Carrefour a affiché des ventes et un résultat opérationnel solides, malgré un niveau important de charges non récurrentes, notamment au Brésil. Le résultat opérationnel courant a augmenté plus rapidement que les ventes, reflétant la capacité de Carrefour à réduire ses coûts d'exploitation et réaliser des gains aux achats, deux piliers fondamentaux de notre plan de transformation.

Je suis fier de la mobilisation des femmes et des hommes de Carrefour qui ont su établir des bases solides pour l'atteinte de notre ambition : le plan de transformation a enregistré de très bons résultats ; l'expansion du Groupe a été centrée sur les marchés prioritaires ; la présence géographique a été optimisée ; les initiatives de restructuration ont été menées avec succès.

Sur les deux piliers du plan de transformation, opérationnel et commercial, les réalisations sont nombreuses. Sur le plan commercial, Carrefour a commencé une véritable reconquête de ses clients, par sa marque, son offre de produits et services, ses formats de magasins.

La réinvention de l'hypermarché est l'un de ces projets phares. Près de cinquante ans après son invention par Carrefour, l'hypermarché fait peau neuve pour répondre aux évolutions des modes de consommation. Avec six magasins pilotes en Europe, les nouveaux concepts baptisés Carrefour *planet* proposent une expérience des courses renouvelée. Les premiers résultats enregistrés sont le fruit d'un travail sans relâche des équipes à tous les niveaux de l'entreprise, et particulièrement dans les magasins. Ces résultats sont très prometteurs et confirment nos objectifs de long terme d'amélioration de la fréquentation et de croissance des ventes. Autre source de satisfaction : la part de marché est elle aussi en augmentation. Après une phase d'optimisation du concept, le déploiement dans les pays du G5 (France, Belgique, Espagne, Italie, Grèce) est en cours. Nous allons ainsi convertir ou rénover plus de 500 magasins d'ici 2013, ce qui devrait permettre à Carrefour d'accélérer sa croissance, de faire progresser ses parts de marché et d'améliorer significativement sa rentabilité.

« Carrefour a commencé une véritable reconquête de ses clients, par sa marque, son offre de produits et services, ses formats de magasins. »

Au-delà de l'hypermarché, tous les formats du Groupe ont poursuivi leur transformation afin d'apporter une réponse innovante et complémentaire aux clients, quels que soient le lieu, le moment ou la raison de leurs courses. Ainsi, dans de nombreux pays, les formats gagnants de supermarché Carrefour *market* et de proximité Carrefour *express* ont été déployés, donnant ainsi plus de visibilité à la marque Carrefour.

« La transformation de Carrefour est en marche sur tous nos marchés prioritaires. »

Une marque que nous avons également développée sur nos produits et nos services parce qu'elle recèle un potentiel immense. Et qu'elle constitue une réponse adaptée aux attentes de notre clientèle, en recherche permanente du meilleur rapport qualité/prix et de solutions facilitatrices de vie. Parmi les produits développés sous notre marque, la gamme Carrefour Discount prend place dans le panier des consommateurs et contribue à l'amélioration de notre image prix. Ces succès nous encouragent bien entendu à accentuer la différenciation de notre marque et à lui faire porter plus d'innovations.

Sur le plan opérationnel, le fonctionnement de Carrefour a gagné en efficacité et permis de réaliser des économies de l'ordre de 900 M€, supérieures à nos objectifs initiaux. Ces économies relèvent, d'une part, de la baisse des coûts opérationnels (580 M€), due à la réorganisation de nos processus en magasins, aux gains des achats non marchands, à l'optimisation des frais de sièges et aux optimisations logistiques et de démarque. Elles relèvent, d'autre part, des gains aux achats, obtenus auprès des industriels dans le cadre de notre « Business Development Program », mais également d'optimisation de pratiques d'achat pour les produits à marques de Carrefour. Grâce à ces différentes réalisations, Carrefour se remet clairement sur la voie de l'efficacité et de la rentabilité.

La transformation de Carrefour est en marche sur tous nos marchés prioritaires. En France et en Europe, malgré le contexte économique difficile qui a pesé sur les résultats de 2010, la mise en œuvre sans relâche de la stratégie a permis de nombreuses avancées. Sur notre marché domestique, la France, nous avons amélioré notre image prix et réussi à reconquérir des parts de marché (soit une progression

de près de 50 points de base en comparable pour les enseignes Carrefour). Les améliorations opérationnelles ont par ailleurs permis une augmentation significative de la marge courante opérationnelle. Cet élan positif s'est fait sentir ailleurs en Europe. La relance de la croissance en Belgique a généré pour la première fois depuis six ans une progression des ventes en comparable au 4^e trimestre 2010. En Italie, le recentrage des activités au Nord et la réduction des frais de sièges ont permis une nette amélioration de la marge opérationnelle. La Pologne a, elle aussi, connu un solide redressement. Ces premiers succès sont autant d'encouragements à accentuer, en 2011, la dynamique de réinvention dans tous les pays d'Europe. En travaillant notamment sur l'amélioration de notre image prix, l'optimisation de nos coûts commerciaux, la relance active de notre expansion et, bien entendu, le déploiement du modèle Carrefour *planet*.

Sur nos marchés de croissance, Carrefour a fait preuve de dynamisme, combinant trois facteurs clés de succès : l'expansion, l'innovation et les partenariats stratégiques. Ainsi, en Amérique latine et en Asie, nous avons enregistré une croissance solide de notre chiffre d'affaires à taux de changes constants, sous l'effet d'une expansion soutenue dans l'ensemble de nos pays. Un tel contexte nous a bien entendu encouragés à poursuivre le développement de projets innovants et adaptés localement, tels que l'hypermarché *cash & carry* sous l'enseigne Atacadão, d'abord déployé au Brésil et plus récemment en Colombie. Autre symbole de notre expansion et de notre capacité d'innovation : l'ouverture d'un premier magasin de *cash & carry* en Inde, à New Delhi – étape essentielle pour préparer notre développement sur ce marché d'avenir. Enfin, pour asseoir nos positions de *leadership*, nous avons noué plusieurs partenariats stratégiques, dans les Balkans, mais aussi en Indonésie avec Para CT, ou encore en Chine avec Baolongcang, apportant huit nouveaux magasins à Carrefour, et des perspectives de croissance.

Vous le voyez, la transformation a donné des premiers résultats concrets. Elle nous a aussi poussés à prendre des décisions structurantes pour l'avenir. Ainsi, les défauts de management et les dysfonctionnements comptables et financiers mis à jour en 2010 au Brésil, et qui ont pesé sur notre rentabilité, ont abouti à la réorganisation en profondeur de notre entité brésilienne. La nouvelle équipe dirigeante de Carrefour au Brésil est aujourd'hui pleinement mobilisée pour que l'entreprise reparte sur des bases assainies et poursuive son fort développement. Enfin, conformément à



notre stratégie de croissance, nous avons cédé nos activités en Thaïlande, en l'absence de perspectives à long terme permettant d'occuper une place de leader dans ce pays.

Au terme de l'année 2010, Carrefour a gagné en solidité, tirant parti des actions menées et des décisions prises. C'est pourquoi je suis plus que jamais convaincu de la pertinence de notre stratégie pour atteindre notre ambition.

En 2011, tout en capitalisant sur les réalisations de l'année passée et sur les trois piliers de notre stratégie, le client, l'efficacité et la croissance, nous allons poursuivre le développement de notre marque. Il a ainsi été décidé au sein de notre Conseil d'Administration de proposer le *spin off* à 100 % de Dia. Cette opération est la suite logique de la convergence d'enseignes sous la marque Carrefour et constitue aujourd'hui sa dernière étape, les synergies entre Carrefour et Dia étant limitées. C'est une opération qui soutient et prolonge la stratégie du Groupe engagée en 2009 pour accélérer sa croissance rentable. Si elle est approuvée en Assemblée Générale, elle permettra à Carrefour, 2^e distributeur mondial, de concentrer toutes ses énergies sur la révélation du plein potentiel de sa marque et d'aller plus vite dans l'atteinte de ses priorités stratégiques. Elle permettra par ailleurs à Dia de devenir un groupe indépendant, 3^e opérateur de hard discount dans le monde. En proposant ce projet, notre objectif est clairement la création de valeur pour vous tous, nos actionnaires, bénéficiaires du développement de Carrefour et de la valorisation du plein potentiel de Dia.

Fort de votre soutien, en 2011, nous poursuivrons d'une part l'accélération de notre expansion, sur les marchés émergents notamment, soit environ 800 nouveaux magasins en 2011. Et d'autre part, nous allons déployer notre nouveau modèle Carrefour *planet* en Europe et capitaliser sur notre offre de produits à marque Carrefour, avec la refonte de plus de 5 000 produits et le lancement de 1 500 nouveaux produits.

Nous allons également renforcer l'attractivité commerciale de nos sites autour de Carrefour *planet*. Pour ce faire, nous mettrons en œuvre, à travers notre filiale Carrefour Property, un portefeuille de projets de 2 milliards d'euros en France, Espagne et Italie.

En nous concentrant sur ces priorités, nous allons dessiner et asseoir le nouveau profil de Carrefour, une entreprise

où le sens du client est indissociable de l'efficacité, une entreprise déterminée à atteindre son ambition : devenir le commerçant préféré.

Cette préférence, nous la gagnerons aussi en agissant pour un commerce chaque jour plus responsable. Carrefour a été parmi les premiers à s'engager dans une démarche pour un développement durable. Les preuves sont nombreuses et couvrent un large spectre : nos partenariats historiques avec les producteurs pour la promotion des produits locaux et la mise en place des nombreuses filières Engagement Qualité Carrefour, nos relations précurseurs avec les associations et les ONG, notre place de premier vendeur en France de produits issus de l'agriculture biologique, notre soutien au commerce équitable et éthique, nos audits sociaux garants du respect des droits de l'Homme chez nos fournisseurs ou encore notre démarche de réduction des emballages. Le développement durable est clairement intégré dans notre modèle économique, et chacun de nos collaborateurs, à tous les niveaux, est impliqué pour favoriser chaque jour une consommation plus positive.

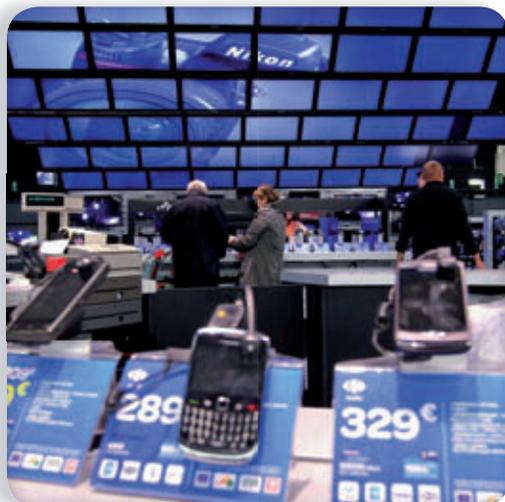
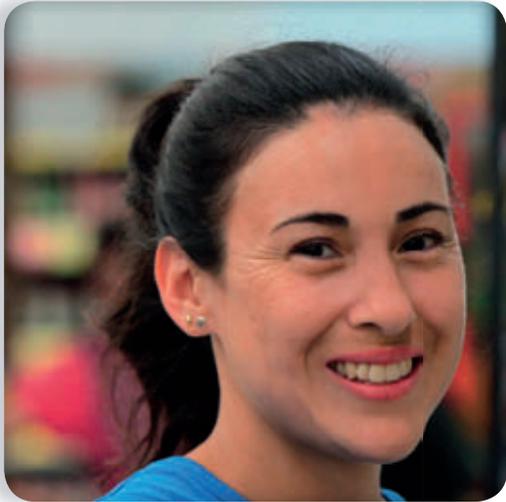
« Nous allons dessiner et asseoir le nouveau profil de Carrefour. »

En 2011, je souhaite faire de Carrefour la marque qui apporte du positif chaque jour, non seulement par son offre de produits et de services au meilleur rapport qualité/prix, mais aussi par ses engagements responsables vis-à-vis de la société. Je suis convaincu que chaque acte de consommation peut aussi être un acte citoyen, un acte positif, et je souhaite que Carrefour porte cette conviction, qui peut se résumer dans un mot d'ordre simple et universel : « Bon pour vous, bien pour tous ».

Bon pour les consommateurs, qui viennent ou viendront chez Carrefour, bien pour la société, bien pour l'environnement, bien pour la croissance. La réinvention de Carrefour doit bénéficier à tous, à nos clients, à nos partenaires, et à vous, nos actionnaires, qui nous accordez votre confiance. Soyez assurés que nous mettons tout en œuvre pour la mériter chaque jour et créer de la valeur.

Lars Olofsson

Administrateur Directeur Général





La transformation de Carrefour est en marche



-
- Panorama financier
 - Panorama boursier
 - Principaux indicateurs de développement durable
 - Les implantations de Carrefour
-

◀▶ Panorama financier

En 2010, Carrefour affiche des ventes et un résultat opérationnel solides malgré un niveau important de charges non récurrentes, notamment au Brésil. Le résultat opérationnel courant a augmenté plus rapidement que les ventes, reflétant la capacité du Groupe à réduire ses coûts d'exploitation et réaliser des gains aux achats, deux piliers fondamentaux du plan de transformation.

Chiffre d'affaires hors taxe consolidé (en millions d'euros)

90 099 M€

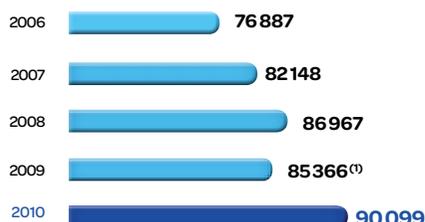
En 2010, le chiffre d'affaires du Groupe a progressé de 5,5% en données publiées et progresse de 1,4% à changes constants hors essence et hors effet calendaire, tiré par les marchés de croissance.

En France, le chiffre d'affaires est stable hors essence. La part de marché des enseignes Carrefour progresse de 50 points de base à surface comparable sur l'année, dynamisée par les solides performances du réseau supermarchés.

En Europe, le chiffre d'affaires est en repli de 3,4% hors essence à changes constants (-1,8% publié). Dans l'ensemble des pays, les ventes sont affectées par les mauvaises conditions économiques et par une déflation des prix. Les ventes en Belgique ont été affectées au cours du premier semestre par la perturbation de nos activités à la suite de l'annonce d'un plan de restructuration. La croissance du chiffre d'affaires en Amérique latine est restée soutenue (+14,2% à changes constants et +31,3% en publié) sous l'effet d'une forte croissance à magasins comparables et d'une expansion soutenue dans l'ensemble de la zone.

La croissance des ventes des activités en Asie est de 8,9% à taux de changes constants (+18,5% à taux de changes courants) portée par un rythme d'expansion toujours soutenu.

L'ensemble du réseau de hard discount voit ses ventes baisser de 0,5% à changes constants (+1,6% à changes courants). Les performances en comparable sont restées difficiles tout au long de l'année, reflétant une moindre fréquentation du concept hard discount en France et une forte déflation en Espagne. En France, les magasins sous enseigne Dia (301 à la fin 2010) affichent des performances de ventes encourageantes.

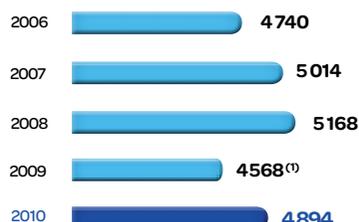


Résultat opérationnel courant avant amortissements et provisions (en millions d'euros)

4 894 M€

Le résultat opérationnel courant avant amortissements et provisions du Groupe progresse de 7,1% en 2010, porté principalement par la progression de la marge des activités courantes en valeur (en progression de 3,9%), progression plus faible que celle du chiffre d'affaires en raison d'une évolution défavorable du mix pays. Les gains aux achats ont, quant à eux, été totalement réinvestis en prix.

Les frais généraux augmentent sous la pression des coûts d'expansion, de l'inflation et des effets de change, mais restent néanmoins sous contrôle, avec une progression annuelle limitée à 3,0%, et une baisse de 40 points de base en pourcentage du chiffre d'affaires, grâce aux économies de coûts d'environ 460 M€.



Résultat opérationnel courant (en millions d'euros)

2 972 M€

Le résultat opérationnel courant s'établit à 2,972 Md€, soit une progression de 9,3% par rapport à 2009.

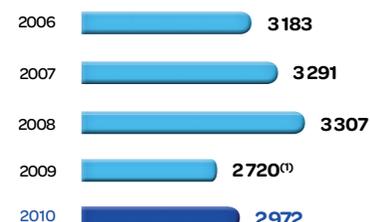
En France, le résultat opérationnel courant progresse de 18,5% à 1 284 M€, et de 10,1% hors effet positif du reclassement comptable de la CVAE de 90 M€. Ce résultat est obtenu grâce à une progression des ventes de 1,9% et à une bonne maîtrise de nos coûts et ceci, malgré d'importants investissements prix qui ont pesé sur la marge commerciale.

En Europe, il atteint 726 M€, en recul de 9,8% par rapport à 2009. L'impact sur la rentabilité de la baisse des ventes de 461 M€ et de la baisse de la marge commerciale due aux investissements prix, notamment en Espagne, a été atténué par une excellente maîtrise des frais généraux, notamment en Espagne et en Pologne.

En Amérique latine, il progresse de 1,9% à 441 M€, soit 3,2% des ventes (vs 4,1% en 2009). Cette baisse est attribuable à la baisse de notre rentabilité au Brésil, où la nouvelle équipe, nommée en cours d'année, met en œuvre un plan d'action pour dynamiser l'activité.

En Asie, le résultat opérationnel courant de la zone progresse de 27,5% à 289 M€, confirmant ainsi la solidité de nos performances en Chine et les signes de redressement à Taïwan.

Le résultat opérationnel courant du réseau hard discount est en hausse de 35,3%, sous l'effet d'une excellente maîtrise des coûts et du développement de notre modèle de location gérance.



Les comptes 2010 sont présentés en accord avec les principes IFRS.

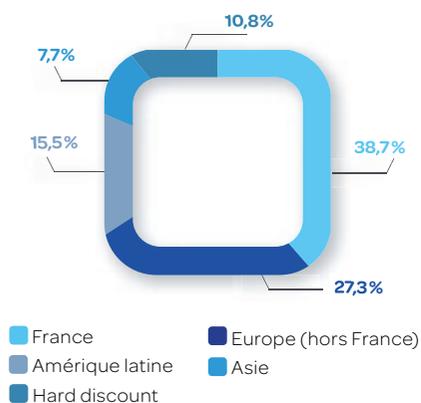
(1) Les comptes 2009 ont été retraités pour tenir compte de la déconsolidation de la Thaïlande (IFRS 5) et du retraitement des comptes du Brésil (IAS 8).

NB : Les données relatives au CAHT consolidé et au résultat opérationnel courant en France, Europe, Asie et Amérique latine sont présentées hors hard discount.

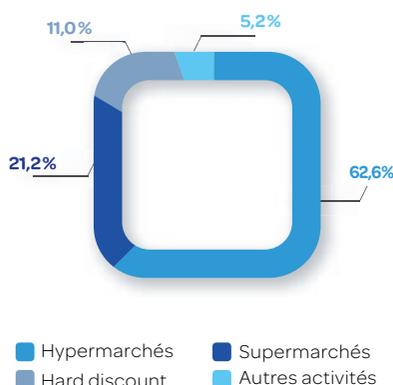
Les performances financières 2010 se caractérisent par :

- une croissance solide des ventes : +5,5 % (1,4 % à changes constants hors essence et hors effet calendaire), tirée par les marchés de croissance ;
- un résultat opérationnel courant de 2 972 M€, en progression de 9,3 %, soutenu par les résultats du plan de transformation ;
- un résultat opérationnel de 1 836 M€, en progression de 10,8 %, pénalisé par des charges non courantes de 1 137 M€.

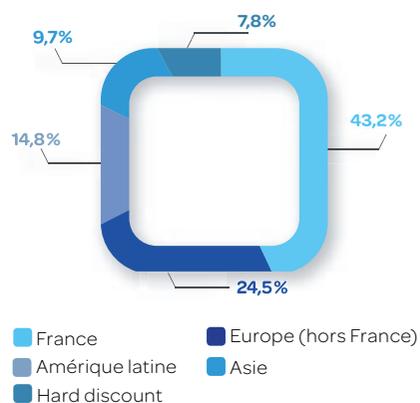
Répartition du chiffre d'affaires HT consolidé par segment opérationnel



Répartition du chiffre d'affaires HT consolidé par format



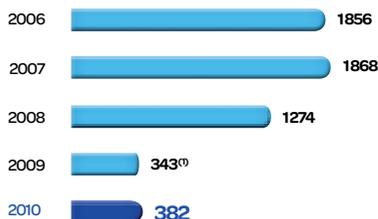
Répartition du résultat opérationnel courant par segment opérationnel



Résultat net des activités poursuivies, part du Groupe (en millions d'euros)

382 M€

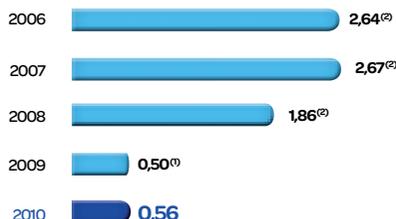
Le résultat net des activités poursuivies, part du Groupe, ressort à 382 M€, contre 343 M€ en 2009, soit une progression de 11,3 %. Corrigé des éléments exceptionnels, le résultat net des activités poursuivies, part du Groupe, est en progression de 31,4 % à 1 380 M€.



Résultat net des activités poursuivies par action (en euros)

0,56 €

Le résultat net des activités poursuivies par action est de 0,56 €, soit une progression de 13 % par rapport à fin 2009. Le résultat net part du Groupe par action, après prise en compte des produits liés aux activités cédées ou en cours de cession s'élève à 0,64 € en 2010 contre 0,40 € en 2009.

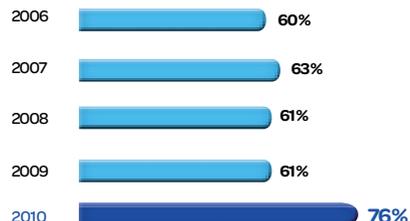


Endettement et liquidité (en % des fonds propres)

7,6x

Endettement : 7,6x = résultat opérationnel courant avant amortissements et provisions / résultat financier

Au 31 décembre 2010, la dette nette s'établit à 7998 M€, en hausse de 21,2 % par rapport au 31 décembre 2009 (6 600 M€). En 2010, le ratio dette nette sur fonds propres s'établit donc à 75,7 % contre 60,7 % en 2009. La couverture des frais financiers s'établit à 7,6x en 2010 contre 7,7x en 2009. Le ratio autofinancement sur dette nette s'élève à 43,0 %, contre 51,2 % l'année précédente. Au cours de l'exercice, le Groupe s'est doté d'une facilité de crédit syndiqué sur 5 ans à hauteur de 1,75 Md€. La situation de liquidité du Groupe est saine avec 3,25 Md€ de crédits syndiqués non tirés avec pour échéance 2012 et 2015.



(2) Résultat net des activités poursuivies par action publiée.

L'action Carrefour est cotée à la Bourse de Paris (Euronext Paris - Compartiment A - Code ISIN : FR0000120172). Elle est éligible au SRD (Service de Règlement Différé). Elle fait notamment partie des indices CAC 40, SBF 120, FTSE 100 et DJ Euro Stoxx 50.

Au 31 décembre 2010, l'action se situait en 15^e position dans l'indice CAC 40 en termes de capitalisation boursière, avec un poids de 2,8 %.

15^e

position dans
l'indice CAC 40

679 336 000

actions

RÉPARTITION DU CAPITAL (au 31 décembre 2010)

Actionnaires	Nombre de titres	En %	Nombre de voix AGO	En %	Nombre de voix AGE	En %
Blue Capital ⁽¹⁾	75 326 258	11,09 %	139 349 924	17,79 %	139 349 924	17,79 %
Colony Blue Investor ⁽²⁾	15 166 770	2,23 %	15 166 770	1,94 %	15 166 770	1,94 %
Groupe Arnault SAS ⁽³⁾	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 %	0	0	0	0
Autocontrôle	0	0	0	0	0	0
Public	573 100 246	84,36 %	609 501 691	77,83 %	609 501 691	77,83 %
Total	679 336 000	100,00 %	783 136 522	100,00 %	783 136 522	100,00 %

(1) 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.
(2) 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.
(3) Options d'achat d'actions assimilées à des actions possédées en vertu de l'article L. 233-9 4° du Code de commerce.

La société à responsabilité limitée de droit luxembourgeois Blue Capital SARL, la société à responsabilité limitée de droit luxembourgeois Colony Blue Investor et la société par actions simplifiée Groupe Arnault SAS ont déclaré agir de concert.

L'ACTION CARREFOUR

Calendrier 2011

INFORMATIONS FINANCIÈRES

21 juin 2011
Assemblée Générale

5 juillet 2011
Versement du dividende⁽³⁾

13 juillet 2011
Publication du chiffre d'affaires du 2^e trimestre 2011

31 août 2011
Résultats semestriels 2011

13 octobre 2011
Publication du chiffre d'affaires du 3^e trimestre 2011

En euros	2006	2007	2008	2009	2010
Cours : plus haut	51,15	58,10	52,52	33,79	41,28
plus bas	38,10	42,95	24,68	22,89	30,85
au 31 décembre	45,94	53,29	27,52	33,56	30,85
Nombre d'actions au 31 décembre	704 902 716	704 902 716	704 902 716	704 902 716	679 336 000
Capitalisation boursière au 31 décembre (en milliards d'euros)	32,4	37,6	19,4	23,7	21
Moyenne des volumes quotidiens	3 117 619	4 337 998	4 168 131	2 946 152 ⁽¹⁾	2 878 059⁽¹⁾
Résultat net des activités poursuivies par action ⁽²⁾	2,64	2,67	1,83	0,56	0,56
Dividende net	1,03	1,08	1,08	1,08	1,08⁽³⁾
Rendement	2,24 %	2,03 %	3,92 %	3,22 %	3,50 %

(1) Moyenne des volumes quotidiens sur Euronext.
(2) Résultat net des activités poursuivies par actionnaires : données publiées de 2006 à 2009.
(3) Sous réserve de l'approbation des actionnaires réunis en Assemblée Générale le 21 juin 2011.



INFORMATION DES ACTIONNAIRES

Les actionnaires de Carrefour bénéficient d'une information rigoureuse, transparente et régulière via :

Le numéro vert actionnaires

En composant le 0805 902 902, l'actionnaire est renseigné sur :

- ▶ l'actualité du Groupe ;
- ▶ le cours de l'action, son évolution et celle du CAC 40 ;
- ▶ l'agenda des rencontres et des publications financières ;
- ▶ les informations pratiques relatives à l'inscription au nominatif et ses avantages, à la commande de documents institutionnels du Groupe et aux numéros utiles.

Le numéro vert vous permet également de contacter le Service Relations Actionnaires à votre service pour vous informer sur la stratégie du Groupe et ses perspectives.

La lettre aux actionnaires

Destinée à l'ensemble des actionnaires au nominatif et actionnaires au porteur qui en font la demande, la lettre aux actionnaires paraît deux fois par an.

Le guide de l'actionnaire

Il rassemble à la fois une présentation synthétique de l'entreprise ainsi que des informations pratiques et pédagogiques relatives à la gestion des actions.

Le site Internet

Le site institutionnel de Carrefour, www.carrefour.com, dispose d'une rubrique dédiée aux actionnaires au sein de l'espace « Finance ».

L'alerte mail actionnaires

En s'inscrivant sur le site Internet www.carrefour.com, rubrique « Finance », l'actionnaire est informé par mail de la publication des communiqués financiers du Groupe.

ÉVOLUTION DU COURS DE L'ACTION CARREFOUR comparé à l'indice CAC 40, à l'indice BEFOODR⁽¹⁾ et à l'indice DJ Stoxx Europe Retail Index⁽²⁾ (base 100)



Source Bloomberg

— Carrefour — Befoodr — DJ Stoxx Europe Retail Index — CAC 40

(1) Composition de l'indice BEFOODR : Carrefour, Casino, Colruyt, Delhaize, Sainsbury, Ahold, Metro AG, Morrison et Tesco.

(2) DJ Stoxx Europe Retail Index : indice composé de 23 valeurs (Ahold, Carrefour, Casino, Celesio, Colruyt, Debenhams, Delhaize, DSG, Galenica, H&M, Home Retail, Inchcape, Inditex, Jeronimo Martins, Kesko, Kingfisher, Marks & Spencer, Metro, Morrison, Next, PPR, Sainsbury, Tesco).

Rencontres

L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Elle est le moment privilégié de rencontre entre les dirigeants et les actionnaires.

Elle permet de s'informer sur la vie du Groupe, ses résultats et ses perspectives.

Pour ceux qui ne peuvent pas se déplacer, l'Assemblée Générale est retransmise en direct, puis en différé, sur le site institutionnel du Groupe : www.carrefour.com.

LES SALONS

Depuis dix ans, Carrefour participe au Salon Actionaria à Paris. Ses équipes sont présentes les deux journées pour répondre à toutes les questions des visiteurs.

LES RÉUNIONS D'ACTIONNAIRES

Le Groupe rencontre régulièrement les actionnaires, lors de réunions d'actionnaires, pour présenter sa stratégie et ses résultats.

Le planning des prochaines rencontres est disponible sur le site Internet : www.carrefour.com, rubrique « Finance / Espace Actionnaires ».

Contact

CARREFOUR

Relations Investisseurs
33 avenue Émile Zola
TSA 55 555
92649 Boulogne-Billancourt Cedex
Tél. : 00 (33) 1 41 04 26 00
investisseurs@carrefour.com

CARREFOUR

Relations Actionnaires
33 avenue Émile Zola
TSA 55 555
92649 Boulogne-Billancourt Cedex
Numéro vert actionnaires :
N° Vert 0 805 902 902
actionnaires@carrefour.com

ACTIONNAIRES NOMINATIFS

CACEIS Corporate Trust
Service Relation Investisseurs
14 rue Rouget de Lisle
92862 Issy-les-Moulineaux Cedex 09
Tél. : 01 57 78 34 44
Fax : 01 49 08 05 80
ct-contact@caceis.com

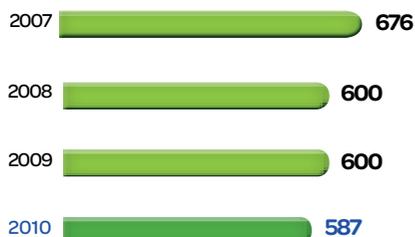
Principaux indicateurs de développement durable

Ces indicateurs clés illustrent l'action quotidienne de Carrefour en faveur d'un développement durable, sur les dimensions sociale, sociétale et environnementale. Le Groupe assure en effet un suivi et un pilotage opérationnel rigoureux de sa performance globale en matière de développement durable. Une sélection d'indicateurs clés développement durable fait ainsi l'objet d'une vérification de notre Commissaire aux comptes KPMG Audit et a reçu un niveau d'assurance modéré et un niveau d'assurance raisonnable pour l'indicateur « Émissions de CO₂ (scopes 1 et 2) » pour l'année 2010.

INDICATEURS ENVIRONNEMENTAUX

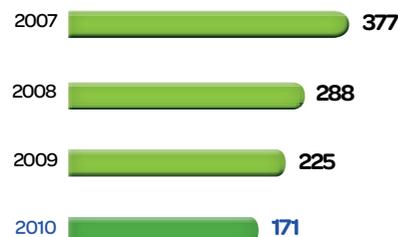
Consommation d'énergie (gaz, fuel, électricité) dans les magasins
(en kWh/m² de surface de vente)

-13,1%
en 2010 par rapport à 2007



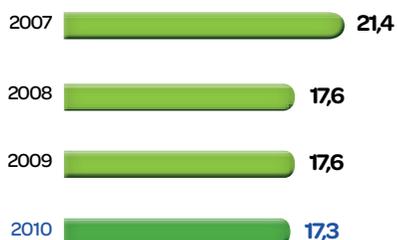
Sacs plastiques gratuits jetables achetés par les magasins et distribués en caisse
(en sacs/m² de surface de vente)

-54,6%
en 2010 par rapport à 2007



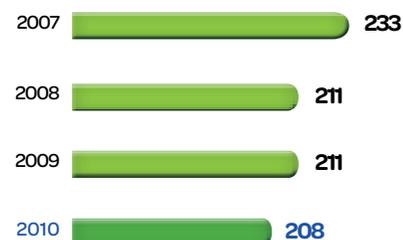
Consommation de papier pour les publications commerciales
(en kg de papier achetés/m² de surface de vente)

-19,0%
en 2010 par rapport à 2007



Émissions de gaz à effet de serre liées à la consommation de fuel, de gaz et d'électricité dans les magasins
(en équivalent kg de CO₂/m² de surface de vente)

-10,7%
en 2010 par rapport à 2007





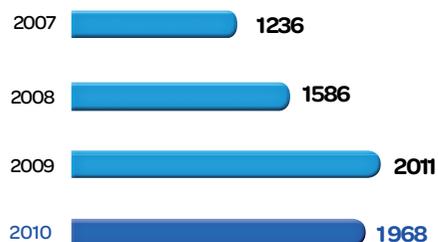
➔ Pour plus d'informations et de détails sur ces indicateurs de performance, consultez le « Rapport Expert Développement Durable 2010 » disponible sur le site www.carrefour.com

Toutes les évolutions présentées sont calculées sur un périmètre comparable (en nombre de Business Units) et représentatif (totalisant au moins 70 % du CA HT consolidé du Groupe).

INDICATEURS PRODUITS

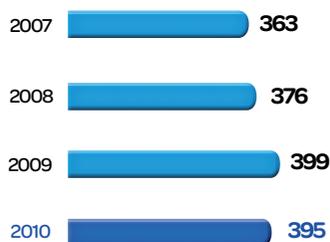
Produits alimentaires issus de l'agriculture biologique à marques de distributeur (en nombre de produits)

+59,2%
en 2010 par rapport à 2007



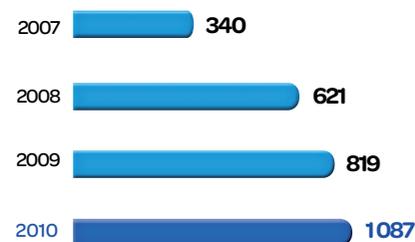
Produits issus des filières « Engagement Qualité Carrefour » (en nombre de produits)

+8,8%
en 2010 par rapport à 2007



Produits issus du commerce équitable (en nombre de produits)

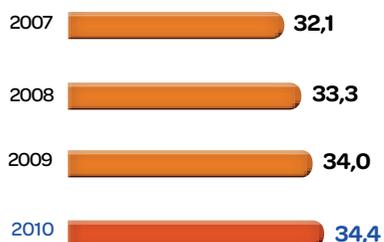
+220%
en 2010 par rapport à 2007



INDICATEURS SOCIAUX ET SOCIÉTAUX

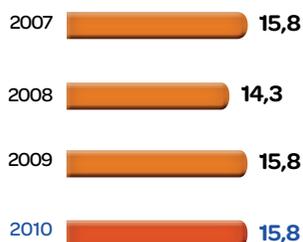
Part des femmes dans le management (en %)

+7,0%
en 2010 par rapport à 2007



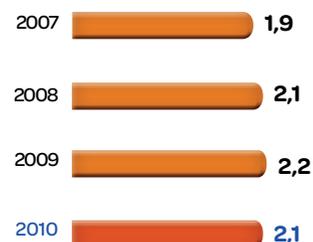
Formation des collaborateurs (en nombre moyen d'heures de formation)

+0,3%
en 2010 par rapport à 2007



Salariés déclarés comme handicapés (en %)

+10,2%
en 2010 par rapport à 2007



Les implantations de Carrefour

Parc sous enseignes au 31 décembre 2010 (franchisés et partenaires inclus)



1401 Hypermarchés

	Total	dont franchisés et partenaires
Total France	231	27
Europe (hors France)		
Belgique	47	
Chypre	7	
Espagne	171	6
Grèce	31	
Italie	61	3
Pologne	82	
Roumanie	23	
Turquie	27	
Total Europe (hors France)	449	9
Amérique latine		
Argentine	71	
Brésil	184	
Colombie	73	
Total Amérique latine	328	
Asie		
Chine	182	
Indonésie	67	
Malaisie	25	
Singapour	2	
Taïwan	60	
Total Asie	336	
Partenaires		
Arabie Saoudite	9	9
Bahrein	1	1
Bulgarie	5	5
Égypte	4	4
Émirats arabes unis	13	13
Jordanie	1	1
Koweït	1	1
Maroc	2	2
Oman	2	2
Outre-mer	9	9
Qatar	3	3
République dominicaine	1	1
Slovaquie	4	4
Syrie	1	1
Tunisie	1	1
Total partenaires	57	57
TOTAL GROUPE	1401	93

2952 Supermarchés

	Total	dont franchisés et partenaires
Total France	973	398
Europe (hors France)		
Belgique	371	331
Chypre	8	
Espagne	108	4
Grèce	246	27
Italie	430	217
Pologne	194	
Roumanie	32	
Turquie	221	
Total Europe (hors France)	1610	579
Amérique latine		
Argentine	107	
Brésil	49	
Total Amérique latine	156	
Asie		
Indonésie	16	
Taïwan	3	
Total Asie	19	
Partenaires		
Arabie Saoudite	2	2
Belgique	68	68
Égypte	3	3
Émirats arabes unis	16	16
Jordanie	4	4
Maroc	32	32
Outre-mer	25	25
Tunisie	44	44
Total partenaires	194	194
TOTAL GROUPE	2952	1171

471 755
collaborateurs

15 937
magasins

33
pays



5 059 Magasins de proximité

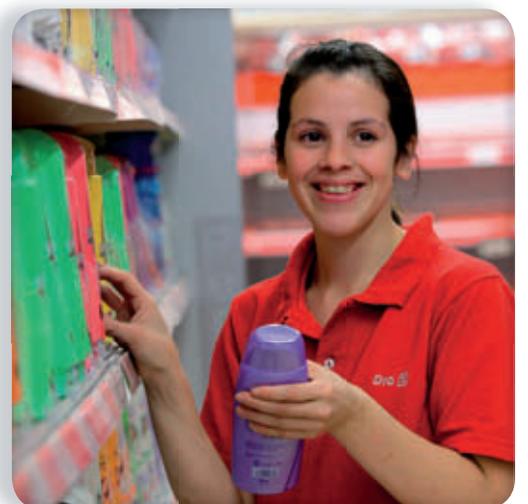
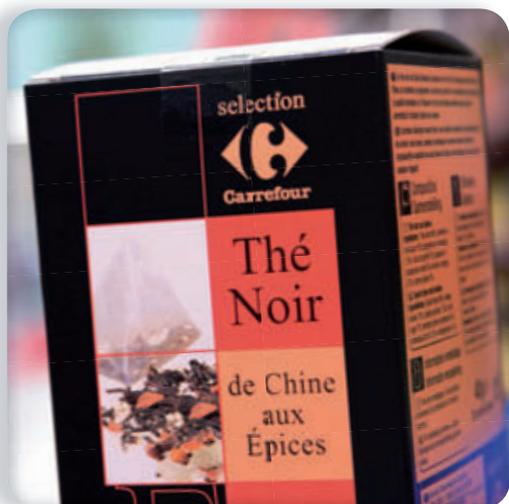
	Total	dont franchisés et partenaires
Total France	3217	3217
Europe (hors France)		
Belgique	214	214
Espagne	28	20
Grèce	620	364
Italie	797	632
Pologne	59	59
Total Europe	1718	1289
Amérique latine		
Argentine	32	
Brésil	13	
Total Amérique latine	45	
Asie		
Malaisie	14	14
Total Asie	14	14
Partenaires		
Outre-mer	65	65
Total partenaires	65	65
TOTAL GROUPE	5 059	4 585

6 373 Magasins Hard discount

	Total	dont franchisés et partenaires
Total France	936	176
Europe (hors France)		
Espagne	2766	1005
Portugal	539	186
Turquie	890	327
Total Europe (hors France)	4 195	1518
Amérique latine		
Argentine	448	85
Brésil	408	149
Total Amérique latine	856	234
Asie		
Chine	386	142
Total Asie	386	142
TOTAL GROUPE	6 373	2 070

152 Cash & Carry

	Total	dont franchisés et partenaires
Total France	137	125
Europe (hors France)		
Italie	14	1
Total Europe (hors France)	14	1
Asie		
Inde	1	
Total Asie	1	
TOTAL GROUPE	152	126





Carrefour se réinvente pour enchanter ses clients et consommateurs



- Conquérir plus de clients avec la marque Carrefour
- Réinventer les courses avec Carrefour *planet*
- Devenir le commerçant préféré avec les enseignes Carrefour
- Dia, un leader mondial du hard discount
- Révolutionner le cash avec des modèles porteurs



Conquérir plus de clients avec la marque Carrefour

Pour conquérir la préférence de tous ses clients et s'assurer une croissance durable, le Groupe s'appuie sur l'un de ses plus beaux actifs : la marque Carrefour.

Un formidable potentiel

Deuxième distributeur mondial, Carrefour attire chaque année plus de 100 millions de clients et génère près de 3 milliards de passages en caisse. La marque Carrefour s'affiche sur ses produits, ses enseignes et ses services à travers le monde. Aux yeux de tous, Carrefour est indéniablement une marque forte, mais aussi un réservoir unique d'innovation et de différenciation. Révéler le formidable potentiel de sa marque, en termes de produits mais également de concepts et de formats, tel est l'objectif de Carrefour depuis 2009. Les équipes Carrefour sont mobilisées pour en faire un levier de conquête des clients et consommateurs et permettre ainsi à Carrefour de devenir le commerçant préféré.

Dans cette logique, Carrefour a redéfini la posture de sa marque pour qu'elle soit porteuse de proximité et

d'optimisme et qu'elle contribue à améliorer la qualité de vie de chacun. Ainsi, partout dans le monde, le nouveau visage de la marque Carrefour se dessine plus chaleureux, plus attractif autour d'une nouvelle signature de marque, reflet de sa posture positive : « Du positif chaque jour » en France, « Ogni giorno è positivo » en Italie, « Carrefour, esta bueno para vos » en Argentine ou encore « Fu Dao Jia » en Chine.

Carrefour, une marque d'enseignes complémentaires

Présent depuis 50 ans dans le paysage de la distribution, Carrefour se devait de réinventer sa marque et de la raviver pour regagner le cœur de tous ses clients. L'une des premières preuves de cette réinvention passe par la redéfinition du portefeuille de marque enseigne, avec l'objectif de capitaliser sur les forces de la marque que sont la modernité, l'innovation, le choix et le plaisir d'achat. Carrefour se décline désormais sur ses différents formats de magasins : Carrefour et Carrefour *planet* pour les hypermarchés, Carrefour *market* pour les supermarchés, Carrefour *express*, Carrefour *city*, Carrefour *contact* pour les magasins de proximité. Les enseignes Carrefour vont aujourd'hui à la rencontre de leurs clients, où qu'ils se trouvent et quels que soient leurs besoins. Ainsi, en 2010, Carrefour propose à ses clients de nouveaux services et modes de consommation en ouvrant le premier service de livraison Carrefour *drive* et en testant le concept Carrefour *city café* en France, en développant activement le e-commerce en Belgique ou en proposant de nouveaux services sur mobile et sur le web en France ou encore en Espagne.



Carrefour, la marque de produits au meilleur rapport qualité/prix

Carrefour est aujourd'hui la première marque de produits de grande consommation en France⁽¹⁾. Pour répondre aux attentes des consommateurs en termes d'offre, de qualité et de prix, Carrefour a poursuivi en 2010 la refonte de ses assortiments. Ainsi, à partir d'une analyse approfondie des habitudes d'achat et des attentes de ses clients, Carrefour propose une sélection pertinente de produits qui couvre tous les besoins de consommation.

Les produits premiers prix s'affichent à la marque Carrefour Discount, gamme composée de 500 produits essentiels du quotidien de qualité Carrefour et à prix discount.

En cœur de gamme, les produits à marques de Carrefour sont renforcés avec un positionnement clairement affiché: être 15% à 30% moins chers que les produits de marques nationales avec une qualité irréprochable. Ainsi, en 2010, plus de 2 000 nouveaux produits Carrefour ont été lancés, prouvant une nouvelle fois l'adéquation de l'assortiment Carrefour aux évolutions des marchés.

Carrefour signe également des gammes qui répondent à des besoins plus spécifiques. Ainsi, par exemple, la marque Carrefour Sélection se positionne sur le segment des produits *premium*, ou Carrefour Kids sur celui des produits enfants. Cette dernière marque a d'ailleurs été profondément retravaillée en 2010 pour proposer une gamme nutritionnellement équilibrée, développée avec ©Disney, lancée notamment en France et en Argentine.

1^{re} marque

de produits de grande consommation en France



Carrefour, une marque engagée pour une meilleure qualité de vie

La marque Carrefour véhicule également les engagements responsables du Groupe. Ainsi, en 2010, les actions de développement durable se sont multipliées pour permettre aux clients et consommateurs de vivre en accord avec leurs principes et leurs attentes. Au-delà de l'offre de produits bio et éco-responsables à marques de Carrefour qui s'étoffe année après année, le Groupe s'engage dans de nombreuses actions de développement durable. Carrefour participe ainsi, par exemple, à la journée de la consommation responsable des aliments au Brésil, en octobre 2010, et signe, en France, une grande campagne de soutien à l'agriculture française en mai 2010.



Autre innovation 2010, une nouvelle gamme Carrefour « sans gluten » fait son apparition dans les rayons de nombreux magasins en France et en Italie afin de répondre aux besoins spécifiques des personnes intolérantes au gluten.

En 2010, Carrefour renforce également ses marques terroir que sont « Reflets de France » ou « Terre d'Italia », qui s'étoffe de 53 produits de la pure tradition italienne, ainsi que ses gammes bio et responsables comme Carrefour ECOplanet en Italie et Carrefour Ecobio en Espagne.

LA SUCCESS STORY CARREFOUR DISCOUNT



Un an après son lancement, la gamme Carrefour Discount devient la 2^e marque de produits de grande consommation la plus vendue en France en 2010⁽²⁾. Le succès commercial de Carrefour Discount et son impact positif sur l'image prix de Carrefour en France incitent le Groupe à l'étendre à 30 produits frais en décembre 2010 et à une sélection de petit électroménager en

janvier 2011. Fort du succès en France, le Groupe a développé en 2010 sa marque Carrefour Discount dans différents pays. Parce que l'optimisation du pouvoir d'achat est une attente fondamentale et universelle des consommateurs, Carrefour Discount a ainsi été lancé en Belgique, en Espagne, en Italie, en Turquie et en Grèce.

(2) Source Nielsen : total PGC-FLS sur circuits HM/SM, hors marques de distributeur.

(1) Source Nielsen : total PGC-FLS sur circuits HM/SM/HD.



Réinventer les courses avec Carrefour *planet*

Projet phare de sa réinvention, Carrefour repense son format d'hypermarché avec l'ouverture de magasins pilotes en 2010.

Carrefour, pionnier et légitime

En 1963, Carrefour a été l'inventeur de l'hypermarché avec l'ouverture du magasin de Sainte-Geneviève-des-Bois, un concept basé sur la simplicité du magasin et les prix bas. En 2010, pour répondre aux évolutions des modes de vie des consommateurs, Carrefour a décidé de repenser son modèle d'hypermarché et de réinventer l'expérience client.



Une réflexion approfondie

Pour mener à bien ce projet d'ampleur pour le Groupe, la première étape a consisté à prendre la mesure exacte des attentes des clients. Plus de 50 000 clients et consommateurs ont ainsi été interrogés sur leurs habitudes de consommation et leurs aspirations. Pendant plus d'un an, les équipes Carrefour ont identifié les meilleures idées, imaginé de nouveaux services, un nouvel agencement en magasin et de nouvelles façons de surprendre. Au final, six magasins pilotes, en France, en Belgique et en Espagne, ont vu le jour, dévoilant le fruit de cette réflexion. Baptisé Carrefour *planet*, le nouveau modèle d'hypermarché propose de réenchanter les courses des clients.

Une nouvelle expérience des courses

Loin de la configuration traditionnelle des linéaires, Carrefour *planet* propose une organisation de l'espace qui se veut propice aux effets de surprise. Une grande allée centrale dessert différents pôles spécialisés, repérables par une signalétique simple et colorée, animés et conçus pour proposer une nouvelle expérience des courses, axée sur le confort d'achat, la nouveauté et le plaisir.

Carrefour *planet* offre un assortiment de produits alimentaires enrichi et adapté aux attentes des clients, organisé en trois pôles. Le pôle **Marché**, où l'on retrouve l'atmosphère des halles couvertes traditionnelles, est entièrement dédié

aux produits frais. Parmi les étals généreux, les clients peuvent notamment y trouver de nombreux produits régionaux, des animations régulières et modernes : fumoir à saumon, bar à sushis, cours de cuisine, dégustations... Un nouvel espace situé à proximité du pôle Marché a également vu le jour : le pôle **Bio**. Avec près de 3000 références, dont plus de 500 produits Carrefour Bio, ce nouvel espace caractérise l'engagement responsable de Carrefour et sa volonté de proposer une offre étendue de produits bio à bas prix. Le pôle **Surgelés**, quant à lui, positionne Carrefour comme un vrai spécialiste du surgelé grâce à un large choix de produits innovants et créatifs, renouvelé au fil des saisons, et de nombreuses promotions et prix attractifs.



PROGRAMME D'EFFICACITÉ ÉNERGÉTIQUE

Les magasins pilotes Carrefour planet s'inscrivent dans la démarche du Groupe visant à réduire la consommation d'énergies de 30 % par m² de surface de vente d'ici à 2020 (vs 2004) par des actions concrètes comme l'installation d'éclairage LED dans tous les rayons et de portes isolantes sur les meubles frais et surgelés.

L'offre non alimentaire, pour sa part, s'articule autour de cinq pôles. Le pôle **Beauté** propose un concept unique qui multiplie les espaces de services et de conseils experts, du maquillage flash à la coiffure express, pendant que le pôle **Mode** déploie les collections tendance et très abordables de la marque Tex dans un esprit boutique. Carrefour planet apporte également une attention toute particulière à la famille et propose un pôle **Bébé** pour répondre à tous les temps de la vie de bébé : habiller, nourrir, éveiller et soigner, conseils en puériculture et autres services à l'appui. Le pôle **Maison** constitue une offre totalement innovante en réunissant tous les domaines d'aménagement et d'équipement en un lieu unique : cuisine et table, maison déco, maison pratique et maison équipement. Enfin, vitrine des nouvelles technologies, le pôle **Loisirs-Multimédia** crée l'attraction en regroupant notamment l'offre de produits culturels (livres, CD...) et de produits technologiques (téléphonie mobile, appareils photo...), ainsi que la billetterie Carrefour. L'innovation passe également par la présence de stands de marques partenaires prisées des consommateurs, comme la boutique Apple.

Des prix, des services et de la magie

Autre innovation : un espace dédié aux événements, accessible dès l'entrée du magasin. Renouvelé toutes les deux semaines, cet espace est l'emplacement des grandes opérations promotionnelles qui renforcent l'attractivité prix du magasin. Carrefour planet tient en effet plus que jamais l'engagement prix de la marque avec des prix bas toute l'année sur plusieurs milliers de produits, une gamme Carrefour Discount très présente et des promotions moins nombreuses, mais plus exceptionnelles.

Un déploiement volontaire

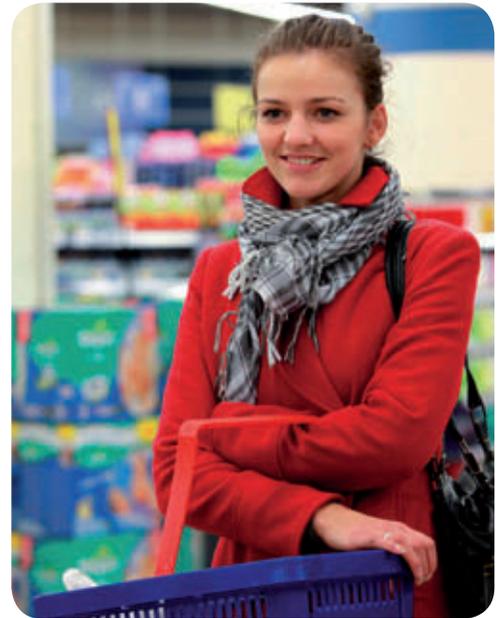
Fort du succès des magasins tests, Carrefour a décidé de rénover ou convertir plus de 500 hypermarchés à travers l'Europe d'ici à fin 2013, dont près de la moitié porteront la nouvelle enseigne Carrefour planet. Ainsi, en 2011, près de 90 nouveaux magasins Carrefour planet devraient voir le jour en France, Espagne, Belgique, Italie et Grèce pour proposer une nouvelle expérience d'achat et enchanter les clients et consommateurs européens.

Plus de
500
hypermarchés
à travers l'Europe
rénovés ou convertis
d'ici à 2013

DES INNOVATIONS AU SERVICE DES CLIENTS



Au-delà de l'atelier garderie des petits ou du coiffeur qui simplifient les courses, les nouvelles technologies réinventent l'expérience client. Ainsi, par exemple, les plans des magasins accessibles sur smartphone facilitent le repérage, les bornes interactives en magasin permettent de tester un produit de maquillage ou de commander un article dans le catalogue « Maison », et le self-scanning des articles au fil des achats accélère le passage en caisse.



Devenir le commerçant préféré avec les enseignes Carrefour

Pour enchainer ses clients, quels que soient leurs besoins et leurs habitudes d'achat, le lieu ou le moment, Carrefour déploie sa marque sur tous ses formats.

L'hypermarché Carrefour, le commerce d'aujourd'hui

Les enquêtes menées par Carrefour, pour réinventer l'hypermarché, ont révélé les nouvelles attentes des clients européens: des magasins axés sur le confort d'achat qui simplifient les courses et en font un moment agréable. C'est toute la pertinence de **Carrefour planet**, déployé à grande échelle dès 2011 en Europe. Sur les marchés de croissance, les consommateurs plébiscitent l'hypermarché **Carrefour**, adapté à leurs modes de vie et habitudes de consommation locale, vecteur d'une meilleure qualité de vie. Le Groupe en fait son modèle de conquête, avec par exemple 22 nouveaux hypermarchés ouverts en Chine, 6 en Indonésie et 3 en Argentine. À fin 2010, le Groupe compte ainsi 1401 hypermarchés à travers le monde.



Carrefour market, le supermarché idéal

Un marché, une offre large, des couleurs acidulées, un parcours clair et la mise en avant des produits à marques de Carrefour pour optimiser son panier: le supermarché **Carrefour market** a tout pour plaire.

Pour capitaliser sur la force de la marque Carrefour et après la transformation du parc français en 2009, la convergence d'enseignes se poursuit dans les autres pays du Groupe. En 2010, «GB» en Belgique et «GS» en Italie ainsi que les supermarchés polonais adoptent l'enseigne **Carrefour market**. L'Espagne ouvre également ses premiers supermarchés nouvelle génération. Dans le monde, 161 nouveaux supermarchés ont ouvert leurs portes en 2010, portant à près de 3000 le nombre de magasins qui facilitent les courses au quotidien en proposant une offre alimentaire large et adaptée aux habitudes locales à des prix très compétitifs.

Carrefour renforce la proximité avec ses clients

Pour répondre aux évolutions de la société, et notamment l'attractivité des centres-ville, Carrefour réinvente son offre de magasin de proximité en misant, comme pour ses autres formats, 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. Ainsi, en Grèce, les magasins intégrés et franchisés S'Marinopoulos se transforment progressivement à l'enseigne Carrefour express, de même que les 5 Minut en Pologne. Les premiers magasins ouvrent leurs portes en Argentine et en Espagne et, dans le même temps, la transformation du parc en Italie est importante avec 689 magasins DiperDi convertis en Carrefour express à fin 2010.

En France, le Groupe poursuit la transformation de son parc, d'une part à l'enseigne **Carrefour city** qui répond aux attentes d'une clientèle urbaine et souvent pressée avec son offre de produits prêts à consommer, son ambiance design et ses larges horaires, et d'autre part à l'enseigne **Carrefour contact**, dans les petites villes et les villages, avec une offre centrée sur l'essentiel, du libre-service frais aux rayons boucherie et fromage et les produits non alimentaires du quotidien. À fin 2010, 409 magasins de proximité arborent les enseignes Carrefour city et Carrefour contact avec des progressions moyennes de chiffre d'affaires respectivement de 28% et 16% après transformation. Un succès qui hisse l'ambition de Carrefour à 800 magasins convertis à ces enseignes à fin 2011.

Le dynamisme de la proximité ne s'arrête pas là. Face à la diversité des profils et attentes de la clientèle française, Carrefour renforce et développe de nouvelles enseignes de proximité. Ainsi, pour simplifier la vie des clients en stations d'altitude, **Carrefour montagne** propose, 7 jours sur 7, une sélection de produits frais, de produits locaux ainsi qu'une gamme complète de services. Testé avec succès en 2009 dans trois magasins pilotes, le concept a été déployé dès l'hiver 2010 dans quatre stations des Alpes et des Pyrénées. Pour accompagner les consommateurs mobiles et pressés, Carrefour teste également deux nouveaux concepts au cœur des villes : **Carrefour city café** propose une restauration sur

place ou à emporter, du petit-déjeuner au dîner, une innovation testée en avant-première dans le centre de Bordeaux; **Carrefour express** inaugure quant à lui les courses de dépannage avec une sélection de 3500 références concentrée sur 100 m² à 250 m², à l'essai à Caen, Poitiers et Paris.

331

nouveaux magasins de proximité dans le monde en 2010



CARREFOUR DRIVE SE DÉPLOIE EN FRANCE

Autre innovation en France visant à faciliter les courses, l'hypermarché Carrefour de Nantes a ouvert le premier Carrefour drive. Grâce à ce système, les clients passent leurs commandes sur le site www.carrefour.fr parmi une offre de 7 000 produits proposés au même prix qu'en magasin et choisissent le jour et l'heure où ils souhaitent venir la retirer. À la borne Carrefour drive, les courses seront chargées dans leur véhicule en moins de 5 minutes.



UN CARREFOUR MARKET HQE À MONDONVILLE

Les programmes de rénovation et d'extension des magasins Carrefour à travers le monde sont également l'occasion pour le Groupe de mettre en œuvre des principes de construction durable et de tester des solutions innovantes. Ainsi, par exemple, Carrefour ouvre en 2010 le premier supermarché certifié Haute Qualité Environnementale (HQE) en France. Novateur dans sa gestion de l'énergie, ce magasin à l'enseigne Carrefour market permet une économie d'électricité annuelle équivalente à celle de 20 foyers français grâce à une conception adaptée permettant, par exemple, de privilégier l'éclairage naturel et de récupérer la chaleur dissipée par la production de froid. Il est construit avec des matériaux de la région et parfaitement intégré dans son environnement grâce

notamment à l'aménagement d'espaces paysagers. L'exploitation de ce magasin s'inscrit également dans une démarche responsable avec, par exemple, des bornes de rechargement pour les véhicules électriques et un système de management environnemental pour encourager clients et salariés à adopter les écogestes.





Dia, un leader mondial du hard discount

Depuis plus de trente ans, Dia développe son réseau de magasins à travers le monde en alliant prix bas et confort d'achat pour ses clients.

Un spécialiste du hard discount venu d'Espagne

Né en Espagne en 1979 avec l'ouverture du premier magasin à Madrid, le modèle hard discount Dia, présent aujourd'hui dans sept pays, repose sur un principe fondamental : proposer le meilleur rapport qualité/prix du marché sur une sélection de produits du quotidien dans un magasin moderne et agréable, pour une clientèle familiale disposant d'un petit budget. Ses 6373 magasins et ses 42 plateformes logistiques constituent le cœur d'un réseau dynamique, animé sur trois continents par plus de 45000 collaborateurs qui permettent, chaque jour, à des millions de clients de profiter du meilleur rapport qualité/prix du marché.

L'expansion volontaire de Dia

Sur le marché du hard discount, Dia se renouvelle en permanence et modernise ses points de vente. Ainsi, en Espagne, où Dia occupe une position de leader sur le segment du hard discount, la refonte des magasins se poursuit, transformés selon leur format en Dia Maxi ou Dia Market. Ces nouveaux magasins rencontrent un fort succès avec d'importantes croissances de chiffre d'affaires.

En France, le rebond de trafic enregistré par les magasins Ed transformés en Dia valide également la stratégie de conversion du Groupe. En 2010, 255 magasins sont ainsi

passés sous enseigne Dia, portant le parc à 301 magasins Dia sur le territoire français à fin 2010.

L'expansion du modèle hard discount se poursuit également dans les autres pays, où Dia est implanté avec plus de 500 nouveaux magasins ouverts dans le monde en 2010, notamment en Turquie (283 nouveaux magasins), en Chine (57 nouveaux magasins) ou encore au Brésil (58 nouveaux magasins) et en Argentine (43 nouveaux magasins), pays où Dia occupe une position de leader du secteur.

Le développement de la franchise

En 2010, le développement de la franchise aura été l'un des moteurs de la stratégie de Dia pour accélérer son expansion tout en optimisant ses investissements. Ainsi, le cap des 2000 magasins Dia exploités en franchise dans le monde a été franchi en 2010, faisant de Dia le troisième franchiseur de la distribution alimentaire en Europe et le premier en Espagne avec plus de 1000 magasins franchisés.

LANCEMENT DU CLUB DIA EN FRANCE

En s'appuyant sur l'expertise espagnole, Dia a lancé en 2010 le premier programme de fidélité dans le hard discount en France : Club Dia. Gratuite, la carte de fidélité permet de bénéficier tous les jours de remises significatives et immédiates sur plus de 200 produits de consommation courante (produits à marque Dia, de marques nationales et produits frais). Disponible dans tous les magasins, elle permet à l'enseigne de mieux connaître les habitudes d'achat de ses clients et de cibler davantage ses réductions pour toujours mieux les fidéliser. À fin 2010, Dia compte plus de 21 millions de porteurs de carte de fidélité dans le monde, dont 13,2 millions en Espagne et 2,3 millions en France.

CHIFFRES CLÉS :

3^e acteur mondial du hard discount

552 nouveaux magasins ouverts dans le monde en 2010



Promocash

Révolutionner le cash avec des modèles porteurs

Pour élargir sa clientèle et multiplier les opportunités de croissance, Carrefour passe à l'offensive sur ses modèles de vente en gros.

Atacadão : l'hypermarché cash & carry pour tous

Alliant les atouts de la vente en gros et de l'hypermarché, Atacadão, le modèle cash & carry tous publics de Carrefour, confirme en 2010 son attractivité et sa rentabilité. Au Brésil, son pays d'origine, Atacadão tire la croissance avec une progression des ventes de 25,8% à taux de changes constants en 2010, et l'ouverture de 11 nouveaux magasins, portant le parc à 70 magasins dans le pays. Fort de cette expérience, Carrefour exporte son modèle pour la première fois en Colombie avec l'ouverture en 2010 de deux magasins à Bogotá et Soacha. Début 2011, le premier magasin a ouvert ses portes en Argentine et le concept pourrait également être testé prochainement en Europe.

70
magasins
Atacadão
au Brésil
à fin 2010

CARREFOUR COLOMBIE S'ENGAGE POUR LA COMMUNAUTÉ



Le premier magasin Atacadão ouvert en Colombie à Bogotá a permis de créer 300 emplois. Il s'est également engagé dans le programme « les écoles font partie de nos vies », qui permet à chaque magasin de Carrefour Colombie de parrainer une école de sa communauté. À ce jour, plus de 30 000 enfants de 72 écoles bénéficient de ce programme à travers le pays.

Carrefour au service des pros avec Promocash

Promocash, l'enseigne française de proximité en libre-service de gros dédiée aux professionnels de la restauration et de l'alimentation, poursuit son expansion et sa modernisation pour mieux accompagner au quotidien près de 300 000 clients français. L'enseigne Promocash, dont les magasins sont gérés en franchise, facteur clé de succès de l'enseigne, a ainsi développé son maillage territorial grâce au rachat de huit magasins Codi Cash et testé en 2010 un nouveau concept de magasin en adéquation avec les attentes de ses clients professionnels. Fort du succès de ce nouveau concept, Promocash prévoit son déploiement sur une vingtaine de sites en 2011. Une attention toute particulière a été portée au développement des trois modes d'approvisionnement que sont le magasin, le *drive* et la livraison. Promocash prévoit ainsi de poursuivre le développement de l'activité livraison et du *drive*, après les six points de vente ouverts en 2010.



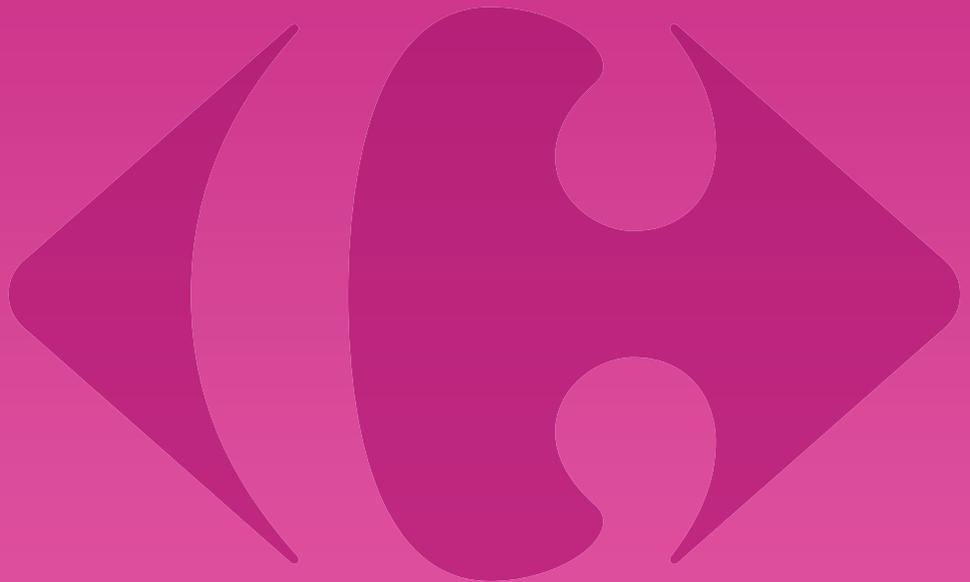
CARREFOUR EN INDE

C'est avec le format de vente en gros que Carrefour fait son entrée en Inde en 2010 avec l'ouverture de son premier magasin Carrefour Wholesale Cash & Carry à New Delhi, une étape essentielle pour préparer le développement de Carrefour sur ce marché d'avenir.





Carrefour se réinvente partout dans le monde



-
- Une nouvelle dynamique en France
 - Le renouveau des pays d'Europe
 - De très belles performances en Amérique latine
 - Une expansion soutenue en Asie
-



Une nouvelle dynamique en France

En 2010, Carrefour a insufflé une nouvelle dynamique à ses enseignes françaises au travers de nombreuses actions visant à améliorer le quotidien de ses clients et consommateurs.

Une nouvelle stratégie orientée clients

Pour conquérir durablement le cœur de tous les Français, Carrefour, à l'écoute de ses clients, de ses collaborateurs et de ses partenaires, a défini en 2010 un plan d'actions qui s'appuie sur trois engagements phare : être un excellent

magasin pour faire ses courses, un excellent endroit pour travailler et un excellent voisin. Chaque engagement est décliné en promesses précises, simples et pragmatiques comme «*je ne fais pas la queue*» ou «*j'ai des opportunités pour évoluer*», ou encore «*nous nous engageons avec les producteurs locaux*», et vise à réinventer le commerce pour reprendre le *leadership* de la distribution.

22,4%

Part de marché des enseignes Carrefour en France

(source : Kantar)

Attirer dans tous les formats

Chantier phare de la transformation de Carrefour, la réinvention de l'hypermarché s'est traduite en France par l'ouverture de deux magasins pilotes Carrefour *planet* à Écully et Vénissieux en région lyonnaise. Les performances au niveau des ventes et du trafic, ainsi que la satisfaction des clients, contribuent au succès des tests qui se traduiront en 2011 par la transformation de 40 hypermarchés au concept Carrefour *planet*. Dans tous les formats, la transformation des magasins aux enseignes Carrefour séduit les clients. Les enseignes Carrefour gagnent ainsi 50 points de base de parts de marché en 2010 en France à surface comparable.

NOUVEAUX AVANTAGES FIDÉLITÉ

Carrefour s'allie à une vingtaine d'enseignes partenaires pour permettre aux 19 millions de porteurs de carte de fidélité de bénéficier de réductions sur des services et loisirs de tous les jours : du restaurant au coiffeur, à la location de voiture et au voyage.



CHIFFRES CLÉS :

**Progression moyenne
des ventes après transformation
Carrefour city: 28 %
Carrefour contact : 16 %**

Après la transformation du parc de supermarchés en Carrefour *market* achevée en 2009, les enseignes de proximité modernisent leur parc avec 409 magasins Carrefour *city* et Carrefour *contact* à fin 2010 et des résultats très prometteurs. Pour répondre aux évolutions des modes de vie et des besoins de ses clients, Carrefour s'efforce de proposer de nouvelles solutions pour s'inscrire dans le quotidien des Français. Carrefour inaugure ainsi quatre nouveaux magasins Carrefour *montagne* dans des stations d'altitude et teste la restauration à toute heure pour les urbains pressés avec le concept Carrefour *city café* et le magasin de dépannage avec Carrefour *express*. La transformation du parc de magasins hard discount se poursuit également avec 255 magasins Ed transformés en Dia en 2010. Parallèlement, Promocash se renforce avec un nouveau concept de magasin et l'acquisition de huit magasins Codi Cash.

Une image prix renforcée

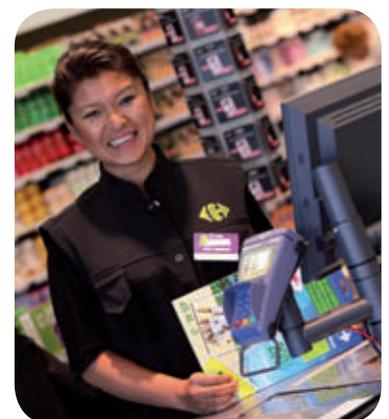
Avec 500 produits du quotidien de qualité Carrefour à prix discount, la gamme Carrefour Discount rallie les suffrages et contribue nettement à l'amélioration de l'image prix de Carrefour. En 2010, elle grimpe à la deuxième place des marques les plus vendues en France⁽¹⁾. Fort de ce succès, Carrefour l'étend à 30 produits frais et six références de petit électroménager. En parallèle, Carrefour renforce sa dynamique commerciale avec « Promo Libre » qui propose aux clients de choisir les produits sur lesquels ils souhaitent obtenir une promotion. L'opération a ainsi aiguisé l'image prix de Carrefour et démontré sa capacité d'innovation.



(1) Source Nielsen : Total PGC-FLS sur circuits HM/SM hors marques de distributeurs.

UNE PROMESSE TENUE : RÉDUIRE L'ATTENTE AUX CAISSES

Carrefour a lancé dans ses hypermarchés français « La Ligne Bleue », un nouveau service pour réduire l'attente aux caisses et faire gagner du temps à ses clients. Dès qu'un client se trouve au-delà de cette ligne, les équipes se mobilisent pour ouvrir des caisses supplémentaires. 91% des clients sont enchantés par l'initiative et jugent le dispositif très efficace.



Des innovations qui facilitent les courses

Pour enchainer ses clients et simplifier leurs courses, Carrefour redouble d'innovations en 2010. Le site Internet *carrefour.fr* s'enrichit de nouveaux services comme les e-listes de mariage et de naissance, les services à la personne, et inaugure la commande en ligne avec le retrait des courses au Carrefour *drive* de l'hypermarché de Nantes. Résultat : l'audience du site augmente de 80% en 2010. Le site mobile *m.carrefour.fr* ainsi que de nombreuses applications pour faciliter les courses des clients Carrefour sont également lancés. Ainsi, les catalogues Carrefour sont désormais disponibles sur smartphone, de même que la carte de fidélité, les coupons de réduction ou encore des fiches recettes avec « Carrefour Cook ».



ÉTIQUETAGE « NOURRI SANS OGM »

Grâce à une démarche initiée il y a plus de dix ans, Carrefour est aujourd'hui le seul distributeur français à proposer plus de 350 références alimentaires à sa marque issues d'animaux nourris sans OGM*. Carrefour lance ainsi en 2010 un étiquetage dédié dans tous ses magasins en France : « Nourri sans OGM ». Avec cet engagement soutenu par le WWF France, Carrefour défend la liberté de choix des consommateurs et répond à une forte attente des Français en matière de transparence de l'information.

*Garanti à 99,1%.





Le renouveau des pays d'Europe

Dans un environnement économique difficile, Carrefour a mis en œuvre un plan d'actions efficace pour retrouver le chemin de la croissance dans ses différents pays européens.

Poursuivre les actions en Espagne

Malgré un environnement économique très difficile sur le marché espagnol, Carrefour parvient en 2010 à maintenir sa rentabilité et à renforcer son efficacité opérationnelle. Carrefour poursuit ses efforts sur les prix et étoffe son parc avec l'ouverture d'un nouvel hypermarché, de sept supermarchés, 16 magasins de proximité et 63 magasins de hard discount. L'Espagne est par ailleurs l'un des pays pilotes du nouveau concept Carrefour *planet*, avec trois magasins tests ouverts en 2010. Fort du succès de ces magasins, l'ambition de Carrefour est de porter le parc à 37 magasins Carrefour *planet* en Espagne à fin 2011.

Régénérer l'activité en Belgique

Face aux résultats des magasins belges ces dernières années, Carrefour a mis en œuvre un plan d'actions visant à améliorer la rentabilité de Carrefour dans ce pays. L'accord trouvé en 2010 avec les partenaires sociaux et le groupe Mestdagh remet Carrefour Belgique sur la voie d'une croissance rentable et durable. Il prévoit la fermeture des magasins déficitaires et l'extension du partenariat historique avec le groupe Mestdagh via un accord de « Master franchise ». Ses 69 supermarchés passent progressivement sous enseigne Carrefour *market*, pour permettre au Groupe de reprendre son *leadership* sur le marché belge. La relance de la dynamique commerciale a ainsi commencé en 2010 avec l'ouverture d'un hypermarché réinventé à Mont-St-Jean, de 24 supermarchés, de 25 magasins de proximité et le développement de l'e-commerce avec 63 points d'enlèvement à travers le pays en fin d'année. Au quatrième trimestre 2010, Carrefour Belgique enregistre la première croissance des ventes depuis six ans, soit +1,5% à parc comparable.



92
magasins
Carrefour planet
en Europe à fin 2011
(France, Espagne,
Belgique, Italie, Grèce)

Recentrer les activités en Italie

En 2010, la refonte des accords de Carrefour avec Finiper marque une nouvelle étape dans la rationalisation des activités en Italie. En parallèle, Carrefour relance son expansion dans ce pays avec l'ouverture d'un hypermarché, 18 supermarchés et 32 magasins de proximité. L'activité commerciale des magasins s'appuie notamment sur le développement de la marque Carrefour avec la transformation de près de 1000 magasins aux enseignes Carrefour market et Carrefour express, le lancement des gammes Carrefour Discount et «Carrefour No Gluten» et l'exploitation de la carte de fidélité multifomat.



Des positions renforcées dans les autres pays européens

Carrefour poursuit son expansion sur les marchés d'Europe de l'Est avec, par exemple, l'ouverture d'un hypermarché et de 10 supermarchés en Roumanie.

En Pologne, Carrefour renforce ses positions avec l'ouverture d'un supermarché et de 40 magasins de proximité exploités en franchise, et développe un nouveau modèle d'organisation en magasin pour améliorer l'efficacité opérationnelle.

En Turquie, le rachat de la chaîne locale Ipek dope le parc de 27 supermarchés implantés à Istanbul, convertis aux enseignes Carrefour market et Carrefour express. Dans le même temps, l'ouverture de 2 hypermarchés, 49 supermarchés et 283 magasins hard discount hisse le parc turc à 1138 magasins.

Dans un contexte économique difficile en Grèce, Carrefour s'engage sur le front des prix et propose de nombreuses opérations commerciales attractives tout en poursuivant son développement, avec l'inauguration d'un nouvel hypermarché, 14 supermarchés et 29 magasins de proximité dans le pays. En parallèle, la joint-venture créée en février 2010 avec le groupe Marinopoulos, partenaire de Carrefour depuis plus de dix-sept ans en Grèce et à Chypre, vise à développer la présence de Carrefour dans la zone porteuse des Balkans, comme par exemple en Bulgarie, où le Groupe exploite déjà cinq hypermarchés Carrefour.

Partout en Europe, Carrefour développe son offre commerciale pour mieux répondre aux attentes et problématiques de ses clients. Ainsi, les produits de la gamme Carrefour Discount font progressivement leur apparition dans les rayons des magasins en Espagne, Italie, Belgique, Grèce et Turquie.

UN NOUVEAU MODÈLE D'ORGANISATION MAGASIN EN POLOGNE

En 2010, les hypermarchés et supermarchés en Pologne ont adopté une nouvelle façon de travailler pour améliorer l'efficacité en magasin et répondre à trois objectifs : s'assurer d'avoir des rayons pleins et sans rupture, éviter le surstock, réduire les coûts de distribution. Les résultats sur les ventes et sur la fréquentation valident ce nouveau modèle, qui sera prochainement adopté et adapté dans d'autres pays européens.

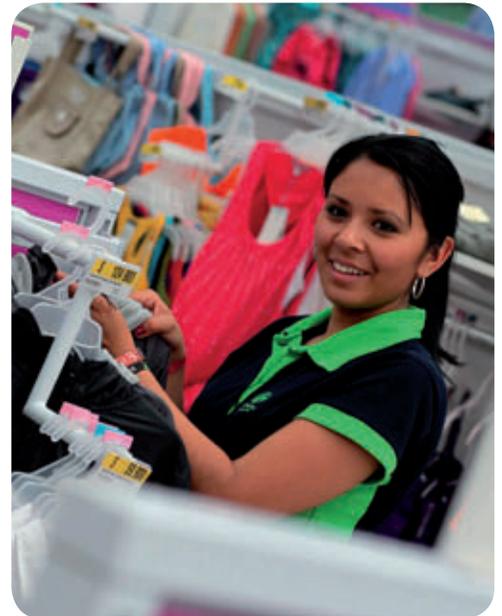


CARREFOUR DÉVELOPPE DE NOUVELLES FILIÈRES « ENGAGEMENT QUALITÉ CARREFOUR »

Fer de lance de la démarche de développement durable de Carrefour, les filières « Engagement Qualité Carrefour », lancées en France en 1992, valorisent un modèle de partenariat innovant entre la grande distribution et le monde agricole dans les différents pays où le Groupe est implanté. Ces filières ont pour objectif de répondre aux attentes des consommateurs en termes de sécurité alimentaire, de fraîcheur, de goût, d'authenticité et de méthodes de production respectueuses de l'environnement.

En 2010, Carrefour poursuit cette démarche dans tous ses pays et lance, par exemple en Roumanie, deux nouvelles filières d'approvisionnement en truites fraîches et en carottes.





De très belles performances en Amérique latine

En 2010, Carrefour affiche à nouveau une croissance soutenue de son chiffre d'affaires dans les pays d'Amérique latine, sous l'effet d'une expansion dynamique et des performances commerciales des formats déployés sur la zone.

Brésil, l'avenir en confiance

Les ventes de Carrefour au Brésil enregistrent de nouveau une progression remarquable de +13,2%, à taux de changes constants, tirée par les excellentes performances d'Atacadão. La conquête brésilienne se poursuit à un rythme soutenu avec l'ouverture d'un hypermarché, 11 magasins Atacadão, 58 magasins Dia et cinq magasins de proximité. En 2010, le Groupe a cependant dû faire face à des dysfonctionnements comptables et financiers au Brésil. Au terme des audits interne et externe diligentés à la demande de Carrefour, 555 millions d'euros de charges non récurrentes ont fait l'objet, d'une part, d'un retraitement de l'information comparative 2009 et d'autre part, d'une comptabilisation dans les comptes 2010 de la société. Le Groupe a dès lors procédé au renforcement de ses procédures de contrôle et mis en place de nouvelles règles de gestion ainsi qu'une nouvelle équipe dirigeante. Carrefour est ainsi reparti sur des bases assainies visant à poursuivre son développement rapide au Brésil, l'un des relais de croissance privilégié du Groupe.

25,8%

Croissance des ventes d'Atacadão au Brésil en 2010

(à taux de changes constants)



LANCEMENT DU SITE DE E-COMMERCE CARREFOUR AU BRÉSIL

Pour renforcer son offre et répondre aux évolutions du marché brésilien, Carrefour a inauguré le 1^{er} mars 2010 son magasin virtuel : www.carrefour.com.br.

Le jour du lancement, le site a atteint un record de ventes et de fréquentation avec plus d'un million de connexions.

Gagner de nouveaux clients en Colombie

En 2010, Carrefour conforte sa position en Colombie et inaugure cinq nouveaux hypermarchés. Fort du succès d'Atacadão au Brésil, Carrefour exporte pour la première fois son concept d'hypermarché cash & carry en ouvrant ses deux premiers magasins à Bogotá et Soacha. Avec un choix de produits essentiels à prix bas déployé dans des magasins de surface équivalente à un hypermarché, les résultats de ces premiers magasins Atacadão sont prometteurs. Pour répondre toujours mieux aux attentes des clients et consommateurs colombiens, Carrefour renforce également son attractivité par des opérations commerciales positionnant Carrefour comme l'allié du budget des familles grâce à un programme de fidélité performant et une offre de produits à marques Carrefour étendue.



LES COLLABORATEURS ARGENTINS MOBILISÉS POUR LE DÉVELOPPEMENT DURABLE



En Argentine, Carrefour renforce son engagement en faveur du développement durable avec un programme interne de responsabilité sociétale intitulé « Sumando voluntades ». Ce programme vise à sensibiliser et à mobiliser les collaborateurs des magasins et du siège autour de trois thèmes : la nutrition, l'intégration sociale et le respect de l'environnement.



La croissance au cœur des activités en Argentine

L'Argentine confirme son rôle de moteur de croissance de la zone avec des ventes en progression de +23,8% à taux de changes constants. L'expansion s'accélère avec l'ouverture de trois hypermarchés, d'un supermarché et de 22 magasins de proximité. Le Groupe passe ainsi la barre des 200 magasins aux enseignes Carrefour dans le pays et près de 450 magasins de hard discount Dia. L'année 2010 est également marquée par le lancement de l'enseigne Carrefour express en Argentine et notamment les premiers « magasins verts ». Élu « commerçant préféré des Argentins » pour la deuxième année consécutive, Carrefour affiche haut et fort la posture positive de la marque sous une nouvelle signature : « Carrefour esta bueno para vos ».

200^e

magasin
Carrefour
en Argentine



LE PREMIER MAGASIN RESPONSABLE CARREFOUR EXPRESS EN ARGENTINE

Carrefour express fait une entrée exemplaire en Argentine en inaugurant le premier magasin responsable du pays : Carrefour express « Ecoamiga ».

Conçu pour minimiser son impact sur l'environnement avec notamment un éclairage LED qui réduit de 65% la consommation d'électricité pour l'éclairage du magasin. Il multiplie les initiatives pour sensibiliser les clients à la consommation responsable, du repérage des produits verts à la promotion des sacs réutilisables jusqu'aux gondoles d'information en matériau recyclé qui font découvrir les bienfaits de la gestion équitable des forêts.





Une expansion soutenue en Asie

Avec près de 8 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2010, de nombreuses ouvertures sur la zone et un premier pas en Inde, l'Asie est indéniablement un accélérateur de croissance pour Carrefour.

Forte croissance en Chine

En 2010, Carrefour affiche une croissance solide en Chine, accélérée par une expansion importante. Les ventes progressent de 14,7% à taux de changes constants. Conformément à ses ambitions, le Groupe a ouvert 22 nouveaux hypermarchés et 57 magasins de hard discount dans le pays en 2010, auxquels viennent s'ajouter les huit magasins acquis dans le cadre du partenariat signé avec Baolongcang, une des principales chaînes d'hypermarchés de la région d'Hebei en pleine croissance, près de Pékin.

À fin 2010, Carrefour dispose ainsi d'un parc de 182 hypermarchés sur ce marché de 1,3 milliard d'habitants. L'objectif pour 2011 est de maintenir ce rythme d'ouvertures dans ce pays, véritable levier de croissance pour Carrefour. Ses hypermarchés, emblématiques du commerce moderne, y sont plébiscités et c'est sous la signature «Fu Dao Jia», synonyme de bonheur pour tous, que Carrefour décline la posture positive de sa marque en Chine.

182
hypermarchés
Carrefour
en Chine
à fin 2010

Une stratégie de leader portée par un développement important

La stratégie de Carrefour à l'international est claire. Elle vise à concentrer ses moyens sur les marchés où le Groupe détient une position de *leadership*, condition indispensable pour assurer une croissance durable et rentable. Ainsi, en l'absence de perspectives de croissance suffisantes permettant d'atteindre une position forte à court ou moyen terme, Carrefour a décidé de se retirer de Thaïlande en 2010. Sa 5^e position sur le marché de la distribution alimentaire organisée, ses 40 magasins et ses 6% de parts de marché ne permettaient pas d'assurer le *leadership* de Carrefour dans ce pays. Cette transaction a été valorisée à 120% des ventes et 13 fois l'EBITDA.

CAMPAGNE «NUTRITION DAO JIA» EN CHINE

Pour lutter contre l'anémie qui touche près de 20% de la population en Chine, Carrefour, en partenariat avec le ministère de la Santé, lance dans 163 magasins Carrefour à travers le pays, une campagne « Nutrition Dao Jia » qui vise à promouvoir auprès des clients et consommateurs une alimentation saine et équilibrée.

Ailleurs, le Groupe renforce sa présence sur ses marchés de croissance asiatiques. Ainsi, en Indonésie, dans un contexte de forte croissance économique et démographique, Carrefour inaugure six hypermarchés et trois supermarchés et développe son *leadership* par de nombreuses opérations commerciales en phase avec les évolutions de la société indonésienne. Le partenariat stratégique conclu en 2010 avec Trans Corp vise à accélérer le développement de Carrefour dans ce pays en multipliant les synergies opérationnelles, en particulier dans le domaine des services financiers, des médias, de la mode et des loisirs.

En Malaisie, Carrefour inaugure 6 nouveaux hypermarchés et reçoit le prix de la meilleure enseigne d'hypermarchés 2009-2010 décerné par l'Asia Pacific Brands Foundation.

À Taïwan, Carrefour multiplie les initiatives pour développer son offre et l'attractivité de ses 63 magasins avec notamment des campagnes promotionnelles innovantes, l'inauguration de nouvelles pharmacies et un plan d'actions efficace pour réduire l'attente en caisse.



UN APPROVISIONNEMENT DIRECT AUPRÈS DE PRODUCTEURS LOCAUX

Carrefour propose à ses clients chinois des produits frais achetés directement aux agriculteurs. Le Groupe ambitionne ainsi de mieux rémunérer les producteurs et de leur offrir de nouveaux débouchés, tout en améliorant la fraîcheur des produits et en diminuant les prix pour les consommateurs chinois. En 2010, cet approvisionnement direct a permis d'acheter 107 000 tonnes de fruits et légumes à 220 coopératives regroupant 520 000 agriculteurs chinois.

Les premiers pas en Inde

Carrefour ouvre son premier magasin en Inde au format cash & carry à New Delhi sous l'enseigne Carrefour Wholesale Cash & Carry. Sur une surface de 5200 m², ce magasin propose plus de 10 000 références en alimentaire et en non alimentaire aux professionnels de la restauration, aux administrations et aux petits commerçants locaux. Cette ouverture symbolise l'entrée effective de Carrefour sur le marché indien. C'est une étape essentielle pour appréhender les spécificités de ce marché aux perspectives de croissance importantes et pour préparer le développement futur de Carrefour sous d'autres formats.

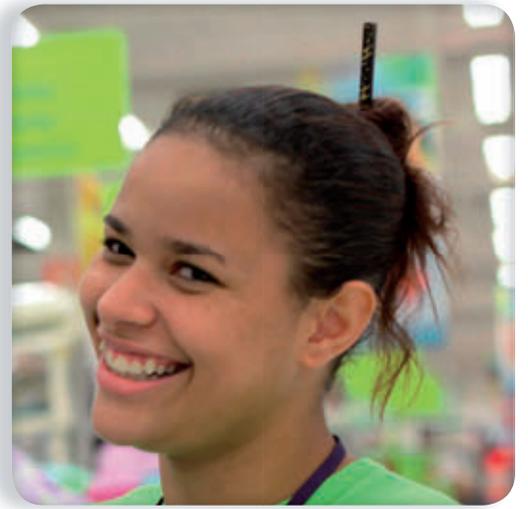


CARREFOUR S'ENGAGE POUR L'HUILE DE PALME CERTIFIÉE ET TRACÉE

Carrefour soutient depuis 2006 l'initiative RSPO pour la mise en place d'une filière d'huile de palme responsable, principalement issue des pays du Sud-Est asiatique. En 2010, Carrefour renforce son engagement pour la préservation des ressources naturelles et de la biodiversité en se fixant l'objectif de 100 % d'approvisionnement en huile de palme certifiée et tracée pour ses produits à marques propres d'ici 2015.*



*Roundtable on Sustainable Palm Oil.

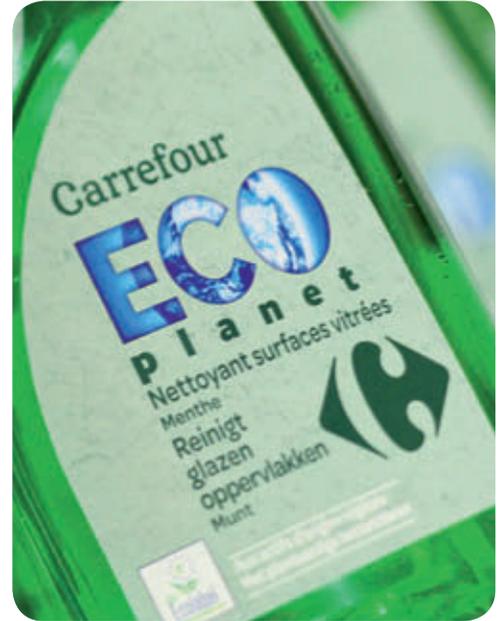




Carrefour se réinvente pour un commerce responsable



-
- Le commerce responsable selon Carrefour
 - Faire de la consommation un acte positif pour tous
 - Contribuer au bien-être des collaborateurs
 - Développer un commerce respectueux de l'environnement
 - Accompagner les fournisseurs dans la durée
 - S'engager pour dynamiser les communautés
-



Le commerce responsable selon Carrefour

Carrefour mène depuis plus de vingt ans une politique de développement durable pour tous, qui guide les activités du Groupe au quotidien à travers le monde.

Un engagement pionnier

Au regard de sa taille et de sa présence géographique, Carrefour a une responsabilité particulière dans la promotion d'un commerce responsable. Depuis plus de vingt ans, Carrefour a intégré la démarche de développement durable dans sa stratégie et dans ses différents métiers au bénéfice de toutes ses parties prenantes : ses clients, ses collaborateurs, ses fournisseurs, ses actionnaires et les collectivités qui l'accueillent. Son engagement pionnier, renforcé sans cesse par de nombreuses initiatives et innovations, positionne Carrefour comme un leader du développement durable dans le secteur de la grande distribution. Carrefour a été le premier distributeur à intégrer la qualité comme pilier du développement de ses produits à marques propres, avec le lancement dès 1992 de véritables partenariats avec les fournisseurs au moyen des filières «Engagement Qualité Carrefour». Carrefour poursuit cette démarche au fil des ans et crée sa gamme «Carrefour Bio» dès 1997, lance une gamme «Pêche responsable» en 2005 et déploie auprès de

Près de
20 ans
d'engagement
en faveur du
développement
durable

ses fournisseurs de marques propres dans le monde un outil d'auto-évaluation de leur performance durable en 2010.

Une stratégie claire

La stratégie de développement durable de Carrefour repose sur deux axes majeurs :

La prise en compte du développement durable dans toutes les activités du Groupe

Partout où il est implanté, Carrefour participe à la dynamique du tissu économique local, accompagne la croissance de ses fournisseurs dans la durée et s'assure de la conduite éthique de ses activités. Employeur de référence en Europe et dans le monde, le Groupe agit en entreprise responsable,



s'assure du respect des droits de l'Homme à toutes les étapes de sa chaîne d'approvisionnement et soutient les communautés locales qui l'accueillent. Conscient de l'impact de ses activités sur l'environnement, le Groupe contribue également à lutter contre le changement climatique et s'engage dans la protection de la biodiversité et des ressources naturelles, la réduction des déchets ainsi que l'optimisation de leur recyclage.

La promotion du développement durable auprès des clients et consommateurs

Carrefour s'attache également à promouvoir le commerce responsable, notamment à travers son offre variée de produits de qualité permettant une alimentation saine, équilibrée et accessible à tous. En proposant notamment de larges gammes de produits bio et de nombreux produits issus du commerce équitable, Carrefour permet à ses clients de consommer de façon responsable.

Carrefour promeut également sa démarche de développement durable en sensibilisant et informant ses clients et consommateurs par de nombreuses initiatives comme l'affichage nutritionnel sur les produits, l'étiquetage «Nourri sans OGM» ou la participation à des événements d'envergure nationale ou internationale comme la «Semaine européenne de l'énergie» ou la «Journée mondiale de l'Environnement».



Carrefour renforce aujourd'hui sa démarche en s'appuyant sur une conviction forte et universelle qui vise à faire de chaque acte de consommation un acte citoyen, un acte positif. En proposant des produits toujours plus responsables, en réduisant son impact sur l'environnement grâce, par exemple, à des programmes d'économie d'énergie efficaces, Carrefour contribue ainsi à un commerce plus responsable.

Une culture partagée par les collaborateurs

Pour impliquer toujours plus ses collaborateurs dans sa démarche de développement durable et diffuser les bonnes pratiques dans ses magasins, ses entrepôts et ses sièges, Carrefour déploie des programmes de sensibilisation aux éco-gestes et des formations adaptées à ses différents métiers. Économies de papier, d'eau et d'énergie, tri sélectif des déchets, éco-transports pour venir au travail et sensibilisation aux éco-gestes à la maison sont intégrés dans la culture de l'entreprise et permettent de développer l'éco-attitude en interne.

Un dialogue permanent avec les parties prenantes

Depuis près de dix ans, le Groupe réunit chaque année ses parties prenantes pour partager les avancées des dossiers clés du développement durable. Cette démarche d'échange et de dialogue constitue l'un des fondements de l'engagement de développement durable de Carrefour. Les collaborations avec de grandes organisations comme la Fédération Internationale des Droits de l'Homme (FIDH) depuis 2000 et le WWF depuis 1997, permettent de faire progresser la démarche de développement durable en proposant un commerce toujours plus responsable, en veillant par exemple aux conditions sociales de fabrication des produits dans les pays sensibles. De même, les partenaires sociaux sont régulièrement informés et consultés pour faire progresser la démarche de développement durable du Groupe, notamment au travers du Comité d'Information et de Concertation Européen (CICE).



Une participation active aux débats d'avenir

Carrefour participe régulièrement au débat public afin d'encourager une consommation responsable et valoriser ses actions quotidiennes en matière de développement durable. À l'échelle de l'Union européenne, le Groupe dialogue en permanence avec les législateurs et les décideurs politiques, et plaide pour l'émergence d'un marché intérieur européen compétitif plus responsable. Carrefour soutient ainsi, par exemple, la proposition législative de la Commission européenne visant à lutter contre la commercialisation illégale de bois et de ses produits dérivés.



**Bon pour vous,
bien pour tous.**

**Avec les œufs Carrefour Bio,
Yann et Gaël
prouvent qu'on peut faire
une omelette, sans se brouiller
avec la planète.**

Précurseur de l'éco-bio, Carrefour encourage régulièrement sa gamme Carrefour Bio de nouvelles références pour offrir à ses clients une consommation de produits de qualité et certifiés AB.
Avec les produits Carrefour Bio, vous cuisinez les plus formés des oiseaux de recettes originales et naturelles à juste prix. Et ça, c'est bon pour vous. Et même mieux, vous soutenez le développement de la filière agricole de produits bio. Et ça, c'est bien pour tous.

Carrefour
du positif chaque jour



Faire de la consommation un acte positif pour tous

Pour mettre la consommation responsable à la portée de tous, Carrefour propose une offre variée et accessible en prix et multiplie les initiatives qui éclairent les choix des clients et consommateurs.

Promouvoir le développement durable auprès de ses clients et consommateurs est un engagement fort de Carrefour qui souhaite faire de chaque acte d'achat un acte positif, pour le client, le consommateur, pour la société et pour la planète.

Des produits responsables accessibles à tous

Avec près de 16 000 magasins dans le monde, Carrefour est un acteur majeur de la distribution et permet à des millions de clients de consommer des produits issus de l'agriculture biologique, des produits équitables et des produits respectueux de l'environnement à des prix accessibles.

Carrefour propose ainsi, par exemple, plus de 5 300 produits issus de l'agriculture biologique dans ses hypermarchés français, dont près de 1 000 références à la marque Carrefour Bio.

Fort de plus de dix ans d'engagement en faveur du commerce équitable, Carrefour déploie près de 500 références portant le label Max Havelaar en France ainsi qu'une gamme solidaire qui fait vivre une cinquantaine de coopératives de petits producteurs dans le monde. La gamme Carrefour ECOplanet vise pour sa part à proposer près de 180 produits alimen-

taires et non alimentaires, conçus pour minimiser leur impact sur l'environnement. Carrefour témoigne ainsi de son engagement en matière de protection de la biodiversité et propose des produits certifiés FSC (Forest Stewardship Council) garantissant une gestion responsable des forêts, ainsi que des produits de la mer labellisés MSC (Marine Stewardship Council) garantissant une gestion durable des ressources halieutiques.

1^{er}

vendeur de produits Bio en France en 2010



Une marque synonyme de qualité et de sécurité

L'exigence de qualité est au cœur de la marque Carrefour. Ainsi, à toutes les étapes de la vie des produits – développement, fabrication, commercialisation – des règles strictes sont stipulées dans les cahiers des charges et un plan de contrôle est défini pour assurer un niveau de qualité optimal. Des audits d'usine réguliers et un plan de surveillance annuel viennent compléter la démarche. Le processus qualité a également été pensé pour garantir une sécurité sanitaire maximale des produits. Ainsi, un ensemble d'outils et de procédures éprouvés permettent de gérer la moindre suspicion de non-conformité : analyses périodiques réalisées par des laboratoires indépendants, réseau de veille, échanges permanents avec les consommateurs, les administrations compétentes, les fournisseurs et les magasins. Des systèmes d'alerte performants permettent également de déclencher, si nécessaire, le retrait des produits dans l'ensemble des magasins.

40 000

**inspections
qualité sur
les produits d'import
non alimentaires
dont 25 000
pour le textile**

L'équilibre alimentaire au cœur de l'engagement de Carrefour

En tant qu'acteur majeur de la distribution mondiale, Carrefour a une responsabilité particulière en matière de nutrition. C'est pourquoi l'enseigne propose une offre de qualité sous sa marque, accessible à tous les budgets. Elle le fait notamment à travers la gamme Carrefour Discount, composée de 500 produits du quotidien. Face à l'augmentation des intolérances alimentaires ou de l'obésité par exemple, Carrefour travaille avec ses fournisseurs pour reformuler l'intégralité des recettes de ses produits à marques propres et respecter ainsi les exigences nutritionnelles, en matière de réduction de sel, de sucre ou encore d'acides gras. En 2010, Carrefour et ©Disney ont ainsi travaillé ensemble afin de développer de nouveaux produits répondant aux besoins nutritionnels spécifiques des enfants, en favorisant la découverte des saveurs dans le cadre d'une alimentation variée et équilibrée. Au cours de cette année, Carrefour a également lancé en France et en Italie une gamme



« No Gluten » répondant aux besoins des personnes intolérantes au gluten, dont les produits ont été préalablement testés pour en préserver les qualités gustatives.

DE NOUVELLES FILIÈRES « ENGAGEMENT QUALITÉ CARREFOUR »

Emblématiques de la démarche de développement durable, les filières « Engagement Qualité Carrefour » lancées en 1992 visent à répondre aux attentes des consommateurs en termes de sécurité alimentaire, de fraîcheur, de goût, d'authenticité et de méthodes de production respectueuses de l'environnement. Fruit d'un partenariat pérenne avec les fournisseurs, cette démarche contribue au développement économique, social et environnemental des régions où le Groupe est implanté. Ainsi, en 2010, ce sont 30 nouvelles filières qui ont vu le jour dans le monde avec, par exemple, le pain d'épeautre en Belgique, le melon et les crevettes au Brésil, la carotte et la truite en Roumanie, la laitue à Taïwan et la viande bovine « Rouge des Prés » en France. À fin 2010, Carrefour compte ainsi 395 filières « Engagement Qualité Carrefour » dans 14 pays.



La sensibilisation des clients, un enjeu majeur

De multiples actions menées en magasin incitent également les clients et consommateurs à équilibrer leur alimentation. Carrefour s'associe ainsi par exemple depuis de nombreuses années à la « Semaine du goût » en France, et propose en 2010, en Argentine, de composer un « menu économique et nutritif » pour une famille pendant 14 jours. Carrefour a, par ailleurs, été le premier distributeur à afficher dès 2005 l'information nutritionnelle sur ses produits, y compris plus récemment sur sa gamme Carrefour Discount. Dans la continuité de la démarche initiée il y a plus de dix ans avec l'application du principe de précaution aux OGM dès 1996, Carrefour, soutenu par le WWF France, a lancé en France en 2010 un étiquetage « Nourri sans OGM ». Cette démarche vise à promouvoir auprès des clients une offre de plus de 350 références alimentaires à marques de Carrefour issues d'animaux nourris sans OGM. Elle permet ainsi aux clients de choisir en toute connaissance de cause les produits qu'ils consomment.



« LES JOURS BLEUS » POUR PROMOUVOIR LES PRODUITS MSC

Pour promouvoir la pêche durable auprès de ses clients, Carrefour a mis en avant début 2010 dans plus de 220 hypermarchés et supermarchés français son offre de produits de la mer labellisés MSC (Marine Stewardship Council). Grâce à cette opération de sensibilisation, Carrefour participe à l'augmentation de la visibilité de ce label et à sa reconnaissance en tant que garantie d'une gestion durable des ressources marines.



Contribuer au bien-être des collaborateurs

Partout où le Groupe est présent, Carrefour fédère, développe et motive ses équipes pour devenir l'employeur préféré et enchanter ses clients jour après jour.

Unis par les valeurs Carrefour

Engagé, Attentionné et Positif sont les trois valeurs qui guident le travail quotidien de plus de 471 000 collaborateurs Carrefour dans le monde. Pour faire vivre ses valeurs au quotidien, le Groupe a formalisé en 2010 un nouveau modèle de gestion des ressources humaines pour insuffler un esprit de *leadership* et renforcer l'engagement de chacun dans l'entreprise. Cette démarche s'appuie sur les forces que Carrefour a développées dans le passé et s'enrichit de nouveaux principes pour enchanter les clients et consommateurs. Ce modèle sera déployé en 2011 dans tous les pays via la mise en place de modules de formation.



Motivés par l'engagement de l'entreprise

Choisir de travailler pour Carrefour, c'est choisir de travailler dans un Groupe responsable qui inscrit sa démarche de développement durable dans tous ses métiers et s'est engagé à respecter les droits de l'Homme ainsi que les principales conventions internationales relatives au droit du travail. L'éthique du Groupe est par ailleurs renforcée par la formalisation de dix principes qui encadrent son activité dans un « Code de conduite professionnelle ». Pour garantir le respect de ces principes partout où Carrefour est présent, un Comité Éthique Groupe et des Comités Éthique Pays ont été mis en place. La responsabilité de Carrefour s'exprime également à travers les actions de sa Fondation d'Entreprise et des initiatives locales de ses collaborateurs dans les domaines de l'alimentation, de l'insertion professionnelle et de la solidarité internationale. Le Groupe s'engage également de façon active en faveur de la diversité, en offrant des opportunités d'emploi, de formation et de carrière pour tous. En 2010, Carrefour France s'est, par exemple, engagé à parrainer, aux côtés de l'association « Nos quartiers ont des talents », de jeunes étudiants issus de quartiers difficiles afin de les accompagner dans leur recherche d'emploi.

Cette politique de diversité doit prévenir toute forme de discrimination et d'intolérance à l'égard des différences lors des recrutements et tout au long de la vie professionnelle. Plus d'une centaine de nationalités sont d'ailleurs représentées au sein des équipes et plus de 120 métiers différents sont proposés à travers le monde. Carrefour multiplie également les initiatives pour accueillir les personnes en situation de handicap. Ce sont ainsi 9800 collaborateurs handicapés qui travaillent au sein des différentes entités du Groupe à fin 2010.



Accompagnés tout au long de leur parcours professionnel

Le développement des talents, de la motivation et de l'engagement des collaborateurs passe notamment par les programmes de formation mis en place par Carrefour. En 2010, plus de 7 millions d'heures de formation ont ainsi été dispensées à travers le monde, soit plus de 15 heures en moyenne par collaborateur. Au service de la stratégie et de la performance de l'entreprise, la formation des collaborateurs est essentielle pour accompagner la transformation de l'organisation et contribuer au développement de chacun tout au long de sa carrière. Ainsi, plus de 50% des cadres du Groupe sont issus de la promotion interne. Carrefour favorise également l'intégration de ses collaborateurs en proposant des programmes d'alphabétisation et de nombreuses formations diplômantes pour valoriser leur parcours et leurs compétences, comme par exemple le Certificat de Qualification Professionnelle (CQP) mis en place en 2010 par Dia France pour ses Chefs de magasin.



Respectés pour se sentir bien au travail

Afin d'améliorer continuellement les conditions de travail, l'équilibre vie professionnelle/vie personnelle et le bien-être au travail, Carrefour met en place de nombreuses initiatives et entretient un dialogue permanent avec ses collaborateurs et leurs représentants.

Impliqué à tous les niveaux de concertation, Carrefour est un acteur engagé du dialogue social tant au niveau de la profession que de l'entreprise. Le Comité d'Information et de Concertation Européen (CICE) réunit ainsi les partenaires sociaux européens de Carrefour pour mener un dialogue social riche et constructif. Après avoir favorisé en 2009 par exemple la mise en place de syndicats, le dialogue social en Roumanie entre Carrefour et ses partenaires aura permis la signature d'une convention collective en 2010.

Pour donner la parole aux collaborateurs des magasins et des sièges, Carrefour poursuit sa démarche, initiée en 1989, intitulée « les Écoutes du Personnel », qui ont permis à près de 15 000 collaborateurs dans dix pays de s'exprimer en 2010 sur leur vie dans l'entreprise.

Carrefour entend également aider ses collaborateurs à s'épanouir dans leur travail tout en permettant un équilibre avec leur vie personnelle en agissant, notamment, en faveur de la parentalité. Carrefour se préoccupe également de la santé et de la sécurité de ses collaborateurs. Le Groupe s'assure entre autres de la couverture sociale de ses collaborateurs dans tous les pays, mobilise les équipes sur les règles d'hygiène et de sécurité par des formations de prévention et des campagnes de sensibilisation visant à réduire les accidents du travail. Carrefour s'est également engagé dans un programme de prévention du stress. Depuis 2007, 11860 salariés français ont ainsi suivi la formation « SOS conflits », qui aide à prévenir et gérer les situations parfois difficiles, de l'agression verbale au braquage. En Malaisie, Carrefour a créé en 2010 un programme « Bien-être » permettant aux collaborateurs de bénéficier d'un bilan de santé complet. En France, les hypermarchés ont également lancé cette année un vaste programme intitulé « Bien-être au secteur caisses », auquel plus de 10 000 collaborateurs ont déjà participé.



CARREFOUR LIFE, L'ESPRIT DE FAMILLE

Carrefour Espagne développe un vaste et ambitieux programme intitulé « Carrefour Life », projet social destiné aux collaborateurs et à leurs familles qui leur permet de bénéficier de nombreux avantages commerciaux, de formations et d'activités collectives. En 2010, un plan d'égalité hommes-femmes a notamment été signé avec les partenaires sociaux avec plus de 200 actions visant à atteindre une égalité réelle et effective des chances pour tous les collaborateurs qui intègrent Carrefour, ainsi que des mesures permettant de concilier vie professionnelle et vie personnelle.





Développer un commerce respectueux de l'environnement

Pour réduire son empreinte environnementale, Carrefour mène depuis plus de 15 ans une démarche globale et multiplie ses efforts pour préserver l'environnement.

Contribuer à la lutte contre le changement climatique

Fort de nouveaux objectifs fixés en 2009, Carrefour poursuit en 2010 le déploiement d'initiatives ambitieuses pour réduire ses émissions de gaz à effet de serre et lutter plus efficacement contre le changement climatique.



Réduire l'empreinte carbone du Groupe

Conscient des enjeux liés aux émissions de CO₂, Carrefour renforce son engagement en matière de lutte contre le changement climatique. Pour cela, le Groupe s'est fixé en 2009 l'objectif d'améliorer de 30% son efficacité énergétique d'ici 2020 par rapport à 2004. En 2010, Carrefour s'est ainsi engagé dans une démarche visant à abandonner les fluides réfrigérants à hydrofluocarbures (HFC) dans ses nouveaux équipements frigorifiques d'ici fin 2015 et dans un plan de réduction de 40% des émissions de CO₂ générées par les magasins de ses quatre principaux pays d'Europe d'ici 2020 par rapport à 2009. L'ensemble des projets et démarches mis en œuvre au sein du Groupe a d'ores et déjà permis de réduire de 18,2% sa consommation d'électricité par rapport à 2004.

Un des enjeux majeurs de la lutte contre le changement climatique réside également dans la réduction de l'impact environnemental de la chaîne logistique. Pour cela, Carrefour privilégie les modes de transport alternatifs (rail, fluvial) et s'emploie à optimiser le remplissage de ses camions. La flotte de camions à poutres qui permettent de doubler la contenance des véhicules a, par exemple en France, été multipliée par deux entre 2009 et 2010. Carrefour France a ainsi économisé 16600 tonnes de CO₂, soit 51000 camions en moins sur les routes.

Lutter contre la déforestation

La déforestation contribue pour près de 20% aux émissions mondiales de gaz à effet de serre. Engagé depuis 1997 avec le WWF France, Carrefour mène une démarche volontariste pour maîtriser ses approvisionnements en bois et promouvoir une gestion responsable des forêts. En 2010, Carrefour a concrétisé son engagement en formalisant dans le cadre du *Consumer Goods Forum* un objectif d'envergure : aller vers « zéro déforestation » d'ici 2020. Cette démarche englobe plus largement les produits dont les enjeux sont liés à la gestion durable des forêts, comme le papier. Carrefour utilisera ainsi d'ici fin 2012 pour ses publications commerciales en Europe du papier issu à 100% de fibres de bois recyclées ou de forêts en gestion certifiée. Le Groupe s'est également engagé à utiliser de l'huile de palme certifiée responsable à travers le système RSPO (*Roundtable on Sustainable Palm Oil*) dans tous ses produits à marques propres au niveau mondial d'ici 2015.

Préserver la biodiversité et les ressources naturelles

L'année 2010, déclarée « Année internationale de la biodiversité » par l'ONU, a été pour Carrefour l'occasion de renforcer sa démarche de protection des ressources naturelles à travers le monde en agissant sur la préservation des ressources halieutiques, la préservation de l'eau, la protection des forêts ou encore le développement d'une offre de produits sans OGM. Dès 2005, Carrefour a ainsi mis en place une politique de pêche responsable et propose aujourd'hui 14 produits à marques propres certifiés MSC (*Marine Stewardship Council*) en France, valorisée lors d'une opération de sensibilisation en magasin baptisée « Les Jours Bleus ». Pour une gestion responsable des forêts, Carrefour privilégie depuis 2008 le bois certifié par le *Forest Stewardship Council* (FSC). Sa gamme de mobilier extérieur Carrefour ECOplanet est ainsi

exclusivement composée de bois certifiés FSC ou d'essences non menacées. En 2010, Carrefour a également développé avec Tetra Pak des emballages en carton FSC pour certains de ses produits à marques propres, imprimé ses tickets de caisse en France sur du papier FSC et sans bisphénol-A et a poursuivi ses efforts pour réduire le gramme de ses publications commerciales en Europe.



La sensibilisation des clients à l'importance de la biodiversité et aux enjeux de sa conservation fait également l'objet d'animations régulières en magasin. Carrefour Espagne a notamment participé activement à la « Journée Mondiale de la Biodiversité » et à la « Journée Mondiale de l'Eau ». Le lancement de l'étiquetage « Nourri sans OGM » sur plus de 350 références alimentaires dans tous les magasins Carrefour en France donne la liberté aux clients de choisir et répond à une forte attente des Français en matière de transparence alimentaire.

Réduire et valoriser les déchets

La réduction des déchets et l'optimisation de leur recyclage tant par les magasins que par les clients est l'un des trois engagements environnementaux de Carrefour. Fort de la décision du Groupe d'arrêter totalement la distribution des sacs de caisse plastiques jetables gratuits d'ici fin 2012, de nombreuses initiatives ont été menées en 2010 en Argentine, en Espagne ou encore en Belgique. Partout dans le monde, Carrefour sensibilise ses clients au tri et au recyclage, en multipliant notamment les pictogrammes et les conseils d'aide au tri sur les emballages des produits à marques propres, comme développé en Europe en 2010 sur plus de 600 références Carrefour Bio et Carrefour ECOplanet.



100 MILLIONS D'EMBALLAGES FSC

En 2010, Carrefour franchit un nouveau pas dans sa démarche sur les emballages en annonçant l'utilisation d'emballages en carton certifié FSC (*Forest Stewardship Council*) pour certains produits à marques propres (jus de fruits, lait) avec son partenaire Tetra Pak. Cent millions d'emballages FSC ont ainsi fait leur apparition dans les linéaires de 1300 magasins français en 2010.



Accompagner les fournisseurs dans la durée

Carrefour favorise l'approvisionnement local et noue des partenariats durables avec des milliers de producteurs dans le monde.

Assurer des débouchés stables aux fournisseurs locaux

Pour ses produits à marques propres et son offre de fruits et légumes frais, Carrefour privilégie l'approvisionnement local, l'achat direct et la relation fidèle avec les petits producteurs, associant ainsi sa croissance à celle des PME et des agriculteurs. Cette politique se traduit notamment par des engagements contractuels sur trois ans auprès de producteurs agricoles garantissant notamment des volumes d'achat en amont de la production. Cette démarche assure des débouchés à long terme et une juste rémunération du producteur. Pour les clients, elle permet d'accéder à des produits de qualité, tels que les produits issus des filières «Engagement Qualité Carrefour» et les gammes dédiées aux produits du terroir. En Italie, la gamme «Terre d'Italia» compte ainsi aujourd'hui plus de 300 références, qui valorisent la tradition alimentaire italienne et le savoir-faire artisanal de 120 PME locales, permettant au plus grand nombre d'accéder aux produits du terroir national. En 2010, cette gamme, qui a fêté son 10^e anniversaire, s'est enrichie de 54 nouvelles références. En France,



les magasins Carrefour ont notamment proposé, de mai à août 2010, un panier de cinq fruits et légumes frais d'origine France vendus à prix coûtant ; une façon pour Carrefour de soutenir la filière fruits et légumes française et d'inciter les consommateurs à manger équilibré à un prix accessible.



Accompagner nos partenaires dans une démarche de développement durable

Développé en France en 2006 avec la participation de l'ADEME et du WWF, l'autodiagnostic développement durable est un outil qui permet aux fournisseurs de marques Carrefour d'évaluer leurs pratiques de développement durable, de se comparer à la moyenne du secteur et d'accéder à des fiches conseils pour améliorer leur démarche. Cet outil a été progressivement déployé à l'international au cours de l'année 2010. Il a également été enrichi de conseils sur le « bilan carbone » permettant à tous les fournisseurs français de se familiariser avec ce concept et d'identifier des pistes de réduction de leur empreinte sur l'environnement. Grâce à cet outil, Carrefour accompagne aujourd'hui plus de 5 000 fournisseurs dans une démarche de progrès en les incitant à définir une stratégie de développement durable. Les fournisseurs sont également régulièrement audités pour valider leur démarche, identifier les meilleures pratiques et les partager. C'est sur la base de ces résultats qu'ont été décernés les « Trophées du développement durable Carrefour ». Ils ont, lors de la deuxième édition en 2010, récompensé par exemple des fournisseurs Carrefour pour leur utilisation de panneaux photovoltaïques ou encore pour leurs programmes d'emballages écoconçus et de réduction des émissions de gaz à effet de serre.



Renforcer la responsabilité sociale des fournisseurs

Carrefour s'est engagé en 1997 dans la mise en place d'un mécanisme de contrôle du respect des principes fondamentaux de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) et des droits de l'Homme en partenariat avec la Fédération Internationale des ligues des Droits de l'Homme (FIDH). Cette collaboration a depuis abouti à l'adoption d'une « Charte sociale et éthique pour ses fournisseurs » de produits à marques Carrefour et à la définition d'une méthodologie pour contrôler le respect de cette charte via des audits sociaux.

Le Groupe travaille depuis plus de 10 ans avec les autres distributeurs français afin d'échanger et mutualiser les résultats d'audits et se concentrer ainsi sur des plans d'action et des formations.

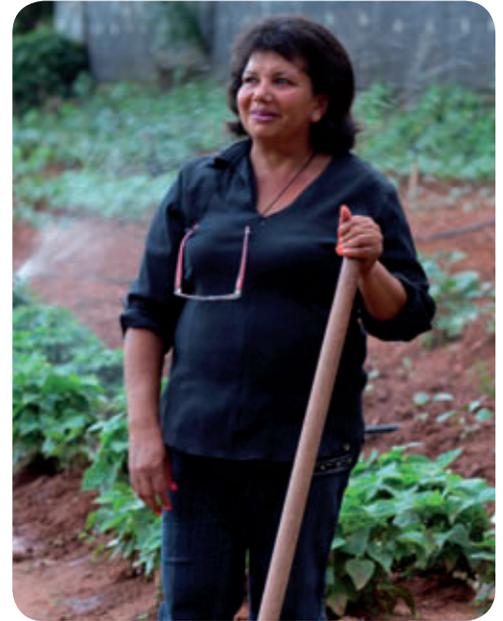
En 2010, tous les fournisseurs du Groupe en Inde ont ainsi par exemple bénéficié d'une formation pour la mise en place d'un management socialement responsable.

Carrefour est également l'un des cinq grands instigateurs du Global Social Compliance Programme (GSCP), qui réunit désormais 33 distributeurs et industriels internationaux autour d'un modèle de contrôle commun. En 2010, Carrefour a ainsi intégré à sa charte sociale le code de référence élaboré par le GSCP ainsi que les exigences éthiques de son « Code de conduite professionnelle Carrefour ».



DU PRODUCTEUR AUX CONSOMMATEURS

Le développement des achats de « paniers producteur » témoigne de l'engouement des consommateurs pour l'agriculture de proximité. En France, Carrefour teste ainsi en 2010 l'achat direct de produits par ses magasins auprès des producteurs locaux. Elle vise à développer une offre de « paniers de saison », de marques « petits producteurs » et répondre ainsi aux attentes des consommateurs, soucieux d'accéder à des produits de qualité. Cette initiative existe également dans d'autres pays du Groupe, comme la Chine, où le projet « Direct Purchase » permet d'offrir de nouveaux débouchés aux producteurs et de diminuer les prix pour les consommateurs chinois en évitant les intermédiaires habituels. Ce programme a ainsi permis d'acheter 150 000 tonnes de fruits et légumes à plus de 300 coopératives regroupant 660 000 agriculteurs depuis 2007. Dans des villes comme Shanghai ou Pékin, environ 50 % des fruits et légumes présents dans les rayons des magasins Carrefour proviennent d'achats directs.



S'engager pour dynamiser les communautés

Investisseur, employeur, acheteur, Carrefour contribue au développement local partout où il s'implante et se montre solidaire des communautés pour devenir le commerçant préféré.

Un espace commercial comme lien social

Les magasins Carrefour sont, partout où ils sont implantés, des lieux de vie qui contribuent à animer les centres-villes et les zones rurales. Avec plus de 4500 magasins de proximité, Carrefour dynamise le tissu économique local et le lien social au cœur des quartiers et des villages. Facteurs de développement économique par la création d'entreprises et de pôles d'emplois locaux importants, les magasins recrutent en effet près de 90% de leurs collaborateurs localement. Carrefour s'appuie également sur le développement de la franchise et notamment sur le dispositif de location-gérance en favorisant ainsi la création d'entreprises locales. La stratégie d'approvisionnement local de Carrefour en produits frais et l'achat direct par les magasins auprès des producteurs locaux, comme en France ou en Chine, contribuent à la dynamique économique des territoires.

Intégrer les magasins dans leur environnement

La conception et l'exploitation des magasins Carrefour, partout dans le monde, vise à réduire leur impact environnemental. Carrefour Property, qui gère une partie du patrimoine immobilier commercial du Groupe en Europe, s'est par exemple engagé dans une démarche d'écoconception à grande échelle. Rénovation, extension ou création d'espace commercial, chaque projet est pensé pour s'intégrer dans

le paysage et minimiser son impact sur l'environnement. Ainsi, en 2010, Carrefour Property signe notamment la rénovation-extension du centre commercial de Chambourcy en France qui combine intégration harmonieuse dans le paysage, économies d'énergie et réduction de l'impact sur l'environnement grâce notamment à une toiture végétalisée, un éclairage naturel optimisé et l'utilisation de matériaux naturels. Carrefour ouvre également en France le premier supermarché certifié Haute Qualité Environnementale (HQE) en France, fruit d'une collaboration réussie entre Carrefour et les élus locaux. Construit notamment avec des matériaux de la région, ce magasin est entouré de nombreux espaces verts et sa cour est bardée de bois pour atténuer les nuisances sonores.





Un commerçant solidaire partout dans le monde

Conscient de ses responsabilités dans la vie de la cité, Carrefour contribue partout où il est implanté au développement local en se montrant solidaire des communautés, en agissant en faveur des zones défavorisées et des personnes en difficulté. Que ce soit à travers sa Fondation d'entreprise au niveau international ou via les actions menées dans les pays par les collaborateurs des différentes enseignes, Carrefour met son métier de commerçant au service de la solidarité et confirme son rôle économique et sociétal dans les 33 pays où il est implanté.

10 ans d'activité de la Fondation Carrefour

Au niveau international, l'engagement et les actions du Groupe en matière de solidarité sont portés par sa Fondation d'entreprise. Depuis 10 ans, la Fondation Carrefour soutient le travail mené par les associations locales à but non lucratif qui œuvrent en faveur des plus démunis. Ses actions se concentrent sur trois missions liées aux métiers du Groupe, aux compétences de ses collaborateurs et à son périmètre d'implantation.

L'alimentation: au travers notamment du don de produits et des collectes menées dans les magasins, la Fondation Carrefour permet aux personnes en situation de précarité d'avoir accès à une alimentation saine et diversifiée. **L'insertion**: la Fondation Carrefour souhaite, par le soutien à des programmes de microcrédit, de développement rural ou de chantiers d'insertion, contribuer à développer l'employabilité des personnes en situation d'exclusion. **La solidarité**: en tant qu'acteur de proximité doté d'un savoir-faire logistique, la Fondation Carrefour peut mobiliser les ressources du Groupe pour contribuer à l'aide humanitaire et répondre aux besoins des plus démunis lors de situations d'urgence. Dotée de 4,5 millions d'euros par an, la Fondation Carrefour a soutenu plus de 220 projets dans 40 pays depuis sa création, dont 52 en 2010. La Fondation est ainsi par exemple le premier donateur privé de la Fédération des Banques Alimentaires et le premier partenaire des épiceries sociales.



Des actions locales menées par les pays Carrefour

La solidarité est également portée dans les différents pays du Groupe par les magasins et les collaborateurs. 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. Au programme : mobilisation contre les facteurs d'exclusion (pauvreté, maladie, handicap), accès à la consommation pour tous et protection des enfants. Ainsi, en 2010, 24 000 tonnes d'aliments ont été données par les hypermarchés et les supermarchés Carrefour en France, permettant de distribuer 48 millions de repas.



LA SOLIDARITÉ EN ACTION EN TURQUIE

Le 8 mars 2010, le séisme qui a frappé l'est de la Turquie et fortement touché la ville d'Elazig, a immédiatement mobilisé les équipes du siège de Carrefour Turquie, des cinq magasins des environs et de la plate-forme de distribution la plus proche. Grâce à eux, 2 000 familles ont pu bénéficier de dons alimentaires, de produits d'hygiène, de vêtements et de couvertures. La Fondation Carrefour a tenu à soutenir l'engagement des équipes en finançant la totalité de ces dons, soit une aide d'urgence d'environ 137 000 euros.

[Retrouvez le Rapport d'activité 2010 de la Fondation Carrefour sur le site www.fondation-carrefour.org]





Gouvernance



-
- Le Conseil d'Administration
 - La Direction Exécutive
 - Le Comité Exécutif
 - Comptes consolidés
 - Adresses des principales filiales
-

Le Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration est une instance collégiale qui représente collectivement l'ensemble des actionnaires et qui agit en toutes circonstances dans l'intérêt social de l'entreprise. Il veille à l'équilibre de sa composition et à la pertinence de son fonctionnement pour agir au mieux de cet intérêt et exercer ses missions. Le Conseil d'Administration détermine la stratégie et les orientations de l'activité de Carrefour et veille à leur mise en œuvre, se saisit de toute question intéressant la bonne marche de l'entreprise et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent. Il procède, notamment, aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns, au contrôle de la gestion de l'entreprise et de la sincérité de ses comptes, à l'examen et l'arrêté des comptes, ainsi qu'à la communication aux actionnaires et aux marchés d'une information financière de qualité.

Composition du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration de Carrefour est présidé par Amaury de Seze et composé de 12 membres.

Robert Halley
Président d'honneur

Amaury de Seze*
Président

Né le 7 mai 1946. Français.

Nombre d'actions détenues dans la Société : 12500.

Date de nomination : 28 juillet 2008.

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.

Lars Olofsson
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^{er} janvier 2009, Lars Olofsson est Directeur Général de Carrefour et depuis le 5 mai 2011, il assure la direction opérationnelle de Carrefour en France. 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*

Né le 27 août 1948. Français.

Nombre d'actions détenues dans la Société : 1 000.

Date de nomination : 28 juillet 2008.

Date de renouvellement : 28 avril 2009.

René Abate est diplômé de l'École 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-Président, 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 SARL, 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.

Bernard Arnault choisit la carrière d'ingénieur, qu'il exerce au sein de l'entreprise Ferret-Savinell. 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.

* Personnalité indépendante.

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 Painwebber, 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 Événements) et HSE (Holding Sports et Événements), Président du Conseil de Surveillance de la société PSG Football Club, Administrateur des sociétés Accor, Endered et Moonscoop IP, Membre du Conseil de Surveillance de ANF (Les Ateliers du Nord de la France), Président (SAS) de Colwine, Colfilm, Bazeo Europe SAS et Colony Capital SAS, Directeur Général (SAS) de Toulouse Canceropole et COLSPA SAS, Gérant (SARL) de CC Europe Invest et Gérant (SCI) de Nina.

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 Édouard 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.

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

Thierry Breton*

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'École supérieure d'électricité (Supelec) de Paris et de la 46^e session de l'Institut des Hautes Études 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'Éducation 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 Télécom (2002-2005), il a été Ministre de l'Économie, 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.

Le Conseil d'Administration

René Brillet*

Né le 1^{er} août 1941. Français.

Nombre d'actions détenues dans la Société : 270 250.

Date de nomination : 28 juillet 2008.

Ancien Directeur Général Asie de Carrefour, René Brillet débute sa carrière comme officier radio dans la marine marchande en 1968. Il entre 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.

Charles Edelstenne*

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 Études Financières. Nommé successivement Secrétaire Général Adjoint, Secrétaire Général, Vice-Président chargé des Affaires Économiques 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 (États-Unis), Président de Dassault International Inc. (États-Unis) et Gérant des sociétés civiles ARIE et ARIE 2, NILI et NILI 2.

Mathilde Lemoine*

Née le 27 septembre 1969. Française.

Date de nomination : 20 mai 2011

Docteur ès Sciences Économiques, 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 Économiques (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.

La nomination de Mathilde Lemoine au Conseil d'Administration de Carrefour en qualité d'Administrateur sera soumise à la ratification des actionnaires réunis en Assemblée Générale le 21 juin 2011.

Anne-Claire Taittinger*

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'actionariat du Groupe Taittinger.

Autres mandats :

Administrateur et membre du comité d'audit, et du comité des nominations, rémunérations et gouvernement d'entreprise de Club Méditerranée, Administrateur de Financités, de Tocqueville Finance Holding et de Tocqueville Finances SA, Membre du Conseil de Surveillance de Planet Finance, Président de SAS Le Riffay, Directeur Général de SAS DFT Immobilier.

* Personnalité indépendante.



Les Comités du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration possède trois Comités spécialisés, créés en 2008. Ces comités ont pour objectif d'approfondir certaines questions spécifiques et de faire des propositions au Conseil d'Administration.

Le Comité des Comptes

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

La composition du Comité est la suivante :
Président : Jean-Martin Folz* jusqu'au 1^{er} mars 2011.
Membres : René Brillet*, Sébastien Bazin.

Le Comité des Rémunérations, des Nominations et du Gouvernement d'Entreprise

En tant que Comité des Rémunérations, il est notamment 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 est consulté sur la politique de rémunération des cadres dirigeants.

En tant que Comité du Gouvernement d'Entreprise, il a notamment pour mission d'assister le Conseil d'Adminis-

tration dans la détermination des règles de gouvernement d'entreprise de Carrefour et dans l'évaluation de son fonctionnement. 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 notamment 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.

La composition du Comité est la suivante :
Président : Anne-Claire Taittinger*.
Membres : René Abate*, René Brillet*, Nicolas Bazire.

Le Comité Stratégie

Le Comité Stratégie a pour mission d'aider le Conseil d'Administration à orienter et fixer la stratégie du Groupe et non de se substituer à lui en ce domaine. Il a pour objet de préparer les décisions les plus importantes pour l'avenir du Groupe (acquisitions et cessions d'actifs, études d'opportunités de croissance externe, ouverture de nouveaux pays...) et d'orienter les travaux préparatoires en vue d'organiser le séminaire annuel du Conseil d'Administration.

La composition du Comité est la suivante :
Président : Amaury de Seze*.
Membres : Bernard Arnault, Nicolas Bazire (en cas d'absence de Bernard Arnault), Sébastien Bazin, René Brillet*.

*Administrateur indépendant.

↔ La Direction Exécutive

La Direction Exécutive, avec le Directeur Général, élabore la stratégie de l'entreprise, fixe les objectifs opérationnels et le plan annuel et en contrôle l'exécution.



Lars Olofsson

Lars Olofsson, de nationalité suédoise, 59 ans, 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^{er} janvier 2009, Lars Olofsson est Directeur Général de Carrefour. Il a été nommé Administrateur en avril 2009. Depuis le 5 mai 2011, il assure la direction opérationnelle de Carrefour en France.



Pierre Bouchut

Pierre Bouchut, de nationalité française, 55 ans, commence sa carrière en 1979 chez Citybank Paris. En 1987, il rejoint Bankers Trust France SA en qualité de Vice-Président finance. En 1988, il devient consultant pour McKinsey & Company. En 1990, il est engagé comme Directeur financier du groupe Casino, puis il occupe les fonctions d'Administrateur Directeur Général. En mai 2005, Pierre Bouchut rejoint Schneider Electric comme Directeur Général Finances - Contrôle - Juridique. En mai 2006, il entre au Directoire et en juillet de la même année, il est nommé Directeur Financier. Pierre Bouchut rejoint le groupe Carrefour en mai 2009 en tant que Directeur Exécutif Finances, Gestion et Services Financiers. Le 14 janvier 2010, Pierre Bouchut est nommé Membre de la Direction Exécutive du groupe Carrefour.



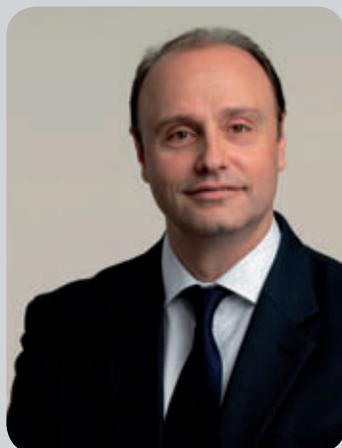
Jean-Christophe Deslarzes

Jean-Christophe Deslarzes, de nationalité suisse, 47 ans, commence sa carrière en 1991 chez Arthur Andersen à Genève en tant que conseiller fiscal et légal. De 1994 à 2007, il occupe différentes fonctions au sein du groupe Alcan : Vice-Président Ressources Humaines et Administration pour Alcan Aluminium Valais, Vice-Président Ressources Humaines, Santé, Sécurité et Environnement pour Aluminium Fabrication Europe et la même fonction pour Rolled Products Europe, puis pour Alcan Packaging. En 2006, il est nommé Senior Vice-Président Ressources Humaines et membre du Comité Exécutif de Alcan Inc. En 2007, il est également nommé co-Directeur de l'intégration de Rio Tinto Alcan. En 2008, après l'acquisition d'Alcan Inc. par Rio Tinto, Jean-Christophe Deslarzes est nommé Président-Directeur Général des « Downstream Aluminium Businesses » de Rio Tinto. Jean-Christophe Deslarzes rejoint le groupe Carrefour en juillet 2010 en tant que Directeur Exécutif Ressources Humaines et Organisation.



Thierry Garnier

Thierry Garnier, de nationalité française, 44 ans, entre en 1997 chez Promodès. De 1998 à 1999, il est Directeur de l'hypermarché de Libourne. De 1999 à 2003, il est Directeur Régional Carrefour dans différentes régions de France (Nord, Grand Lille et Paris Ouest). En 2003, il est nommé Directeur Exécutif Supermarchés France. En janvier 2008, Thierry Garnier est nommé membre du Directoire du Groupe et Directeur Général International (hors Europe). En juillet 2008, au sein du Comité Exécutif du groupe Carrefour, il est nommé Directeur Exécutif en charge de l'Asie du Sud-Est, des Pays d'Europe, de l'Inde, et de la Direction des Partenariats Internationaux. Le 14 janvier 2010, Thierry Garnier est nommé membre de la Direction Exécutive du groupe Carrefour en tant que Directeur Exécutif Marchés de Croissance.



José Carlos Gonzalez-Hurtado

José Carlos Gonzalez-Hurtado, de nationalité espagnole, 47 ans, intègre P&G en 1989. Après une expérience de 6 ans en tant que Manager Marque en Espagne, il occupe différents postes de Manager Marketing en Grèce (1995-1997) et en Espagne (1997-1999). En 1999, il rejoint P&G Suisse en tant que Directeur Marketing de Fabric Care pour l'Europe de l'Ouest avant d'être nommé Directeur Marketing Hair Care pour l'Europe Centrale, l'Europe de l'Est, le Moyen-Orient et l'Afrique. En 2001, il devient Directeur Général de la nouvelle filiale de P&G en Israël. En 2004, il est nommé Directeur Général de P&G, Wella, Gala et Gillette en Ukraine. En 2006, il est nommé Vice-Président de Global Braun Male Products, puis Vice-Président de Global Braun en 2008. En novembre 2009, José Carlos Gonzalez-Hurtado rejoint le groupe Carrefour en tant que Directeur Exécutif Développement Commercial et Marketing Groupe au sein du Comité Exécutif. Le 14 janvier 2010, il est nommé membre de la Direction Exécutive du groupe Carrefour.



Noël Prioux

Noël Prioux, de nationalité française, 51 ans, entre chez Carrefour en 1984 en tant qu'Adjoint puis Chef Comptable de l'hypermarché de Rennes (centre commercial Alma). De 1989 à 1995, il occupe de nombreuses fonctions opérationnelles au sein de la Direction Régionale Ouest des Hypermarchés en France : Responsable Régional Ressources Humaines, Chef de Secteur Produits Frais, puis Directeur des magasins d'Angers St-Serge et Venette. En 1996, il prend la tête des Services Financiers S2P en France puis des Services Marchands. En 1998, il est nommé Directeur Exécutif Turquie, fonction qu'il occupera jusqu'en 2001, date à laquelle il devient Directeur des Hypermarchés en France. En 2004, il rejoint l'Amérique latine en tant que Directeur Exécutif Colombie jusqu'en 2006. De 2006 à 2008, il occupe la fonction de Directeur Exécutif Asie du Sud. En février 2008, il est nommé Directeur Exécutif Espagne. Le 1^{er} mai 2011, Noël Prioux est nommé Directeur Exécutif Europe, membre de la Direction Exécutive du groupe Carrefour.

Le Comité Exécutif

Le Comité Exécutif participe à la conception du plan stratégique et opérationnel, le met en œuvre et assure le déploiement des projets. Le Comité Exécutif est garant de l'alignement des équipes et de la diffusion des principes de management et de *leadership* de l'entreprise.

Le Comité Exécutif est composé des membres de la Direction Exécutive et de dirigeants de Business Units et fonctions clés de l'entreprise suivants :

Direction Exécutive (présentée pages 58-59)

Lars **Olofsson**
Administrateur Directeur Général

Pierre **Bouchut**
Directeur Exécutif Finances,
Gestion et Services Financiers

Jean-Christophe **Deslarzes**
Directeur Exécutif Ressources
Humaines et Organisation

Thierry **Garnier**
Directeur Exécutif
Marchés de Croissance

José Carlos **Gonzalez-Hurtado**
Directeur Exécutif Développement
Commercial et Marketing Groupe

Noël **Prioux**
Directeur Exécutif Europe



Vincent **Abello**
Directeur Fusions Acquisitions
Groupe



Florence **Baranes-Cohen**
Directrice Communication
Groupe



Pascal **Clouzard**
Directeur Exécutif Espagne



Ricardo **Curras De Don Pablo**
Directeur Exécutif Dia



Gérard **Dorey**
Directeur Exécutif
Proximité et Promocash



Pascal **Duhamel**
Directeur Exécutif
Carrefour Property



Albin **Jacquemont**
Directeur Contrôle Financier
Groupe



Gérard **Lavinay**
Directeur Exécutif Belgique



Éric **Legros**
Directeur Exécutif
Chine - Taiwan



Patrick **Rouvillois**
Directeur Marketing
Groupe



Rémy Baume
 Directeur Stratégie
 et Achats non marchands Groupe



Laurent Bendavid
 Directeur Exécutif
 « Formats et Canaux »



Giuseppe Brambilla
 Directeur Exécutif Italie



Roberto Canevari
 Directeur Exécutif
 Supply Chain Groupe



Gauthier Durand Delbecque
 Directeur Exécutif Services
 Financiers et Assurances Groupe



Alexandre Falck
 Directeur Exécutif
 Supermarchés France



Luiz Fazzio
 Directeur Exécutif Brésil



Ignacio González Hernández
 Directeur Commercial France
 et Marchandises Groupe



Franck Tassan
 Directeur Juridique
 Groupe



Pierre-Alexandre Teulié
 Secrétaire Général



Hervé Thoumyre
 Directeur Systèmes d'Information
 Groupe



Guillaume Vicaire
 Directeur Exécutif
 Hypermarchés France

La gouvernance de Carrefour au 21 juin 2011



Conseil d'Administration

Suite à l'Assemblée Générale des Actionnaires de Carrefour du 21 juin 2011 et au Conseil d'Administration réuni à l'issue de celle-ci, la composition du Conseil d'Administration est désormais la suivante :

Robert Halley
Président d'honneur

Lars Olofsson
Président-Directeur Général
(Nomination par le Conseil d'Administration du 21 juin 2011)

Sébastien Bazin
Vice-Président
(Nomination par le Conseil d'Administration du 21 juin 2011)

Amaury de Seze*
Administrateur référent
(Renouvellement en Assemblée Générale le 21 juin 2011)

René Abate*
Administrateur

Bernard Arnault
Administrateur
(Renouvellement en Assemblée Générale le 21 juin 2011)

Nicolas Bazire
Administrateur

Jean-Laurent Bonnafé
Administrateur
(Renouvellement en Assemblée Générale le 21 juin 2011)

Thierry Breton*
Administrateur

René Brillet*
Administrateur
(Renouvellement en Assemblée Générale le 21 juin 2011)

Charles Edelstenne*
Administrateur

Mathilde Lemoine*
Administrateur
(Ratification de sa nomination en Assemblée Générale le 21 juin 2011)

Anne-Claire Taittinger*
Administrateur

Les Comités du Conseil d'Administration

Suite au Conseil d'Administration du Groupe, réuni à l'issue de l'Assemblée Générale des Actionnaires de Carrefour du 21 juin 2011, les Comités du Conseil d'Administration et leur composition ont évolué comme suit :

Comité des Comptes
Président : Mathilde Lemoine*.
Membres : Sébastien Bazin, René Brillet*.

Comité des Rémunérations
Président : Thierry Breton*.
Membres : Sébastien Bazin, René Brillet*.

Comité des Nominations
Président : Anne-Claire Taittinger*.
Membres : René Abate*, Nicolas Bazire.

*Personnalité indépendante.

Direction Exécutive

Suite aux nominations internes du 16 juin 2011, la composition de la Direction Exécutive de Carrefour a évolué comme suit :

Lars Olofsson
Président-Directeur Général

Pierre Bouchut
Directeur Exécutif Finances, Gestion et Services Financiers

Jean-Christophe Deslarzes
Directeur Exécutif Ressources Humaines et Organisation

Thierry Garnier
Directeur Exécutif Marchés de croissance

José Carlos Gonzalez-Hurtado
Directeur Exécutif Développement Commercial et Marketing Groupe

Thomas Martin Hübner
Directeur Exécutif Europe

Noël Prioux
Directeur Exécutif France

Comité Exécutif

Suite à l'approbation de la scission de Dia en Assemblée Générale des Actionnaires de Carrefour le 21 juin 2011, la Direction Exécutive de Dia n'est plus représentée au sein du Comité Exécutif du Groupe à compter du 5 juillet 2011.

Comptes consolidés

Les informations comparatives 2009 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 IFRS5, ainsi que les corrections apportées dans le cadre de l'application d'IAS 8. Ces retraitements sont décrits en note 1.4 dans le Rapport financier 2010. 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 RÉSULTAT CONSOLIDÉ

Convention de signe (- charges ; + produits)

(en millions d'euros)	2010	2009 ⁽¹⁾	%Prog
Chiffre d'affaires hors taxes	90 099	85 366	5,5%
Programmes de fidélisation	(774)	(602)	28,6%
Chiffre d'affaires hors taxes, net de la fidélisation	89 325	84 763	5,4%
Autres revenus	2 187	1 990	9,9%
Revenus totaux	91 513	86 753	5,5%
Prix de revient des ventes	(71 640)	(67 626)	5,9%
Marge des activités courantes	19 873	19 127	3,9%
Frais généraux	(14 979)	(14 559)	2,9%
Amortissements et provisions	(1 921)	(1 848)	4,0%
Résultat opérationnel courant	2 972	2 720	9,3%
Produits et charges non courants	(1 137)	(1 064)	-
Résultat opérationnel	1 836	1 657	10,8%
Résultat financier	(657)	(606)	8,5%
<i>Produits financiers</i>	166	149	11,8%
<i>Charges financières</i>	(823)	(754)	9,1%
Résultat avant Impôts	1 179	1 051	12,2%
Impôts sur les résultats	(697)	(635)	9,7%
Quote-part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence	35	38	(7,3%)
Résultat net des activités poursuivies	517	453	14,1%
Résultat net des activités abandonnées	52	(67)	-
Résultat net total	568	386	47,1%
dont résultat net - part du Groupe	433	276	56,7%
dont résultat net des activités poursuivies - part du Groupe	382	343	11,3%
dont résultat net des activités abandonnées - part du Groupe	52	(67)	-
dont Résultat net - part attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle	135	110	23,0%

(1) Retraité, voir note 1.4 dans le Rapport financier 2010.

Résultat de base par action, en euros

	2010	2009 ⁽¹⁾	%Prog
Résultat net des activités poursuivies par action	0,56	0,50	12,5%
Résultat net des activités abandonnées par action	0,08	(0,10)	ns
Résultat net part du Groupe par action	0,64	0,40	58,5%

Résultat dilué par action, en euros

	2010	2009 ⁽¹⁾	%Prog
Résultat net des activités poursuivies par action	0,56	0,50	12,5%
Résultat net des activités abandonnées par action	0,08	(0,10)	ns
Résultat net part du Groupe par action	0,64	0,40	58,5%

(1) Retraité, voir note 2.4 dans le Rapport financier 2010.

ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ

(en millions d'euros)	2010	2009 ⁽¹⁾
Résultat net total	568	386
Part efficace de la couverture de flux de trésorerie ⁽²⁾	(13)	(9)
Variation des actifs disponibles à la vente ⁽²⁾	2	7
Variation des écarts de conversion ⁽³⁾	651	540
Autres éléments du résultat global, après impôts	639	538
Résultat global total	1208	924
dont part du Groupe	1014	799
dont part attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle	194	126

(1) Retraité, voir note 1.4 dans le Rapport financier 2010.

(2) Rubriques présentées nettes d'effet impôt (détail présenté en note 13 dans le Rapport financier 2010).

(3) La variation significative des écarts de conversion s'explique essentiellement par l'appréciation des monnaies brésilienne, colombienne et chinoise par rapport à l'euro au cours de la période.

ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE CONSOLIDÉE

(en millions d'euros)	31/12/2010	31/12/2009 ⁽¹⁾	01/01/2009 ⁽¹⁾
ACTIF			
Goodwill	11 829	11 473	11 363
Autres immobilisations incorporelles	1 101	1 075	1 050
Immobilisations corporelles	15 297	15 032	14 793
Autres actifs financiers non courants	1 542	1 310	1 306
Titres mis en équivalence	256	201	430
Impôts différés actifs	766	713	682
Immeubles de placement	536	455	346
Encours clients des sociétés financières - Part à plus d'un an	2 112	2 005	2 097
Actifs non courants	33 440	32 263	32 067
Stocks	6 994	6 607	6 867
Créances commerciales	2 555	2 337	3 226
Encours clients des sociétés financières - Part à moins d'un an	3 444	3 215	2 708
Autres actifs financiers courants	1 811	2 051	245
Actifs d'impôts exigibles	621	564	673
Autres actifs	1 043	976	1 056
Trésorerie et équivalents de trésorerie	3 271	3 300	5 316
Actifs détenus en vue de leur vente ⁽²⁾	472	241	150
Actifs courants	20 210	19 290	20 242
TOTAL ACTIF	53 650	51 553	52 309
PASSIF			
Capital social	1 698	1 762	1 762
Réserves consolidées (y compris résultat)	7 886	8 311	8 261
Capitaux propres - part du Groupe	9 584	10 073	10 023
Intérêts attribuables aux participations ne donnant pas le contrôle	979	798	789
Capitaux propres	10 563	10 871	10 812
Emprunts - Part à plus d'un an	10 365	9 794	9 507
Provisions	3 188	2 616	2 377
Impôts différés passifs	560	496	424
Refinancement des encours clients - Part à plus d'un an	493	592	451
Passifs non courants	14 605	13 498	12 758
Emprunts - Part à moins d'un an	2 715	2 158	2 785
Fournisseurs et autres créditeurs	16 796	16 800	17 545
Refinancement des encours clients - Part à moins d'un an	4 527	4 061	4 044
Passifs d'impôts exigibles	1 298	1 325	1 467
Autres passifs	2 824	2 747	2 875
Passifs liés aux actifs détenus en vue de leur vente ⁽²⁾	321	93	25
Passifs courants	28 481	27 184	28 740
TOTAL PASSIF et CAPITAUX PROPRES	53 650	51 553	52 309

(1) Retraité, voir note 1.4 dans le Rapport financier 2010.

(2) Les actifs et passifs détenus en vue de la vente correspondent :

- en 2009 à certains actifs et passifs en Bulgarie, Italie, Russie ;

- en 2010 à certains actifs et passifs en Italie, Russie et chez Dia Espagne ainsi que l'ensemble des actifs et des passifs de la Thaïlande (voir note 1.4 dans le Rapport financier 2010).

TABLEAU DE FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉ

(en millions d'euros)	2010	2009 ⁽¹⁾
RÉSULTAT AVANT IMPÔT	1 179	1 052
OPÉRATIONS D'EXPLOITATION		
Impôts	(678)	(618)
Dotations aux amortissements	2 033	1 965
Plus et moins-values sur cessions d'actifs	(30)	8
Variation des provisions et impairment	804	937
Dividendes des sociétés mises en équivalence	12	38
Impact des activités abandonnées	73	(1)
Autofinancement	3 392	3 380
Variation du besoin en fonds de roulement	(598)	295
Impact des activités abandonnées	26	11
Variation de la trésorerie issue des opérations d'exploitation (hors sociétés financières)	2 821	3 686
Variation des encours sur crédit à la consommation	(84)	(256)
Variation de la trésorerie issue des opérations d'exploitation totale	2 736	3 430
OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT		
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(2 122)	(2 074)
Acquisitions d'actifs financiers	(48)	(38)
Acquisitions de filiales	(97)	(116)
Cessions de filiales	15	47
Cessions d'immobilisations	203	128
Cessions de titres de participation	51	7
Sous-total Investissements nets de désinvestissements	(1 998)	(2 046)
Autres emplois	(284)	(215)
Impact des activités abandonnées	(25)	(115)
Variation de la trésorerie issue des investissements	(2 307)	(2 376)
OPÉRATIONS DE FINANCEMENT		
Augmentation de capital en numéraire	17	7
Acquisitions et cessions de participations sans changement de contrôle ⁽²⁾	218	0
Dividendes versés par Carrefour (société mère)	(740)	(741)
Dividendes versés par les sociétés consolidées aux intérêts hors Groupe	(124)	(161)
Variation des actions propres et autres instruments	(943)	1
Variation des actifs financiers courants	221	(1 860)
Émission d'emprunts obligataires ⁽³⁾	1 978	510
Remboursement d'emprunts obligataires ⁽³⁾	(1 000)	(1 000)
Autres variation de l'endettement ⁽³⁾	(53)	75
Impact des activités abandonnées	83	68
Variation de la trésorerie issue du financement	(344)	(3 102)
Variation nette de la trésorerie avant effet change	86	(2 048)
Incidence des variations de change	(115)	31
Variation nette de la trésorerie	(29)	(2 017)
Trésorerie à l'ouverture de l'exercice	3 300	5 316
Trésorerie à la clôture de l'exercice	3 271	3 300

(1) Retraité, voir note 1.4 dans le Rapport financier 2010.

(2) La norme IAS 27 amendée modifie la norme IAS 7 – Tableau de flux de trésorerie quant à la présentation des acquisitions et cessions d'intérêts d'une filiale sans modification du contrôle, opérations dorénavant classées en flux de financement.

(3) Ces lignes constituaient en 2009 la variation de l'endettement présentée sur une seule ligne.



VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS

	Capital	Écart de conversion part du Groupe	Réserves liées à la variation de juste valeur des instruments financiers ⁽¹⁾	Autres réserves et résultats	Capitaux propres part du Groupe	Participations ne donnant pas le contrôle	Total capitaux propres
(en millions d'euros)							
Capitaux propres au 31 décembre 2008	1 762	(347)	(33)	8 778	10 161	791	10 952
Retraitements liés au changement de méthode				(29)	(29)	(1)	(30)
Capitaux propres au 31 décembre 2008 retraités	1 762	(347)	(33)	8 749	10 132	790	10 922
Retraitements liés aux corrections d'erreurs ⁽²⁾				(110)	(110)	(2)	(112)
Capitaux propres au 01 janvier 2009 retraités	1 762	(347)	(33)	8 640	10 023	788	10 811
Résultat net total 2009 après retraitements ⁽²⁾				276	276	110	386
Autres éléments du résultat global, après impôt		526	(5)	0	521	16	537
Résultat global total 2009	0	526	(5)	276	797	126	923
Paiement en actions				29	29		29
Actions propres (net d'impôt)				12	12		12
Dividendes au titre de l'exercice 2008				(741)	(741)	(121)	(862)
Variation de capital et primes				0	0	7	7
Effet des variations de périmètre et autres mouvements				(4)	(4)	(2)	(6)
Capitaux propres au 31 décembre 2009 retraités	1 762	180	(38)	8 212	10 116	798	10 914
Retraitements liés aux corrections d'erreurs ⁽²⁾				(45)	(45)		(45)
Capitaux propres au 01 janvier 2010 retraités	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
Résultat global total 2010	0	598	(17)	433	1 014	194	1 207
Paiement en actions				25	25		25
Actions propres (net d'impôt) ⁽³⁾	(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
Capitaux propres au 31 décembre 2010	1 698	778	(55)	7 162	9 584	979	10 563

(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) Retraitement de l'information comparative, voir note 1.4 dans le Rapport financier 2010.

(3) 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.

Adresses des principales filiales



GROUPE

Carrefour

Direction Générale
33 avenue Émile Zola
TSA 55 555
92649 Boulogne-Billancourt Cedex
Tél. : 00 (33) 1 41 04 26 00
Fax : 00 (33) 1 41 04 26 01

FRANCE

Carrefour France

102 rue de Paris - BP 83
91 300 Massy
Tél. : 00 (33) 1 69 19 30 00
Fax : 00 (33) 1 69 19 30 99

EUROPE

Belgique

Carrefour Belgium

20 avenue des Olympiades
1140 Bruxelles
Tél. : 00 (32) 2 729 21 11
Fax : 00 (32) 2 729 14 96

Bulgarie

Carrefour

Gaztrade building, Floor 4
180 Tzarigradsko shousse
Sofia 1784
Tél. : 00 (359) 2809 30 30
Fax : 00 (359) 2809 30 31

Espagne

Centros Comerciales Carrefour S.A.

Calle Campezo, 16
Polígono de las Mercedes
28022 Madrid
Tél. : 00 (34) 91 301 89 00
Fax : 00 (34) 91 333 18 36

Dia Espagne

Parque Empresarial de las Rozas
Edif. Tripark c/Jacinto Benavente 2A
28232 Las Rozas - Madrid
Tél. : 00 (34) 91 398 54 00
Fax : 00 (34) 91 555 77 41

Italie

Carrefour Italia GS S.p.A.

Via Caldera, 21
20153 Milano
Tél. : 00 (39) 02 48 2511
Fax : 00 (39) 02 48 20 23 25

Grèce

Carrefour Marinopoulos S.A.

63 Aghiou Dimitriou Str.
17456 Alimos - Athènes
Tél. : 00 (30) 2 10 98 93 400
Fax : 00 (30) 2 10 98 51 301

Pologne

Carrefour Polska

Dyrekcja Wykonawcza
Ul. Targowa 72
03-734 Varsovie
Tél. : 00 (48) 22 517 21 10
Fax : 00 (48) 22 517 22 01

Roumanie

Carrefour Romania

Blvd. Timisoara nr 26z
Cladirea Anchor Plaza
Etaj 8
061331, sector 6
Bucuresti
Tél. : 00 (40) 21 206 74 00
Fax : 00 (40) 21 206 74 52

Turquie

Carrefoursa Türkiye Genel Müdürlük

Dudullu Asfaltı n°1
Kucukbakkalkoy Mahallesi
Kadikoy / Istanbul 34750
Tél. : 00 (90) 216 655 00 00
Fax : 00 (90) 216 655 00 50



AMÉRIQUE LATINE

Argentine

Carrefour Argentina S.A.

Cuyo 3367 – 1640 Martinez
Provincia de Buenos Aires
Tél. : 00 (54) 11 40 03 70 00
Fax : 00 (54) 11 40 03 77 22

Brésil

Carrefour Comercio E industria Lta

Rua George Eastman, n° 213
CEP 056690-000 São Paulo
Tél. : 00 (55 11) 37 79 60 00
Fax : 00 (55 11) 37 79 66 94

Colombie

Grandes Superficies de Colombia

Avenida 9 n°125-30 Piso 8
Bogota D.C.
Tél. : 00 (571) 657 97 97
Fax : 00 (571) 523 03 44

ASIE

Chine

Carrefour China

25F, Shanghai Stock Exchange Bldg,
No.528, Pudong Nan Road
200120 Pudong, Shanghai
Tél. : 00 (8621) 3878 4500
Fax : 00(8621) 6881 52 32

Inde

Carrefour W C & C

2nd floor, Park Centra Building
Sector 30 - National Highway 8
Gurgaon 122001 - Haryana
Tél. : 00 (91) 124 475 2000
Fax : 00 (91) 124 475 2005

Indonésie

PT Carrefour Indonesia

Carrefour Lebak Bulus 3rd Floor
Jl. Lebak Bulus Raya N°8
Jakarta 12310
Tél. : 00 (6221) 2758 5800
Fax : 00 (6221) 2758 5829

Malaisie

Magnificent Diagraph Sdn Bhd

N°3 Jalan SS 16/1,
47500 Subang Jaya –
Selangor Darul Ehsan
Tél. : 00 (603) 5631 2000
Fax : 00 (603) 5631 3373

Taiwan

Carrefour Taiwan

5F, No.136. Daye Rd.,
Beitou Dist, Taipei City
Tél. : 00 (8862) 2898 1999
Fax : 00 (8862) 2898 2633

Singapour

Carrefour Singapore Pte. Ltd

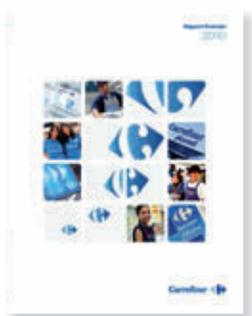
No.8, Temasek Boulevard
#04-01/02/03
Suntec Tower Three
Singapore 038988
Tél. : 00(65) 6333 6868
Fax : 00 (65) 603 63 33 6178

Autres publications



Rapport d'activité et de développement durable

- en version iPad 
- en version électronique : disponible sur le site www.carrefour.com



Rapport financier



Rapport d'activité de la Fondation Carrefour



Conception, création, rédaction et réalisation : Direction de la Communication du groupe Carrefour et 

Crédits photographiques : Photothèque Carrefour, Lionel Barbe, Xavier Curtat, Samuel Dhote, Christophe Gay / Skyzone, Michel Labelle, Gilles Leimdorfer / Interlinks Image, Marta Nascimento / REA, Jean-Erick Pasquier / La Company, David Pell, Thierry Schneider / Girafe Photo, droits réservés.

Papier : Le groupe Carrefour s'est engagé à gérer de façon responsable ses achats de papiers. Le papier utilisé dans ce Rapport d'activité et de développement durable est certifié FSC (Forest Stewardship Council). Cette certification atteste le respect d'une série de principes et de critères de gestion forestière mondialement reconnue. L'objectif du FSC est de promouvoir une gestion des forêts du globe environnementalement responsable, socialement bénéfique et économiquement viable.

Impression : L'impression du document a été réalisée par Realgraphic, certifié FSC et ISO 14001 Système de Management Environnemental (SME). Realgraphic a obtenu le label Imprim'Vert, répondant à des critères de gestion des déchets dangereux, de sécurisation du stockage des matières dangereuses et d'exclusion des produits toxiques.

