



DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

RAPPORT FINANCIER ANNUEL 2013



1	PRÉSENTATION DU GROUPE	3	6	COMPTES SOCIAUX AU 31 DÉCEMBRE 2013	225
1.1	Chiffres clés consolidés	4	6.1	Bilan au 31 décembre 2013	226
1.2	Résultats et faits marquants 2013	5	6.2	Compte de résultat au 31 décembre 2013	227
1.3	Activités et stratégie	6	6.3	Tableau de flux de trésorerie	228
1.4	Immobilisations corporelles	12	6.4	Annexe aux comptes sociaux	229
1.5	Propriété intellectuelle	13	6.5	Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	244
1.6	Historique	13			
1.7	Organigramme	15			
2	RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE	17	7	INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET LE CAPITAL	247
2.1	La Gouvernance de la RSE	18	7.1	Renseignements sur la Société	248
2.2	Bilan de la démarche RSE en 2013	23	7.2	Renseignements sur le capital	251
2.3	Évaluation de la performance et indicateurs	64	7.3	Actionnariat	255
			7.4	Informations boursières	258
3	GOVERNEMENT D'ENTREPRISE	75	8	ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ANNUELLE	261
3.1	Code de gouvernement d'entreprise	76	8.1	Ordre du jour	262
3.2	La composition et les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'Administration	76	8.2	Rapport du Conseil à l'Assemblée Générale Ordinaire et Extraordinaire du 15 avril 2014	262
3.3	La Direction Générale	90	8.3	Texte des résolutions	265
3.4	Rémunérations et avantages accordés aux mandataires sociaux	91	8.4	Rapports spéciaux des Commissaires aux comptes	269
3.5	Gestion des risques	98			
3.6	Contrôle interne	106	9	INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES	273
3.7	Rapport des Commissaires aux comptes établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce sur le rapport du Président du Conseil d'Administration	113	9.1	Documents accessibles au public	274
			9.2	Responsable du Document de Référence et du Rapport Financier Annuel	274
4	COMMENTAIRES SUR L'EXERCICE 2013	115	9.3	Attestation du Responsable du Document de Référence et du Rapport Financier Annuel	274
4.1	Analyse de l'activité et des résultats consolidés	116	9.4	Responsables du contrôle des comptes et honoraires	275
4.2	Situation financière et trésorerie du Groupe	121	9.5	Informations incluses par référence	277
4.3	Perspectives pour l'année 2014	124	9.6	Tableaux de croisement RSE	278
4.4	Autres informations	125	9.7	Table de concordance du Document de Référence	282
4.5	Analyse de l'activité de la société mère	128	9.8	Table de concordance du Rapport Financier Annuel	285
			9.9	Table de concordance du rapport de gestion	286
5	COMPTES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2013	133			
5.1	Compte de résultat consolidé	134			
5.2	État du résultat global consolidé	135			
5.3	État de la situation financière consolidée	136			
5.4	Tableau de flux de trésorerie consolidé	138			
5.5	Variation des capitaux propres consolidés	139			
5.6	Notes annexes	140			
5.7	Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés	222			



DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

RAPPORT FINANCIER ANNUEL

2013

Être commerçant, c'est agir pour vous tous les jours.

Deuxième distributeur mondial et premier en Europe, le groupe Carrefour emploie près de 365 000 collaborateurs. Présent dans 34 pays avec plus de 10 100 magasins, il a réalisé en 2013 un chiffre d'affaires sous enseignes de 100,2 milliards d'euros. Commerçant multilocal, multiformat et multicanal, Carrefour est le partenaire de la vie quotidienne. Il accueille chaque jour plus de 10 millions de clients dans le monde, leur proposant un large choix de produits et de services au prix juste.



Le présent Document de Référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 24 mars 2014, conformément à l'article 212-13 du règlement général de l'AMF. Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'Autorité des marchés financiers. Ce document a été établi par l'Émetteur et engage la responsabilité de ses signataires.



CHIFFRES CLÉS

AU 31 DÉCEMBRE 2013

10 105
magasins dans le monde

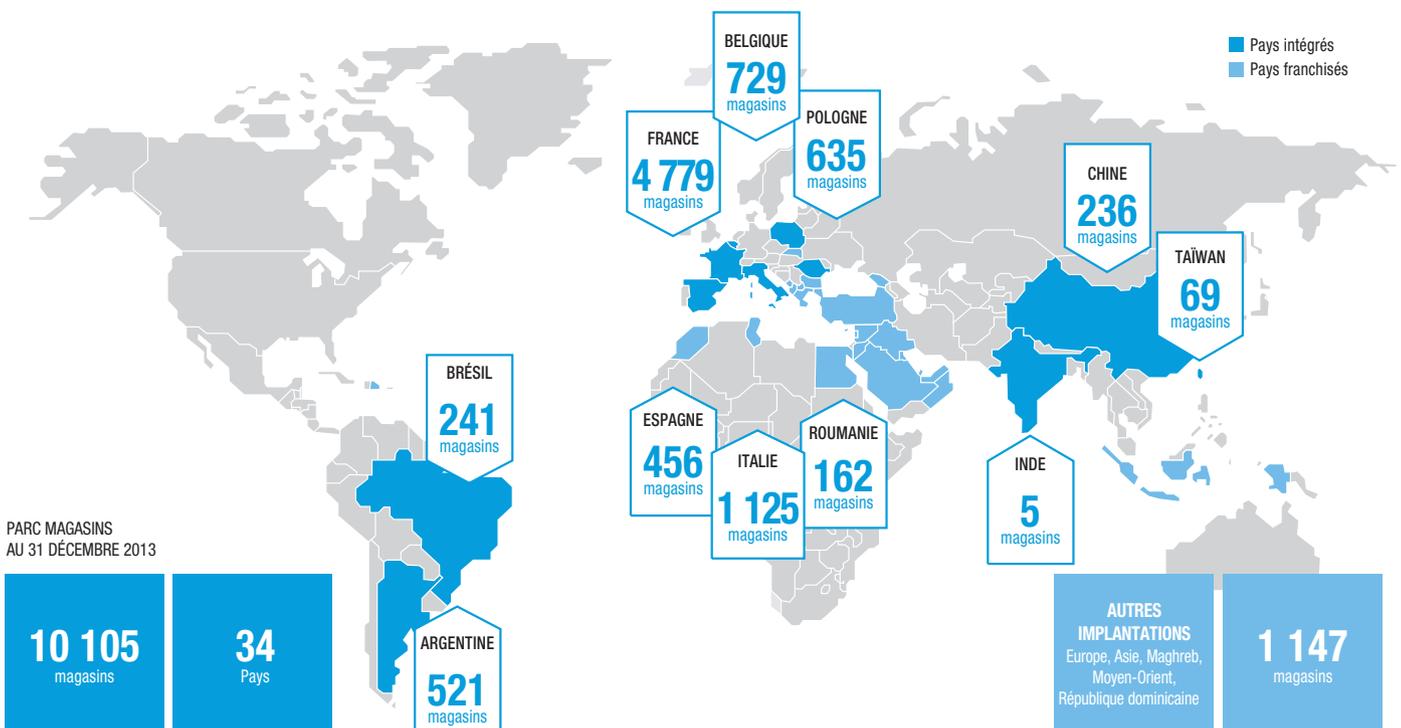
364 795
collaborateurs dans le monde

100,2 Md€
de chiffre d'affaires
sous enseignes

34
pays

2,2 Md€
de résultat opérationnel courant

CARTE DES IMPLANTATIONS



PRÉSENTATION DU GROUPE

1.1	Chiffres clés consolidés	4
1.2	Résultats et faits marquants 2013	5
1.3	Activités et stratégie	6
	1.3.1 Un commerçant multiformat et multicanal	6
	1.3.2 Un commerçant multilocal	7
	1.3.3 Une offre large de produits de qualité au meilleur prix	9
	1.3.4 Le développement de Carrefour en France et à l'international	9
1.4	Immobilisations corporelles	12
1.5	Propriété intellectuelle	13
1.6	Historique	13
1.7	Organigramme	15

1.1 Chiffres clés consolidés

Profil de l'entreprise

Le Groupe exploite des hypermarchés, des supermarchés, des magasins de proximité, de cash & carry et d'hypercash, ainsi que des sites de e-commerce alimentaires et non alimentaires.

En 2013, le volume d'affaires du Groupe s'élève à 100,2 milliards d'euros, en hausse de 1,5 % à taux de changes constants (- 1,1 % à changes courants). Le chiffre d'affaires TTC consolidé du Groupe s'élève à 84,3 milliards d'euros, en hausse de 1,9 % à changes constants. Les ventes hors taxes s'établissent à 74,9 milliards d'euros. À fin 2013, le Groupe compte 10 105 points de vente sous enseignes, dont 1 421 hypermarchés, 2 917 supermarchés, 5 593 magasins de proximité et 174 magasins de cash & carry.

En France, où il réalise 47 % de son chiffre d'affaires, Carrefour est présent sur tous les formats de distribution avec 234 hypermarchés, 949 supermarchés, 3 458 magasins de proximité et 138 magasins de cash & carry ainsi qu'un portail d'e-commerce www.carrefour.fr.

Ailleurs, en Europe, Carrefour est présent dans 5 pays (Belgique, Espagne, Italie, Pologne, Roumanie) et y réalise 26 % de son chiffre d'affaires sous tous les formats de distribution avec 388 hypermarchés, 1 170 supermarchés, 1 530 magasins de proximité et 19 magasins de cash & carry sous enseignes et hors franchise internationale.

En Amérique latine, Carrefour est présent en Argentine et au Brésil et y réalise 18 % de son chiffre d'affaires avec 762 magasins, dont 277 hypermarchés, 169 supermarchés et 316 magasins de proximité.

Carrefour réalise 9% de son chiffre d'affaires en Chine et à Taïwan. En Asie, le Groupe compte 298 hypermarchés, 7 supermarchés et 5 magasins de cash & carry.

Par ailleurs, Carrefour compte 1 147 magasins exploités par des partenaires franchisés à travers le monde.

En 2013, Carrefour a ouvert ou acquis 810 magasins sous enseignes, ce qui représente une création brute de 579 000 m².

Chiffres clés consolidés 2013

Les chiffres clés 2013 présentés ci-après ont été audités par les Commissaires aux comptes du Groupe.

Les informations comparatives 2011 présentées ci-après (« 2011 retraité ») ont été retraitées en 2012 pour refléter le classement des activités abandonnées conformément à la norme IFRS 5. Ces retraitements concernent les activités en Grèce, à Singapour, en Malaisie, en Colombie et en Indonésie.

Les informations comparatives 2012 présentées ci-après (« 2012 retraité ») ont été retraitées pour refléter le classement des activités abandonnées conformément à la norme IFRS 5 (réorganisation des activités du Groupe en Turquie et en Inde), ainsi que l'application rétrospective de la norme IAS 19 révisée – *Avantages du personnel*. Ces retraitements sont décrits en note 4 des comptes consolidés.

(en millions d'euros)

	2013	2012 retraité	2012 publié	2011 retraité
Informations financières sélectionnées du compte de résultat consolidé				
Chiffre d'affaires hors taxes	74 888	75 673	76 789	76 067
Résultat opérationnel courant avant amortissements	3 669	3 642	3 688	3 748
Résultat opérationnel courant	2 238	2 124	2 140	2 197
Résultat opérationnel	2 382	1 465	1 434	(140)
Résultat net des activités poursuivies	1 058	273	235	(1 713)
Résultat net des activités poursuivies, part du Groupe	949	150	113	(1 865)
Résultat net total	1 364	1 342	1 316	404
Résultat net, part du Groupe	1 263	1 259	1 233	371
Informations financières sélectionnées du tableau de trésorerie consolidé				
Autofinancement *	2 039	2 708	2 228	2 577
Variation de la trésorerie issue des opérations d'exploitation totale	1 675	2 459	1 973	2 118
Variation de la trésorerie issue des investissements	(855)	337	337	(398)
Variation de la trésorerie issue du financement *	(2 489)	60	546	(1 170)
Variation nette de la trésorerie	(1 816)	2 724	2 724	578
Informations financières sélectionnées de l'état de la situation financière consolidée				
Dette nette	4 117	4 320	4 320	6 911
Capitaux propres	8 597	8 047	8 361	7 627
Capitaux propres, part du Groupe	7 844	7 181	7 487	6 618

* Le coût de l'endettement financier inclus jusqu'à présent dans l'autofinancement a été classé dans le flux de financement en 2013 et dans les informations comparatives 2012 (2012 retraité) tel que décrit en note 4 des comptes consolidés.

1.2 Résultats et faits marquants 2013

Les performances de Carrefour en 2013

Les performances 2013 montrent la dynamique de croissance du Groupe. Recentré sur les marchés où il occupe des positions de leader, et en s'appuyant sur une structure financière renforcée, le Groupe a repris ses investissements et a confirmé en 2013 la croissance de ses ventes et de ses résultats.

■ Forte croissance des résultats du Groupe

La croissance des ventes s'est accélérée, en France comme à l'international. En organique hors essence, les ventes ont crû de 2,3 %. Le résultat opérationnel courant a progressé de 9,8 % à changes constants, à 2,24 milliards d'euros. Le résultat net des activités poursuivies est en très nette hausse et s'établit à 949 millions d'euros.

■ France : les plans d'actions conduisent à des progrès significatifs dans tous les formats

La France a enregistré un retour à la croissance organique de ses ventes hors essence (+ 1,0 %) et ce dans tous les formats (+ 0,7 % en hypermarchés, + 0,6 % en supermarchés et + 4,0 % pour les autres formats). En comparable, cette croissance se vérifie également dans tous les formats.

Les différents activités ont vu leur attractivité s'améliorer, avec une progression régulière de la perception prix, une hausse du nombre de passages en caisses et une progression de la satisfaction globale des clients à la fois dans les hypermarchés et les supermarchés.

Le résultat opérationnel courant, qui s'établit à 1,2 milliard d'euros, enregistre une très forte progression de + 30 %, soit + 80 points de base de marge opérationnelle à 3,4 % du chiffre d'affaires. Chacun des formats contribue à cette performance, qui marque le troisième semestre consécutif de progrès par rapport à l'année précédente.

■ International : succès du modèle multilocal

En **Europe**, la croissance organique des ventes témoigne d'une nette amélioration au 2^e semestre, en particulier en Espagne qui poursuit ainsi son redressement, dans une Europe du Sud toujours impactée par un environnement de consommation difficile.

En **Amérique latine**, les ventes organiques sont en très forte croissance à + 12,3 %, sur une base de comparaison déjà élevée en 2012 de + 12,5 %. En 2013, la rentabilité opérationnelle de la zone s'améliore avec une accélération au 2^e semestre. Les performances sont excellentes au Brésil dans tous les formats et l'Argentine a remarquablement géré une situation complexe dans un contexte de prix réglementés et d'inflation salariale. Carrefour y conforte sa position de leader dans l'alimentaire.

En **Asie**, la croissance organique des ventes s'accélère en 2013 (+ 2,2 % après + 0,2 % en 2012). La Chine continue à bâtir sa position de long terme, avec l'ouverture de 20 hypermarchés, portant le parc à 236 magasins à fin 2013.

■ Renforcement de la structure financière

La dette nette s'établit à 4,1 milliards d'euros à fin 2013, en baisse de 203 millions d'euros. En conséquence, le ratio d'endettement s'améliore, à 1,1x.

Faits marquants

Création d'une société destinée à regrouper 172 galeries commerciales attenantes aux hypermarchés en France, en Espagne et en Italie

- Poursuivant sa stratégie de retour aux fondamentaux, Carrefour souhaite, par ce projet de création d'une société, rétablir un écosystème intégrant l'ensemble de chaque site commercial au bénéfice de ses clients. Son succès repose notamment sur la rénovation, la modernisation et l'extension coordonnées de ses sites.
- Avec plus de 800 000 m² de surfaces commerciales, un patrimoine à hauteur de 2,7 milliards d'euros et un plan de rénovations et d'extensions créateur de valeur, cette société sera un acteur majeur des centres commerciaux en Europe.
- L'opération est conditionnée à l'approbation des autorités réglementaires compétentes. Elle devrait se réaliser au cours du premier semestre 2014.

Constitution d'une société commune avec CFAO pour le développement de magasins en Afrique de l'Ouest et Centrale

- Cette société commune est détenue à 45 % par Carrefour et à 55 % par CFAO. Celle-ci bénéficie d'un droit exclusif de distribution lui permettant de développer différents formats de magasins dans huit pays d'Afrique de l'Ouest et Centrale : le Cameroun, le Congo, la Côte d'Ivoire, le Gabon, le Ghana, le Nigeria, la République démocratique du Congo et le Sénégal.
- Carrefour met à contribution son expertise de distributeur multiformat et la force de ses enseignes. Le groupe CFAO, qui bénéficie depuis de nombreuses années d'une forte présence locale en Afrique, apporte une connaissance approfondie de ces marchés et une bonne compréhension des habitudes de consommation.

Réorganisation du partenariat avec Sabanci Holding en Turquie

- Après un partenariat de 17 ans, le groupe Carrefour et Sabanci Holding ont décidé de réorganiser la gouvernance de leur société commune CarrefourSA.
- Sabanci Holding est devenu l'actionnaire majoritaire en rachetant 12 % du capital de CarrefourSA au groupe Carrefour pour un montant total 60 millions d'euros. Carrefour conserve 46,2 % du capital.
- Sabanci Holding détient 50,8 % de CarrefourSA et assure ainsi la conduite d'une nouvelle étape, dans laquelle sa connaissance du pays et du marché sont mises au service de sa filiale commune avec Carrefour.

Réorganisation et renforcement du partenariat avec Majid Al Futtaim Holding au Moyen Orient

- Carrefour a cédé sa participation de 25 % dans Majid Al Futtaim Hypermarkets pour 530 millions d'euros à son partenaire régional, Majid Al Futtaim Holding, qui devient actionnaire à 100 %.
- Le partenariat de franchise exclusive avec le groupe Carrefour est renouvelé jusqu'en 2025 et étendu à de nouveaux formats et de nouveaux pays.

1.3 Activités et stratégie

1.3.1 UN COMMERÇANT MULTIFORMAT ET MULTICANAL

Carrefour dispose de tous les atouts pour répondre à la diversité des besoins des clients, qu'ils soient urbains ou ruraux, particuliers ou professionnels, en France ou dans le monde. À l'écoute de leurs attentes, Carrefour a, en 2013, poursuivi son expansion et entamé la rénovation de son parc de magasins.

Dans le monde, les magasins du Groupe se déclinent aujourd'hui sur différents formats et canaux : l'hypermarché avec une offre généraliste au meilleur prix, le supermarché, format alimentaire de référence, les magasins de proximité, pour le service et la praticité, les magasins de cash & carry pour les professionnels, les magasins d'hypercash, le *drive* et l'e-commerce pour satisfaire de nouvelles attentes.

Les hypermarchés

Sur des surfaces de 2 400 m² à 23 000 m², les hypermarchés Carrefour constituent le format des grandes courses pour tous. Les clients peuvent en effet y trouver un assortiment de 20 000 à 80 000 références de produits alimentaires (produits frais, produits de grande consommation, produits locaux...) et non alimentaires (habillement, électronique, décoration, culture...). Partout dans le monde, les hypermarchés Carrefour s'efforcent de proposer une offre de qualité et s'attachent à préserver le pouvoir d'achat de leurs clients avec des prix bas toute l'année. Les hypermarchés français et argentins ont ainsi, par exemple, poursuivi en 2013 la « Garantie Prix le plus bas » sur les produits du quotidien les plus consommés. Les clients bénéficient également de nouveaux services innovants telle la file unique en caisse en Belgique, en Pologne et en France. La satisfaction des clients passe également par un rythme soutenu de promotions et d'animations pour faire découvrir de nouveaux produits, des avantages prix ou encore la diversité des services proposés.

À fin 2013, Carrefour compte 1 421 hypermarchés sous enseignes, répartis en France (234), en Europe (475), en Amérique latine (277), en Asie (371) et autres pays (64).

Les supermarchés

Une offre alimentaire large et variée, des étals richement pourvus en produits frais et en produits locaux, un assortiment adapté de produits non alimentaires, des prix attractifs à tous les rayons et des promotions régulières. Forts de ces arguments, les supermarchés du Groupe sont la référence du commerce alimentaire, en ville ou en zone rurale. Sur des surfaces allant de 1 000 m² à 3 500 m², les clients bénéficient de concepts de magasin marchands et conviviaux pour leurs courses du quotidien, aux enseignes Market ou Bairro. Au-delà des offres commerciales faisant la part belle aux produits frais et aux baisses de prix, de nombreuses animations et innovations ont également permis de développer la satisfaction et la fidélité des clients en 2013 : l'amélioration de la lisibilité de l'offre et du parcours clients, l'installation de caisses plus rapides et de systèmes de paiement innovants, la dégustation de produits locaux ou encore le développement d'écrans d'informations digitaux.

À fin 2013, Carrefour compte 2 917 supermarchés sous enseignes répartis en France (949), en Europe (1 656), en Amérique latine (169), en Asie (17) et autres pays (126).

Les magasins de proximité

Une offre de produits allant à l'essentiel, selon les habitudes de consommation et besoins de la clientèle locale, des prix serrés et une large amplitude horaire, tels sont les fondamentaux des magasins de proximité du Groupe. Pratiques et proches de chez eux, les clients s'y retrouvent pour leurs courses du quotidien dans une ambiance moderne et agréable. Les clients bénéficient de produits et services en phase avec leurs attentes, des solutions repas à petits prix aux produits essentiels de la vie quotidienne, des « caisses panier » pour accélérer le temps des courses aux services de livraison à domicile. De 200 m² à 900 m², les différentes enseignes du Groupe (Express, City, Contact, Montagne, 8 à Huit...) expriment leur vocation et guident l'ambition de devenir le référent du commerce de proximité.

Au total, à fin 2013, Carrefour compte 5 593 magasins de proximité répartis en France (3 458), en Europe (1 795), en Amérique latine (316) et autres pays (24).

Les magasins de cash & carry et d'hypercash

Les magasins de cash & carry offrent aux professionnels - restaurateurs et commerçants - une vaste gamme de produits alimentaires et non alimentaires à prix de gros, avec un ensemble de services sur-mesure : des horaires d'ouverture adaptés aux métiers de bouche, des facilités de livraison, des programmes de fidélisation... En France par exemple, Promocash est ainsi le premier réseau de franchise cash & carry avec 138 points de vente.

Au total, à fin 2013, Carrefour compte 174 magasins de cash & carry répartis en France (138), en Europe (19), en Asie (5) et autres pays (12).

Le Groupe développe également, sur certains marchés, des magasins d'hypercash, ouverts à la fois aux professionnels et aux particuliers. Présentés sur palettes et en quantités importantes, les produits sont également vendus à prix de gros. L'enseigne Atacadão poursuit ainsi son développement au Brésil, avec 98 magasins à fin 2013, de même que Carrefour Maxi en Argentine et Grosslper en Italie.

Le commerce multicanal

En 2013, Carrefour a poursuivi son développement sur l'e-commerce alimentaire et non-alimentaire en adoptant une approche multicanal où magasins et Internet sont en interaction pour satisfaire une clientèle adepte de bonnes affaires et de praticité.

Dans certains pays du Groupe, des sites d'e-commerce proposent des offres de produits alimentaires et/ou non alimentaires. Accessibles facilement, ces « cyber-marchés » ont également pour avantage de permettre une livraison rapide, tout en bénéficiant de prix très compétitifs, de promotions et de précieux conseils. En 2013, Carrefour a ainsi lancé un site de vente en ligne en Roumanie, qui propose 13 000 produits alimentaires du quotidien alignés sur les prix des hypermarchés. En France, les sites d'e-commerce *carrefour.fr* et *ooshop.fr* séduisent, jour

après jour, de nouveaux consommateurs adeptes de bonnes affaires et de praticité. Faire ses courses depuis son téléphone mobile en toute simplicité est aujourd'hui également possible avec des applications Carrefour qui se développent pour le plus grand plaisir des utilisateurs.

Carrefour poursuit à un rythme soutenu le développement de son parc de *drive*, qui permet à ses clients de faire leurs courses en ligne puis d'aller les retirer dans le magasin le plus proche. En France, le Groupe a ainsi ouvert 143 nouveaux points de retraits en 2013, pour atteindre 348 unités, pour la plupart intégrés aux magasins. Les clients peuvent également retirer leurs courses en moins de 5 minutes dans 4 hypermarchés belges et dans le premier supermarché Market ouvert 24 heures sur 24 à Milan en Italie.

1.3.2 UN COMMERÇANT MULTILocal

Comptant 10 105 magasins dans 34 pays, le groupe Carrefour est un acteur majeur de la distribution mondiale avec un ancrage résolument local. Aujourd'hui présent en France métropolitaine et outre-mer (47 % de son parc), en Europe (39 %), en Amérique latine (8 %), en Asie (4 %), ainsi que sur d'autres zones dont le Maghreb et le Moyen-Orient (2 %), le Groupe s'appuie sur un parc de magasins intégrés, franchisés ou développés avec des partenaires locaux.

Le multilocal chez Carrefour, c'est aussi le développement d'une offre de produits et de services en lien avec le territoire sur lequel chaque magasin opère, au plus près du profil et des attentes de ses clients. Les équipes nouent des partenariats avec les producteurs locaux, organisent des événements commerciaux, recrutent et contribuent à des projets économiques, environnementaux ou sociaux à l'échelle locale. C'est pour Carrefour le sens et l'intérêt du multilocal : des magasins proches de leurs clients, engagés auprès des acteurs locaux, avec le support, la logistique et le pouvoir d'action d'un Groupe de distribution international.

PARC DE MAGASINS

(Franchises et partenaires inclus)

	Nombre de magasins au 31 décembre		Surface de vente (en milliers de m ²)	
	2012	2013	2012	2013
France	4 741	4 779	5 075	5 071
France	4 635	4 670		
Hypermarchés	220	221		
Supermarchés	934	920		
Magasins de proximité	3 342	3 392		
Magasins de cash & carry	139	137		
Partenariats France (outre-mer)	106	109		
Hypermarchés	12	13		
Supermarchés	30	29		
Magasins de proximité	63	66		
Magasins de cash & carry	1	1		
Autres pays d'Europe	4 018	3 945	5 630	5 539
Espagne	392	456	1 713	1 733
Hypermarchés	173	172		
Supermarchés	114	118		
Magasins de proximité	105	166		
Italie	1 218	1 125	1 072	1 018
Hypermarchés	45	58		
Supermarchés	439	394		
Magasins de proximité	720	654		
Magasins de cash & carry	14	19		

	Nombre de magasins au 31 décembre		Surface de vente (en milliers de m ²)	
	2012	2013	2012	2013
Belgique	714	729	915	925
Hypermarchés	46	45		
Supermarchés	436	438		
Magasins de proximité	232	246		
Pologne	542	635	643	619
Hypermarchés	84	88		
Supermarchés	161	139		
Magasins de proximité	297	408		
Roumanie	108	162	227	246
Hypermarchés	24	25		
Supermarchés	68	81		
Magasins de proximité	16	56		
Partenariats autres pays d'Europe	1 044	838	1 059	998
Hypermarchés	85	87		
Supermarchés	510	486		
Magasins de proximité	449	265		
Amérique latine	675	762	2 045	2 088
Brésil	237	241	1 407	1 434
Hypermarchés et magasins d'hypercash	196	200		
Supermarchés	41	41		
Argentine	438	521	638	655
Hypermarchés et magasins d'hypercash	76	77		
Supermarchés	127	128		
Magasins de proximité	235	316		
Asie	370	393	2 592	2 765
Chine	218	236	1 698	1 848
Hypermarchés	218	236		
Taiwan	64	69	425	431
Hypermarchés	61	62		
Supermarchés	3	7		
Inde	4	5	20	26
Magasins de cash & carry	4	5		
Partenariats autres pays d'Asie	83	83	449	459
Hypermarchés	71	73		
Supermarchés	13	10		
Partenariats dans d'autres zones	191	226	608	712
Hypermarchés et magasins d'hypercash	55	64		
Supermarchés	110	126		
Magasins de proximité	20	24		
Magasins de cash & carry	6	12		
TOTAL	9 995	10 105	15 949	16 176
Total Hypermarchés et magasins d'hypercash	1 366	1 421	10 225	10 519
Total Supermarchés	2 986	2 917	4 145	3 918
Total Magasins de proximité	5 479	5 593	1 205	1 306
Total Magasins de cash & carry	164	174	374	432

Le parc au 31 décembre 2012 prend en compte une reclassification de 469 magasins franchisés du format supermarché au format proximité.

1.3.3 UNE OFFRE LARGE DE PRODUITS DE QUALITÉ AU MEILLEUR PRIX

Les produits sont au cœur de notre métier. Notre conception de l'offre s'appuie sur des fondamentaux immuables : une offre large, les meilleurs prix, une qualité irréprochable. Ainsi, pour satisfaire nos clients à travers le monde, nous travaillons l'offre pour proposer des produits frais variés, des produits de fournisseurs locaux, des produits de grandes marques, des produits non alimentaires indispensables, les meilleures innovations et des services marchands du quotidien.

Les produits frais

Vecteur d'attractivité majeur pour les magasins, les produits frais mobilisent toute l'attention et les savoir-faire des collaborateurs. Dans tous les formats de magasin, Carrefour propose une offre large de produits frais de qualité dans une atmosphère pensée pour le plaisir des courses : des étals généreux, des produits à portée de main, des produits régionaux, pour la plus grande satisfaction des clients.

Les produits locaux

Depuis toujours, Carrefour privilégie les approvisionnements locaux, c'est-à-dire produits dans le pays où ils sont commercialisés pour soutenir le développement économique local. Ainsi, près de 75 % des produits alimentaires Carrefour proviennent de fournisseurs locaux. Carrefour renforce cette démarche en donnant de la marge de manœuvre à ses directeurs de magasins, notamment d'hypermarchés, pour sélectionner et proposer aux clients une offre ultra-locale, provenant des producteurs situés autour des magasins.

Les produits de grande consommation

Dans les rayons épicerie, liquides et hygiène-beauté, l'offre Carrefour combine des produits de grandes marques prisées des consommateurs et des produits de marques Carrefour. Dans tous les pays où il est implanté, le Groupe mène une offensive pour proposer des prix bas tous les jours et des promotions efficaces sur les produits plébiscités par les clients.

Les produits non alimentaires

Les rayons non alimentaires sont organisés en univers qui répondent aux besoins incontournables des clients : une offre de produits maison et bazar, des produits textiles et des rayons EPCS (électroménager, photo, cinéma, son et multimédia). Les produits Carrefour et les grandes marques composent une offre adaptée à tous les goûts et tous les budgets. Dans un contexte d'évolution des habitudes de consommation, Carrefour adapte son offre en travaillant le rapport prix/qualité/style de ses produits non alimentaires, renforce le caractère généraliste de ses hypermarchés, offre aux clients des supermarchés le service de proximité qu'ils attendent et développe une offre innovante et compétitive sur Internet.

Les services marchands

Des solutions de financement aux loisirs en passant par la parapharmacie ou l'essence, les services Carrefour animent les galeries marchandes et parkings des magasins et répondent aux besoins des clients avec le même engagement : des produits de qualité au meilleur prix.

Réserver un spectacle, offrir des fleurs, imprimer des photos ou louer un camion pour déménager : les services Carrefour, différents selon les pays et les habitudes de consommation, permettent d'optimiser le temps des courses et le budget des clients, chaque jour plus fidèles à Carrefour.

Carrefour propose également à ses clients des solutions de financement, d'épargne et d'assurance dans 930 agences et stands services financiers à travers le monde. Implantés au plus près des hypermarchés, les agences et stands financiers soutiennent le cœur de métier de Carrefour, en proposant notamment la carte PASS (carte de paiement utilisable en France et à l'étranger) ainsi que des solutions de financement et des extensions de garantie pour les biens d'équipement.

1.3.4 LE DÉVELOPPEMENT DE CARREFOUR EN FRANCE ET À L'INTERNATIONAL

Carrefour déploie depuis plus de 50 ans ses commerces en France et à l'international. Aujourd'hui présent en France métropolitaine et outre-mer, Europe, Asie, Amérique latine, Maghreb et Moyen-Orient, le Groupe s'appuie sur un parc de magasins intégrés et franchisés ou développés avec des partenaires.

En 2013, Carrefour a ouvert ou acquis 810 magasins sous enseignes, ce qui représente une création brute de 579 000 m². Fin 2013, le groupe Carrefour compte 10 105 magasins sous enseignes dans plus de 30 pays.

Carrefour a enregistré en 2013 une croissance de ses ventes hors taxes de 2,0 % à changes constants, à 74,9 milliards d'euros, soutenue par les marchés émergents (Amérique latine et Asie), qui représentent 27,0 % des ventes du Groupe (26,8 % en 2012). Cette hausse s'explique par :

- la croissance organique des ventes hors essence qui s'établit à 2,3 %, en accélération par rapport à 2012 ;
- un effet essence défavorable à hauteur de 0,4 % ;
- un impact négligeable des acquisitions/cessions réalisées sur l'année.

L'évolution des changes (principalement la dépréciation du real brésilien et du peso argentin) a eu un effet défavorable de 3,0 % sur le chiffre d'affaires consolidé, se traduisant par une baisse des ventes de 1,0 % en 2013 à changes courants.

Le résultat opérationnel courant est de 2,24 milliards d'euros, en hausse de 9,8 % à changes constants et de 5,3 % à changes courants. Cette progression s'explique par une forte hausse du résultat opérationnel courant en France (+ 30 %) et dans les émergents (+ 8,5 % à changes constants, avec une hausse de 18,6 % en Amérique latine). Le résultat opérationnel courant en Europe baisse sur l'année mais avec un redressement notable au deuxième semestre. Au total, le résultat opérationnel courant représente 3,0 % du chiffre d'affaires, en hausse de 20 points de base par rapport à 2012.

En 2013, les investissements opérationnels sont en reprise significative. Comme anticipé, ils s'élèvent à 2,2 milliards d'euros, en hausse de 44 % par rapport à 2012.

Carrefour en France

En France, Carrefour est le leader de la grande distribution alimentaire, tous formats confondus. En 2013, le Groupe compte 4 779 magasins sous enseignes répartis en 4 formats : 234 hypermarchés Carrefour, 949 supermarchés, 3 458 magasins de proximité aux enseignes City, Contact, Montagne, Express, 8 à Huit, Shopi, Marché Plus et Proxi et 138 magasins de cash & carry à l'enseigne Promocash. En intégré, le parc se compose de 736 magasins soit 213 hypermarchés, 519 supermarchés, 1 magasin de proximité et 3 magasins de cash & carry.

Sur l'année 2013, Carrefour en France a ouvert ou acquis 204 magasins sous enseignes, dont 2 hypermarchés, 3 supermarchés, 199 magasins de proximité et 2 cash & carry, ce qui représente une création brute de 51 000 m².

En 2013, la France a renoué avec une croissance organique de ses ventes hors essence (+ 1,0 %) et ce dans tous les formats. Les hypermarchés enregistrent une progression de + 0,7 % en organique hors essence (+ 0,2 % en comparable), les supermarchés de + 0,6 % (+ 0,9 % en comparable) et les autres formats, principalement la proximité, de + 4,0 % (+ 3,7 % en comparable). Les différentes activités ont vu leur attractivité s'améliorer, avec une progression régulière de la perception prix, une hausse du nombre de passages en caisses et une progression de la satisfaction globale des clients à la fois dans les hypermarchés et les supermarchés.

Le programme pluriannuel de réhabilitation des magasins a débuté avec la rénovation de 49 hypermarchés et 83 supermarchés en 2013. La France a également lancé des projets de refonte de la chaîne logistique et de simplification informatique. Elle poursuit en outre les plans d'action initiés en 2012.

Le résultat opérationnel courant, à 1,2 milliard d'euros, enregistre une très forte progression de + 30 %, soit + 80 points de base de marge opérationnelle à 3,4 % du chiffre d'affaires. Chacun des formats contribue à cette performance, qui marque le troisième semestre consécutif de progrès par rapport à l'année précédente. Cette hausse s'explique par :

- une amélioration de la marge commerciale sous l'effet du rééquilibrage prix bas, promotions et fidélité ainsi que de la réduction du taux de démarque ;
- une bonne maîtrise des coûts d'exploitation.

En France, les investissements opérationnels se sont élevés à 1,03 milliard d'euros (incluant 35 millions d'euros relatifs aux fonctions globales). Ils sont en augmentation de 62 % par rapport à 2012, principalement en raison de la reprise des investissements de *remodeling* et de maintenance. Ils ont représenté 2,9 % du chiffre d'affaires, par rapport à 1,7 % en 2012.

Carrefour dans les autres pays d'Europe

En Europe, Carrefour opère 3 945 magasins sous enseignes à fin 2013. Le parc sous enseignes se compose de 475 hypermarchés, 1 656 supermarchés, 1 795 magasins de proximité et 19 magasins de cash & carry. Carrefour opère dans 5 pays en intégré et le parc de magasins intégrés se compose de 1 164 magasins au total (380 hypermarchés, 579 supermarchés, 186 magasins de proximité et 19 cash & carry).

Sur l'année, Carrefour a ouvert en Europe 444 magasins sous enseignes, soit une création brute de 169 000 m², avec l'ouverture de 5 hypermarchés, de 93 supermarchés, de 340 magasins de proximité et de 6 magasins de cash & carry.

Le chiffre d'affaires hors taxes en Europe s'établit à 19,2 milliards d'euros en 2013, en baisse de 2,9 % à changes courants et constants. L'évolution organique des ventes témoigne d'une nette amélioration au 2^e semestre, en particulier en Espagne ; l'Espagne poursuit ainsi son redressement et affiche au 4^e trimestre une progression des ventes à magasins comparables pour la première fois depuis 2008, alors que l'environnement reste difficile en Italie.

Sur l'année, le taux de marge commerciale progresse, avec une attention constante portée au positionnement prix. Les coûts d'exploitation sont en hausse maîtrisée. Le résultat opérationnel courant s'établit à 388 millions d'euros.

Sur le deuxième semestre, la rentabilité progresse, avec une hausse de la marge opérationnelle de 10 points de base à 3,5 % du chiffre d'affaires, démontrant l'efficacité du modèle commercial.

- Présent depuis 1973 en Espagne, Carrefour est le deuxième opérateur alimentaire multiformat dans le pays, et le premier opérateur d'hypermarchés. Carrefour dispose d'un parc de magasins sous enseignes de 172 hypermarchés, 118 supermarchés et 166 magasins de proximité à fin 2013. Les ventes hors taxes s'établissent à 7,8 milliards d'euros et baissent de 2,2 % au total.
- Présent depuis 1993 en Italie, Carrefour y occupe la 6^e position dans un marché alimentaire fragmenté, et détient de fortes positions régionales notamment dans le Val d'Aoste, le Piémont, la Lazio et la Lombardie. Carrefour y gère un parc de 58 hypermarchés, 394 supermarchés, 654 magasins de proximité et 19 magasins de cash & carry. Les ventes hors taxes s'établissent à 4,8 milliards d'euros, en baisse de 6,5 % au total.
- En Belgique, Carrefour fait partie des trois distributeurs alimentaires les plus importants du pays grâce à une présence multiformat : 45 hypermarchés, 438 supermarchés et 246 magasins de proximité. Le chiffre d'affaires hors taxes est de 4,0 milliards d'euros, en hausse de 1,4 %.
- Carrefour opère directement dans deux autres pays : la Pologne et la Roumanie, pour un chiffre d'affaires hors taxes de 2,7 milliards d'euros, en baisse de 4,0 %. Présent depuis 1997 en Pologne, Carrefour opère sous enseignes 88 hypermarchés, 139 supermarchés et 408 magasins de proximité. Présent depuis 2001 en Roumanie, Carrefour gère 25 hypermarchés, 81 supermarchés et 56 magasins de proximité.

- Le Groupe est également présent dans d'autres pays en Europe au travers de différents partenariats, notamment en Grèce, Chypre et dans les Balkans depuis 2012, et en Turquie depuis 2013. Sous enseignes, le Groupe y compte 87 hypermarchés, 486 supermarchés et 265 magasins de proximité.

Les investissements opérationnels en Europe se sont élevés à 409 millions d'euros, en hausse de 33 % par rapport à 2012, et ont représenté 2,1 % du chiffre d'affaires.

Carrefour en Amérique latine

Présent en Amérique latine depuis 1975 avec l'ouverture d'un premier magasin au Brésil, Carrefour est un acteur clé de la distribution dans cette zone géographique. Carrefour y développe ses enseignes sur deux marchés de croissance : l'Argentine et le Brésil. Le parc se compose de 762 magasins au total, avec 277 hypermarchés, 169 supermarchés et 316 magasins de proximité. Le parc a crû de 5 nouveaux magasins à l'enseigne Atacadão au Brésil, et en Argentine de 2 hypermarchés, 1 supermarché et 85 magasins de proximité. Ces ouvertures brutes correspondent à 51 000 nouveaux m².

En Amérique latine, les ventes organiques sont en très forte croissance à + 12,3 %, sur une base de comparaison déjà élevée en 2012 de + 12,5 %. L'effet de change défavorable sur l'année conduit à une évolution des ventes à changes courants de - 2,7 %. Avec un résultat opérationnel courant de 627 millions d'euros en 2013, la rentabilité de la zone s'améliore avec une accélération au 2^e semestre.

L'Argentine affiche une très bonne performance dans un contexte de prix réglementés.

- Présent au Brésil depuis 1975, Carrefour y est co-leader de la distribution alimentaire. Le Groupe y opère 102 hypermarchés, 98 magasins hypercash et 41 supermarchés à fin 2013. Les ventes hors taxes au Brésil s'établissent à 10,9 milliards d'euros, en progression de 9,6 % à changes constants. Les performances sont excellentes dans tous les formats : les hypermarchés poursuivent leur amélioration et l'enseigne Atacadão consolide son leadership avec la poursuite de son expansion.
- Présent en Argentine depuis 1982, Carrefour y est leader de la distribution alimentaire grâce à sa présence multiformat. Le Groupe gère un parc de 74 hypermarchés, 3 magasins hypercash, 128 supermarchés et 316 magasins de proximité. Le chiffre d'affaires hors taxes s'établit à 2,9 milliards d'euros, soit une progression de 26,1 % à changes constants et de 1,0 % à changes courants.

Les investissements opérationnels en Amérique latine se sont élevés à 457 millions d'euros, et ont représenté 3,3 % du chiffre d'affaires, contre 2,2 % en 2012.

Carrefour en Asie

Implanté depuis 1989 sur le continent asiatique, avec une première ouverture à Taïwan, Carrefour est également présent en Chine, ainsi qu'en Indonésie sous franchise. À fin 2013, le Groupe exploitait également 5 magasins de cash & carry en Inde.

Le parc de magasins sous enseignes s'établit à 393 magasins au total, dont 371 hypermarchés, 17 supermarchés et 5 magasins de cash & carry. Sur l'année, le parc a crû de 29 magasins au total, dont 24 hypermarchés, 4 supermarchés et 1 cash & carry. Ces ouvertures brutes correspondent à la création de 194 000 nouveaux m².

Les ventes hors taxes en Asie s'établissent à 6,4 milliards d'euros et augmentent de 2,6 % à taux de changes constants (+1,1 % à taux de changes courants). La marge commerciale se tient bien sur l'année dans un contexte de ralentissement conjoncturel de la consommation au quatrième trimestre. Le résultat opérationnel courant s'établit à 131 millions d'euros, soit une marge de 2,0 %, en baisse de 80 points de base par rapport à 2012.

- Présent en Chine depuis 1995, Carrefour y est un des acteurs de premier plan de la distribution alimentaire. Le Groupe continue à bâtir sa position de long terme, avec l'ouverture de 20 hypermarchés, portant le parc à 236 magasins à fin 2013. Cette année a également été marquée par la signature d'un accord commercial avec China CITIC Bank pour le développement de cartes de crédit. Les ventes hors taxes en Chine s'établissent à 5,0 milliards d'euros, soit une progression de 4,0 % à taux de changes constants et de 3,2 % à changes courants.
- Carrefour est présent à Taïwan depuis 1989 et le premier opérateur d'hypermarchés du pays. Le parc se compose de 62 hypermarchés et 7 supermarchés. Les ventes sont en légère baisse dans le pays à changes constants.
- En Inde, Carrefour a ouvert en 2010 son premier magasin à l'enseigne Carrefour Wholesale cash & carry à New Delhi. A fin 2013, le Groupe exploite 5 magasins dans le pays.
- L'enseigne Carrefour est également présente en Indonésie sous franchise, où notre partenaire opère 73 hypermarchés et 10 supermarchés.

Les investissements opérationnels en Asie se sont élevés à 261 millions d'euros et ont représenté 4 % du chiffre d'affaires, globalement en ligne avec ceux de 2012.

Autres régions

Carrefour compte également 226 magasins exploités avec des partenaires franchisés locaux à travers le monde (Maghreb, Moyen-Orient et République Dominicaine) sous différents formats : hypermarchés (64), supermarchés (126), magasins de proximité (24) et des magasins de cash & carry (12).

1.4 Immobilisations corporelles

Pour Carrefour, les immobilisations corporelles sont principalement composées de surfaces de vente exploitées par le Groupe. À fin décembre 2013, le Groupe opère 16,2 millions de m² grâce à ses magasins sous enseignes.

La stratégie du Groupe en matière de mode de détention de ses magasins dépend des formats et des pays. Au total, le Groupe détient une large majorité de l'immobilier de ses points de vente. Depuis juin 2012, les activités de Carrefour Property en France, Espagne et Italie et de l'immobilier à l'international sont regroupées sous la responsabilité d'un Directeur Exécutif Développement et Immobilier Groupe.

Les modalités de détention des actifs sont détaillées dans les notes 18 et 19 des annexes des comptes consolidés clos le 31 décembre 2013, figurant en pages 170-173 du présent document.

Le 16 décembre 2013, Carrefour a annoncé le projet de création d'une société de centres commerciaux attenants à certains de ses hypermarchés en Europe. Le projet se traduit par la création d'une société destinée à regrouper 172 centres commerciaux provenant :

- d'une part, de l'acquisition auprès de Klépierre de 127 sites en France, en Espagne et en Italie pour une valeur de 2,0 milliards d'euros avec un loyer annuel brut d'environ 135 millions d'euros ;
- d'autre part, de l'apport par Carrefour de 45 sites en France pour une valeur de 0,7 milliard d'euros avec un loyer annuel brut d'environ 45 millions d'euros.

Avec plus de 800 000 m² de surfaces commerciales, un patrimoine à hauteur de 2,7 milliards d'euros et un plan de rénovations et d'extensions créateur de valeur, cette société sera un acteur majeur des centres commerciaux en Europe. Cette opération est conditionnée à l'approbation des autorités réglementaires compétentes et devrait se réaliser au cours du premier semestre 2014.

1.5 Propriété intellectuelle

Carrefour est propriétaire des marques internationales (enseignes et produits). Les marques de distributeur sont la propriété de la filiale qui les crée. La Direction Juridique de Carrefour compte en son sein une spécialiste de la propriété intellectuelle qui, avec l'aide de cabinets de conseils extérieurs, assure l'enregistrement et le renouvellement des marques, leur surveillance et défend les droits de Carrefour contre les tiers.

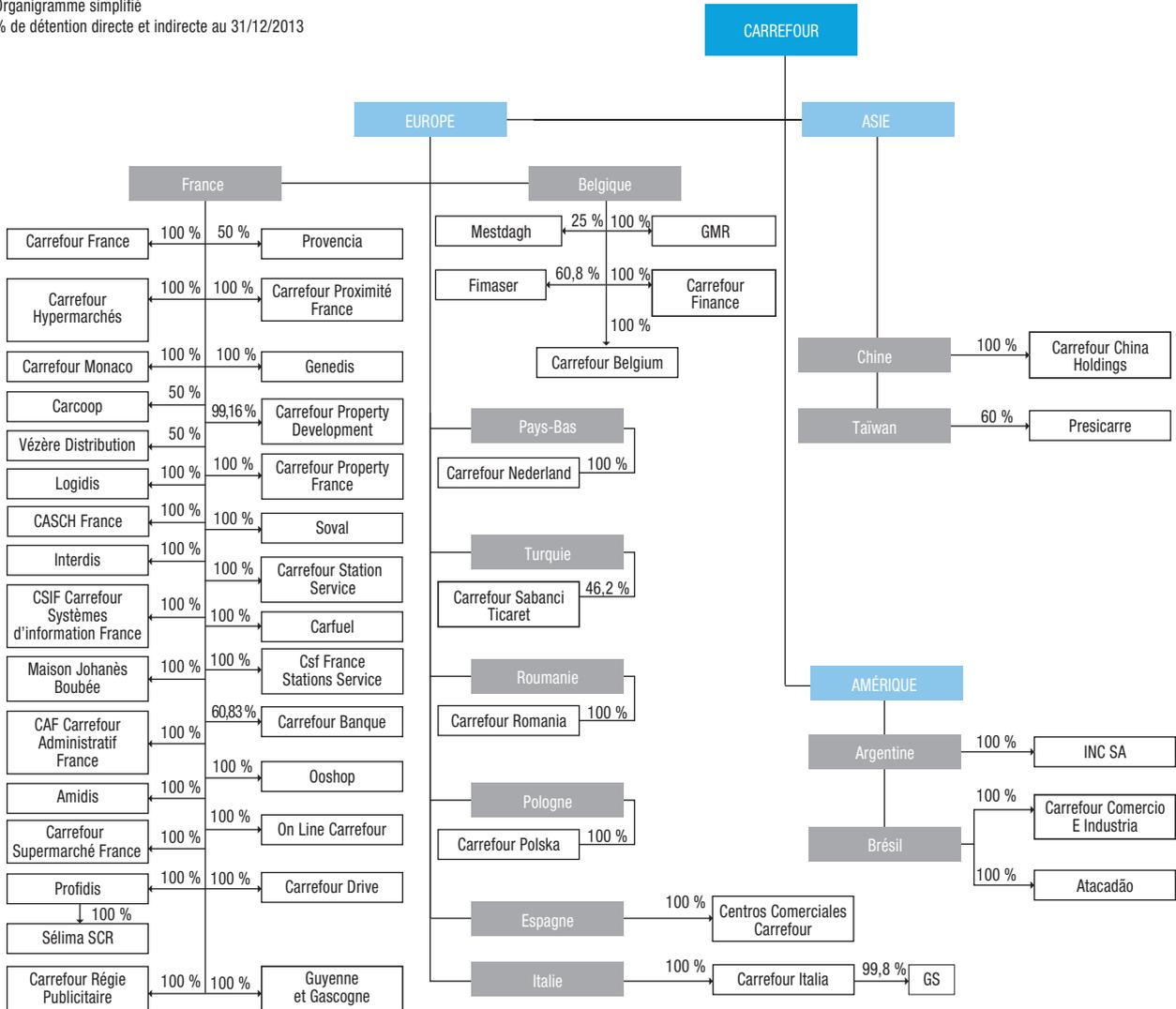
1.6 Historique

1959	Création de la société Carrefour supermarchés par les familles Fournier, Badin et Defforey qui exploitaient à Annecy un supermarché pratiquant des prix discount.
1963	Ouverture du premier hypermarché français à Sainte-Geneviève-des-Bois (Essonne).
1970	Cotation en Bourse des titres Carrefour.
1973	Implantation en Espagne.
1975	Implantation au Brésil.
1982	Implantation en Argentine.
1989	Carrefour prend pied aux États-Unis et à Taïwan.
1993	Implantation en Italie et en Turquie.
1994	Carrefour devient majoritaire dans le capital de Picard Surgelés. Signature d'une co-entreprise avec un partenaire chinois pour développer à Shanghai et à Pékin des activités commerciales de type supermarchés-hypermarchés.
1996	Prise de participation de 42 % dans la société GMB, qui contrôle le groupe Cora.
1997	Guyenne et Gascogne, les Coop Atlantique et le groupe Chareton signent un accord avec Carrefour : leurs 16 hypermarchés prennent l'enseigne Carrefour en 1998, et ces groupes conservent la gestion de leurs magasins. Implantation en Pologne.
1998	OPA/OPE amicale de Carrefour sur Comptoirs Modernes en octobre.
1999	Lancement de l'OPE de Carrefour sur Promodès.
2000	La Commission européenne autorise la fusion Carrefour-Promodès, qui donne naissance au 2 ^e distributeur mondial. Conséquence de la fusion Carrefour-Promodès : cession en France de 7 hypermarchés et 14 supermarchés fin 2000. Ouverture du 1 ^{er} hypermarché Carrefour au Japon.
2001	Carrefour cède sa participation (73,89 % du capital) dans Picard Surgelés. Carrefour prend le management de sa filiale Norte (139 supermarchés) en Argentine. Carrefour cède sa participation de 42 % détenue dans le capital de Cora. Implantation en Roumanie.
2002	Accélération du déploiement de l'enseigne Carrefour à l'international.
2003	Décès, dans un accident d'avion, d'un des fondateurs du groupe Promodès, Paul-Louis Halley.
2004	Forte croissance organique : création de 914 magasins dont 793 à l'étranger.
2005	Cession des hypermarchés au Mexique et Japon. Renforcement de la participation dans Hyparlo. Carrefour acquiert Penny Market de l'allemand Rewe et lui cède sa filiale de restauration collective Prodirest.
2006	Cession de la Corée, de la République Tchèque et de la Slovaquie. Intégration de Hyparlo en France. Acquisition de Ahold Polska en Pologne.

2007	<p>Acquisition de Atacadão au Brésil. Cession des activités slovaques. Acquisition des magasins Plus en Espagne. Cession des hypermarchés portugais. Cession des activités suisses. Acquisition de Artima en Roumanie.</p>
2008	<p>Acquisition de Alfa Retail Indo en Indonésie. Déploiement de l'enseigne Carrefour <i>market</i> en France. Acquisition de Cross System Company (rebaptisée Carrefour Property) la holding immobilière du Groupe. Reconduction du partenariat avec Guyenne et Gascogne.</p>
2010	<p>Ouverture du 1^{er} magasin de cash & carry en Inde. Cession de la Thaïlande (avec effet en 2011). Acquisition de 51 % de Baolongcang en Chine. Acquisition de la chaîne de supermarchés Ipek en Turquie. Signature d'un partenariat avec CT Corp en Indonésie.</p>
2011	<p><i>Spin off</i> de Dia SA.</p>
2012	<p>Consolidation globale de Guyenne & Gascogne à partir de juin après le succès de l'OPA/OPE. Acquisition des magasins Eki en Argentine. Finalisation du partenariat avec Itaú Unibanco au Brésil. Réorganisation du partenariat en Grèce avec la société Marinopoulos, qui devient le franchisé exclusif de Carrefour pour la Grèce, Chypre et les Balkans. Fermeture des 2 magasins à Singapour. Cession de la Colombie. Cession de la Malaisie. Cession de la participation dans sa filiale indonésienne à son partenaire CT Corp qui devient le franchisé exclusif de Carrefour dans le pays.</p>
2013	<p>Réorganisation du partenariat avec Sabanci Holding en Turquie. Réorganisation et renforcement du partenariat avec Majid Al Futtaim Holding au Moyen Orient. Constitution d'une société commune avec CFAO pour le développement de magasins en Afrique de l'Ouest et Centrale. Annonce de la création d'une société destinée à regrouper 172 galeries commerciales attenantes à nos hypermarchés en France, en Espagne et en Italie. Carrefour célèbre avec ses clients les 50 ans de son premier hypermarché en France.</p>

1.7 Organigramme

Organigramme simplifié
% de détention directe et indirecte au 31/12/2013



RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE

2.1	La Gouvernance de la RSE	18	2.3	Évaluation de la performance et indicateurs	64
2.1.1	Méthodologie de hiérarchisation des enjeux	18	2.3.1	Indicateurs de performance	64
2.1.2	L'organisation de la RSE	20	2.3.2	Méthodologie de reporting des indicateurs développement durable	66
2.1.3	L'éthique des affaires et la lutte contre la corruption	21	2.3.3	Rapport de l'organisme tiers indépendant sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion	71
2.2	Bilan de la démarche RSE en 2013	23			
2.2.1	Tableau de bord 2013	23			
2.2.2	Temps forts 2013	24			
2.2.3	La responsabilité sociale	31			
2.2.4	Une offre de produits responsables pour tous	43			
2.2.5	Optimiser la performance environnementale de nos activités commerciales	51			
2.2.6	Carrefour, partenaire économique et acteur local	57			
2.2.7	Carrefour, entreprise solidaire	61			

2.1 La Gouvernance de la RSE

« Être un commerçant responsable, c'est agir pour que tout acte d'achat soit bénéfique au plus grand nombre. »

Georges Plassat, Président-Directeur Général

La Responsabilité Sociétale fait partie intégrante de la stratégie de Carrefour car le Groupe est convaincu que sa performance s'évalue aussi par sa contribution à la Société. Cette performance, mesurée par des indicateurs financiers et extra-financiers, est le résultat d'une **démarche** d'amélioration progressive impliquant les métiers du Groupe dans tous les pays.

Carrefour mène des actions concrètes dans les pays où il est présent. Celles-ci s'inscrivent dans la démarche RSE de Carrefour qui leur fournit un cadre afin qu'elles participent à un **objectif commun à long terme**.

Les actions de Carrefour en matière de RSE s'inscrivent dans un objectif de « *bien faire son métier* » qui se décline en trois axes principaux :

- **Lutte contre le gaspillage (« Plan Antigaspi »)** : limiter l'utilisation des ressources ;
- **Biodiversité** : respecter la planète dans les actes d'achats ;
- **Contribution à la société** : accompagner les partenaires de l'entreprise.

Les chapitres suivants détaillent la méthode de hiérarchisation des priorités (**Méthodologie**), l'intégration de la RSE dans les métiers (**Gouvernance**) et les principaux résultats de la démarche RSE (**Tableau de bord**).

2.1.1 MÉTHODOLOGIE DE HIÉRARCHISATION DES ENJEUX

Carrefour a entamé en 2012 une **démarche méthodique basée sur la norme ISO 26000** pour identifier ses enjeux de responsabilité sociétale et a poursuivi en 2013 avec une première hiérarchisation de ceux-ci. La matérialité consiste à définir les priorités du Groupe en fonction de sa capacité à agir sur un sujet, de l'intérêt pour la Société et de son métier.

Le Groupe utilise deux méthodes complémentaires :

- **Méthode analytique** basée sur une hiérarchisation en fonction de critères de performance et d'importance ;
- **Méthode des parties prenantes** qui permet d'identifier les priorités par l'organisation d'une concertation avec les parties prenantes.

2.1.1.1 Méthode analytique

En 2012, Carrefour a réalisé un diagnostic des enjeux de responsabilité sociétale en analysant les 7 questions centrales de l'ISO 26000 et leurs 36 domaines d'action associés. Ce diagnostic a mis en évidence les enjeux que le Groupe est amené à appréhender dans ses métiers. Il a confronté ces enjeux à sa capacité d'intervention dans son champ de responsabilités, pour aboutir à une liste de près de 300 sujets en 2012 et plus de 450 en 2013.

La méthodologie utilisée a consisté à évaluer l'importance et la performance des questions centrales de l'ISO 26000 en fonction des sujets associés, propres à Carrefour.

Les enjeux ainsi identifiés ont ensuite été placés sur une matrice en fonction du type d'action que Carrefour doit mettre en œuvre : réagir, agir, conforter, veiller. De cette analyse, deux priorités ont émergé pour l'année 2013 :

- **La lutte contre le gaspillage (« plan Antigaspi »)** : limiter l'utilisation des ressources alimentaires et fossiles ;
- **Contribution à la société** : conditions sociales de fabrication des produits.

En 2014, Carrefour ira plus loin dans cette analyse en actualisant sa démarche de matérialité.

2.1.1.2 Méthode des parties prenantes

La concertation des parties prenantes est une méthode préconisée dans la norme ISO 26000 pour identifier les enjeux prioritaires de la RSE. Menée depuis les débuts de la démarche RSE, la consultation prend des formes différentes en fonction des parties prenantes : entretiens ou groupes de travail, partenariats, participation et soutien aux travaux de la communauté scientifique. En 2013, Carrefour a organisé ce dialogue en testant notamment un modèle de **réunion de concertation** autour d'une problématique. Le dispositif est reconduit en 2014.

Répondre à la demande de la communauté extra-financière

En collaboration avec la Direction de la communication financière du Groupe, Carrefour répond aux sollicitations d'entretiens ainsi qu'aux demandes d'informations ponctuelles concernant la politique et les actions déployées par les différentes activités du Groupe. Les équipes en charge de la RSE répondent également aux questionnaires des principales agences de notation extra-financières et aux investisseurs qui intègrent des informations environnementales, sociales ou de gouvernance en complément des informations purement financières dans leurs décisions d'investissement.

Ce dialogue a contribué à améliorer l'évaluation des agences de notation comme par exemple, l'évaluation faite par le CDP (*Carbon Disclosure Project*).

CHIFFRES CLÉS

15 rencontres investisseurs ont eu lieu en 2013

14 questionnaires d'agences de notation extra-financières ou d'investisseurs ont été renseignés

Dialoguer et débattre avec des organisations partenaires

Carrefour a noué des partenariats avec des organisations qui lui permettent de confronter les compétences de ses propres spécialistes à celles d'experts externes. Cette collaboration prend une forme opérationnelle : les experts des ONG **débattent** avec les experts métiers de Carrefour afin de trouver une **vision commune à long terme**.

Le partenariat entre Carrefour et le **WWF France**, lancé en 1998 aborde deux enjeux : développer les approvisionnements responsables (bois, papier, soja, huile de palme, produits de la mer) et promouvoir la consommation responsable auprès des consommateurs (voir page 46).

Le partenariat qui existe depuis près de 20 ans entre Carrefour et la fédération syndicale internationale **Union Network International (UNI)** a abouti à la signature en mai 2001 d'un accord international sur le respect des droits fondamentaux et des préconisations des directives de l'Organisation Internationale du Travail (OIT). Renouvelé en 2011, cet accord est applicable dans tous les pays où le Groupe est présent. En 2013, ce partenariat a notamment contribué à la signature de l'Accord *Fire and Building Safety* au Bangladesh (voir page 30).

Depuis 1997, Carrefour entretient également un partenariat avec la **Fédération Internationale des Ligues des Droits de l'Homme (FIDH)**. Cette coopération s'est formalisée par la création d'une association commune : INFANS. Cette association mène des projets concrets de prévention des atteintes aux Droits de l'Homme en partenariat avec des ONG locales (sur INFANS voir également page 29). En 2013, le partenariat avec la FIDH a largement contribué à la compréhension des problématiques internationales posées par les accidents dans les usines et a également abouti à la rédaction des **règles de conformité sociale des achats** (voir page 29).

Dialoguer avec les représentants des salariés

L'accord signé par Carrefour avec l'UNI est le fondement du dialogue social au sein du Groupe. Il engage notamment le groupe Carrefour à promouvoir la liberté syndicale et le droit à la négociation collective dans chacun de ses pays d'implantation. Cette volonté s'est concrétisée par la création d'une instance européenne dédiée au dialogue social : le CICE (Comité d'Information et de Concertation Européen) et par un dialogue social soutenu au niveau Groupe comme au niveau local. Espace de dialogue et de concertation, le CICE permet aux partenaires sociaux d'échanger en toute transparence avec la Direction Générale et les Ressources Humaines (RH) sur les thèmes les plus divers parmi lesquels la RSE. La réunion annuelle Plénière CICE est consacrée à tous les sujets touchant aux activités du Groupe, dont RH et RSE.

En 2013, trois réunions (mars, juin et décembre) du Comité RSE ont eu lieu regroupant les membres volontaires du Comité Directeur du CICE.

Lors de ces réunions, les sujets suivants ont été abordés : avancement du « Plan Antigaspi », enjeux et programmes liés à la biodiversité, diversité sociale et les actions de Carrefour pour accompagner l'amélioration des conditions sociales de fabrication.

En septembre 2013, lors de la réunion annuelle du CICE dont le thème principal était les nouvelles technologies, l'UNI a présenté l'Accord *Fire and Building Safety* pour le Bangladesh et Carrefour a détaillé ses conclusions sur les accidents industriels dans le secteur textile survenus en 2012 et 2013.

Échanger avec les partenaires locaux

En 2013, trois événements régionaux, « Carrefour local », ont été organisés en France (en Aquitaine, Provence-Alpes-Côte d'Azur et Languedoc-Roussillon). Ces événements permettent des rencontres entre les dirigeants de l'entreprise et les nombreux partenaires locaux de Carrefour : PME locales, fournisseurs, élus, clients, institutionnels, fédérations. Objectif : échanger avec les acteurs institutionnels et économiques de la région et évoquer leurs relations au quotidien avec l'enseigne ainsi que les perspectives de collaboration, dans le but de mieux prendre en compte les besoins de ces partenaires locaux.

Consulter nos parties prenantes sur des sujets spécifiques

Suite à la mise à jour en 2012 de la cartographie de ses parties prenantes, selon une méthode inspirée de la norme ISO 26000, Carrefour a réinstauré en 2013 un espace de dialogue consacré à la RSE. Ainsi, le Groupe anime une instance de concertation regroupant des représentants de ses parties prenantes : des ONG, des clients, des représentants du Ministère de l'Environnement et du Ministère de l'Agriculture français, des fournisseurs agricoles (producteurs de filières « Origine & Qualité Carrefour ») et agroalimentaires, ainsi que des agences de notation. Ces réunions ont pour vocation de renforcer l'écoute et la qualité des échanges d'information et de faire émerger des actions pragmatiques et efficaces.

LES RÉSULTATS DES RÉUNIONS DE CONCERTATION AVEC LES PARTIES PRENANTES EN 2013

Sur le thème de la biodiversité, la consultation du 25 janvier 2013, a conduit le Groupe à identifier notamment les axes de travail suivants : définition d'une stratégie Groupe pour la biodiversité (voir page 47), développement d'une offre cœur de marché favorisant la biodiversité et l'information du consommateur, maintien de la biodiversité autour des magasins et des sites du Groupe.

Lors de la seconde réunion, organisée en juillet 2013 sur le thème de la nutrition, les pistes de travail évoquées ont été, outre la sensibilisation et l'information des consommateurs sur les produits eux-mêmes : l'utilisation des magasins comme des lieux d'information et de conseil en matière de nutrition (observation des comportements d'achats pour mesurer l'impact à long terme des messages véhiculés, mise en place d'espaces pour l'activité physique...).

Bilan financier de la contribution sociétale

Les données ci-dessous présentent une synthèse financière des bénéfices pour les parties prenantes des résultats financiers de Carrefour en 2013.

REVENUS

Clients	Partenaires	Revenus financiers
Le chiffre d'affaires HT de Carrefour atteint 74 888 M€ (hors programmes de fidélisation - 588 M€).	2 375 M€ Autres revenus divers de Carrefour : revenus des sociétés financières, revenus des locations et revenus divers.	Carrefour a perçu 72 M€ de ses placements financiers et stratégiques sous forme d'intérêts et de dividendes.

DÉPENSES

Fournisseurs	Collaborateurs	État et collectivités	Institutions financières	Actionnaires
Carrefour a acheté auprès de ses fournisseurs 64 782 M€ de marchandises et de prestations.	Le groupe Carrefour a versé près de 7 679 M€ à ses 364 795 collaborateurs, présents dans 11 pays. Ce montant regroupe les salaires bruts, les charges sociales et les avantages.	Carrefour a versé un total de 1 584 M€ en impôts et taxes, dont 1 039 M€ au titre de l'impôt sur les sociétés.	Les charges concernant essentiellement des opérations financières représentent 794 M€ .	Le groupe Carrefour a versé : <ul style="list-style-type: none"> ■ 108 M€ de dividendes aux actionnaires de la société mère ; ■ 101 M€ aux actionnaires minoritaires des autres sociétés du Groupe.

2.1.2 L'ORGANISATION DE LA RSE

2.1.2.1 La RSE intégrée dans les métiers

La démarche de RSE de Carrefour est portée par le Secrétaire Général du Groupe qui s'appuie pour cela sur la Direction du développement durable. Les rôles de celle-ci sont les suivants :

- définir le cadre dans lequel doivent s'exercer tous les métiers de manière responsable ;
- instaurer et entretenir le dialogue avec les parties prenantes du Groupe sur les sujets relatifs à la RSE ;
- impulser les projets qui permettent l'amélioration continue des performances de Carrefour ;
- consolider et valoriser les résultats.

La démarche de RSE de Carrefour se déploie auprès de l'ensemble des métiers, pays et enseignes selon un principe de subsidiarité : les responsabilités et les projets sont portés localement.

La Direction du développement durable travaille pour cela en étroite collaboration avec les Directions opérationnelles et transverses du

Groupe : affaires publiques européennes, qualité, marchandises, achats, ressources humaines, communication, actifs et logistique... Elle s'adjoint également le support de scientifiques et d'experts externes pour mener à bien sa mission et assure la diffusion des bonnes pratiques en interne comme à l'externe. Enfin, la Direction du développement durable travaille avec des relais dans les pays pour un déploiement opérationnel de la démarche en fonction des réalités locales.

Pour bien faire son métier, le Groupe se dote d'outils d'information, sensibilisation et formation aux enjeux de la RSE : modules de formations spécifiques à un métier, programmes d'éco-gestes notamment dans les sièges, Trophées du développement durable, etc. Également levier d'adhésion des collaborateurs, la RSE encourage l'engagement des collaborateurs dans leur métier au quotidien. À l'instar du programme « *Sumando Voluntades* » en Argentine qui mobilise les collaborateurs de Carrefour depuis 2009 sur trois volets prioritaires : la protection de l'environnement, la nutrition et l'insertion sociale. Ainsi, 250 collaborateurs sont les ambassadeurs de la démarche RSE tant auprès de leurs collègues que des clients.

2.1.2.2 Le Comité Qualité et Développement Durable

Sous l'impulsion du Président-Directeur Général, le Comité Qualité et Développement Durable (QDD) a été créé en 2012. Il a pour rôle de forger et de partager les convictions quant au rôle de Carrefour au sein de la société et de garantir le respect par tous de ses principes

fondamentaux. Présidé par le Président-Directeur Général de Carrefour, ce Comité QDD est composé du Secrétaire Général, de la Directrice de la communication Groupe, du Directeur ressources humaines Groupe, du Directeur marchandises Groupe, du Directeur qualité et DD Groupe et de Directeurs Exécutifs de pays et zones. En 2013, le Comité QDD s'est réuni à trois reprises pour aborder les sujets suivants : conditions sociales de fabrication, qualité des produits, OGM, substances controversées.

2.1.3 L'ÉTHIQUE DES AFFAIRES ET LA LUTTE CONTRE LA CORRUPTION

Le groupe Carrefour souhaite exercer ses activités dans le respect de l'éthique et s'est doté pour cela d'un cadre et d'organes de contrôle adaptés à ses activités et à sa culture d'entreprise.

En 2013, Carrefour a diffusé auprès de ses directeurs de pays, les règles internes du Groupe actualisées. Ces dernières servent de base au contrôle interne effectué par les auditeurs de Carrefour lors de leurs missions de contrôle.

Dans ce cadre, la priorité est donnée au respect de l'éthique et de la légalité. Cet enjeu nécessite d'agir avec les équipes et les fournisseurs de Carrefour. C'est pourquoi, l'action du groupe Carrefour se déploie dans un cadre formalisé par les grands principes universels et des outils propres à Carrefour.

En 2013, dix pays ont engagé le déploiement du e-learning en s'adressant en priorité aux Directeurs. 100 % des Directeurs ont ainsi déjà effectué cette formation en Pologne, en Espagne, en Chine, à Taïwan. Certains pays ont déjà déployé plus largement la formation comme l'Espagne (100 % de ses cadres), la Roumanie (100 % des collaborateurs), le Brésil (près de 30 000 collaborateurs ont été formés).

2.1.3.1 Des pratiques guidées par les grands principes fondamentaux

Le groupe Carrefour exerce ses activités dans un cadre respectueux des Droits de l'Homme et s'appuie pour cela sur l'adoption et la promotion de principes fondamentaux internationaux dont notamment :

- La déclaration universelle des Droits de l'Homme ;
- Les principales Conventions de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) relatives aux droits fondamentaux ;
- Les principes directeurs de l'OCDE ;
- Les principes du Pacte Mondial (*Global Compact*) auquel le Groupe a adhéré dès 2001.

2.1.3.3 Les Comités Éthiques, organes de contrôle

Depuis 2010, Carrefour s'est doté d'un Comité Éthique Groupe et de Comités Éthique Pays dans chaque pays d'implantation, dont le rôle est de contrôler et d'évaluer l'application des principes du Code de conduite professionnelle de Carrefour.

Les Comités Éthique Pays s'appuient sur les dispositifs d'alerte professionnelle mis en place dans la plupart des pays du Groupe, dans le respect des réglementations locales.

Ces dispositifs permettent en interne comme en externe d'informer le Comité Éthique Pays de tout comportement ou situation contraire aux principes d'éthique de Carrefour. Le Comité Éthique Pays lance, en cas de non-conformité avérée, une enquête approfondie et un plan d'actions de remédiation.

2.1.3.2 Le Code de conduite professionnelle, cadre de référence des collaborateurs

Le Code de conduite professionnelle de Carrefour est le cadre de référence commun des valeurs et engagements du Groupe, formalisé sous la forme de dix principes applicables à tous les collaborateurs.

Afin de favoriser l'appropriation de ces dix principes par les collaborateurs un e-learning de vingt minutes a été réalisé et est disponible en neuf langues (Français, Anglais, Brésilien, Chinois traditionnel, Espagnol, Flamand, Italien, Polonais et Roumain).

2.1.3.4 La Charte sociale et éthique, cadre de référence des fournisseurs de Carrefour

Pour renforcer la prise en compte de l'éthique dans la pratique quotidienne des affaires, la Charte sociale et éthique du Groupe est intégrée aux contrats commerciaux de ses fournisseurs de produits Carrefour. Pour veiller à son application, le Groupe mène une politique rigoureuse d'audits sociaux (pages 30 et 31).

2.1.3.5 La lutte contre la corruption

Le refus de toute forme de corruption est un des dix principes du Code de conduite professionnelle de Carrefour.

Carrefour a adhéré en 2001 au Pacte mondial des Nations unies et s'est engagé à respecter les principes directeurs de l'OCDE. Ces textes couvrent les domaines de l'éthique en entreprise et en particulier la lutte contre la corruption.

Afin de renforcer son engagement en la matière et pour contribuer aux échanges de bonnes pratiques, le Groupe participe aux travaux de la Commission *Business in Society* de la section française de la Chambre de Commerce Internationale (ICC France). Depuis 2009, Carrefour adhère également à *Transparency International* (France).

Par ailleurs, le refus de tout acte de corruption fait partie des engagements signés par les fournisseurs du Groupe à travers la Charte Sociale et Éthique destinée aux fournisseurs de produits Carrefour et la Charte éthique destinée à tous les autres fournisseurs.

Pour aller plus loin, le Comité Éthique Groupe a lancé au cours de l'année 2012 la mise en place d'attestations d'indépendance pour les personnes impliquées dans le processus d'achats. À fin 2013, les attestations d'indépendance avaient été très largement déployées dans la majorité des pays du Groupe en particulier auprès des acheteurs de produits alimentaires et de la Direction des achats non marchands.

2.2 Bilan de la démarche RSE en 2013

2.2.1 TABLEAU DE BORD 2013

La démarche RSE de Carrefour est inscrite au cœur de la stratégie du Groupe et s'appuie sur des engagements, des programmes et plans d'action, ainsi que des indicateurs-clés. Le Groupe a poursuivi sa mise

en œuvre en 2013 selon les trois axes définis : Lutter contre le gaspillage, Biodiversité, Accompagner les partenaires de l'entreprise.

L'état d'avancement de la démarche RSE de Carrefour est présenté dans le tableau de bord ci-contre :

Piliers	Engagements	Indicateurs	2012	2013	Avancement
Lutter contre le gaspillage					
Avec nos fournisseurs	Accompagner les fournisseurs dans leurs démarches RSE	Nombre de fournisseurs participant à l'autodiagnostic dans le Groupe *	6 940	5 289	
Promouvoir les écogestes contre le gaspillage dans les bureaux et les magasins	Augmenter la part des déchets recyclés et valorisés en magasins en développant les filières de valorisation des déchets (méthanisation...)	% de déchets valorisés au niveau du Groupe **	59,9 %	60,9 %	+ 1,6 % 
Lutter contre le gaspillage en réduisant la casse et les invendus	Mettre en place des comités antigaspi et adapter les stocks en magasins	% de réduction de la démarque alimentaire (par rapport à 2012)	NA	NC	
		Quantité de déchets générés en kg par m ² de surface de vente **	82,7	79,7	
Optimiser le transport et la logistique	Diminuer les coûts de transport	% de réduction des coûts logistiques	NA	NC	
		Réduire les émissions de CO ₂ par unité de transport	Émissions de CO ₂ par unité de transport (kg CO ₂ / palette)**	6,9	6,9
Être efficace dans nos consommations énergétiques	Réduire de 30 % la consommation d'énergie (électricité, gaz, fuel) par m ² de surface de vente en 2020 par rapport à 2004	Consommation d'énergie en Kwh par m ² de surface de vente**	582,4	571,9	
		Réduction de de la consommation d'énergie par m ² de surface de vente par rapport à 2004	24,6 %	28,6 %	
Préserver la biodiversité à travers l'offre produits					
Développer des filières et produits Carrefour responsables	Utiliser 100 % d'huile de palme certifiée durable en 2015 dans les produits Carrefour	Nombre de produits contribuant à une production d'huile de palme plus durable (en Europe)		600	
		dont produits contenant de l'huile de palme et certifiés RSPO		100	
	Promouvoir des filières qualité Carrefour	Nombre de fournisseurs qualité Carrefour dans le monde **	24 978	22 452	
	Promouvoir l'agriculture biologique	Nombre de produits * Carrefour BIO à l'alimentaire **	1998	2153	+ 7,8 % 
	Contribuer à une pêche responsable	Nombre de produits Carrefour labellisés MSC en France	23	22	
	Proposer une offre alternative de produits sans OGM	Nombre de produits étiquetés « Nourris sans OGM » en France	300	300	

Piliers	Engagements	Indicateurs	2012	2013	Avancement
Accompagner les partenaires de l'entreprise					
Agir en employeur responsable	Développer les collaborateurs	Nombre d'heures de formation en moyenne par collaborateur dans le Groupe **	17,2	16,5	(-3,9) % 
S'assurer du respect des Droits de l'Homme par nos fournisseurs	Encourager la diversité et l'égalité des chances S'assurer de la conformité sociale de 100 % des produits contrôlés	% de femmes dans le management **	36,1	36,8	+ 2,1 % 
		Nombre d'audits réalisés dans le Groupe en 2013	1 044	1 333	
		Nombre d'audits fournisseurs avec alerte dans le Groupe	ND	428	
Répondre aux attentes de tous les clients et consommateurs	Être à l'écoute des clients	Nombre de réclamations et demandes clients traitées dans des délais raisonnables en France	69 700	67 805	
Être un acteur dynamique de l'emploi et du tissu économique local	Promotion des fournisseurs locaux	% de ventes de produits contrôlés issus de fournisseurs nationaux **	74,7 %	73,1 %	(2,1) % 
Être un commerçant solidaire (Fondation Carrefour)	Lutte contre l'exclusion liée à l'alimentation	Nombre de projets soutenus	36	48	
		Nombre d'équivalents repas offerts aux associations d'aide alimentaire	ND	77 M€	

Objectif atteint 

Objectif en cours 

Retard sur l'objectif 

* Six pays ont été cédés en 2012

** Les périmètres des indicateurs sont détaillés dans chacun des chapitres dédiés à la thématique.

2.2.2 TEMPS FORTS 2013

Au-delà des grands engagements RSE poursuivis en 2013 (cf. pages 31 à 63), Carrefour s'est particulièrement concentré cette année sur deux chantiers : le lancement du plan de lutte contre le gaspillage « Plan Antigaspi » et le respect des droits de l'Homme dans la chaîne d'approvisionnement (cf. pages 24 à 31).

2.2.2.1 « Plan Antigaspi » de Carrefour et perspectives 2014

Pour Carrefour, bien faire son métier c'est avant tout limiter la consommation de ressources et rechercher l'efficacité dans toutes ses actions pour assurer la pérennité de son activité. De plus, Carrefour est convaincu que des mesures doivent être prises dès aujourd'hui pour que les modèles de production et de consommation sortent de la tendance

au gaspillage pour assurer la sécurité alimentaire et préserver la planète. La lutte contre le gaspillage concerne Carrefour en premier lieu dans ses magasins, mais également en amont dans les étapes de production agricole et industrielle et en aval chez les clients et consommateurs.

Les 7 chantiers du « Plan Antigaspi »

Carrefour a conçu en 2012 un vaste plan de lutte contre le gaspillage, le « Plan Antigaspi » dont il a démarré la mise en place en 2013. Ce plan d'envergure a pour objectif de mobiliser toutes les directions et entités dans la recherche d'une plus grande efficacité et création de valeur. Il intègre autant la rentabilité économique que la dimension environnementale, avec la recherche d'efficacité dans l'usage des matières premières et de l'énergie.

Pour sa conception, l'ensemble des pays et des métiers du Groupe ont été invités à identifier les domaines d'actions possibles pour réduire le gaspillage. Les plans d'actions ainsi remontés ont été regroupés en 7 chantiers :

- chantier 1 : lutter contre le gaspillage avec nos fournisseurs ;
- chantier 2 : promouvoir les gestes antigaspi dans les bureaux et les magasins ;
- chantier 3 : lutter contre le gaspillage en réduisant la casse et les invendus ;
- chantier 4 : apporter des solutions aux consommateurs ;
- chantier 5 : réduire le gaspillage lié aux emballages ;
- chantier 6 : optimiser le transport et la logistique ;
- chantier 7 : être efficace dans nos consommations énergétiques.

Ce plan stratégique, déployé partout dans le Groupe est porté par le Président-Directeur Général et directement relayé par les Directeurs Exécutifs des pays. Chaque pays a été chargé de mettre en place la gouvernance nécessaire au déploiement local du Plan en identifiant les synergies et en mobilisant les directions concernées.

Au niveau du Groupe et sous l'impulsion du Secrétaire Général, un groupe de travail s'assure de la mobilisation des directions impliquées : stratégie, ressources humaines, finance, communication, transport & logistique, développement durable, risques & *compliance*. Établi par la Direction de la consolidation financière, un tableau de bord consolide mensuellement les résultats de tous les pays. Ce tableau de bord est suivi par le groupe de travail et partagé avec les Directeurs des pays ainsi que les Directeurs financiers.

Ce plan de lutte contre le gaspillage est également une opportunité de création de valeur avec les différentes parties prenantes. En interne, il traduit au quotidien de façon palpable pour les collaborateurs de Carrefour l'engagement sociétal du Groupe. C'est un projet fédérateur pour eux, qui leur permet aussi de mieux servir les clients en leur apportant des solutions antigaspi et en créant des opportunités de dialoguer ou de construire ensemble des projets de sensibilisation ou de solidarité. Le Plan Antigaspi est également une opportunité de collaboration avec les fournisseurs, comme expliqué ci-après.

Déploiement du Plan Antigaspi en 2013

Le déploiement du Plan Antigaspi a démarré dans la plupart des pays du Groupe en 2013. Certains chantiers ont été initiés en 2013 (chantiers 1 et 5), d'autres sont déjà bien engagés et en cours de déploiement (chantiers 2 et 4), d'autres enregistrent déjà des résultats qualitatifs ou quantitatifs (chantiers 3, 6 et 7).

LA MOBILISATION CONTRE LE GASPILLAGE ALIMENTAIRE

Selon les estimations, à l'échelle de la planète, un tiers des aliments produits pour la consommation humaine est gaspillé. Pour réduire cette dette écologique et économique, chacun a la responsabilité de lutter contre la surconsommation des ressources. La prise de conscience s'est traduite concrètement par la mise en place de programmes aux différents niveaux : national, européen ou mondial ; Carrefour met son expertise en matière de lutte contre le gaspillage au service de ces programmes et y prend part activement. Ainsi, le Groupe a signé en 2013 le Pacte National de lutte contre le gaspillage alimentaire avec le gouvernement français qui s'est fixé pour objectif de diviser le gaspillage alimentaire par deux d'ici à 2025. Carrefour a également signé l'accord européen *Retail agreement on waste* et participe aux travaux de l'initiative « *Think.Eat.Save* » développée par le programme de l'ONU pour l'environnement.

En 2013, le Groupe a concrétisé ses engagements en lançant de nombreuses actions : auprès des consommateurs et des collaborateurs, avec les fournisseurs, dans les magasins ou en concertation avec ses partenaires : sensibilisation dans les catalogues, sur internet et les réseaux sociaux, travail avec les fournisseurs pour supprimer les DLUO (Date Limite d'Utilisation Optimale), contractualisation avec des associations bénéficiant des dons alimentaires, adaptation des systèmes promotionnels, adaptation des emballages pour prolonger la durée de vie des produits à la découpe...

Chantier 1 : lutter contre le gaspillage avec nos fournisseurs

En 2013, Carrefour a initié des travaux pour identifier avec ses fournisseurs les opportunités de réduction du gaspillage. Ainsi, en France, cette collaboration vise par exemple l'allongement des dates limite de consommation (DLC) et des DLUO : certaines DLUO ont été supprimées sur certains aliments pour lesquels elles sont inutiles.

Par ailleurs, l'édition 2013 des Trophées du Développement Durable des fournisseurs de Carrefour comportait une catégorie nouvellement créée dédiée à la lutte contre le gaspillage. Cette nouvelle catégorie salue les initiatives des fournisseurs pour réduire le gaspillage à toutes les étapes de production.

Chantier 2 : promouvoir les écogestes dans les bureaux et les magasins

Une campagne de sensibilisation et d'engagement interne a été lancée à travers l'ensemble du Groupe. Elle est symbolisée par une abeille, qui incarne la responsabilité de toute une communauté et l'équilibre de son écosystème. Cette campagne vise à faire adopter à tous les collaborateurs les gestes qui permettent de lutter contre le gaspillage dans leur activité quotidienne. Elle est une occasion de mobiliser et fédérer l'ensemble des collaborateurs, d'incarner la démarche RSE de Carrefour et d'identifier des opportunités (ex : ruche aux idées). Elle s'est déclinée localement en 2013, sous différentes formes dans les pays du Groupe. Au Brésil, la campagne « *Gente Inteligente – Desperdício Zero* » a mobilisé les salariés sur quatre axes : les économies d'énergie, d'eau, l'organisation et la planification des déplacements professionnels et le bon usage du téléphone. En Inde, une campagne de sensibilisation a été lancée le 5 juin à l'occasion de la journée de l'environnement : réduction du gaspillage des gobelets en plastique, du papier et de l'énergie et promotion du covoiturage. La Roumanie a organisé une semaine autour de la lutte contre le gaspillage avec un concours des meilleures idées antigaspi, une journée sans voiture a été proposée et une journée challenge « *Much More Green* » pendant laquelle tous les collaborateurs sont venus habillés en vert. En France, une animation « Pain Perdu » a permis de sensibiliser la Direction Générale pendant la semaine dédiée à la lutte contre le gaspillage. En Pologne, 75 % des effectifs du siège ont bénéficié du programme « *Jestem Eko* » de formation et d'information sur les thèmes de l'économie d'énergie et de nourriture, au travail comme à la maison. Dans les magasins, les salariés de tous les niveaux ont été sensibilisés : prévention des déchets et protection de l'environnement, réglementation sur le tri, actions de réduction du gaspillage... En magasin, le programme « *Responsibly Everyday!* » s'adresse directement aux clients.

Au-delà de ces actions de sensibilisation, dont l'objectif est notamment d'éviter la production de déchets, partout où il est implanté, Carrefour s'est organisé pour les valoriser. Principal déchet généré par les magasins, le carton est trié et recyclé dans tous les pays. Pour les autres matières (plastiques, ferrailles, verre, biodéchets...) le tri est organisé en fonction

des systèmes de récupération locaux et se généralise année après année. Dans tous les pays, les magasins multiplient leurs efforts pour trouver des filières capables de valoriser leurs déchets.

Carrefour en France s'est fixé un objectif fort : 0 % de déchets non valorisés dans les magasins d'ici 3 ans. Lancée en 2013, cette stratégie a été partagée avec les prestataires de recyclage des déchets.

Comme pour les déchets d'emballage, les magasins recherchent sans cesse des solutions de valorisation des déchets organiques. La valorisation par méthanisation est en cours depuis plusieurs années, notamment en Belgique, en France et en Espagne. Elle s'est accélérée en France en 2013 dans les hypermarchés et dans une centaine de supermarchés, notamment grâce à la diffusion d'un kit de sensibilisation pour optimiser la collecte des biodéchets. En effet, une plus grande vigilance lors du tri des déchets permet non seulement une plus grande valorisation matière, mais aussi des dons de meilleure qualité. Dans la plupart des pays, les magasins Carrefour travaillent en partenariat avec des organismes caritatifs auxquels ils donnent des produits alimentaires et textiles (voir page 61).

Carrefour au Brésil a déployé en 2013 un plan de gestion des déchets dans 12 magasins. Ce plan comporte un diagnostic exhaustif des déchets produits par chaque magasin, précise la destination de ces déchets et la feuille de route pour l'atteinte des objectifs. Un projet pilote de tri des déchets a également été initié sur l'hypermarché d'Osasco dans l'agglomération de São Paulo. Cette initiative a permis de réduire de 40 % la quantité de déchets envoyés en enfouissement ; les déchets papiers, plastiques, métaux et verre sont désormais envoyés en recyclage. Certains déchets organiques sont également récupérés par une filière d'alimentation animale. La généralisation du projet à tous les magasins brésiliens est prévue pour 2014 et 2015. Des programmes de ce type ont vu le jour dans les différents pays du Groupe : en Argentine « *Basura cero* » (zéro déchet) a été déployé sur sept magasins en 2013 et en inclura deux autres en 2014 ; en Espagne, le projet *Ecoinnovation* vise l'augmentation de la valorisation des déchets plastiques.

	2013	2012	2011	% vs 11
Part des déchets recyclés – dons inclus (% des déchets)	60,9	59,9	60,7	+ 0,4 %

BU Comparables (92 % du périmètre CA HT consolidé 2013) - Hors : HM : AR/SM : IT, AR.

DÉCHETS RECYCLÉS PAR TYPE DE DÉCHETS, Y COMPRIS LES DONS À DES ORGANISMES CARITATIFS

	2013	2012	2011	% vs 11
Déchets recyclés (en milliers de tonnes)	378	390	424	(10,8) %
Déchets Carton/papier	74 %	73 %	77 %	
Dons	9 %	10 %	8 %	
Déchets organiques	9 %	8 %	6 %	
Autres déchets (y compris plastiques)	8 %	9 %	9 %	

BU Comparables (92 % du périmètre CA HT consolidé 2013) - Hors : HM : AR/SM : IT, AR.

Chantier 3 : lutter contre le gaspillage en réduisant la casse et les invendus

Les déchets organiques provenant des produits alimentaires non consommables représentent une part importante des déchets des magasins.

Pour améliorer l'efficacité des magasins et éviter les invendus, certains pays du Groupe (Argentine, Belgique, Brésil, Espagne, France, Italie, Pologne, Roumanie, Taïwan) ont mis en place des comités antigaspi transverses impliquant l'ensemble des acteurs concernés. Ils suivent et analysent les causes du gaspillage, produit par produit et magasin par magasin. Suite à ce diagnostic les processus internes sont améliorés pour une meilleure adéquation des commandes, des stocks et des assortiments aux besoins des magasins et de leurs clients. À titre d'exemple, « des coachs antigaspi » ont accompagné les magasins français et des promotions sur les produits à Date Limite de Consommation (DLC) courtes ont été testées. Les équipes espagnoles se sont également fortement investies dans la lutte contre la démarque et dans la réduction des stocks supérieurs à 18 mois. Des promotions spécifiques ont été déployées « *Para consumir hoy* » (« À consommer aujourd'hui ») pour éviter le gaspillage des produits dont la date de péremption approche. Les magasins espagnols ont également procédé à des opérations de déstockage en magasins *outlet*.

Chantier 4 : apporter des solutions aux consommateurs

Carrefour se mobilise également pour apporter aux consommateurs des solutions pour limiter le gaspillage en magasin ou chez eux. Ainsi, le Groupe adapte son offre avec la vente en vrac pour certains produits, crée des systèmes de promotions adaptées à tous les profils de clients, ou informe les consommateurs pour les aider à cuisiner avec les restes, gérer son réfrigérateur, adapter ses courses à sa consommation réelle...

Ainsi en France, un site Internet « Tous conso malins » (<http://www.anti-gaspillage.carrefour.fr/>) est dédié aux bonnes pratiques antigaspi au quotidien et de nombreuses opérations commerciales et de sensibilisation ont eu lieu en 2013 : « Dépenser moins, protéger plus », « Économisons l'énergie ». Pendant le mois de juin 2013, Carrefour Argentine a diffusé en magasin, à la radio et sur les réseaux sociaux des messages de sensibilisation sur l'économie d'énergie et d'eau, la réduction de la consommation de papier, le recyclage, la réduction de l'utilisation des sacs plastiques. Carrefour à Taïwan a développé un site Internet et des pages sur les réseaux sociaux dédiés à l'antigaspi et des offres promotionnelles ont mis en valeur des produits économes en énergie. En Pologne, le programme « *Responsibly everyday!* » informe régulièrement les clients sur la réduction des déchets alimentaires et non alimentaires.

Partout dans le Groupe, les magasins proposent des bacs de récupération des déchets des clients. Selon les réglementations locales, les flux sont divers et chaque année plus nombreux : piles et batteries, déchets électriques et électroniques, cartouches d'imprimante, ampoules et autres consommables d'éclairage. De nombreuses campagnes de sensibilisation

sont également menées par Carrefour auprès de ses clients afin de les inciter au tri.

Chantier 5 : réduire le gaspillage lié aux emballages

L'activité des magasins est génératrice de déchets d'emballages de diverses natures : principalement des emballages secondaires (cartons de conditionnement des produits pour le transport) mais aussi des papiers et des sacs de caisses et, dans une moindre mesure, des plastiques, de la ferraille. Le Groupe déploie de longue date une politique de réduction à la source.

Pour limiter les déchets, en France et en Espagne, le Groupe remplace par exemple les cartons et cagettes de transport des marchandises par des bacs en plastique réutilisables et déploie le prêt-à-vendre (PAV), qui consiste à concevoir l'emballage secondaire pour qu'il joue le rôle de présentoir. Avec le PAV, les emballages sont réduits et plus légers.

Depuis 2007, Taïwan utilise du plastique biodégradable pour certains emballages. Ainsi, en 2013, les emballages étaient composés à 81,5 % de plastique biodégradable.

Les entrepôts participent également activement à la réduction des déchets liés aux emballages à la source (page 57).

Chantier 6 : optimiser le transport et la logistique

Carrefour optimise sa chaîne logistique pour limiter son empreinte CO₂ et réduire son impact sur l'environnement (page 56).

Le Groupe poursuit également ses programmes historiques visant à optimiser les kilomètres parcourus. Partout où cela permet d'améliorer son efficacité, Carrefour revoit ou adapte son réseau logistique. Le Groupe a déployé à l'attention de ses fournisseurs européens des centres de consolidation qui, en mutualisant les stocks, permettent de réaliser une économie de 15 à 20 % des kilomètres parcourus en moyenne.

En 2013, Carrefour a réalisé des diagnostics sur le taux de remplissage des camions par la mesure des hauteurs de palette, pour ensuite mettre en place un projet d'amélioration du taux de remplissage. Une collaboration entre les équipes logistique et magasin a permis d'adapter les processus de commandes et livraisons, comme par exemple la mutualisation des livraisons entre les différents formats de magasin, la formation des équipes sur l'optimisation des palettes et l'amélioration du taux de remplissage, ou encore l'adaptation des fréquences de rotation des camions, pour que circulent des camions moins nombreux et mieux remplis. Pour les pays (Argentine, Belgique, Brésil, Espagne, Italie, France, Pologne, Taïwan) ayant lancé ces projets, les résultats sont encourageants. En France par exemple, le projet « Opti'Transport », développé par les hypermarchés, a permis de supprimer 25 000 camions sur les routes en 2013, soit 10 300 tCO₂ évitées (d'octobre 2012 à fin septembre 2013 : périmètre total *supply chain*). En Espagne, le taux de remplissage est ainsi passé de 60 % à 75 %.

Autre exemple, en Argentine, après avoir mis en place un système de suppression des retours à vide et d'optimisation des routes, les équipes de la logistique ont amélioré en 2013 la palettisation et adapté les circuits en plateforme pour un meilleur remplissage des camions.

	2013	2012	2011	2010	% vs 10
Émissions de CO ₂ par unité de transport (kg CO ₂ /palette)	6,9	6,9	7,0	6,9	(0,0) %

BU Comparables (83 % du périmètre CA HT consolidé 2013)- Hors : HM & SM : BR.

Chantier 7 : être efficace dans nos consommations énergétiques

La dépense en énergie des magasins s'élevant à plus d'un demi-milliard d'euros par an, la diminution des consommations d'énergie constitue également un point important de l'efficacité économique du Groupe. En 2013, Carrefour a renforcé ses efforts pour identifier et mettre en œuvre les investissements qui lui permettront de réduire ses consommations d'énergie, comme par exemple : la fermeture des meubles froids, la systématisation des éclairages basse consommation, l'utilisation de fluides naturels dans les systèmes de réfrigération, la récupération de chaleur pour l'eau chaude sanitaire, l'isolation des murs et des toitures, la mise en place de variateurs sur les compresseurs ou d'une gestion technique centralisée...

Ainsi en France, les nombreuses actions mises en œuvre ont permis d'économiser 16 millions de kWh dans les hypermarchés et 16,5 millions de kWh dans les supermarchés. Les autres pays du Groupe enregistrent également de bonnes performances avec près de - 2 % de consommation d'énergie à Taïwan, - 4 % au Brésil, - 5 % en Argentine.

Un catalogue des techniques et technologies pour le froid, la cuisson, et l'éclairage a été mis en place par le Groupe. Il est utilisé en Argentine, en Belgique, au Brésil, en Chine, en France, en Italie, en Pologne, en Roumanie. Un suivi de la mise en œuvre de ces bonnes pratiques et de l'évolution des consommations énergétiques et des coûts correspondants est réalisé au niveau du Groupe. Les bonnes pratiques déployées ont contribué à maintenir les coûts d'énergie malgré l'inflation.

CARREFOUR, PREMIER DISTRIBUTEUR FRANÇAIS À OBTENIR LA CERTIFICATION ISO 50001

Début 2014, Carrefour a été le premier distributeur français à obtenir la certification ISO 50001 pour sa politique d'efficacité énergétique sur l'ensemble de ses sites intégrés : magasins, entrepôts et sièges. En obtenant cette certification, Carrefour va plus loin que la réglementation en vigueur qui, conformément à l'article 8 de la directive européenne 2012/27/UE, demande la réalisation d'un audit énergétique dans chaque magasin d'ici fin 2015. Cette certification atteste d'une gestion performante de l'énergie par Carrefour au travers de projets et mesures concrètes mis en œuvre par l'enseigne dans ses magasins et ses entrepôts de marchandises en France.

CHIFFRES CLÉS

En 2013, la consommation d'énergie (électricité, fuel et gaz) des magasins du Groupe a baissé de 28,6 % (par rapport à 2004 par m² de surface de vente).

Objectif : 30 % de réduction d'ici 2020 par rapport à 2004 par m² de surface de vente.

RÉPARTITION DE LA CONSOMMATION MOYENNE D'ÉNERGIE DES MAGASINS

Électricité	85 %
Gaz	12 %
Fuel	3 %

CONSOMMATION D'ÉLECTRICITÉ DES MAGASINS

Froid alimentaire	35 %
Climatisation	25 %
Éclairage	24 %
Laboratoires et autres	16 %

ÉVOLUTION DE LA CONSOMMATION D'ÉNERGIE DES MAGASINS

	2013	2012	2011	2010	% vs 10
Consommation d'énergie – Électricité, Gaz et Fuel (kWh/m ² de surface de vente)	569	579	601	626	(9,0) %

BU Comparables (83 % du périmètre CA HT consolidé 2013) - Hors : HM : BR/SM : BR.

Chiffres 2013 information ayant fait l'objet d'une vérification en assurance raisonnable.

Perspectives 2014

En 2014, la seconde étape du Plan Antigaspi sera de conforter les chantiers en cours et d'accélérer le déploiement d'autres chantiers, notamment : réduire les emballages des produits Carrefour et proposer des solutions aux clients pour réduire le gaspillage à la maison...

2.2.2.2. Assurer et accompagner le respect des droits de l'Homme dans la chaîne d'approvisionnement

L'année 2013 a été marquée par plusieurs accidents industriels notamment au Bangladesh. Ces catastrophes ont profondément modifié l'approche de la responsabilité sociale dans la chaîne d'approvisionnement, amenant tous les acteurs concernés, ONG, syndicats, fournisseurs, gouvernement, instances administratives et donneurs d'ordre à travailler ensemble afin d'améliorer la sécurité dans les usines.

Afin de toujours travailler à réduire les risques sociaux chez les fournisseurs avec lesquels Carrefour travaille, 2013 a été consacrée au renforcement de la démarche d'amélioration des conditions de travail dans la chaîne d'approvisionnement.

Prévenir les atteintes aux droits de l'Homme en partenariat avec la FIDH

Les atteintes aux droits de l'Homme sont de natures différentes en fonction des pays. Les organisations internationales (ONU, banque mondiale...) publient des indicateurs qui permettent de quantifier les problématiques dans un pays ou une région du monde. Carrefour a établi avec la FIDH une **cartographie des pays** en fonction de leur capacité à mettre en place une gouvernance efficace et à lutter contre les atteintes aux Droits de l'Homme constatées. Cet outil permet au Groupe de cibler des actions de prévention qui améliorent les conditions de travail des salariés de ses fournisseurs et d'adapter l'approche globale des fournisseurs par pays.

Les équipes de Carrefour utilisent les plateformes d'informations internationales (Maplecroft, UBI...) pour tenir à jour les indicateurs et obtenir une **veille de la situation des pays** dans lesquels les fournisseurs sont présents.

Dans le cadre de l'association **INFANS**, association créée pour animer le partenariat de Carrefour avec la FIDH, des ONG sont identifiées pour mener des **projets locaux** directement auprès des populations en contact avec les fournisseurs ou leurs salariés.

L'association INFANS, en collaboration avec l'ONG locale SAVE, a ainsi initié en 2013 un programme de sensibilisation des populations se trouvant autour des usines de la région de Tirupur dans le sud de l'Inde afin de les informer sur les droits des ouvriers.

Contrôler les conditions de travail

Le contrôle du respect des conditions sociales de fabrication, mis en place en 2000, est un processus qui est initié avant que le fournisseur ne reçoive une commande et qui conditionne celle-ci. Ce processus a été renforcé en 2013 et les règles d'achat ont fait l'objet d'un rappel écrit du Président Directeur Général de Carrefour en septembre 2013 à l'ensemble des pays du Groupe ainsi que de formations de toutes les équipes d'achat.

Les exigences de Carrefour en termes de conditions sociales de fabrication sont définies dans la charte fournisseur, celle-ci est intégrée au contrat d'achat que signe chaque fournisseur avant son référencement. Dans un souci permanent de veille, tout fournisseur potentiel identifié passe par un audit social dont le résultat est intégré dans le processus de sélection, au même titre que la qualité ou les conditions commerciales.

Le processus mis en place par Carrefour comporte plusieurs niveaux de contrôles :

- **contrôle par les équipes Carrefour** : les équipes en charge d'identifier les futurs fournisseurs réalisent des contrôles visuels préliminaires des conditions de travail. 171 collaborateurs des équipes d'Asie ont été formés, en 2013, à la sécurité incendie en milieu industriel afin de mieux détecter les situations à risques. Un guide sécurité a également été édité en anglais et chinois afin de rappeler la législation et les bonnes pratiques ;
- **audit selon la méthodologie ICS avant référencement** : avant toute commande, une société extérieure spécialisée dans l'audit social réalise une vérification exhaustive de la conformité de l'usine au référentiel ICS (Initiative clause sociale, voir ci-après). Ce référentiel commun à plusieurs distributeurs français intègre les exigences de la charte fournisseur Carrefour. Il a fait l'objet d'un renforcement sur le chapitre sécurité incendie en 2013 avec l'ajout de nombreux points de contrôle. Seuls les fournisseurs ayant un niveau de conformité suffisant suite à cet audit sont référencés et peuvent fabriquer des produits Carrefour ;
- **audit ICS en cours de fabrication** : de manière inopinée, des audits sont réalisés tout au long de la relation commerciale afin de vérifier que les conditions sociales restent conformes aux exigences de la charte fournisseur. En cas de non-conformité, un plan d'actions correctives est concerté avec le fournisseur et un nouvel audit de contrôle est réalisé pour en vérifier la mise en œuvre ;

- **audits spécifiques et contre-expertises** : en plus de ces contrôles et audits, Carrefour mandate des sociétés extérieures spécialisées pour réaliser des vérifications sur des sujets ponctuels. En 2013, Carrefour a réalisé 146 audits de sécurité incendie en Asie (alarme, fonctionnement des équipements...) et 10 contrôles de qualité des audits sociaux. Ces contre-expertises ont donné lieu à des échanges avec les fournisseurs d'audit pour améliorer les processus.

Mobiliser tous les acteurs

Lors de son intervention auprès de l'OCDE, le Secrétaire Général de Carrefour a réaffirmé le fait que « le respect des conditions sociales de fabrication ne doit pas être un sujet concurrentiel ». Cette position, qui guide notre action sur le respect des droits de l'Homme, a conduit Carrefour à promouvoir des accords multipartites sur ces sujets.

Accord pour la sécurité incendie et des bâtiments au Bangladesh

En mai 2013, Carrefour a été un des premiers distributeurs en France à signer l'accord « *Fire and Building Safety Bangladesh* ». Cet accord qui regroupe désormais plus de 130 signataires prévoit la réalisation d'inspections de la structure des bâtiments, de la sécurité incendie et la diffusion de la liste des plus de 1 700 usines concernées. Un site internet permet de suivre l'avancée des travaux de cet accord : www.accordbangladesh.com.

GSCP et ICS

Carrefour a participé à la création de l'Initiative clause sociale (ICS), qui regroupe 19 enseignes de distribution. L'ICS permet à ses membres de partager un Code, une méthodologie et une base de données d'audits commune : chacun d'entre eux l'alimente en y intégrant les résultats obtenus lors des audits sociaux réalisés auprès de ses fournisseurs. Depuis le début de l'initiative, Carrefour contribue au volume des audits à hauteur d'environ 50 %.

En 2006, le Groupe a participé, aux côtés de trois autres enseignes internationales, au lancement de la plateforme multipartite *Global Social Compliance Programme* (GSCP). Réunissant 34 acteurs majeurs de la distribution et du monde industriel, cette plateforme œuvre à l'amélioration continue des conditions des travailleurs *via* l'harmonisation des standards et outils à l'échelle mondiale. Le GSCP est ainsi à l'origine d'un Code de référence élaboré sur la base des meilleures pratiques mais également d'une méthodologie d'audit, de critères de sélection des auditeurs, d'un référentiel environnemental et d'un processus d'équivalence qui permettent d'éviter la duplication des audits sociaux sur les sites de production.

En septembre 2013, Carrefour a finalisé son processus d'équivalence de ses propres outils (charte fournisseurs et méthodologie d'audit) avec les standards du GSCP et partagé ses résultats avec certains de ses concurrents. Il s'agissait pour le Groupe de réaliser un autodiagnostic de sa méthodologie d'audit des conditions sociales de fabrication dans les usines par rapport aux bonnes pratiques élaborées par le GSCP, puis de le soumettre à la validation par un panel d'experts. Ce processus permet une analyse des forces et faiblesses du système de contrôle mis en place, dans une optique d'amélioration continue.

Les forces du système de monitoring de la conformité sociale des fournisseurs de Carrefour sont les suivantes :

- le contrôle couvre l'ensemble des chapitres identifiés par le GSCP ;
- le déroulement des audits est conforme à la méthodologie générale du GSCP (76 % de conformité totale).

Un point d'amélioration a été identifié : la nécessité de renforcer la documentation des procédures de contrôle de conformité à la Charte, notamment en termes de lutte contre certaines discriminations ou d'application des minima salariaux.

Suivre la conformité de nos fournisseurs

Le contrôle des fournisseurs passe notamment par des audits sociaux réalisés par des sociétés d'audit spécialisées. Ces audits ont lieu avant référencement du fournisseur (audit initial) ou au cours de la relation avec le fournisseur (audit de suivi). Un niveau de conformité minimal de l'audit initial à la charte fournisseur est une condition du référencement du fournisseur. L'audit de suivi permet de constater le maintien des conditions de travail vérifiées initialement ou les mesures d'améliorations mises en place par le fournisseur sur la base du plan d'action préconisé lors de l'audit précédent.

CHIFFRES CLÉS

En 2013, sur les 1 333 audits sociaux réalisés, 44 % étaient des audits de suivi.

146 audits sécurité menés en Asie.

100 % des fournisseurs de produits Carrefour localisés dans les pays sensibles (source Mapplecroft) sont audités avant référencement.

Nombre d'audits sociaux (dont audits initiaux *)	2013	2012
Bangladesh	59 (33)	58 (43)
Chine	944 (489)	785 (384)
Inde	100 (50)	55 (45)
Autres pays	231 (173)	146 (104)
TOTAL	1 333 (745)	1 044 (576)

* Audits initiaux : audits de contrôle du respect de la Charte sociale avant référencement.

Nombre d'audits avec alerte *	Initiaux	Suivi
Bangladesh	28	22
Chine	156	105
Inde	25	19
Autres pays	49	24
TOTAL	258	170

* Une alerte est un point de non-conformité critique relevé durant l'audit et nécessitant une action immédiate du fournisseur.

2.2.3 LA RESPONSABILITÉ SOCIALE

Les politiques de ressources humaines de Carrefour visent à offrir de bonnes conditions de travail à l'ensemble de ses collaborateurs : la possibilité d'un parcours évolutif, une rémunération motivante et une couverture sociale, la communication et le dialogue social, la protection de leur santé et de leur sécurité ainsi que leur bien-être au travail.

2.2.3.1 Les politiques ressources humaines de Carrefour

Depuis plus de 50 ans, le groupe Carrefour améliore régulièrement ses politiques de ressources humaines dans le respect des réglementations locales et de ses engagements internationaux. Ses principaux objectifs sont :

- d'attirer et de fidéliser les talents afin de disposer des ressources nécessaires à ses besoins présents et futurs ;
- de veiller au développement professionnel des salariés ;
- de définir des politiques de rémunération et d'avantages sociaux équitables et motivantes ;
- de contribuer à la création d'une dynamique de développement et de performance collective ;
- de promouvoir les principes de diversité et de non-discrimination ;
- d'assurer la qualité du dialogue social.

Pour déployer ces politiques, Carrefour a mis en œuvre un ensemble de documents et d'outils destinés à favoriser une gestion des ressources humaines de qualité et ceci à tous les niveaux et dans les différentes entités du Groupe.

Première illustration, en 2013, la Direction des ressources humaines Groupe (DRH Groupe) a élaboré et regroupé ses règles de fonctionnement dans un document : « Raison d'être, Missions, Politiques et Règles Groupe ». La communauté ressources humaines partage ainsi les mêmes règles concernant l'organisation, la gestion des carrières, la formation, les relations sociales, les rémunérations et avantages sociaux et la gestion des cadres dirigeants. Ce document a été diffusé à l'ensemble des Directeurs Exécutifs de Carrefour et aux Directeurs Ressources Humaines de tous les pays. Onze de ces règles font partie du référentiel de contrôle interne du Groupe ; leur application fera l'objet d'audits afin de contrôler leur mise en œuvre au sein des pays.

Deuxième illustration, les « 8 Fondamentaux Ressources Humaines » ont été initiés en 2012 puis poursuivis dans tous les magasins du Groupe en 2013 (hors Chine), mettant à disposition des Directeurs de magasins et de leurs managers les outils pour progresser plus encore dans le recrutement, l'intégration, la fixation d'objectifs, la rémunération et les avantages sociaux, la reconnaissance des collaborateurs, la communication, la formation et la gestion des carrières. Ils contribuent à améliorer la performance en renforçant l'engagement des collaborateurs.

Un site intranet, disponible dans toutes les langues du Groupe, facilite l'accès des managers à ces outils et encourage le partage des bonnes pratiques.

En 2013, deux initiatives ont été initiées par la DRH Groupe pour accélérer l'intégration des Fondamentaux RH dans les pratiques managériales :

- le partage des bonnes pratiques entre les magasins, régions et pays, portant sur la fixation des objectifs individuels, la reconnaissance, la communication, la formation et la gestion des carrières ;
- le catalyseur des Fondamentaux RH, qui consiste à accélérer leur mise en œuvre dans certains magasins pilotes en Argentine et en Pologne avec l'objectif de démontrer l'amélioration de la performance économique et sociale.

2.2.3.2 Les femmes et les hommes de Carrefour – présentation des effectifs

À fin 2013, 364 795 salariés travaillaient chez Carrefour dans 11 pays. Cette section présente les effectifs du groupe Carrefour à fin 2013 et leur évolution à périmètre comparable.

Répartition des effectifs par zone géographique

Effectifs par zone géographique	2013	2012	% vs 12
Zone Europe	199 325	199 591	(0,1) %
Zone Amérique Latine	88 814	86 672	+ 2,5 %
Zone Asie	76 656	71 717	+ 6,9 %
TOTAL GROUPE	364 795	357 980	+1,9 %

Répartition des effectifs par format

Effectifs par format	2013	2012
Hypermarchés	72,7 %	72,0 %
Supermarchés	16,3 %	17,7 %
Autres	11,0 %	10,3 %
TOTAL	100 %	100 %

Effectifs par tranche d'âge

Effectifs par tranche d'âge	2013
> 65 ans	0,1 %
65 ans ≥ âge > 60 ans	0,6 %
60 ans ≥ âge > 55 ans	3,4 %
55 ans ≥ âge > 50 ans	6,4 %
50 ans ≥ âge > 45 ans	9,7 %
45 ans ≥ âge > 40 ans	13,3 %
40 ans ≥ âge > 35 ans	14,2 %
35 ans ≥ âge > 30 ans	15,7 %
30 ans ≥ âge > 25 ans	15,6 %
25 ans ≥ âge ≥ 18 ans	19,6 %
< 18 ans	1,4 %

Répartition par genre (part hommes-femmes)

Le groupe Carrefour compte 57,7 % de femmes dans ses effectifs à fin 2013. La politique active de promotion de l'égalité entre les femmes et les hommes du Groupe est décrite en page 34.

Part des femmes par catégorie	2013	2012
Directeurs Seniors	11,4 %	11,3 %
Directeurs	21,7 %	21,1 %
Manager	37,9 %	37,1 %
Employés	60,3 %	60,1 %
TOTAL GROUPE	57,7 %	57,5 %

Répartition des effectifs par catégorie et par type de contrat

Effectifs par catégorie	2013	2012
Directeurs Seniors	0,1 %	0,1 %
Directeurs	0,5 %	0,5 %
Cadres	10,6 %	10,5 %
Employés	88,8 %	88,9 %

Effectifs par type de contrat	2013	2012
Contrat à Durée Indéterminée	93,4 %	93,5 %
Contrat à Durée Déterminée	6,6 %	6,5 %

Les embauches et les départs

Nombre d'embauches	2013	2012
Contrat à Durée Indéterminée	98 858	95 027
Contrat à Durée Déterminée	77 232	69 347

Départs par motif	2013	2012
Licenciement	19 021	22 022
Démission	53 668	53 577
Fin de période d'essai	25 271	23 640

2.2.3.3 Une politique volontariste en faveur de la diversité

Groupe multilocal et de proximité, Carrefour s'est attaché, depuis sa création, à refléter et à intégrer la diversité et la mixité sociale de ses lieux d'implantation. Avec une centaine de nationalités représentées, la diversité au sein du Groupe est une réalité historique ; ainsi les équipes se composent d'hommes et de femmes de tous âges, toutes origines et aux parcours variés. Carrefour est fier de cette diversité qu'il considère comme une richesse.

Pour valoriser cette richesse, Carrefour s'est engagé très tôt dans la promotion de la diversité. Chaque année de nouveaux engagements viennent confirmer sa démarche globale et locale. Ainsi en 2013, le Groupe a mis l'accent sur :

1. le déploiement du programme *Women Leaders* en faveur de l'égalité hommes/femmes ;
2. la sensibilisation des managers à la lutte contre les discriminations et au management de la diversité ;
3. les actions en faveur de l'emploi des populations défavorisées.

La poursuite du programme « *Women Leaders* » en faveur de l'égalité hommes/femmes

Les femmes représentent plus de 57 % de l'effectif total de Carrefour, elles sont en revanche moins représentées dans les plus hauts niveaux hiérarchiques. Ainsi en 2013, 36,8 % des cadres du Groupe sont des femmes.

	2013	2012	2011	2010	% vs 10
Part des femmes dans le management	36,8 %	36,1 %	35,2 %	34,5 %	+ 6,7 %

BU Comparables (100 % du périmètre CA HT consolidé 2013).

Le programme *Women Leaders*, lancé en 2011, affirme l'ambition du groupe Carrefour en matière de mixité. Il s'articule autour de quatre axes de travail :

- la définition par chaque pays de ses propres objectifs ;
- le renforcement de la visibilité des femmes par la promotion de leurs réussites ;
- le positionnement de la mixité au cœur des décisions de plans de carrière ;
- la promotion de l'équilibre vie professionnelle/vie personnelle.

En 2013, la DRH Groupe a souhaité accélérer le processus en faveur de l'égalité hommes/femmes et de la promotion des femmes à tous les niveaux hiérarchiques et de responsabilités. Cela s'est traduit par plusieurs initiatives, décrites ci-après et à la suite desquelles des actions concrètes seront menées dans chaque pays.

Une journée dédiée au sujet de l'égalité hommes/femmes avec les cadres dirigeants du Groupe

Le 28 novembre 2013, 90 cadres dirigeants du Groupe se sont réunis lors d'une convention *Women Leaders* et ont travaillé à l'identification d'actions concrètes pour améliorer la mixité au sein des pays. Cette convention avait pour objectif de renforcer les plans d'actions déjà mis en place par le programme *Women Leaders* et de définir des actions concrètes destinées à lever les freins identifiés.

Une enquête auprès de toutes les femmes Directrices et Directrices Seniors de Carrefour

Cette enquête a été réalisée auprès des 427 femmes occupant des postes de Directrices et Directrices Seniors, afin d'identifier, par pays, les freins à l'évolution des femmes chez Carrefour et recueillir leurs suggestions sur les actions à mener.

La signature des UN Women Empowerment Principles

Les *UN Women Empowerment Principles* sont sept principes portés par l'ONU Femmes et Pacte Mondial. Cette signature fait de Carrefour la première entreprise du secteur du commerce et de la grande distribution à rejoindre les 600 entreprises déjà signataires dans le monde. Ces sept principes engagent et guident vers l'égalité entre les femmes et les hommes. Sur la base de cet accord, le Groupe rendra compte annuellement des actions concrètes mises en œuvre dans les pays.

Depuis le lancement du programme *Women Leaders*, de multiples initiatives ont été également décidées par différents pays. À titre d'exemple, l'Argentine a déployé un programme de recrutement exclusif de jeunes femmes à potentiel. Les collaboratrices ainsi recrutées suivent un parcours de découverte de l'entreprise d'une durée d'un mois suivi de huit mois d'accompagnement par un tuteur et un formateur. Un accès direct aux Directeurs Exécutifs leur est réservé sous la forme de petits-déjeuners mensuels. En France, un programme de *Mentoring* pour le développement de 30 femmes à potentiel a été mis en place afin de développer leur leadership grâce à des « mentors » volontaires parmi les dirigeants de Carrefour France. Ce programme doit ainsi favoriser la prise de postes à responsabilités.

Au-delà des différents aspects liés à l'évolution professionnelle des femmes, le Groupe a développé des modes d'organisation du travail qui concilient la vie professionnelle et familiale (horaires en îlots, polyactivité, Charte de réunion en Espagne, télétravail en Belgique, (cf. page 40).

La sensibilisation des managers à la lutte contre les discriminations et au management de la diversité

La diversité est au cœur du modèle social du Groupe. Carrefour lutte contre les discriminations notamment par la mise en place de formations spécifiques et par la sensibilisation des managers. Les différentes entités de Carrefour développent chaque année des actions adaptées à leur contexte local.

Ainsi Carrefour Brésil a créé un Comité Diversité dont le rôle est de s'assurer de l'application du programme Diversité, du Code de Conduite et du respect de la réglementation. Il propose et accompagne les plans d'actions, réalise un suivi des indicateurs concernant les effectifs du Groupe au Brésil et assure une veille concurrentielle. En 2013, suite aux décisions de ce Comité Diversité, la politique Diversité a été diffusée à l'ensemble des managers au Brésil. Un manuel de sensibilisation à cette politique leur a été distribué afin de les aider dans sa mise en œuvre immédiate. Tous les gérants et directeurs de magasins (349 personnes) ont participé à des sessions de sensibilisation ainsi que 80 salariés d'entreprises prestataires en charge de la sécurité des magasins.

En France, le thème de la Diversité a été ajouté aux Fondamentaux RH pour les supermarchés et se traduira ainsi par une sensibilisation des directeurs de magasins en 2014. Les hypermarchés ont poursuivi les formations à la non-discrimination lors du recrutement ; elles sont destinées aux directeurs de magasin, aux chefs de secteur et aux managers. 973 collaborateurs ont été formés en 2013.

Les actions en faveur de l'emploi des populations défavorisées

Favoriser l'emploi des jeunes

Voir partie : Des magasins moteurs pour l'emploi

Des actions concrètes pour l'insertion et le maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés

Fin 2011, Carrefour a été la 1^{ère} grande entreprise à conclure un partenariat avec le Réseau Handicap (*Disability network*) de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) afin d'agir, aux côtés d'associations et d'autres institutions, pour la promotion de l'emploi de personnes handicapées dans le monde. Par ce partenariat, Carrefour s'engage à promouvoir les actions en faveur de l'emploi des personnes en situation de handicap. Dans les pays, de nombreux programmes en faveur de l'embauche, de l'intégration et de l'accompagnement des salariés handicapés ont été poursuivis.

Carrefour Pologne, investi de longue date pour l'emploi des personnes handicapées, a été récompensé en 2013 par le prix régional *Ice breaker*, un concours organisé au niveau national et régional. Carrefour a reçu le premier prix dans la catégorie « marché du travail ouvert ». Carrefour en Pologne est en effet depuis 2006 la première entreprise à avoir œuvré pour l'emploi de personnes malentendantes et employait fin 2013 plus de 202 personnes handicapées.

En France, l'entité logistique a renouvelé un accord sur le développement de l'emploi des personnes handicapées pour la période 2013-2016. À travers cet accord l'entité souhaite poursuivre son engagement en capitalisant sur l'expérience acquise pour continuer à progresser dans le recrutement des personnes handicapées, leur maintien dans l'emploi, leur formation, leur insertion et de leur évolution professionnelle.

	2013	2012	2011	2010	% vs 10
Pourcentage de salariés déclarés en situation de handicap	2,8 %	2,8 %	2,6 %	2,4 %	+ 15,9 %

BU Comparables (100 % du périmètre CA HT consolidé 2013).

	2013	2012	2011	2010	% vs 10
Nombre de salariés en situation de handicap	9 709	9 887	9 248	8 813	+ 10,2 %

BU Comparables (100 % du périmètre CA HT consolidé 2013).

L'emploi et les conditions de travail des seniors

Carrefour attache une attention particulière à l'emploi et aux conditions de travail de ses collaborateurs seniors ainsi qu'à leur seconde partie de carrière.

En 2013, les entités françaises ont signé les accords intergénérationnels qui visent à définir des actions concrètes pour favoriser l'insertion durable des jeunes dans l'emploi par leur accès à un Contrat à Durée Indéterminée (CDI). Ces accords ont également pour objectif de favoriser l'embauche et le maintien dans l'emploi des salariés seniors et assurer la transmission des savoirs et des compétences.

Carrefour en Belgique, après une analyse approfondie de l'emploi des salariés de plus de 45 ans, a élaboré un plan d'actions. Il comporte la mise en place de deux groupes de travail avec pour mission de développer davantage le maintien au travail des collaborateurs de plus de 45 ans. De nombreuses propositions faites par le Comité d'Entreprise sont à l'étude sur le bien-être, le développement de carrière, l'accompagnement des mobilités internes, les compétences et la formation de ces publics de salariés.

2.2.3.4 Le dialogue comme outil du progrès social

Pour favoriser le progrès individuel et collectif, le groupe Carrefour a très tôt fait le choix de la concertation et d'un dialogue social interne et externe de qualité.

La culture du dialogue social au niveau du Groupe

L'accord signé en 2001 par Carrefour avec l'UNI (*Union Network International*), a concrétisé la pratique historique du dialogue social par le Groupe et ses différentes activités. Il met en œuvre un dialogue permanent et constructif entre Carrefour, l'UNI et ses affiliés. Cet accord garantit le respect des droits fondamentaux au travail. Carrefour affirme ainsi son respect de la liberté syndicale et du droit à la négociation collective au bénéfice de ses salariés, partout dans le monde.

En Europe, Carrefour participe depuis plus de 10 ans au dialogue social sectoriel européen, en prenant une part active aux réunions de la Commission de Dialogue Social au sein de la Fédération Européenne du Commerce (Eurocommerce).

Carrefour a créé l'un des premiers comités d'entreprise européens, le Comité d'Information et de Concertation Européen (CICE), dont l'accord de constitution a été signé initialement en 1996 avec l'ancienne FIET (regroupée depuis dans UNI). Un avenant, signé en 2011, a permis de renforcer le dialogue social ainsi que le fonctionnement du Comité. Depuis 2012, une réunion supplémentaire de formation/information est organisée sur un thème défini en amont comme, par exemple, l'égalité entre les femmes et les hommes. En 2013, ce séminaire portait notamment sur les nouvelles techniques de communication et l'emploi des jeunes. De plus, une réunion du Comité Directeur du CICE fut consacrée cette année encore aux nouvelles technologies, conformément à l'avenant de constitution du Comité européen signé en 2011. Enfin une *newsletter* et un site Internet lancés en 2012 assurent l'information continue et détaillée sur différents sujets ayant trait au fonctionnement du Comité dont le compte-rendu des réunions, la diffusion de bonnes pratiques, les communications officielles du Groupe. Ces outils permettent de faire vivre l'information au bénéfice des membres du Comité et ce, tout au long de l'année.

Les réunions du CICE sont de véritables lieux d'information et d'échanges. Dans ce cadre, de nombreux intervenants sont conviés à présenter des sujets très divers relatifs aux activités mais également au contexte économique et concurrentiel de Carrefour. La démarche RSE ainsi que les bonnes pratiques sont également communiquées et valorisées. Les évolutions des organisations sont commentées par les Directeurs de ressources humaines des pays concernés. La Direction Générale du Groupe et la Direction Exécutive de la France ou interviennent régulièrement pour des échanges toujours très appréciés.

Faire progresser le dialogue social dans les pays

La qualité du dialogue social de Carrefour s'inscrit au-delà des simples obligations réglementaires et se décline dans les pays du Groupe. Ainsi, en fonction des besoins identifiés localement, des réunions d'échanges et de concertation avec les représentants du personnel ou syndicaux

peuvent être animées au niveau national ou transnational. Organisées par Carrefour et l'UNI, elles permettent d'améliorer progressivement le dialogue social dans certaines régions d'implantation du Groupe. Dans cet esprit de promotion du dialogue social, une réunion d'échange et de partage avec les représentants des organisations syndicales brésiliennes et argentines a été organisée en octobre 2013.

Depuis 2010, Carrefour en Roumanie assure un dialogue social constructif et efficace avec sa représentation du personnel. Après l'accompagnement par UNI de la création d'une organisation syndicale au sein des hypermarchés, ce sont les supermarchés qui en sont désormais dotés depuis cette année.

En Pologne, le dialogue social a été particulièrement actif en 2013 : trois réunions avec le Conseil des Employés, des groupes de travail avec le syndicat (*Solidarnosc*) pour rechercher des solutions pratiques et plus de 50 « portes ouvertes » organisées dans les magasins afin de permettre aux représentants syndicaux de venir à la rencontre des collaborateurs.

Le respect de la liberté syndicale accompagnée d'un dialogue social fort et constructif ont assuré la présence de représentants des salariés dans toutes les activités du Groupe.

L'accompagnement des réorganisations de l'entreprise

Les accords de GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Carrières) signés par Carrefour en France satisfont non seulement les obligations légales mais constituent également un contexte et un lieu de dialogue privilégié sur des sujets liés aux évolutions organisationnelles des activités. Ils permettent d'accompagner la mise en œuvre de nouvelles technologies en identifiant leurs conséquences et en privilégiant l'anticipation et la qualité de l'accompagnement des salariés concernés.

Ce fut par exemple le cas en 2013 lors de la mise en œuvre du plan de départs volontaires accompagnée par les dispositions de l'accord de GPEC et de Méthode signées fin 2011. Ce plan de départs volontaires visait la suppression de 533 postes de travail au sein des structures centralisées. L'objectif était de les alléger et d'en améliorer l'efficacité tout en dégageant des ressources à destination des magasins afin de les rendre plus accueillants et plus compétitifs. Tous les salariés concernés par ce plan ont été accompagnés dans leur recherche par des cabinets spécialisés et aucun départ n'a eu lieu sans validation du projet professionnel du collaborateur par ledit cabinet. À fin 2013, 93 % des collaborateurs avaient retrouvé une solution d'emploi, création d'entreprise ou formation longue durée.

De même, la Direction France anticipe les conséquences et la création de son nouveau site de Massy par un Comité paritaire initié et mis en œuvre à cet effet (projet Massy 2014).

Le bilan des accords collectifs

Le tableau suivant présente les principaux accords signés en 2013. Il n'a pas de caractère exhaustif. Les avenants 2013 ajoutés aux accords signés antérieurement ne sont pas recensés.

Pays/Format	Actualité 2013
Roumanie	Convention collective 2013 - 2014
Italie	Convention collective 2013 - 2016 Accord interentreprises sur l'exercice du droit syndical et le fonctionnement des instances représentatives du personnel au niveau national.
France/Hypermarchés	Mise en œuvre d'un Pacte social dans le cadre de la Négociation annuelle obligatoire. Accord sur le contrat de génération.
France/Supermarchés	Accord sur la formation et les parcours professionnels. Accord sur le contrat de génération.
France/CAF	Accord d'entreprise sur l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes.
France/SDNH	Accords d'entreprise sur : <ul style="list-style-type: none"> ■ l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes ; ■ l'insertion professionnelle et le maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés ; ■ le contrat de génération.

Le bilan des accords signés en matière de santé et sécurité est présenté en page 39.

L'écoute et l'engagement des collaborateurs

L'écoute des salariés et leur engagement sont des éléments clés du climat social ; ainsi chaque entité met en place des dispositifs d'écoute des attentes des collaborateurs qui participent à la construction de la culture Groupe et favorisent leur engagement.

Ainsi en 2013, Carrefour en Belgique a déployé une enquête de satisfaction sur le modèle de l'enquête Groupe réalisée en 2011, permettant de mesurer les effets obtenus suite aux programmes mis en place après la première enquête et de renforcer les actions sur les domaines prioritaires. Des sessions de travail ont été menées par un partenaire indépendant, visant à écouter de manière anonyme les attentes et les difficultés exprimées par les collaborateurs. Une synthèse a été restituée à chaque magasin et des plans d'actions mis en place.

Carrefour Espagne a mis en place en 2013 une enquête intitulée « Grâce à ton opinion, on s'améliore » afin d'analyser l'ambiance de travail dans les magasins. Six groupes de travail d'une quinzaine de personnes ont été animés.

Afin d'étudier plus particulièrement l'engagement des nouvelles générations, le groupe Carrefour a réalisé en 2013 une étude sur la « Génération Y » dans le cadre du Master Carrefour (cf. page 42). La Génération Y désigne les personnes de 18 à 34 ans qui représenteront en 2030 la principale catégorie de clients Carrefour et qui représentent déjà une grande partie des effectifs du Groupe, puisque 21 % des collaborateurs ont moins de 26 ans en 2013. L'enquête, intitulée, « Comment notre organisation et nos dirigeants doivent évoluer pour stimuler l'engagement des nouvelles générations ? », a été menée en collaboration avec les Directions ressources humaines des pays auprès de 12 000 collaborateurs. Chaque pays a reçu le détail des résultats de l'enquête afin d'élaborer un plan d'actions approprié à son contexte.

2.2.3.5 Une vigilance accrue sur la santé et la sécurité au travail

Le Groupe s'est très tôt engagé dans une politique volontariste d'amélioration des conditions de travail de ses collaborateurs, tant en matière de sécurité que de santé physique et psychique. Cette démarche se traduit en amont par le respect et l'écoute des équipes opérationnelles, la mise en place d'organisations de travail souples et un engagement pour l'amélioration de l'équilibre vie professionnelle/vie personnelle. Dans chacun des pays, Carrefour respecte la législation en place sur la prévention des maladies professionnelles.

La prévention des accidents du travail

Au-delà des exigences réglementaires, le Groupe mobilise l'ensemble de ses collaborateurs sur les règles d'hygiène et de sécurité, déploie des formations de prévention (sécurité dans les magasins, sur la santé et les gestes et postures) et des campagnes de sensibilisation, instaure des procédures dans les pays et réalise des audits réguliers. Pour réduire le nombre et la gravité des accidents du travail, le groupe Carrefour met également l'évaluation et la prévention des risques au cœur du système de management de la santé et de la sécurité. Depuis plusieurs années, nombreux sont les pays qui ont mis en place des organisations dédiées.

Carrefour en France a créé une structure dédiée à la santé et à la sécurité au travail en 2012. Plusieurs grands chantiers ont été lancés, tels que la prévention des risques psychosociaux, la nomination d'un médecin du travail référent pour la France, la prévention des risques professionnels dans l'activité du format « drive ». Cette dernière a abouti à la signature de deux conventions de partenariat avec la Cramif (Caisse Régionale d'Assurance Maladie d'Ile-de-France) le 25 janvier 2013, concernant d'une part le *drive* et d'autre part la formation des animateurs de prévention des risques professionnels pour Carrefour France.

Pour leur permettre d'évaluer les risques pour la santé et la sécurité des collaborateurs dans leur magasin, les directeurs de magasins en France bénéficient depuis octobre 2013 d'une formation spécifique qui se poursuivra jusqu'en avril 2014. Cette formation leur permet également d'assurer le respect de la réglementation dans les magasins et de pérenniser les actions.

Carrefour Italie a déployé en 2013 un vaste plan de prévention des accidents et des risques psychosociaux et renforcé le suivi médical des équipes avec 17 médecins sur le territoire national et une fréquence de visites médicales adaptée au poste occupé par le travailleur.

Des formations santé sécurité ont été dispensées à plus de 6 000 collaborateurs. De nouveaux équipements de protection individuelle ont été distribués, après avoir été testés par les salariés. Enfin, des défibrillateurs ont été installés dans 38 magasins où des collaborateurs ont été formés à leur utilisation.

Carrefour Espagne a réalisé en 2013 des évaluations des risques psychosociaux au sein des magasins et lancé des plans d'actions en conséquence.

TAUX D'ABSENCE AU TRAVAIL, FRÉQUENCE ET GRAVITÉ DES ACCIDENTS

	2013	2012	2011	2010	% vs 10
Taux d'absence pour motif d'accident du travail et de trajet	0,61 %	0,60 %	0,61 %	0,62 %	(1,0) %

Chiffres à BU comparables (76 % du CA HT consolidé 2013) - Hors : HM : BR, IT et SM : BR, IT.

	2013	2012	2011	% vs 11
Taux de fréquence des accidents du travail (nombre accidents/millions d'heures de travail théorique)	27,5	27,0	29,7	(7,4) %
Taux de gravité des accidents du travail (nombre de jours d'absence pour motif d'accident/1 000 heures de travail)	0,70	0,69	0,70	+ 0,0 %

Chiffres à BU comparables (76 % du CA HT consolidé 2013) - Hors : HM : BR, IT et SM : BR, IT.

La prévention des maladies professionnelles

Ergonomie au travail et lutte contre les troubles musculo-squelettiques (TMS)

Les principales maladies professionnelles recensées par le groupe Carrefour sont des troubles musculo-squelettiques. Afin de les éviter, de nombreuses actions de prévention sont déployées.

Les magasins se dotent de matériels ergonomiques visant à limiter les opérations de manutention. À titre d'exemple, les supermarchés et hypermarchés français se sont équipés de tire-palettes à haute levée ou de chariots non électriques dans les magasins plus petits. Des plateformes ont été spécialement créées dans les supermarchés pour permettre aux employés d'atteindre facilement les étagères du haut lors de la mise en rayon. Pour supprimer les gestes et postures contraignants et éviter le risque de chute, les supermarchés français ont déployé sur 100 % des magasins des tables et des plateformes de mise en rayon en 2013. Des tests sont en cours dans les hypermarchés.

Carrefour Brésil a équipé 54 nouveaux magasins de caisses ergonomiques en 2013.

En 2013, Carrefour est une des premières enseignes du secteur du commerce et de la grande distribution à supprimer le phénol dans les tickets de caisse et tickets fidélité. Par mesure de précaution, Carrefour avait déjà supprimé le bisphénol A de ses tickets de caisse en 2011 pour le substituer par du bisphénol S, alors évalué comme la meilleure solution sur le marché.

La prévention du stress et des risques psychosociaux

Le stress apparaît depuis une quinzaine d'années comme l'un des risques psychosociaux majeurs auxquels les entreprises doivent faire face. La démarche de prévention déployée par le groupe Carrefour vise à évaluer les principaux facteurs de risque et à favoriser l'élaboration de plans d'actions adaptés. De nombreuses actions sont menées localement à l'initiative des pays ou des entités, telles que : formation à la gestion du stress, dispositif d'écoute et d'accompagnement psychologique gratuit à distance, évaluation des risques en magasin suivie de plan d'actions correctives.

Carrefour France a poursuivi en 2013 sa démarche de prévention des risques psychosociaux dans toutes ses entités :

- les hypermarchés ont testé une méthode d'analyse des risques psychosociaux sur trois magasins avec l'objectif de la généraliser à tous les sites qui seront ensuite autonomes dans la définition et la mise en œuvre de leur plan d'actions ;
- les supermarchés ont initié un plan d'actions en trois volets : la prévention du harcèlement moral ou sexuel, l'accompagnement des risques d'incivilité et des victimes d'agression, la prévention du stress au travail ;
- le plan d'actions de la logistique comporte également trois volets : les relations de travail et le management, les exigences au travail et son organisation, la prise en compte des attentes des salariés ;

- les sièges ont sensibilisé les managers aux risques psychosociaux au cours de 20 sessions touchant 226 personnes ;
- le plan d'actions triennal, initié en 2012 par l'entité logistique portant sur la prévention de la pénibilité et des risques psychosociaux s'est poursuivi en 2013.

Dans les magasins Carrefour en France, les formations à la gestion du stress, de même que les formations « SOS conflits », pour aider les collaborateurs à gérer des relations parfois difficiles avec les clients (du simple mécontentement à l'agression verbale, physique ou au braquage), se sont poursuivies en 2013 :

- 139 cadres et 605 employés et managers de magasin ont été formés dans les hypermarchés et supermarchés à la gestion du stress avec l'objectif d'identifier le stress lié à l'activité professionnelle, de gérer et d'adapter les modes de fonctionnement afin d'optimiser les performances et d'améliorer la qualité de vie au travail ;
- 1 925 collaborateurs employés ont suivi le module « SOS conflits » dans les hypermarchés et supermarchés. Depuis 2004, 27 330 personnes en ont bénéficié.

Dans un programme général d'amélioration de l'organisation et des conditions de travail, la Roumanie a proposé à ses hôtesse de caisse une formation : « Des petits gestes pour un grand commerce » qui rappelle les bonnes attitudes à adopter, les clés d'une communication réussie et comment gérer les relations conflictuelles avec certains clients.

La promotion du bien-être au travail

Pour permettre à l'ensemble de ses collaborateurs de s'épanouir dans leur activité professionnelle, Carrefour centre son action sur l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle et sur la mise en place de programmes favorables au bien-être au travail.

Équilibre vie privée/vie professionnelle

En 2008 Carrefour a été l'un des 30 premiers groupes à signer, en France, la Charte de la Parentalité et s'est alors engagé à mettre en œuvre des actions concrètes dans ce domaine. Depuis, Carrefour est également membre de l'Observatoire de la Parentalité en Entreprise.

En France comme en Espagne, les accords sur l'égalité hommes/femmes permettent aux salariés de mieux concilier vie professionnelle et vie familiale. Parmi les mesures adoptées : aménagement des horaires de travail, crèches interentreprises, aménagement du congé paternité, aide au financement de la garde des enfants...

Les horaires en îlots (voir page 40) contribuent également à un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.

Des programmes favorables au bien-être

Alors que la problématique du mieux-vivre en entreprise est au cœur des réflexions sociales actuelles, Carrefour a mis en place des programmes de savoir-être et de management destinés à améliorer les conditions de travail.

En Espagne, le programme *Carrefour Life*, projet social destiné aux collaborateurs et à leurs familles, propose des avantages, des formations et des activités collectives permettant de conjuguer vie professionnelle et vie privée. Plus de 9 000 personnes ont participé aux activités en 2013 : Tournoi de Padel, Jeux entreprises, Fête de Noël, Concours *Lip Dub* pour les collaborateurs, Tournoi de Golf, Fête de Noël pour les retraités, etc. Grâce à *Carrefour Life*, 850 enfants de collaborateurs ont bénéficié des camps d'été dans les plus grands clubs sportifs.

En 2013 en Italie, des audits ont été ciblés sur l'amélioration des conditions de travail et des dispositifs de protection plus confortables ont été mis en place dans le cadre du plan de prévention santé et sécurité.

Le bilan des accords signés en matière de santé et de sécurité au travail

Le tableau ci-dessous présente quelques accords et avenants signés en 2013 avec les organisations syndicales ou les représentants du personnel en matière de santé et de sécurité au travail. Il n'a pas de caractère exhaustif. Les avenants à des accords signés antérieurement ne sont pas mentionnés.

Pays/Format	Actualité 2013
France/SDNH	Accord sur la Santé au travail
Chine	Convention collective pour la région de Mencheng

2.2.3.6 Une organisation du travail performante et respectueuse des salariés

Carrefour s'attache à mettre en place des modèles d'organisation performants répondant aux contraintes inhérentes à son métier et à ses évolutions tout en restant à l'écoute des attentes des collaborateurs, dans le respect des règles locales.

Pour améliorer l'organisation du travail en magasin tout en assurant l'efficacité nécessaire à la croissance, plusieurs modalités d'actions existent, dont notamment : la réduction du temps partiel avec la polyvalence, le développement des horaires en îlots et l'expérimentation du télétravail.

Temps de travail

Temps partiel

Le travail à temps partiel répond au besoin d'adaptation de l'activité des magasins aux flux des clients ; cette option n'était cependant pas toujours choisie par les salariés concernés. Partout où cela est possible, Carrefour cherche à augmenter les bases horaires des salariés à temps partiel lorsque ceux-ci le souhaitent.

	2013	2012	2011
Part des effectifs à temps partiel	23,2 %	23,8 %	23,6 %

Carrefour a développé, d'abord en France, la polyvalence au sein de ses hypermarchés, permettant au salarié qui le souhaite d'exercer une partie de son travail dans un autre service du magasin ou sur une autre tâche. Cela lui permet d'augmenter le nombre de ses heures travaillées et par conséquent sa rémunération, de diversifier son activité professionnelle et de découvrir de nouveaux métiers.

En Belgique, la polyvalence a été testée dans huit magasins en 2013 et pourrait être étendue en 2014.

En Roumanie le concept « *Team 10* » a vu le jour en 2013 : des cadres en magasins sont formés sur les caisses pour aider les hôtesses, dans les moments d'affluence des clients.

Horaires en îlots et télétravail

Initié en 1999 en France et désormais géré via un outil informatique, le système d'organisation des horaires en îlots, actuellement en place

dans les hypermarchés, permet aux assistants de caisse d'organiser leur temps de travail en conciliant leurs souhaits et l'activité du magasin.

En Belgique, un test appelé « gestion des temps libres » a été mis en place en 2012 et s'est poursuivi en 2013.

Le télétravail vise à apporter de la flexibilité en faveur des salariés, tout en leur permettant d'être plus efficaces. C'est ainsi que le travail à domicile pour une partie du temps, évitant notamment les trajets jusqu'au lieu habituel de travail, peut s'avérer particulièrement adapté à certaines fonctions.

Le test télétravail lancé en 2012 en Belgique a été étendu en 2013 à l'ensemble des collaborateurs des services centraux. Cela répond aux besoins des collaborateurs en terme de flexibilité horaire et de diminution du stress lié aux trajets.

TAUX D'ABSENTÉISME PAR MOTIF

Taux d'absentéisme ⁽¹⁾	2013	2012	2011
Maladie ⁽²⁾	4,70 %	4,40 %	3,60 %
Accident du travail	0,56 %	0,55 %	0,56 %
Accident de trajet	0,05 %	0,05 %	0,05 %

(1) L'absentéisme pour maladie est mesuré uniquement sur les contrats à durée indéterminée.

(2) Chiffres à BU comparables (76 % du CA HT consolidé 2013) - Hors : HM : BR, IT et SM : BR, IT.

2.2.3.7 Des carrières évolutives

Carrefour est convaincu que la gestion des carrières est un élément clé de ses politiques de ressources humaines : la promotion individuelle dynamise l'entreprise et chacun peut y prétendre.

Par ailleurs, chez Carrefour, la notion de talent ne se limite pas aux seuls dirigeants ou hauts potentiels. Elle couvre plus largement les postes de management intermédiaire et experts de toute catégorie dont le Groupe a besoin pour servir ses clients. Les talents Carrefour doivent être capables d'associer à la fois une parfaite maîtrise de leur métier et une forte orientation client.

Le développement des collaborateurs grâce à des parcours professionnels variés

Avec plus de 120 métiers et une présence dans 11 pays, Carrefour offre des parcours très variés et de réelles opportunités de mobilité.

Le développement passe par la succession d'expériences professionnelles diverses.

Le Groupe cherche à construire des expériences professionnelles qui permettent à chaque collaborateur d'exprimer ses capacités d'initiative, contribuant ainsi à son épanouissement personnel comme à la performance de l'entreprise. Ces parcours au sein de l'entreprise enrichissent les savoir-faire et facilitent les communications.

Ainsi en France, 5 000 collaborateurs évoluent en moyenne chaque année et 56 % des managers sont issus de la promotion interne. Le site Intranet « *enviedebouger* » facilite la mobilité interne. L'ancienneté moyenne des salariés en France est de 11,1 ans ; elle est de 7,9 ans dans le Groupe.

Offrant également la possibilité de parcours internationaux, le Groupe compte aujourd'hui 170 expatriés, dirigeants, experts ou collaborateurs évolutifs (40 % en Europe, 10 % en Amérique Latine et 50 % en Asie).

La diversité et la promotion interne au cœur du modèle de développement de Carrefour

Le Groupe privilégie la promotion interne et souhaite que l'évolution des salariés repose sur les performances réalisées et leurs capacités à assumer de nouvelles responsabilités combinées aux besoins de l'entreprise.

Pour cela, il s'est doté de processus et d'outils de management performants, notamment les Comités Carrières. Ces comités ont lieu à tous les niveaux de l'organisation et s'appuient sur les entretiens annuels de performance. Ils visent à identifier les talents et à s'assurer d'avoir la bonne personne, au bon endroit, au bon moment, aujourd'hui et dans le futur. Des axes de développement collectifs et individuels en découlent, basés sur des plans de succession rigoureux.

Ces pratiques, fondées sur la reconnaissance des personnalités et du mérite individuel en complément des connaissances académiques acquises et reconnues par un diplôme, portent des collaborateurs parmi les plus performants à des fonctions de dirigeants au sein du Groupe. Par ailleurs, en privilégiant la promotion interne, le Groupe joue un rôle d'ascenseur social pour ses collaborateurs. À titre d'exemple, un employé en magasin peut accéder rapidement à des fonctions de chef de rayon puis de chef de secteur. Dans le cadre du programme *Women Leaders*, Carrefour a pris l'engagement de promouvoir le développement des femmes et de les accompagner pour atteindre des postes à plus hautes responsabilités (page 34).

Taux de promotion interne	2013	2012	2011
Promotions Directeur Senior	56,0 %	48,3 %	30,5 %
Promotions Directeur	54,6 %	42,4 %	45,3 %
Promotions Manager	50,1 %	51,6 %	47,9 %
TOTAL	50,4 %	51,0 %	47,4 %

2.2.3.8 La formation au service de l'efficacité personnelle et collective

Le groupe Carrefour crée les conditions pour que chacun puisse se développer et se projeter au sein de l'organisation à court, moyen et long termes.

En effet, le développement de compétences doit accompagner chacun tout au long de sa carrière chez Carrefour. Dans chacun des pays du Groupe, des programmes variés permettent aux collaborateurs tant en siège qu'en magasin d'allier développement professionnel et personnel. Dans un environnement en complète mutation, former ses effectifs à un rythme plus rapide que celui du changement est essentiel pour développer leur capacité à s'adapter et garantir une croissance durable.

Le Groupe développe également des modes de formation innovants dont le *e-learning*, pour répondre aux nouveaux modes d'apprentissages, notamment pour les nouvelles générations de collaborateurs.

Partagé entre le Groupe et les pays ou les entités, le déploiement du plan de formation est animé par la Direction Formation Groupe avec deux axes majeurs :

- développer les compétences métiers de Carrefour pour offrir un meilleur service aux clients ;
- favoriser le développement personnel des collaborateurs.

Au total, ce sont près de 5,1 millions d'heures de formation qui ont été dispensées en 2013, soit une moyenne de 16,6 heures de formation par personne.

En 2013, Carrefour a également mis l'accent sur le développement des leaders du Groupe, pour le management d'aujourd'hui et de demain.

	2013	2012	2011	2010	% vs 10
Nombre moyen d'heures de formation par salarié ⁽¹⁾	16,5	17,3	17,9	17,4	(4,9) %

(1) BU Comparables (83 % du périmètre CA HT consolidé 2013) - Hors : HM : BR/SM : BR.

	2013	2012	2011	2010	% vs 10
Nombre total d'heures de formation dispensées dans l'année (en millions) ⁽¹⁾	4,7	4,9	5,2	5,3	(10,4) %

(1) BU Comparables (83 % du périmètre CA HT consolidé 2013) - Hors : HM : BR/SM : BR.

Développer les compétences métiers pour offrir un meilleur service aux clients

Chacun des 120 métiers représentés au sein de Carrefour fait l'objet de formations ciblées, afin de viser l'excellence sur les fondamentaux, avec toujours un objectif de 100 % des publics cibles formés sur les formations obligatoires.

Chaque pays et entité assure la mise en œuvre de son plan de formation spécifique à ses besoins, notamment pour les formations spécifiques aux métiers.

Orientation Client

Ainsi, de nombreuses formations pour développer la culture orientée client en magasin sont déployées dans les différents pays du Groupe à l'instar du module « Parcours Client » en France ou de la formation des hôtesse de caisse à l'attention aux clients en Chine.

En Argentine, un large dispositif a été mis en place pour former les équipes magasin à l'écoute et l'attention au client afin d'impacter de façon significative leur satisfaction.

En Roumanie, le programme « *Carrefour delights You* » a pour objectif de créer auprès de l'ensemble des managers et employés un changement profond de leurs attitudes et comportements vis-à-vis des clients. Dans chaque hypermarché, des rôles modèles sont identifiés pour devenir les ambassadeurs et les formateurs internes sur les sujets liés à la satisfaction client.

Métiers des Produits Frais

Partout dans le Groupe, les métiers bénéficient de formations spécifiques, notamment en Boucherie, Fruits & Légumes, Poissonnerie et Boulangerie/Pâtisserie.

Conscient de l'importance que représente cette catégorie dans ses hypermarchés, Carrefour Chine a décidé de créer des écoles dédiées aux formations aux produits frais dans chacune de ses régions. Ainsi des écoles boucherie, fruits et légumes et poissonnerie développent le professionnalisme des collaborateurs dans ces trois métiers.

Carrefour en Pologne conduit une initiative pour devenir une référence sur ce domaine. Des formateurs internes sont identifiés parmi les employés des magasins. Les formations se veulent très opérationnelles et se déroulent essentiellement sur les surfaces de vente. Des plans d'actions concrets sont élaborés en accord avec les directeurs de magasin pour mise en œuvre immédiate.

Favoriser le développement personnel et managérial

Le Groupe a mis en place des formations auprès des salariés qui rencontrent des difficultés pour lire et écrire, à l'instar du programme EvoluPro : cette formation organisée par les hypermarchés Carrefour en France permet aux collaborateurs volontaires d'apprendre ou de mieux maîtriser la langue française. Depuis 2008, 905 personnes ont bénéficié de ce programme dont 156 en 2013. Fin 2012, le module EvoluPro avait été testé sur un site de l'entité logistique (Carpique) et était en cours de mise en œuvre sur deux autres sites fin 2013.

Développer les compétences managériales favorisant la responsabilisation et l'autonomie est une priorité pour Carrefour.

À titre d'illustration, Carrefour au Brésil propose le programme « *Tropa de Elite* » pour développer le leadership des Directeurs régionaux du pays. Fort du succès de cette initiative, Carrefour Brésil lance le programme « *Tropa de Elite 2* » pour développer l'ensemble de ses directeurs de magasin et construire ensemble les nouvelles attentes de ce rôle clé dans l'organisation.

De même, en Chine, le programme « Mandarin », a été conçu pour accélérer la formation des directeurs de magasins et accompagner le grand nombre d'ouvertures de magasins ; 20 hypermarchés ont été ouverts en Chine en 2013. D'une durée de huit mois, ce programme de formation allie séances en classe, applications pratiques en magasin et sessions *on-line*.

Par ailleurs, le Groupe accompagne le développement de ses Directeurs Seniors en leur proposant de participer au Master Carrefour, programme de trois semaines dont les objectifs sont qu'ils acquièrent une compréhension globale des nouveaux enjeux du secteur, de renforcer leurs compétences managériales et de travailler en équipe sur des sujets majeurs et thèmes d'avenir pour l'entreprise. Ce programme phare représente un moment privilégié de partage et d'échange avec la Direction Générale. Depuis sa création, près de 300 dirigeants sont passés par ce programme, dont la majorité des Directeurs Exécutifs.

La création et le lancement de l'Université Carrefour

En 2013, le groupe Carrefour a décidé de créer son université d'entreprise, l'Université Carrefour, afin de préparer ses dirigeants de demain. Dédiée aux Directeurs Seniors et Directeurs évolutifs de l'ensemble des activités du Groupe, l'Université Carrefour propose une offre variée et innovante sur des thèmes tels que l'orientation client, l'innovation métier et le leadership. Celle-ci a été construite avec les opérationnels afin de s'assurer de la pertinence de chaque programme.

2.2.3.9 Des rétributions globales attractives et motivantes associant les collaborateurs à la réussite du Groupe

Carrefour a mis en place un système de rétribution globale qui combine une rémunération et des avantages sociaux attractifs et compétitifs, proches des besoins des collaborateurs et de leur famille. Par système de rétribution globale le Groupe entend : la rémunération monétaire, les avantages sociaux (couverture santé, retraite, prévoyance), l'épargne salariale et les autres avantages tels que les remises sur achat.

Par ailleurs, la rétribution de chaque salarié est liée à sa contribution au bon fonctionnement et à la croissance future de l'entreprise.

Offrir à l'ensemble des collaborateurs une rémunération de base et une couverture sociale qui répondent à leurs besoins

Des rémunérations équitables et compétitives

Carrefour s'attache à ce que ses salariés soient rémunérés de manière équitable et compétitive.

La revue annuelle des rémunérations permet de vérifier la cohérence et l'équité des rémunérations en interne : les propositions d'évolutions des rémunérations sont analysées par chaque entité afin de s'assurer qu'elles sont cohérentes avec les responsabilités et la performance de chaque collaborateur et qu'elles respectent un principe d'équité.

Dans chaque pays, le positionnement des rémunérations des collaborateurs est analysé par rapport au marché général et au marché de la distribution grâce à des enquêtes de rémunération réalisées par des cabinets spécialisés.

Des avantages sociaux pour les salariés et leur famille

Employeur responsable, le groupe Carrefour s'emploie à proposer des régimes d'avantages sociaux à ses salariés dans les différents pays où il est implanté. Ces régimes sont adaptés aux pratiques et obligations locales et visent à répondre aux besoins des collaborateurs et à ceux de leur famille.

Dans une démarche d'amélioration continue, Carrefour a réalisé un recensement des régimes d'avantages sociaux au niveau mondial. Cet inventaire visait, notamment, à valider la conformité des régimes aux obligations locales, évaluer le positionnement de Carrefour au regard des pratiques marché, identifier les évolutions à apporter à ces régimes à court et moyen termes liées aux contraintes juridiques et tendances locales.

Cette démarche s'inscrit dans la volonté de Carrefour de répondre à l'évolution des besoins des salariés en matière de protection sociale. Elle se traduit également par des initiatives en matière de communication sur les différents régimes d'avantages sociaux disponibles dans le Groupe, afin de mieux valoriser l'ensemble des composantes de la rémunération auprès des salariés.

En France, Carrefour favorise l'actionnariat salarié en mettant à disposition, parmi les six fonds proposés, un fonds Carrefour actions. Au 31 décembre 2013, les salariés du Groupe détenaient 1,09 % du capital de l'entreprise à travers le Plan d'Épargne Groupe. Carrefour en France a également renouvelé en 2013 son accord de Participation de Groupe pour une période de trois ans.

Engager les collaborateurs et les associer à la réussite du Groupe

Carrefour développe année après année des dispositifs variés et complémentaires pour associer les collaborateurs aux réussites du Groupe et leur assurer une rétribution globale attractive et compétitive.

Engager les collaborateurs

Carrefour est convaincu que pour s'engager, chaque collaborateur doit avoir des responsabilités claires et précises et une parfaite connaissance de ses objectifs. Ceux-ci doivent être fixés sur son périmètre direct de responsabilité, clairs, communiqués tôt dans l'année et ciblés sur ses priorités.

Chaque collaborateur est évalué par son manager que le Groupe encourage à faire des retours réguliers à ses équipes, tout au long de l'année. L'outil principal d'évaluation est l'entretien annuel de performance. Cette évaluation est l'opportunité d'un échange entre le collaborateur et son manager sur ses performances annuelles et sur ses souhaits d'évolution de carrière et de formation.

Associer les collaborateurs à la réussite du Groupe

Carrefour est convaincu que c'est la somme des actions de ses 364 795 collaborateurs qui construit la réussite du Groupe. Pour les associer à cette réussite, des plans de rémunération variable simples et motivants sont régulièrement mis à jour au sein de chaque entité. Ceci afin de s'assurer que chaque salarié soit associé de la meilleure manière aux résultats de l'entreprise, en particulier les collaborateurs dont la contribution à la progression des résultats a été décisive.

Ainsi, tous les managers du Groupe sont éligibles à une rémunération variable individuelle, dont le montant est fonction des résultats économiques de leur entité et de leur performance individuelle, évaluée par leur responsable hiérarchique, sur la base des objectifs fixés en début d'année. Pour l'évaluation de la performance individuelle, il est demandé à chaque manager de tenir compte de la manière dont les objectifs ont été réalisés, au-delà de la simple mesure du résultat obtenu.

Par ailleurs, plus de 60 % des collaborateurs du Groupe sont aujourd'hui éligibles à des systèmes d'intéressement aux résultats, en complément de leur salaire fixe et, le cas échéant, de leur rémunération variable individuelle. Ainsi :

- tous les salariés de Chine sont éligibles à un plan d'intéressement : ils sont directement intéressés sur les résultats de leur entité. Par exemple, un employé dont le magasin a de bons résultats aura une prime exprimée en pourcentage de son salaire fixe ;
- les collaborateurs en France sont éligibles à des plans de participation et d'intéressement, plus généreux que l'exige le minimum légal. Carrefour complète les versements par un abondement.

Enfin, en 2013, plusieurs pays du Groupe ont mis en place des plans d'intéressement aux résultats dédiés aux directeurs de magasin et à leurs équipes managériales (Belgique, Brésil, Chine, Italie, Roumanie).

2.2.4 UNE OFFRE DE PRODUITS RESPONSABLES POUR TOUS

Pour Carrefour, bien faire son métier c'est proposer à ses clients des produits de qualité et au meilleur prix. C'est aussi agir pour que tout acte d'achat soit bénéfique au plus grand nombre. Ainsi, chaque jour le Groupe se mobilise pour améliorer sa politique d'assortiment large et varié, composé de produits de grandes marques nationales, de produits

régionaux et de produits à ses marques. Dans son offre de produits Carrefour, le Groupe favorise des modèles de production responsables, respectueux de l'environnement, de la biodiversité, des animaux et des hommes.

2.2.4.1 La qualité et la sécurité des produits Carrefour

Une démarche qualité rigoureuse

L'exigence de qualité de Carrefour s'inscrit à chaque étape de la vie des produits et dans l'exploitation de ses magasins partout dans le monde. Cette exigence est portée par des processus Qualité qui couvrent l'ensemble des problématiques de santé, sécurité, hygiène et qualité et permettent de garantir une sécurité sanitaire maximale.

Ces processus existent à tous les niveaux du Groupe et sont mis à jour et améliorés en continu :

- à son niveau, l'entité ou le pays exerce un autocontrôle de ses propres processus : contrôles de routine, enregistrements, reporting des indicateurs qualité/sécurité. Par exemple, les cahiers des charges qui engagent les fournisseurs sont suivis par les pays, les audits d'usine et la gestion des non-conformités sont également réalisés par les pays ;
- la qualité Groupe assure un support efficace du management de la qualité à l'international afin de s'adapter aux marchés locaux et assurer une cohérence au niveau global. Pour cela, des experts interviennent sur différents sujets ;
- le contrôle interne vérifie ensuite la pertinence et le respect des procédures et des déclarations à travers un programme d'audits rigoureux.

Harmonisation des standards qualité : des fondamentaux partagés par tous les magasins

En 2013, les équipes qualité Groupe ont concentré leurs efforts sur l'harmonisation des standards de qualité applicables en magasin. Cette harmonisation poursuit plusieurs objectifs convergents : optimiser les processus, aligner les niveaux de qualité des pays sur les exigences du Groupe, faciliter le suivi du déploiement des standards. À l'avenir, cette harmonisation permettra de développer des processus qualité plus puissants et tournés vers le client.

Construits sur la base d'une étude HACCP (*Hazard Analysis Critical Control Point*), les standards Carrefour spécifient les règles et les attendus fondamentaux concernant cinq points critiques, les « socles sécurité » :

- **l'expertise des équipes** : organisation de l'équipe qualité pays, expertise attendue des responsables qualité et politique de formation des collaborateurs en magasin : sécurité sanitaire des aliments, respect des règles ;
- **les audits** : politique d'audit des magasins des entrepôts et des fournisseurs sur la maîtrise des règles hygiène/sécurité alimentaire, définition des cahiers des charges pour les choix des prestataires d'audit, identification et contractualisation avec les prestataires d'audit, mise en place des plans d'actions magasins/entrepôts ;
- **les spécifications** : procédures de maîtrise de la sécurité sanitaire des aliments pour chaque rayon ;

- **le plan de contrôle** : contrôle des produits en magasins, agréage des produits frais livrés en entrepôt, analyses microbiologiques des produits manipulés en magasin et surface en contact avec les aliments, définition des cahiers des charges des laboratoires, identification et contractualisation des laboratoires prestataires, plans d'actions en cas d'identification de non-conformité ;
- **la base de données** : historique des contrôles de fournisseurs et de produits, mise en forme des indicateurs qualité/sécurité.

À fin 2013, ces derniers ont été mis en place dans tous les pays de Carrefour avec le support de la qualité Groupe.

EN PRATIQUE

En Europe, la France, la Belgique, l'Italie et l'Espagne ont développé sur la base de ces cinq socles qualité, un système de visites croisées dans les magasins et les entrepôts. Réalisés par les Directeurs qualité ou experts qualité d'un autre pays du Groupe, ils ont autant pour objectif d'établir un diagnostic de la maîtrise des risques sanitaires des aliments, que de favoriser les échanges de bonnes pratiques entre les sites et les pays.

Par ailleurs en Chine, un réseau de quatre laboratoires centraux et 45 laboratoires en magasins réalise quotidiennement des analyses des produits frais. Ils testent la présence de pesticides, de conservateurs, de colorants, de métaux lourds et de micro-organismes. Ces laboratoires, présents dans les magasins Carrefour, permettent d'assurer la sécurité des produits et d'effectuer un suivi constant des fournisseurs. En 2013, les équipes qualité et sécurité alimentaire et les techniciens de laboratoires (170 personnes environ) ont suivi un module de formation (formation « Dragon ») de trois jours sur l'hygiène en magasin. Il a deux objectifs : favoriser la montée en compétence et la promotion interne dans l'équipe Qualité Chine. Par ailleurs, un programme de formation de 21 coopératives agricoles sur le thème de l'amélioration de la sécurité alimentaire et les pratiques d'agriculture raisonnée a également été lancé en 2013, pour une période de trois ans.

Des cahiers des charges exigeants pour des produits sûrs et de qualité

Pour assurer que le produit sera conforme à la politique qualité de Carrefour dès la phase de développement, les équipes marchandises sont organisées en binômes achats/qualité.

Afin de proposer une offre de produits Carrefour sûrs et de qualité, le Groupe développe pour les gammes à sa marque des cahiers des charges aux prérequis exigeants et intangibles en termes de qualité. Les fournisseurs de Carrefour s'engagent à respecter ce cahier des charges strict définissant les fondamentaux du produit : les attentes des clients, notamment du point de vue de la qualité gustative, la recette utilisée, le positionnement prix, la réglementation et les standards Carrefour à respecter, l'origine des matières ainsi que le mode de production des denrées alimentaires.

Carrefour demande au fournisseur une certification aux standards de sécurité/qualité alimentaire de son site de production ou le fait auditer par un expert ou un organisme tiers indépendant pour s'assurer qu'il dispose des compétences et des outils compatibles avec les exigences de qualité et de sécurité du Groupe. Par la suite, le produit fait l'objet d'un plan de surveillance annuel. Afin de garantir une sécurité maximale aux consommateurs en anticipant les risques, Carrefour a mis en place des procédures et des outils destinés à gérer toute non-conformité potentielle : analyses périodiques par des laboratoires indépendants, réseau de veille, échanges avec les consommateurs, l'administration, les magasins ou les fournisseurs, traçabilité des produits.

Enfin, en cas de non-conformité nécessitant le retrait d'un produit, le Groupe dispose d'un système internationalisé d'alerte « Alertnet » pour informer dans les meilleurs délais ses magasins. Accessible via Internet il permet une grande réactivité. Cet outil est aujourd'hui utilisé par la France, la Pologne, l'Argentine et le Brésil.

EN PRATIQUE

En Chine, Carrefour a reçu pour la troisième année consécutive le prix *National Food Safety 7-Star* en septembre 2013.

Taiwan fait preuve de transparence concernant ses autocontrôles : les résultats des tests concernant les produits frais (porc et bœuf) sont publiés sur le site Internet et l'information est affichée pour les consommateurs en magasin.

Les tests *In Vivo* en France

Les tests *In Vivo* ont été développés courant 2013 en France par les équipes en charge des tests et panels consommateurs. Cette méthode de recueil de l'appréciation de la qualité des produits Carrefour est fondée sur l'échange direct avec les clients. Réunis en magasin, des groupes de quatre clients fidèles sont conviés à discuter de manière informelle avec deux responsables qualité. Cet échange direct et ouvert permet de mieux percevoir les attentes exprimées. À titre d'exemple, lors d'un test réalisé au magasin d'Atthis-Mons (France) en juin 2013, 13 consommateurs volontaires, sélectionnés parmi 2 000 porteurs de la carte fidélité, se sont librement exprimés pendant 1h30 sur la qualité des produits alimentaires Carrefour. Ils ont souligné qu'un produit alimentaire Carrefour doit avoir la même qualité (goût pour un aliment ou efficacité pour un produit DPH) qu'un produit de marque nationale, à un meilleur prix. De manière générale, c'est le rapport qualité/prix qui reste le critère le plus important. Cinq tests *In Vivo* ont été organisés en 2013 par Carrefour qui renouvellera l'expérience en 2014.

L'amélioration continue du niveau d'exigence qualité

La veille permanente sur les substances

Les équipes en charge de la qualité mènent une veille constante sur les données fournies par le monde des sciences exactes, humaines et sociales, les agences sanitaires et les publications scientifiques. Elles s'appuient sur un réseau de scientifiques qui les aident à anticiper les risques et à prendre les décisions adaptées.

Face aux interrogations et au renforcement permanent des réglementations concernant les substances présentes dans certains produits Carrefour, le Groupe a développé une méthodologie formelle de cartographie et de gestion des risques fondée sur un classement par catégorie de risques. Objectif : anticiper les risques au mieux, mettre en place une surveillance permanente et des plans d'actions pour améliorer la composition des produits. Cette démarche permet ainsi à Carrefour d'être proactif et parfois en avance sur les réglementations à venir.

En 2013, Carrefour a poursuivi sa politique de restriction d'usage d'ingrédients non encore réglementés mais sur lesquels les avis des scientifiques se multiplient. Dans le secteur des cosmétiques, Carrefour a par exemple développé une gamme d'une vingtaine de produits solaires sans nanoparticules à destination des marchés français, espagnol et belge.

Dans le domaine alimentaire, en 2013, les publications officielles relatives aux effets potentiellement nocifs de l'acrylamide ont conduit les équipes marchandises de Carrefour à élaborer et mettre en œuvre un plan d'action visant à dresser un état de lieux exhaustif de la présence de cette molécule néoformée dans les denrées alimentaires, à la quantifier par produit concerné et à vérifier que les teneurs n'excèdent pas les seuils indicatifs communiqués par l'Agence européenne de sécurité sanitaire (AESA/EFSA). En 2014, tout dépassement fera l'objet d'une étude attentive du process industriel de fabrication afin d'en limiter au maximum la présence.

Traçabilité des produits frais et surgelés contenant de la viande

Suite à la fraude révélée en février 2013 sur les étiquettes de lots de viande de bœuf (substituée par de la viande de cheval), Carrefour en France a souhaité renforcer ses moyens de contrôle sur les approvisionnements et s'est engagé à l'occasion du Salon international de l'agriculture à utiliser de la viande de bœuf et de porc 100 % d'origine française dans les plats cuisinés frais et surgelés de marques propres.

Depuis 2013, les produits concernés sont donc fabriqués exclusivement avec des viandes bovines et porcines françaises issues d'animaux nés, élevés et abattus en France. Pour Carrefour, restreindre ses approvisionnements à un marché français, au circuit plus court et en capacité de répondre à ses exigences de contrôles, est le moyen le plus efficace pour se prémunir contre la fraude. Les contrôles et les tests, dont les tests ADN, ont également été renforcés.

Les consommateurs ont accès à l'information précise de l'origine des viandes utilisées par une mise à jour de l'étiquetage au fur et à mesure du renouvellement des emballages.

Des audits spécifiques ont été réalisés pour vérifier le système de traçabilité des fournisseurs jusqu'aux abattoirs, leurs nouveaux moyens de garantie de l'espèce et de l'origine de la viande.

En Belgique, Carrefour a également renforcé son système de veille et de partage des actualités législatives. Des contrôles ADN des approvisionnements en viande ont également été intensifiés : plus de 13 panels de contrôle et 485 produits testés en panel externe, soit une augmentation de 10 % par rapport à 2012. Comme dans tous les pays du Groupe, un outil de collecte et de gestion des informations sur les fournisseurs a été déployé en Belgique.

L'équilibre alimentaire pour tous

Au-delà de ces critères fondamentaux de qualité et de sécurité, et face aux enjeux de santé publique que représentent le surpoids et l'obésité, Carrefour développe une politique proactive visant à favoriser l'équilibre nutritionnel pour tous. Ainsi, à travers ses cahiers des charges, Carrefour exige de ses fournisseurs qu'ils garantissent des valeurs nutritionnelles aux standards du marché. En 2013, les réalisations ont notamment porté sur les produits Carrefour, comme les compotes, le pain de mie, les céréales pour petit-déjeuner. Le thème de la nutrition a fait l'objet d'une journée d'échanges avec les parties prenantes du Groupe en juillet 2013 (page 19).

Différentes initiatives ont été menées dans les pays, en fonction des enjeux locaux. Ainsi, en Belgique, les efforts ont été concentrés sur la réduction du sel, des acides gras trans et sur la communication pour une meilleure compréhension par les consommateurs de l'étiquetage nutritionnel des produits.

EN PRATIQUE

Au Brésil, Carrefour est en 2013 la première marque distributeur à commercialiser un riz fortifié en vitamines et en minéraux pour répondre aux besoins d'une partie de la population locale. Sa distribution fait l'objet d'une opération produit-partage puisqu'une partie des ventes est reversée à l'association Abrinq (*Associação Brasileira dos Fabricantes de Brinquedos*) dont l'objectif est la défense des droits et la promotion de la citoyenneté des enfants et adolescents brésiliens.

Le Groupe développe également depuis plusieurs années des gammes ciblées pour répondre aux besoins nutritionnels de certains groupes de consommateurs : nourrissons, enfants, personnes intolérantes au gluten, personnes devant limiter leur consommation de sel, etc.

Carrefour Baby

En 2013, pour répondre aux nouvelles attentes des parents à la recherche de produits de qualité à petits prix pour leur bébé, Carrefour a lancé sa nouvelle gamme pour l'alimentation des enfants de 0 à 3 ans en collaboration avec un pédiatre et une diététicienne, experts en nutrition infantile. L'objectif est de s'assurer que la texture et les ingrédients soient parfaitement adaptés au profil nutritionnel des bébés selon leur âge. Cette gamme de qualité est élaborée à partir de recettes simples qui répondent aux besoins des tout-petits.

En France, en 2013, la gamme Carrefour Baby compte 76 références d'alimentation infantile, dont 21 produits issus de l'agriculture biologique.

Carrefour Kids

En 2013, Carrefour a revisité sa gamme Kids à destination des enfants âgés de 3 à 10 ans, pour être au plus près des préoccupations des parents et des goûts des enfants.

La gamme propose plus de 100 produits, pensés pour le plus grand plaisir des enfants et pour leur offrir le meilleur, sans transiger sur la qualité : de nouveaux produits, de nouvelles recettes, ainsi que des produits relookés dans des formats pratiques pour l'école.

Carrefour No Gluten

Cette gamme spécifiquement développée pour les personnes intolérantes au gluten est présente en Europe. Ces produits sont facilement reconnaissables grâce à l'épi de blé barré de l'Association française des intolérants au gluten et au logo de la Fédération d'associations de cœliaques en Espagne (FACE). Deux nouvelles références ont été lancées en France en septembre 2013 : demi-baguettes viennoises et pains spéciaux burgers. À ce jour la gamme comporte donc 17 produits vendus en France spécifiquement destinés aux personnes cœliaques. La France a mis en place une procédure spécifique de développement et de suivi des produits sans gluten incluant des panels de consommateurs cœliaques (ou ayant l'habitude de consommer des produits sans gluten) pour le test organoleptique des produits.

En 2013, Carrefour Espagne a lancé une campagne pour rendre plus abordable le panier de courses des personnes cœliaques. Ainsi, tous les hypermarchés proposent des remises pouvant aller jusqu'à 70 % sur 40 articles sans gluten, dont plusieurs produits de base, notamment : pain, pâtes et farine de différentes sortes, pâtisseries et desserts variés, crèmes de légumes, concentré de tomates et apéritifs de type pop-corn, snacks... En Espagne, Carrefour est le distributeur qui propose une des plus larges gammes d'articles sans gluten, avec un assortiment de plus de 500 produits, dont 211 de marque propre : charcuteries, fromages, pâtés, glaces et desserts, une grande variété de conserves préparées, des sauces, confitures, fruits secs grillés et frits, ainsi qu'un choix important de produits frais.

Promouvoir la consommation responsable

La sensibilisation des clients à la consommation responsable

La grande distribution peut jouer un rôle majeur dans l'évolution des modes de consommation et la modification des comportements, c'est pourquoi Carrefour mène des actions pour guider ses clients vers une consommation plus responsable. Les produits à valeur ajoutée environnementale et sociale (voir pages suivantes) sont emblématiques de cette démarche. Ils sont mis en avant à dans les magasins et à travers différents événements nationaux et locaux.

EN PRATIQUE

En France par exemple, la démarche d'approvisionnement en bois responsable et celle consacrée à la pêche responsable ont été présentées dans les catalogues et relayées sur le site www.carrefour.fr. De nombreuses autres opérations ont permis de mobiliser les clients : à la rentrée des classes, par exemple, des fournitures scolaires fabriquées en France à base de papier recyclé ou issues de forêts gérées durablement et des informations pour apprendre à identifier les logos ont été proposées.

En Argentine, Chine, France et Brésil, Carrefour saisit l'occasion de la campagne *Earth Hour* du WWF pour mobiliser ses magasins et ses clients sur le changement climatique. De plus, le Groupe met en avant des produits économes en énergie dans ses magasins à l'occasion de campagnes ponctuelles, comme en France.

En Espagne, des guides sur la consommation responsable et le recyclage ont été édités à destination des clients et consommateurs. Le site www.carrefour.es informe et sensibilise les internautes aux enjeux du développement durable et à l'importance d'une consommation responsable.

Information et sensibilisation des consommateurs pour une alimentation variée et équilibrée

Dans tous les pays où il est présent, le groupe Carrefour s'efforce de promouvoir une alimentation équilibrée et un mode de vie plus sain, notamment auprès des plus jeunes. Pour sensibiliser le plus grand nombre, Carrefour agit simultanément sur plusieurs fronts : sites Internet, magazines, participation à des opérations de sensibilisation et de sponsoring, actions promotionnelles visant à composer des repas équilibrés à petit prix.

Dès 2005, Carrefour a proposé à ses clients une information nutritionnelle sur ses produits développée avec la Confédération de la consommation, du logement et du cadre de vie (CLCV). En 2009, pour fournir à ses clients une information qui leur permette de comparer les produits entre eux, Carrefour a décidé d'adopter le système de *Guideline Daily Amounts* (GDA) ou Repères nutritionnels journaliers (RNJ) pour ses produits à marques propres en Europe. Des cadrans, apposés sur la face avant des produits, indiquent la contribution d'une portion en énergie, sucres, lipides (dont saturés), et sel, exprimée en pourcentage des besoins journaliers. Sur les produits pour enfants, les RNJ sont adaptés à la tranche d'âge visée.

L'emballage comporte systématiquement la mention « Variez, équilibrez, bougez ! », une recommandation qui fait écho au principe fondamental du Plan national nutrition santé (PNNS) lancé en 2001 par les pouvoirs publics en France. Elle peut être suivie, selon la place disponible, de conseils nutritionnels pour aider les consommateurs à composer des menus variés et équilibrés. On trouve par exemple sur un emballage de pizza la mention : « Pour un repas, vous pouvez accompagner votre pizza de crudités ou de légumes et terminer par un yaourt ou un fruit. N'oubliez pas de boire de l'eau à volonté. »

2.2.4.2 Préserver la biodiversité

Les filières d'approvisionnement qui représentent aujourd'hui des enjeux de préservation de l'environnement et de la biodiversité sont nombreuses : produits agricoles, produits de la mer, produits issus du bois, soja, élevage bovin, huile de palme...

Carrefour a la volonté de réduire son empreinte environnementale y compris à travers ses approvisionnements. Les écosystèmes ainsi préservés fournissent des matières premières et des services qui contribuent à l'activité et à la performance économique de l'entreprise et bénéficient plus largement à la société. Carrefour exerce donc son influence sur les chaînes d'approvisionnement et prend une part active aux initiatives dont l'objet est de faire émerger des filières responsables.

Préserver la biodiversité à travers les filières qualité Carrefour

À travers les filières qualité Carrefour, plusieurs milliers de producteurs dans le monde sont engagés aux côtés du Groupe pour proposer une gamme de produits frais cœur de marché et qui répondent tout à la fois à des exigences environnementales, sociétales, de qualité, de traçabilité et de goût. Grâce à une relation directe avec ses producteurs, souvent construite sur le long terme, Carrefour développe avec ses partenaires une confiance mutuelle qui permet, d'un côté, la garantie d'un produit de qualité élaboré selon les meilleures pratiques et, de l'autre côté, la garantie de débouchés commerciaux multiples et réguliers pour ces produits.

Carrefour fixe avec chaque producteur un cahier des charges strict pour chaque produit des filières qualité Carrefour. Ces règles incluent les modes de production mais aussi les critères de goût et des obligations en matière de protection de l'environnement et de la biodiversité. Un organisme d'inspection indépendant est mandaté par Carrefour pour contrôler le respect du cahier des charges de chaque filière.

En 2013, ces filières se développent partout dans le Groupe en collaboration avec le tissu agricole local.

EN PRATIQUE

La Chine a fait le choix en 2013 de s'engager dans le développement de filières qualité Carrefour pour répondre aux attentes exprimées par les consommateurs vis-à-vis des produits frais : fraîcheur, qualité, prix et sécurité alimentaire. De même, l'Argentine, grande nation agricole, s'engage dans le développement de ces filières.

CHIFFRES CLÉS - FILIÈRES QUALITÉ CARREFOUR

414 filières dans le monde

En France :

19 044 producteurs ;

110 000 tonnes de produits frais par an.

Groupe	2013	2012	2011	2010	% vs 10
Ventes TTC de produits « Filières Origine & Qualité Carrefour » (en millions d'euros)	1 036	898	924	902	+ 14,9 %
Nombre de « Filières Origine & Qualité Carrefour » (nombre de partenariats)	414	418	417	404	+2,5 %

BU Comparables (100 % du périmètre CA HT consolidé 2013).

Filières qualité Carrefour : laboratoire de l'agroécologie

Pionnier dans l'approche agroécologique, notamment à travers ses filières qualité, Carrefour a développé de longue date des initiatives qui contribuent à cette démarche. Ces filières sont ainsi « l'outil » déployé par le Groupe pour concrétiser sa volonté de donner vie à des filières responsables. C'est en tissant une relation privilégiée avec des producteurs attachés à leur savoir-faire, qu'il lui est possible de mettre en œuvre des cahiers des charges exigeants et une ambition de qualité supérieure.

Les acteurs des filières qualité Carrefour respectent les écosystèmes à travers quelques grands principes impératifs : la rotation des cultures, l'interdiction de l'épandage de boue des stations d'épuration, l'exclusion des productions végétales hors sol et l'absence de traitements chimiques post-récoltes sur les fruits et légumes. Les filières privilégient des méthodes alternatives comme la lutte intégrée et l'emploi de produits de protection des plantes limité au strict nécessaire.

Carrefour est attentif aux conditions de vie et d'abattage ainsi qu'aux soins vétérinaires apportés aux bêtes. Les vaches sont mises au pâturage dès les beaux jours et y restent six mois minimum. Les agneaux sont allaités par leur mère pendant au moins deux mois. Les poules pondeuses et les poulets sont élevés en plein air et soignés sans utilisation d'antibiotiques, les cycles naturels sont respectés, les conditions et temps de transport sont encadrés, l'étourdissement avant l'abattage est obligatoire. Toutes ces pratiques de protection animale sont perfectionnées en permanence.

Le développement de filières animales sans antibiotique et les réflexions et travaux pour favoriser les protéines végétales responsables dans ses approvisionnements participent également de cette démarche « laboratoire » de l'agroécologie... Avec son programme d'agroécologie, Carrefour participe et soutient le « Projet agroécologique pour la France » lancé par le Ministère français de l'agriculture, de l'agroalimentaire et de la forêt et continuera dans les années à venir d'amplifier son implication dans ce domaine.

Proposer une alternative crédible aux OGM

Au regard des débats suscités autour des Organismes Génétiquement Modifiés (OGM), ainsi qu'au manque de recul quant aux impacts de ces cultures sur la biodiversité, Carrefour mène dans ce domaine une politique proactive depuis plus de quinze ans. Dès 1996, le Groupe fut le premier distributeur en France à appliquer le principe de précaution et à proposer à ses clients une alternative crédible aux OGM. Dans l'Union européenne, depuis plus de dix ans, aucun produit alimentaire à marque propre – toutes gammes confondues – ne contient d'OGM. Hors Union européenne, le Groupe s'efforce de proposer une alternative aux OGM à chaque fois que cela est possible, tout en s'adaptant aux contextes réglementaires locaux.

Dès 1998, Carrefour France a étendu ses engagements à l'alimentation des animaux destinés aux produits frais Carrefour et a notamment développé une filière d'approvisionnement en tourteaux de soja tracés et sans OGM. En 2010, le Groupe a lancé en France plus de 300 références Carrefour et « Origine & Qualité Carrefour » étiquetées « Nourri sans OGM » pour répondre à la demande de transparence de ses clients et consommateurs. Cette démarche a anticipé le décret d'application relatif à l'étiquetage des denrées alimentaires publié en janvier 2012.

Une filière de poulets élevés sans antibiotique

Carrefour a créé en partenariat avec 150 éleveurs une filière « Origine & Qualité Carrefour » de poulets élevés sans antibiotique. Ces poulets d'Auvergne (France) nourris sans OGM (< 0,9 %) sont élevés en plein air et sans recourir aux antibiotiques. L'utilisation de la phytothérapie permet entre autre de renforcer les défenses immunitaires des volailles pour éviter les maladies. Elle implique également de veiller au bien-être des animaux et offre un résultat de très grande qualité. C'est dans le cadre de la relation de proximité que Carrefour développe avec des agriculteurs engagés et soucieux de retrouver des modes de production de qualité, que le Groupe a pu développer ce produit au cahier des charges exigeant. Le poulet « Origine & Qualité Carrefour » sans antibiotique est certifié label Rouge, synonyme de qualité supérieure et a obtenu, comme tous les poulets Label Rouge, un premier prix au concours général agricole.

Une filière apicole responsable

C'est en réponse au Plan de développement durable de l'Apiculture lancé par le gouvernement que le Groupe a décidé début 2013 de commercialiser un miel « Origine & Qualité Carrefour » en France. Ce miel a la particularité d'être développé avec les apiculteurs eux-mêmes et d'être maîtrisé à tous les stades : des apiculteurs aux consommateurs. Ainsi, Carrefour souhaite valoriser les bonnes pratiques apicoles et participer à un mode de commercialisation différent dans le but d'aider au développement de la filière apicole française. Grâce aux apiculteurs de Corse, Carrefour a signé le 20 décembre dernier, un pré-engagement dans une filière « Origine & Qualité Carrefour » dédiée au miel.

Préserver la biodiversité à travers la promotion de l'agriculture biologique : la gamme Carrefour BIO

Le Groupe a développé une offre particulièrement large de produits issus de l'agriculture biologique. La gamme Carrefour BIO offre un large choix de produits textiles (sous la marque TEX), cosmétiques et alimentaires qui s'enrichit de nouvelles références d'année en année. En 2013, les hypermarchés Carrefour commercialisent ainsi plus de 2 150 références de produits Carrefour BIO dans le monde.

En 2012, Carrefour a fêté les 20 ans de sa gamme de produits Bio en France. Ce fut l'occasion de nombreuses animations dans ses magasins et d'une vaste campagne de promotion des produits Carrefour Bio dans les rayons, les catalogues et sur Internet. Le site fait la part belle à l'origine France des produits. Ainsi 100 % des fruits et légumes Carrefour BIO sont d'origine France et 70 % des produits transformés Carrefour BIO sont issus de sites de production français. Pratique, pédagogique et participatif, ce site est un espace dédié aux adeptes du bio et promeut les engagements de la marque.

CHIFFRES CLÉS

962 références Carrefour Bio alimentaires et 774 de produits Carrefour Bio Textile en France.

235 produits Carrefour Bio en France (produits frais traditionnels).

Tous formats	2013	2012	2011	2010	% vs 10
Nombre de références de produits alimentaires BIO contrôlés (en unités)	2 153	1 998	1 985	1 677	+ 28,4
Ventes TTC de produits alimentaires BIO (en millions d'euros)	581	545	602	549	+ 6,0

BU Comparables (100 % du périmètre CA HT consolidé 2013).

Préserver la biodiversité à travers les approvisionnements responsables en matières premières

Pour tenir compte dans ses approvisionnements en produits de la mer de la nécessité de protéger les ressources halieutiques, Carrefour intègre de longue date des critères de durabilité dans les cahiers des charges de ses produits, réduit ou supprime les ventes d'espèces menacées et favorise les approvisionnements issus de bonnes pratiques certifiées. Le Groupe est également engagé auprès de partenaires qui l'accompagnent dans la construction de sa démarche de pêche durable :

- Carrefour travaille en France depuis 2007 avec le WWF France à l'identification des zones de pêche et des espèces à privilégier ;
- le Groupe s'appuie également sur le guide de la **Seafood Choice Alliance**, une ONG travaillant avec l'ensemble de la filière, afin d'opérer ses choix d'approvisionnement en tenant compte des stocks menacés ;
- enfin, en France, Carrefour représente la Fédération du commerce et de la distribution (FCD) à la **Commission de l'Ecolabel pour une pêche durable**.

Carrefour a progressivement construit une politique globale pour réduire l'empreinte forestière de ses approvisionnements, composée d'initiatives dans toutes les filières exploitant directement ou indirectement la forêt et en association avec les ONG et groupes de travail concernés :

- dans le cadre du **Consumer Goods Forum**, le groupe Carrefour a soutenu l'adoption d'un objectif d'envergure : **aller vers un objectif zéro déforestation à l'horizon 2020** ;
- Carrefour est membre depuis 2009 de la **Roundtable on Sustainable Palm Oil (RSPO)**. Cette table ronde réunit plus de 1450 producteurs d'huile de palme, industriels de l'agroalimentaire, distributeurs et ONG et a pour mission de transformer le marché de l'huile de palme en une filière durable. Elle élabore pour cela un système de certification de la production et de traçabilité de la chaîne d'approvisionnement ;

- Carrefour **Brésil** participe depuis 2009 au **Groupe de Travail pour un Bovin Durable (Grupo de Trabalho da Pecuaria Sustentavel – GTPS)** qui vise la création d'une filière d'approvisionnement de bovin responsable ;
- le Groupe est membre de la **Round Table on Responsible Soy (RTRS)**. Lancée en 2006, cette organisation internationale réunit des producteurs de soja, des représentants de l'industrie, de la grande distribution et des ONG. En 2010, elle a publié un référentiel de certification des filières de soja responsables ; et
- depuis 2006, Carrefour soutient le **Moratoire sur le soja en Amazonie**. Cette initiative prise par les professionnels du secteur en coordination avec les pouvoirs publics brésiliens et la société civile permet de lutter contre le déboisement de la forêt amazonienne pour la culture du soja.

Carrefour confirme et renforce son engagement en faveur de la pêche durable

En 2013, Carrefour en France a renforcé son engagement en faveur de la pêche durable en trois volets :

Arrêt des espèces issues de la pêche de grands fonds : Carrefour arrête progressivement la commercialisation du sabre, du grenadier et du brosme. Entre 2007 et 2013, Carrefour avait déjà arrêté la vente de lingue bleue et d'empereur et divisé par quatre les volumes de vente de sabre, de grenadier et de brosme. Carrefour renforce son engagement en matière de pêche durable en arrêtant leurs ventes d'ici juin 2014 à échéance de ses engagements auprès de ses fournisseurs.

Carrefour double ses références MSC en les faisant passer progressivement de 22 à 50 d'ici fin 2014. Depuis 2008, Carrefour développe sous ses marques une gamme diversifiée de produits labellisés **Marine Stewardship Council (MSC)**, un programme mondialement reconnu pour la certification des produits issus de la pêche responsable. En 2013, Carrefour commercialisait 22 références de produits labellisés MSC, une des gammes les plus larges en France (toutes marques confondues) et continuera donc de promouvoir activement ce label.

Le saumon d'élevage « Origine & Qualité Carrefour » : 100 % du saumon frais de Norvège provient désormais de la filière « Origine & Qualité Carrefour ». Cette filière de Norvège, créée en 1995 et désormais étendue à l'ensemble de l'offre saumon frais Carrefour, permet d'assurer une traçabilité totale des saumons jusqu'aux magasins. L'ensemble des sites et étapes de production est audité par une société indépendante et les produits répondent à des cahiers des charges très exigeants.

Pour un approvisionnement responsable en huile de palme

En 2013, Carrefour a participé à la révision des principes et critères de production responsable de l'huile de palme établis par la RSPO. Carrefour souhaite qu'à l'avenir, la production d'huile de palme dépasse le socle de bonnes pratiques certifiées aujourd'hui par la RSPO, et permette notamment :

- la préservation des tourbières et des forêts naturelles (identifiées comme zones à haute densité en carbone) et par conséquent la réduction des émissions de CO₂ ;
- l'arrêt de l'utilisation de certains pesticides sur les exploitations agricoles sur les plantations de palmiers à huile.

En parallèle de son implication dans les travaux de la RSPO, Carrefour a poursuivi la mise en œuvre de son plan d'action avec l'objectif **d'utiliser 100 % d'huile de palme durable d'ici 2015 dans les produits Carrefour** pour lesquels l'huile de palme n'a pas été substituée. En 2013, les résultats obtenus sont les suivants :

- plus de 100 produits contenant de l'huile de palme tracée et certifiée RSPO sont disponibles dans les magasins Carrefour en Europe et plus de 600 produits contribuent à une production plus durable ;
- l'huile de palme a été remplacée dans plus de 400 produits Carrefour, en France sans dégradation de la qualité, du goût ou de la conservation des produits. Le Groupe substitue en effet l'huile de palme par une autre huile lorsque cela permet d'améliorer le profil nutritionnel de ses produits en fonction du contexte local et des possibilités techniques ;
- l'action de Carrefour a obtenu la reconnaissance du WWF, qui le classe premier distributeur français de la *2013 Palm Oil Scorecard* ;
- avec le soutien de la Fondation Carrefour, 349 producteurs d'huile de palme indonésiens ont obtenu la première certification RSPO délivrée à des producteurs indépendants en Indonésie. Les petits producteurs produisent environ 40 % des volumes mondiaux d'huile de palme, il est donc incontournable pour le Groupe que sa démarche inclut leur accompagnement.

Réduire l'empreinte des approvisionnements en papier et bois sur les écosystèmes forestiers

Pour maîtriser ses approvisionnements en bois et produits dérivés, Carrefour s'est très tôt engagé à favoriser une gestion soutenable des forêts. La Charte Bois engage les fournisseurs de la Centrale d'achats européenne utilisant du bois, de la pulpe, du papier ou leurs dérivés à s'assurer :

- de la légalité de leurs approvisionnements ;
- du respect des populations locales ;
- de la non-utilisation de matières issues de forêts à haute valeur pour la conservation (HVC) ;

- de la non-utilisation d'espèces classées dans la liste rouge de l'IUCN (*International Union for Conservation of Nature*) et d'espèces listées par la CITES (*Convention on International Trade in Endangered Species of Wild Fauna and Flora*).

Pour renforcer son déploiement, Carrefour a annexé cette Charte Bois aux contrats signés par les fournisseurs de produits Carrefour contenant des fibres de bois. 100 % des fournisseurs fabricants des produits à base de bois et dérivés ont reçu la Charte bois.

Pour le secteur non alimentaire, la Charte s'accompagne d'un questionnaire permettant d'étudier avec les fournisseurs comment améliorer leurs approvisionnements pour qu'elle soit respectée (essences, zones de production, etc.). Conformément à la réglementation en vigueur, Carrefour a également renforcé son système de décision et de contrôle en approfondissant l'analyse des risques par essence et par zone d'approvisionnement et en précisant les critères à utiliser pour l'évaluation des fournisseurs.

Dans un objectif d'amélioration continue, Carrefour renforce sans cesse l'expertise de ses équipes en les formant aux enjeux locaux en matière de réglementation, d'analyse du risque, de standards et d'évaluation des fournisseurs. Pour ce faire Carrefour s'entoure notamment du seul cabinet reconnu par l'Union européenne pour le contrôle de la traçabilité du bois. Le Groupe a également collaboré avec le WWF France et le réseau GFTN⁽¹⁾ (*Global Forest Trade Network*) du WWF pour élaborer un programme de formation à destination des fournisseurs.

Le Groupe continue de promouvoir ses articles de papeterie, d'hygiène (mouchoirs, essuie-tout...) et des emballages à base de fibres certifiées FSC, PEFC ou recyclées, notamment sous sa marque ECOplanet. En 2013, en France les catalogues Carrefour ont mis en avant les produits Carrefour et les produits de marques nationales, porteurs d'écolabels et fabriqués de manière à limiter l'impact sur l'environnement.

CHIFFRE CLÉ

Carrefour en France, 1^{er} distributeur GMS du Baromètre Bois 2012 du WWF France.

Premiers produits de viande bovine certifiés Rainforest Alliance

En 2013, Carrefour au Brésil est la première enseigne à lancer des produits de viande bovine certifiés par l'ONG *Rainforest Alliance*. Cette certification porte sur l'ensemble de la chaîne de production du bœuf : fermes, abattoirs et distributeurs et inclut des critères d'agriculture durable, de compensation des émissions de méthane, de respect des droits et bien-être des travailleurs, de protection des écosystèmes et de préservation de l'eau. Elle implique également une traçabilité totale des produits *via* Internet et des contrôles systématiques de sécurité alimentaire tout au long de la chaîne.

Privilégier les protéines végétales « responsables »

Les protéines végétales (légumineuses parmi lesquelles le soja, les céréales, les oléagineux, etc.) font partie de l'alimentation animale pour l'élevage. Actuellement peu produit en Europe, le soja est souvent importé du Brésil, où il est l'une des causes de la déforestation dans le pays. L'essentiel de cette production est également issue de cultures OGM.

(1) Le réseau GFTN France est une plateforme d'échange et de mise en relation entre exploitants forestiers sur le terrain et acheteurs de bois engagés dans une démarche responsable à travers le monde.

Carrefour soutient la culture de soja sans OGM et participe au développement de filières moins impactantes, selon une approche en plusieurs volets :

- développer une production de soja sans OGM et responsable : le Groupe est membre de la *Round Table on Responsible Soy (RTRS)*, soutient le Moratoire sur le soja (voir page 49) ; et
- en France Carrefour favorise l'approvisionnement local en protéines végétales ; cela lui garantit une production sans déboisement, l'absence d'OGM et un circuit plus court pour l'ensemble de la chaîne.

Grâce à cette démarche, Carrefour a lancé en 2013 des œufs 100 % français issus de poules nourries, pendant toute la durée de la ponte, sans OGM et avec une alimentation cultivée exclusivement en France.

2.2.4.3 Le commerce équitable

En 2013, le Groupe totalisait près de 1 700 références issues du commerce équitable à marques propres et aux marques nationales dans le monde. Dès 1998, Carrefour a notamment été la première enseigne française à commercialiser un produit issu du commerce équitable : du café Malongo labellisé Max Havelaar.

Les produits solidaires Carrefour proviennent d'une cinquantaine de coopératives de petits producteurs situés principalement en Amérique du Sud, mais aussi en Asie et en Afrique. Le label Fairtrade leur assure des revenus plus élevés et un partenariat pérenne tout en certifiant que la production est réalisée dans le respect de l'environnement (production sans OGM, gestion optimisée des ressources naturelles...). En Espagne, une gamme de textiles fabriqués en Inde par des femmes en situation précaire est vendue en partenariat avec l'association *Creative Handicraft*.

En France la nouvelle ligne de cafés Carrefour Bio lancée en 2013 est 100 % équitable.

CHIFFRE CLÉ

En France, Carrefour figure parmi les principaux acteurs sur ce marché, avec 470 articles, dont 26 produits Carrefour labellisés *Fairtrade*.

Groupe	2013	2012	2011	2010	% vs 10
Ventes TTC de produits issus du commerce équitable <i>(en millions d'euros)</i>	110	99	105	94	17,3
Nombre de produits à marques propres issus du commerce équitable <i>(nombre de références)</i>	93	115	100	77	20,8

BU Comparables (100 % du périmètre CA HT consolidé 2013).

2.2.5 OPTIMISER LA PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE DE NOS ACTIVITÉS COMMERCIALES

Outre son plan de lutte contre le gaspillage (Plan Antigaspi), Carrefour poursuit les programmes mis en œuvre dans le cadre de ses engagements pour lutter contre le changement climatique et préserver l'environnement. En effet, utiliser efficacement les ressources et protéger l'environnement dans lequel Carrefour opère contribue à la performance économique du Groupe et à sa durabilité sur le long terme.

2.2.5.1 La maîtrise des risques environnementaux

Les risques environnementaux sont abordés pages 100. Ils sont, au même titre que les autres, intégrés dans l'analyse des risques réalisée par la Direction du développement durable Groupe (cf. page 18).

La maîtrise des risques accidentels est assurée par le suivi de la conformité réglementaire.

L'exposition de Carrefour aux risques naturels et les modalités de compensation des conséquences en cas de risque avéré sont décrites en page 99.

2.2.5.2 L'organisation de Carrefour pour prendre en compte les questions environnementales

En respect du principe de subsidiarité qui prévaut dans les modes de management du groupe Carrefour, chaque pays met en place l'organisation adaptée à la maîtrise des enjeux environnementaux et à l'atteinte des objectifs fixés par le Groupe. Diagnostics, veilles réglementaires, définition de plans d'actions et investissements sont donc établis localement à l'initiative des directions pays, ou des directions de magasin et en mobilisant les équipes de maintenance ainsi que l'ensemble des collaborateurs.

Un outil de mesure et de reporting des performances environnementales des magasins (consommation d'énergie, d'eau, production de déchets...) est déployé au niveau du Groupe et des pays pour le suivi et le pilotage des installations. Tous les pays ont défini des objectifs de performance environnementale dans les domaines clés : énergie, émissions de gaz à effet de serre, réduction des déchets et consommations d'eau et se sont dotés d'un tableau de bord de suivi.

2.2.5.3 Les démarches d'évaluation et de certification en matière d'environnement

Les démarches de certification environnementale des produits sont décrites dans les pages 47 à 51.

Carrefour a mis en place dans tous les pays un système d'amélioration continue selon la méthode « *Plan Do Check Act* » (PDCA) pour le management de sa performance environnementale. Pour mesurer cette performance, un système de reporting extra-financier est en place et le Groupe a recours à la vérification par un tiers indépendant des informations ainsi établies et publiées (page 71).

Localement et sur certains sujets, les pays peuvent faire le choix d'une certification, lorsque le contexte, notamment réglementaire, amène ladite certification à créer de la valeur pour le Groupe. C'est le cas par exemple de la certification ISO 50001 délivrée à Carrefour pour l'engagement de l'enseigne et de ses collaborateurs en matière de politique énergétique dans les magasins et dans les sièges en France (page 28).

2.2.5.4 Concevoir des magasins plus respectueux de l'environnement et mettre en œuvre des chantiers propres

Chaque pays est doté d'une entité de gestion immobilière, dont un des rôles et d'identifier et de mettre en œuvre les principes de construction durable, notamment lors des créations, extensions ou rénovations d'espaces commerciaux. Cette approche participe aux engagements du Groupe en matière de lutte contre les gaspillages.

Ainsi, Carrefour Property, société foncière gérant le patrimoine immobilier commercial du groupe Carrefour en France, en Italie et en Espagne, s'est dotée de trois documents qui encadrent ses pratiques pour un meilleur respect de l'environnement :

- Charte d'éco-construction, avec laquelle le Groupe s'efforce de déployer des solutions innovantes préservant l'environnement ;
- Charte paysagère, à travers laquelle le Groupe s'engage à intégrer la gestion des espaces verts dans le respect de la biodiversité locale ; et
- Charte Biodiversité dont l'objectif est de généraliser les bonnes pratiques favorables à la biodiversité. Elle est un prérequis à tout aménagement.

Grâce à ces documents cadres, à chaque étape de la vie du bâtiment, Carrefour Property cherche à intégrer les meilleures pratiques environnementales.

Lors de la conception :

- l'architecture des magasins est choisie pour optimiser leur consommation d'énergie : accès à la lumière naturelle, matériaux à grande inertie thermique, orientation des façades optimisée, toits végétalisés ou à haute réflectivité solaire pour limiter les besoins en climatisation ; Carrefour travaille également à faciliter l'accessibilité de tous à ses magasins ;

- les matériaux naturels plus respectueux de l'environnement sont favorisés : bois issu de forêts gérées durablement, colles, peintures, vernis et lasures porteurs des labels NF Environnement, Ecolabel européen ou tout autre label environnemental équivalent, matériaux nécessitant peu d'énergie pour leur production ou fabriqués à base de matières naturelles et abondantes ;
- les énergies renouvelables (chauffe-eau solaires, pompes à chaleur, éoliennes, etc.) sont prises en compte, dès que c'est possible ; et
- chaque projet est pensé pour s'intégrer dans le paysage naturel ou urbain et minimiser son impact sur l'environnement.

Lors de la phase de travaux, Carrefour travaille également à limiter ses impacts. En France, les entreprises qui sont intervenues sur les chantiers de construction de magasins Carrefour en 2012 ont signé la Charte Chantier Vert, qui recommande notamment de trier les déchets, de nettoyer les roues des engins de terrassement, ou encore, de limiter les nuisances sonores.

Pour la phase d'exploitation, des critères environnementaux sont intégrés dans les baux de location et les cahiers des charges d'aménagement des boutiques : équipements économes en énergie, matériaux respectueux de l'environnement, tri des déchets.

Concrètement, le centre commercial S'Estada, dont Carrefour Property Espagne a obtenu le permis de construire en juin 2013 et qui deviendra le plus grand espace commercial de l'île de Majorque, présente une architecture inspirée de l'environnement méditerranéen et du patrimoine culturel et architectural des îles Baléares. Le centre intégrera les dernières innovations technologiques en termes de maîtrise énergétique, et privilégiera l'intégration paysagère et le choix de matériaux naturels.

Le centre commercial Mondevillage, inauguré en 2013 est intégré à son environnement et fait une large place à la biodiversité : 1,5 hectares d'espaces verts, 300 pommiers et poiriers, des nichoirs et des ruches. Avec ses équipements performants et sa gestion des énergies, Mondevillage devrait également être le premier centre commercial labellisé BBC (Bâtiment Basse Consommation).

Le centre commercial « L'Escapade » à La Chapelle-Saint-Luc, inauguré en 2012, a été récompensé en 2013 par le Conseil National des Centres Commerciaux (CNCC) qui lui a décerné une « Mention Spéciale » pour sa démarche de développement durable et ses qualités environnementales. Parmi les points les plus innovants, le parking 100 % LED et l'hypermarché Carrefour aux technologies particulièrement innovantes en termes de maîtrise énergétique ont attiré l'attention de la profession.

En Inde, la foncière développe en partenariat avec l'*Indian Green Building Council* une démarche de conception et de construction de magasins qui combine à la fois une grande satisfaction des clients (localisation, accessibilité, cheminements internes, design et ergonomie des équipements, sécurité) et protection de l'environnement (choix des matériaux, efficacité énergétique, approvisionnement local, priorité donnée à la lumière naturelle, orientation nord des ouvertures...). Grâce à cette démarche, de longue date motivée par l'obtention de certifications environnementales, en 2013, le magasin cash & carry de Meerut a ainsi obtenu la certification LEED au niveau Gold. Ouvert fin 2013, le magasin de Bangalore a également obtenu en février 2014 une certification, LEED Platinum ; la certification la plus élevée en matière de construction durable. Ces bâtiments présentent des performances environnementales améliorées par rapport à un magasin standard et permettent de faire de significatives économies de ressources. Pour Bangalore par exemple, les économies réalisées sont de 57 % pour l'énergie, 61 % pour l'éclairage LED et 39 % pour les systèmes de réfrigération.

2.2.5.5 Réduire l’empreinte carbone des magasins

Le Groupe s’est fixé l’objectif ambitieux de diminuer de 40 % ses émissions de CO₂ dans quatre pays en Europe — la France, l’Espagne, l’Italie et la Belgique — d’ici à 2020 par rapport à 2009. Plus globalement, le Groupe s’attache à réduire ses émissions partout où il opère. À travers cet engagement le Groupe a la volonté de réduire son incidence sur le changement climatique.

Les gaz à effet de serre issus de l’activité des magasins proviennent principalement de l’énergie qu’ils utilisent et des fluides réfrigérants nécessaires à la production de froid alimentaire. Carrefour agit sur la

réduction des consommations d’énergie dans le cadre de son Plan Antigaspi (voir page 24), les programmes concernant les fluides réfrigérants sont présentés ci-dessous.

L’empreinte carbone du groupe Carrefour

Pour évaluer son empreinte carbone, le Groupe a mis en œuvre en 2007 un reporting de ses émissions de gaz à effet de serre (GES) suivant les lignes directrices du *GHG Protocol*, norme internationale pour la comptabilisation des émissions de GES. En 2013, les émissions totales de gaz à effet de serre (directes et indirectes) étaient de 3,7 millions t.équ. CO₂.

ÉMISSIONS DE GES PAR SOURCE (EN T.ÉQ. CO₂) EN 2013

Scope 1	Réfrigérants, Gaz et Fuel	1 775	48 %
Scope 2	Électricité	1 600	43 %
Scope 3	Logistique	311	9 %

*BU Comparables (100 % du périmètre CA HT consolidé 2013).
Chiffres 2013 information ayant fait l’objet d’une vérification en assurance raisonnable.*

ÉMISSIONS DE GES PAR ZONE (EN T.ÉQ. CO₂)

France	20 %
Europe (hors France)	37 %
Asie	18 %
Amérique latine	25 %

*BU Comparables (100 % du périmètre CA HT consolidé 2013).
Chiffres 2013 information ayant fait l’objet d’une vérification en assurance raisonnable.*

CHIFFRES CLÉS

26,7 % de diminution des émissions de CO₂ liées aux consommations de réfrigérants et d’énergie des magasins en France, Espagne, Belgique et Italie par rapport à 2009 (objectif - 40 % à horizon 2020).

Réduire les émissions liées à la production de froid

Les fluides réfrigérants utilisés pour le fonctionnement des systèmes froids constituent la deuxième source d’émissions de gaz à effet de serre issues de l’activité des magasins. Afin de réduire ces émissions, le groupe Carrefour a mis en place une stratégie en trois volets :

- réduire les consommations de fluides réfrigérants notamment en identifiant et en réduisant les fuites, avec l’objectif de les limiter à 10 % du gaz chargé dans ses installations ;

- substituer les fluides HFC (hydrofluorocarbures) par des fluides alternatifs ou naturels à plus faible impact sur l’environnement ; et
- équiper progressivement le parc du Groupe de meubles froids permettant l’utilisation de fluides naturels.

Carrefour a pris l’engagement de ne plus utiliser de fluides HFC dans ses nouvelles installations frigorifiques à partir de 2015.

Dans certains pays, le Groupe a démarré la réalisation d’un diagnostic destiné à mesurer les taux de fuite de fluides et à identifier leurs causes, afin de déployer des actions correctives. Entre 2009 et 2013, la quantité de gaz réfrigérant rechargée dans les installations frigorifiques suite à des fuites par m² de surface de vente a reculé de 18,0 %.

Plusieurs types de gaz peuvent être utilisés dans les installations de froid négatif ou positif. Leur utilisation est soumise à des contraintes réglementaires croissantes. En Europe, dans les magasins Carrefour, les installations de froid alimentaire utilisant des HCFC (hydrochlorofluorocarbures) sont vouées à disparaître prochainement. Les HFC (hydrofluorocarbures) sont aussi amenés à être réduits dans leur utilisation du fait de leur impact sur l’effet de serre.

Carrefour teste donc différents systèmes alternatifs permettant d'utiliser des fluides naturels comme le dioxyde de carbone (CO₂) dont l'impact sur le changement climatique et la destruction de la couche d'ozone est réduit. De plus, le CO₂ requiert des installations frigorifiques très étanches, réduisant nettement les risques de fuite et les équipements de nouvelle génération consomment moins de fluides et de 10 % à 20 % d'électricité en moins.

Après les premiers tests concluants, le Groupe à l'occasion des renouvellements d'équipements, convertit progressivement ses installations fonctionnant aux fluides fluorés, par l'utilisation de solutions mixtes CO₂ évolutives ou 100 % CO₂. Désormais, dans certains magasins, nouveaux ou rénovés en profondeur ou dont les installations de froid arrivent en fin de vie, le Groupe utilise du CO₂ pour le froid négatif et pour le froid positif. Carrefour est ainsi leader dans les pays européens

où il est présent pour le déploiement de solutions naturelles dans 133 magasins équipés à fin 2013, dont 36 en solutions 100 % CO₂. Par ses investissements dans ces solutions de production de froid naturel, Carrefour est un acteur majeur du développement de cette filière, de la montée en compétence des opérateurs et de la promotion auprès du marché de solutions innovantes, dont il démontre l'efficacité et la compétitivité.

À l'instar de l'Italie, certains pays développent des systèmes de Gestion Centralisée Technique (GCT) à distance de la température dans les meubles frigorifiques ou les chambres froides. Cette télégestion garantit l'optimisation des consommations d'énergie et la réduction des fuites et des coûts de maintenance. À fin 2013, 83 magasins étaient équipés de systèmes de télégestion en Italie.

	2013	2012	2011	2010	% vs 10
Quantité de fluides réfrigérants rechargés suite à des fuites (kg/1 000 m ² de surface de vente)	39,1	38,8	40,0	47,7	(18,0) %

BU Comparables (76 % du périmètre CA HT consolidé 2013) - Hors : HM : BR, AR, TWISM : BR, AR.

La réduction des émissions liées à la flotte de véhicules

En France, Carrefour a signé en 2012 avec l'Ademe la Charte « Objectif CO₂ » couvrant sa flotte propre et incite ses transporteurs à s'y engager. Ainsi 214 groupes de transporteurs qui assurent 70 % de l'activité transport l'ont déjà signée. À travers cette charte, les transporteurs se sont engagés sur trois ans dans un plan d'actions : amélioration de l'aérodynamisme des véhicules, haute efficacité énergétique pour les véhicules frigorifiques, amélioration du suivi des consommations, formations à l'éco-conduite des conducteurs et sensibilisation des transporteurs.

Par ailleurs, le Groupe cherche à tester et à promouvoir des solutions innovantes, en matière de motorisations, en particulier :

- six camions de livraison hybrides dans différentes villes françaises ;
- un véhicule au bioéthanol issu du recyclage de marc de raisin français ;
- un camion de transport 16 tonnes 100 % électrique en test dans l'agglomération de Lyon (France). Silencieux et non polluant, ce camion a permis près de 90 % de réduction des émissions de CO₂ ;
- trois camions propulsés avec du biométhane carburant, issu du recyclage des bio-déchets de magasins. À fin septembre 2013, ils ont permis d'éviter l'émission de 100 tCO₂.

La promotion des énergies renouvelables

Depuis plusieurs années, Carrefour teste les énergies renouvelables pour ses activités : la géothermie (Italie), l'éolien (France), le solaire photovoltaïque (Espagne, Pologne), les chauffe-eaux solaires (Turquie)... Notamment à l'ouverture d'un nouveau site et en fonction des contextes locaux, le groupe Carrefour saisit les opportunités qui lui permettent de développer le recours aux énergies renouvelables.

2.2.5.6 Réduire les consommations et les pollutions de l'eau

En 2013, Carrefour a réalisé une analyse de ses enjeux liés à l'eau : prélèvements directs et indirects, rejets directs et indirects de matières organiques, pesticides, rejets industriels, imperméabilisation et changement d'utilisation des sols, déforestation... Carrefour s'attache à mesurer et à réduire les consommations d'eau de ses magasins et se consacre également à la problématique de l'eau dans la chaîne d'approvisionnement et lors de la phase d'utilisation des produits.

Réduire les consommations d'eau des magasins

Les postes de consommations d'eau varient avec la surface et les activités du magasin. Les activités les plus consommatrices sont les laboratoires (boucherie, poissonnerie, boulangerie, pâtisserie, traiteur), le lavage du matériel, le nettoyage des sols, la production de la glace pour les étals de poissons, le lavage des mains et les sanitaires du personnel, l'arrosage des espaces verts intérieurs et extérieurs...

Entre 2010 et 2013, la consommation d'eau a baissé de 9,1 % au niveau du Groupe. Ce progrès est le fruit d'un long travail de suivi des consommations et de sensibilisation.

Partout dans le monde, les magasins adoptent progressivement des solutions limitant leur consommation, telles que des robinets économiseurs d'eau, des robinets avec détecteur de mouvement ou des urinoirs sans eau, des systèmes permettant de récupérer et recycler les eaux pluviales pour des usages ne nécessitant pas d'eau potable – solution qui peut réduire de 10 % la consommation d'un hypermarché.

	2013	2012	2011	2010	% vs 10
Quantité d'eau consommée (m ³ /m ² de surface de vente)	1,68	1,74	1,79	1,85	(9,1) %

BU Comparables (92 % du périmètre CA HT consolidé 2013) - Hors : HM : BE, AR/SM : BE, AR.

CHIFFRES CLÉS

3,3 % d'eau économisée en un an par m² de surface de vente dans le Groupe.

14,6 millions de m³ consommés dans les magasins du Groupe en 2013 (hors Argentine).

Favoriser des approvisionnements respectueux de l'eau

Carrefour accompagne ses fournisseurs dans leur gestion de l'eau, notamment à travers les cahiers des charges des produits issus des filières qualité Carrefour et avec l'outil d'autodiagnostic développement durable proposé aux fournisseurs de produits Carrefour. Certains agriculteurs des filières qualité, par exemple, pratiquent l'irrigation au goutte-à-goutte, technique innovante qui évite les pertes d'eau par évaporation. Ainsi, l'entreprise Fruits et Compagnie, lauréate des Trophées Développement Durable 2012 a été récompensée pour sa technique de « ferti-irrigation » souterraine des vergers. Cette technique évite l'évaporation due à l'arrosage traditionnel et permet de mesurer précisément l'apport en eau nécessaire grâce à des sondes d'humidité placées sous terre. Résultats : depuis trois ans, l'entreprise enregistre 30 % d'économie d'eau sur ses vergers jeunes.

Proposer une offre de produits à faible empreinte eau et sensibiliser les clients

Carrefour a amélioré les caractéristiques environnementales de ses produits phytosanitaires pour le jardin à marque Carrefour. Dès 2009, le Groupe a cessé de référencer sous sa marque des pesticides à base de glyphosate, substance classée toxique pour les organismes aquatiques. Depuis 2011, Carrefour propose une alternative à ses clients pour ces produits : 86 % de la substance active du désherbant Finalsan Carrefour est ainsi la reproduction à l'identique d'une substance naturelle issue du géranium.

Le Groupe propose une offre limitant la consommation et la pollution de l'eau : économiseurs d'eau (mitigeur), récupérateurs d'eau de pluie, produits d'entretien écolabellisés... Ces produits ont régulièrement été mis en avant dans les pages dédiées des catalogues lors de la journée mondiale de l'eau ces dernières années.

Enfin, Carrefour anime régulièrement des activités de sensibilisation des consommateurs lors des journées mondiales de l'eau ou des zones humides.

2.2.5.7 Maîtriser l'impact environnemental des publications commerciales et des consommations de papier bureautique

Depuis 2005, le groupe Carrefour mène une approche globale pour ses publications commerciales en ligne avec son engagement en faveur d'un approvisionnement responsable (voir pages 47 à 51). **Le Groupe s'est notamment engagé à utiliser 100 % de papier certifié (FSC ou PEFC) ou recyclé pour ses publications commerciales destinées aux consommateurs (européens) à horizon fin 2012.**

Ainsi, depuis 2012, près de 100 % du papier utilisé par le Groupe pour les publications commerciales est recyclé ou certifié. En parallèle, Carrefour diminue la quantité de papier utilisée pour ses publications : réduction des grammages, dématérialisation, optimisation de la distribution. Par ailleurs, Carrefour travaille avec les imprimeurs pour réduire l'impact de ses publications commerciales. Tous les imprimeurs de Carrefour sont engagés dans une démarche de respect de l'environnement (imprim'vert, FSC, PEFC, ISO 14001).

	2013	2012	2011	2010	% vs 10
Quantité de papier acheté pour les publications commerciales (kg/m ² de surface de vente)	15,9	18,3	20,1	20,4	(22,0) %

BU Comparables (100 % du périmètre CA HT consolidé 2013).

Dans les années à venir, Carrefour souhaite progresser sur la qualité environnementale du papier bureautique. En 2013, les travaux ont démarré pour la France, notamment avec l'amélioration des approvisionnements. Ainsi, à partir du 1^{er} janvier 2014, 100 % des volumes de papier de bureautique achetés en France sont labellisés FSC. Carrefour a été classé 1^{er} distributeur généraliste par le WWF dans son étude PAP 50 Entreprises 2013 qui classe les entreprises selon leur engagement dans une politique papier responsable et leurs performances en termes de consommation, recyclage et achats responsables.

CHIFFRE CLÉ

99,4 % de papier certifié et/ou recyclé dans les catalogues Carrefour.

2.2.5.8 Rejets dans l'air, l'eau et les sols

Les activités commerciales et de distribution du groupe Carrefour sont faiblement émettrices de rejets dans l'air, l'eau et les sols, hors gaz à effet de serre. Les actions de réduction des émissions de gaz à effet de serre sont décrites dans les pages précédentes.

Sites

Les équipements fonctionnant avec des combustibles fossiles, susceptibles de rejets dans l'air (poussières, fumées) tels que les générateurs, les compresseurs ou les condenseurs sont équipés de systèmes de récupération ou de filtres. Du fait de l'activité des magasins, les eaux usées en sortie de site ne sont pas chargées de pollutions majeures. Dans certains pays, des systèmes de traitement et recyclage des eaux grises sont mis en place.

Les stations-service gérées par Carrefour en France et en Espagne par exemple, sont équipées d'installations visant à prévenir les risques environnementaux et nuisances olfactives :

- réservoirs à double fond et bacs de rétention en béton ;
- systèmes de récupération de la vapeur des réservoirs d'essence et des dépôts lors des pleins ;
- système de frein et valves de remplissage pour éviter les débordements et les fuites à l'origine de la contamination des sols ;
- étanchéisation des tuyaux borne-réservoir pour éviter la contamination du terrain ;
- adaptateurs au niveau des tuyaux d'essence, équipements de détection des fuites au niveau des réservoirs ;
- pavement en dur dans la zone d'approvisionnement pour éviter l'infiltration de l'essence dans les sols ;
- systèmes de décantation pour éviter la contamination du réseau d'assainissement et système de détection des eaux contaminées par les hydrocarbures.

Le Groupe veille en permanence à la conformité réglementaire de ses installations et un bilan précis des entrées et sortie de carburants permet de maîtriser le risque de fuites.

Flotte de transport

Carrefour cherche à améliorer sa flotte, avec des camions moins polluants et moins bruyants :

- en Belgique, depuis 2012, 100 % des camions sont à la norme Euro 5 ;
- en France, 96 % des kilomètres sont parcourus par la flotte dédiée qui est aux normes Euro 4 et 5 (contre 93 % à fin 2012).

Par ailleurs, sa flotte aux normes EEV (*Enhanced Environmentally friendly Vehicles*), la plus stricte à ce jour, a augmenté en France et compte désormais 94 véhicules.

2.2.5.9 Prévention des nuisances sonores

Les activités des magasins Carrefour génèrent peu ou pas de nuisances sonores majeures. Les générateurs ou compresseurs qui ne peuvent être installés en sous-sols sont couverts d'équipements antibruit ou placés derrière des murs isolants. Lorsque le bruit est dû à l'obsolescence de l'équipement, celui-ci est remplacé. Dans tous les pays les équipes de maintenance s'assurent du respect des réglementations concernant le bruit.

Les activités liées au transport des marchandises, quant à elles, peuvent être à l'origine de nuisances sonores subies notamment par les riverains lors des livraisons. En 2013, Carrefour a poursuivi sa politique de réduction du bruit, démarche pour laquelle la *Supply Chain* France avait reçu en décembre 2011 les Décibels d'Or. Ce prix récompense les entreprises faisant preuve de réalisations significatives dans ce domaine. En 2012, Carrefour avait participé, dans le cadre du club Demeter et avec l'association Certibruit, à l'élaboration du label « Livraison de nuit respectueuse des riverains » qui distingue les transporteurs et distributeurs réduisant significativement leurs nuisances sonores, ouvrant ainsi la voie au développement des livraisons nocturnes. En 2013, la *Supply Chain* France a travaillé à la promotion et au déploiement de ce label.

Concrètement, Carrefour en France a également doublé le nombre de camions silencieux depuis 2010. À fin 2013, 300 magasins urbains sont approvisionnés par une flotte de 160 véhicules à la norme PIEK, un label garantissant un niveau sonore n'excédant pas 60 décibels.

Livraison des entrepôts et magasins : poursuite des efforts en faveur des solutions multimodales

En matière de transports alternatifs – fluvial, ferroviaire et solutions multimodales combinant rail/route ou barge/route – Carrefour a poursuivi ses efforts dans les pays où les infrastructures le permettent.

En France, en 2013, plus de 5,8 millions de kilomètres ont ainsi été effectués en multimodal, l'équivalent de 8 300 camions pour une économie de 4 000 tonnes de CO₂. En amont (livraisons fournisseurs-entrepôts), 42 % des produits d'import non alimentaires ont été acheminés grâce à une solution multimodale.

En aval (livraisons entrepôts-magasins), le transport multimodal a représenté en France 8 % des flux transnationaux, soit 2,3 millions de kilomètres par route évités. En effet, l'utilisation du combiné rail/route est effective pour certaines livraisons d'hypermarchés en produits non-alimentaires et a permis d'éviter 3 200 camions sur les routes. En Espagne, Carrefour continue à privilégier le transport ferroviaire.

En Belgique, en Italie et au Brésil Carrefour privilégie le transport fluvial ou ferroviaire ou les opérations de cabotage (transport fluvial/mer).

Plusieurs projets collaboratifs ont été montés, parmi lesquels un concept de plateforme très novateur, initié en France en partenariat avec Danone Eaux France et ID Logistics. Ce projet a permis de créer un stock industriel régional pour Danone Eaux France, hébergé sur le site de Carrefour à Grans Miramas, qui présente l'intérêt d'être connecté à une voie ferrée. Ce site approvisionne plus de 120 magasins Carrefour du Sud-Est mais aussi les entrepôts des autres distributeurs implantés dans cette zone géographique. Objectif : réaliser, grâce aux volumes ainsi mutualisés, des trains complets de marchandises depuis les usines de Danone Eaux France. Cette mutualisation a d'ores et déjà permis d'économiser 415 tonnes de CO₂ par an (1 000 camions en moins sur la route). Pour appuyer ses démarches d'optimisation, Carrefour a investi dans des outils performants. Ainsi, un système de gestion du transport (*Transport Management System* - TMS) dont l'objectif est de mieux gérer les données et optimiser les tournées, est déployé en France. D'autres pays ont déployé des TMS en 2012 comme l'Argentine, l'Italie et la Pologne.

Améliorer la performance environnementale des entrepôts

La performance environnementale des entrepôts fait l'objet de progrès réguliers.

En France, Carrefour a mis en place à partir de 2008 un ensemble d'indicateurs de développement durable pour les entrepôts intégrés puis pour les entrepôts gérés par des prestataires. Par ailleurs, depuis 2005, un cabinet externe réalise un audit développement durable des entrepôts français afin d'identifier les bonnes pratiques et d'encourager le progrès.

50 audits ont été réalisés en 2013 en France, avec en moyenne, 95,5 % de réponses conformes au référentiel, contre 94,7 % en 2012.

En 2013, les entrepôts français ont continué d'améliorer l'efficacité énergétique de leurs installations de chauffage, de leurs équipements frigorifiques et de leurs systèmes d'éclairage (lampes basse consommation, détecteurs de présence permettant de réguler l'éclairage en fonction des besoins, etc.). Résultat : une réduction de 12 % des consommations d'électricité par rapport à 2010. Carrefour en Belgique enregistre 20 % de réduction des coûts énergétiques sur son entrepôt de produits frais à Nivelles et 50 % dans son entrepôt de produits non-alimentaires de Cargoville.

En France, certains entrepôts ont déployé l'usage de palettes en carton 100 % recyclable en fin de vie. Avec ses 3,3 kg comparés aux 20 kg d'une palette en bois, cette palette en carton recyclable réduit les quantités de déchets, mais améliore aussi les conditions de manutention et réduit considérablement les tonnages transportés. En 2013, ce sont 159 054 palettes qui ont été restituées.

La logistique organise la collecte des déchets d'emballages carton et plastique pour les magasins en France, notamment les supermarchés et les magasins de proximité, qui n'ont pas de volumes assez importants pour faire pratiquer un enlèvement par un prestataire. Sur l'ensemble du périmètre de la logistique, le taux de valorisation des déchets atteint ainsi 55 %.

2.2.6 CARREFOUR, PARTENAIRE ÉCONOMIQUE ET ACTEUR LOCAL

2.2.6.1 Carrefour, partenaire du tissu économique local

Favoriser les tissus économiques locaux partout dans le monde

Promouvoir les produits et les fournisseurs locaux

Depuis toujours, pour ses produits et particulièrement pour l'offre alimentaire, le Groupe privilégie les approvisionnements locaux, c'est-à-dire produits dans le pays où ils sont commercialisés. En Argentine ou au Brésil, la part des produits alimentaires provenant de fournisseurs nationaux avoisine ainsi les 100 %. Carrefour associe donc à sa croissance des milliers de PME et de petits producteurs dans tous les pays où il est implanté, tout en évitant les émissions de CO₂ liées à l'importation de produits. Le Groupe développe avec les entreprises locales des relations pérennes profitables à la qualité de leur production et à leur développement.

En **Belgique**, les équipes Carrefour sélectionnent des produits du terroir fabriqués par des artisans dans un rayon de 50 km autour des magasins et les valorisent dans un espace dédié accompagné de nombreuses animations. Dans le même temps, à Taiwan, Carrefour distingue les produits locaux en les estampillant « MIT : *Made in Taiwan* ».

Carrefour **Roumanie** a lancé la campagne « Choisir les produits roumains », qui rend compte d'une démarche engagée auprès de 1 500 producteurs locaux de fruits et légumes qui fournissent localement les magasins. Ceci contribue au développement de l'économie locale. Par ailleurs, Carrefour Roumanie a signé en juillet 2013 un accord avec l'Association « Bio Roumanie » qui permet aux hypermarchés Carrefour d'être approvisionnés en produits biologiques cultivés dans le pays.

En **Chine**, le programme *Direct Purchase* initié en 2007 vise à l'approvisionnement sans intermédiaire au niveau national et au niveau local, de fruits et légumes proposés ainsi à prix bas aux clients tout en garantissant un meilleur revenu aux agriculteurs. Afin de renforcer cette démarche, Carrefour Chine a lancé une initiative permettant aux clients d'accéder par téléphones portables aux informations sur la traçabilité de ces produits, de l'origine de la production à la date de livraison en magasin. Depuis 2007, le programme *Direct Purchase* a permis d'acheter plus de 440 000 tonnes de fruits et légumes auprès de plus de 1 225 000 agriculteurs et près de 60 formations ont été dispensées aux agriculteurs.

Améliorer les relations commerciales et la coopération avec les PME

Carrefour a signé le 16 septembre 2013 l'accord volontaire européen sur les pratiques commerciales déloyales B to B dans la chaîne d'approvisionnement alimentaire (*Supply Chain Initiative*). Plus de 450 entreprises du secteur de la distribution et de l'industrie en sont signataires à ce jour. Le Groupe examine les adaptations internes qui s'avèreraient nécessaires (formation, système de médiation, point de contact unique...) en vue d'une meilleure collaboration avec les producteurs.

Par ailleurs, Carrefour a mis en place des outils spécifiques afin de mieux travailler avec les différents acteurs intervenant dans la chaîne d'approvisionnement. C'est ainsi qu'en Belgique, Carrefour a mis en place un contrat simplifié pour les petits producteurs locaux.

En France, la Fédération des entreprises et entrepreneurs de France (FEEF) et la Fédération du commerce et de la distribution (FCD) dont Carrefour est membre actif, se sont engagées en septembre 2013 à travers un guide de bonnes pratiques en matière de relations commerciales, dans le cadre d'une politique volontariste de coopération avec les PME. La FEEF et la FCD ont ainsi décidé d'adapter aux PME les règles régissant les relations commerciales. La « plateforme différenciée PME » porte sur quatre points majeurs : la période de négociation, la durée des contrats à marque nationale, le tarif et la volatilité des cours ainsi que la mise en concurrence des marques propres.

Plusieurs programmes ont été lancés en 2013 en Chine, dont l'objet est de soutenir et promouvoir l'activité des PME locales, producteurs et fournisseurs des magasins Carrefour et de participer à la création d'emplois directs et indirects. Ainsi, des accords ont été signés qui formalisent des partenariats entre Carrefour et ses fournisseurs pour définir ensemble les plans d'investissement et de commercialisation, permettant de concentrer les efforts conjoints sur la vente et le gain de parts de marché. Près de 500 fournisseurs de produits alimentaires et non alimentaires ont participé à ce programme ; ils ont en moyenne enregistré un accroissement de leurs ventes de 40 %. Carrefour en Chine a également développé, en partenariat avec une banque, un programme de financement du besoin en fond de roulement destiné à ses fournisseurs. Le contrat de fourniture signé avec Carrefour joue le rôle de sésame pour accéder facilement à un prêt à taux préférentiel. Cette aide permet de consolider les opérations des fournisseurs et est par conséquent particulièrement appréciée des petites entreprises ; plus de 1 000 fournisseurs en bénéficient à ce jour pour un montant total de prêt d'environ un million de yuans. Avec ces programmes, Carrefour en Chine n'a cessé d'améliorer son rang de distributeur préféré des fournisseurs avec en 2013, une deuxième place au classement des *Suppliers Most Satisfied Retailers Awards*.

Le partenariat Origine & Qualité Carrefour

Le lancement en 1992 des premiers produits « Engagement Qualité Carrefour » (EQC) en France marque le début de l'engagement de Carrefour auprès des producteurs français. En 2013, les filières françaises ont été rebaptisées « Origine & Qualité Carrefour » et le partenariat avec les agriculteurs a été renforcé cette année avec l'établissement de contrats de trois ans pour l'ensemble des filières concernées en France (viande, poissons, fruits de mer, fruits et légumes, fromages, œufs, miel). Chaque filière « Origine & Qualité Carrefour » se traduit par un partenariat

durable pour développer avec l'ensemble des acteurs de la filière une démarche de qualité, du champ à l'assiette et assurer des débouchés à ces produits. Ces filières permettent ainsi de maintenir et de promouvoir l'activité locale et le savoir-faire des régions. Des liens étroits sont tissés avec l'ensemble des acteurs de la filière (producteurs agricoles, éleveurs, transformateurs) ; qui permettent de tenir compte de leurs besoins et de les accompagner dans leur adaptation à l'évolution de la réglementation, la mise en place de pratiques plus respectueuses de l'environnement, la diminution de l'utilisation des pesticides, ou encore le bien-être animal.

Avec ces nouveaux contrats sur trois ans, signés avec l'ensemble des producteurs partenaires, c'est une collaboration de long terme qui s'engage et permet d'installer des relations durables et de confiance, de développer des méthodes de production responsable et de garantir la pérennité des exploitations.

CHIFFRES CLÉS

74 % des ventes de produits alimentaires aux marques Carrefour dans les différents pays d'implantation proviennent de fournisseurs nationaux.

11 % du chiffre d'affaires des Produits Frais Traditionnels réalisés par le Groupe sont des produits issus des filières qualité Carrefour.

414 filières dans le monde.

Plus de 19 000 producteurs partenaires en France et plus de 22 000 à travers le monde.

Les marques Reflets de France/Terre d'Italia/De Nuestra Terra

Parmi les gammes de produits des terroirs que développe Carrefour, la marque Reflets de France implique plus de 220 producteurs locaux français (hors fruits et légumes), auxquelles elle assure un chiffre d'affaires total de plus de 330 millions d'euros. En 2013, ce sont 80 % de PME françaises qui travaillent en partenariat avec Carrefour pour développer plus de 480 produits Reflets de France. Née en 1996, de la volonté de coopérer avec des PME autour d'un projet commun, cette marque a pour vocation de faire découvrir les recettes régionales du patrimoine culinaire français au plus grand nombre. Pour aller plus loin dans cette démarche d'accompagnement des PME françaises, depuis octobre 2013, Reflets de France s'ouvre à l'international en soutenant les PME françaises à l'export. Ainsi, les produits Reflets de France sont proposés aux clients des hypermarchés Carrefour en Chine et à Taïwan. Les opérations menées permettent de faire connaître aux consommateurs locaux ces produits « made in France » et de les initier à l'art de vivre à la française. Ainsi, une centaine de produits a par exemple été mise à l'honneur lors de la Foire aux Vins d'Automne en Chine et à Taïwan plus de 40 produits ont fait l'objet d'une mise en avant événementielle. Au programme : des pages catalogues, une campagne de communication digitale, une théâtralisation dédiée et des dégustations en magasin. Fort du succès rencontré, Carrefour prévoit de poursuivre en 2014 ce développement en Asie et d'exporter les produits des producteurs partenaires français vers d'autres pays.

CHIFFRES CLÉS

En 2013, la gamme Reflets de France propose 486 produits en France.

220 producteurs locaux dont 60 % présents depuis la création de la marque Reflets de France.

En Italie, la gamme Terre d'Italia met en valeur les produits de la tradition culinaire italienne, ainsi que le savoir-faire des PME locales qui les fabriquent. Plus de 90 % des fournisseurs de produits de cette gamme ont moins de 50 employés. Grâce à sa collaboration étroite avec 120 producteurs, Carrefour Italie permet au plus grand nombre de choisir des produits du terroir national parmi plus de 300 références. Cette gamme, mise en place il y a une dizaine d'années, est exportée dans plusieurs pays européens du Groupe (par exemple, Belgique, Roumanie). En Espagne, la gamme *De Nuestra Tierra* est l'équivalent des produits Reflets de France.

Carrefour BIO, priorité aux producteurs français

En 1992, Carrefour lançait son premier produit BIO : la Boule BIO. 21 ans plus tard, le groupe Carrefour propose 2 150 références alimentaires BIO à sa marque en 2013. En France, l'enseigne propose 962 références à marque Carrefour BIO pour l'alimentaire et 774 produits textiles en coton BIO.

Plus de 70 % des produits alimentaires Carrefour BIO présents dans les rayons des magasins en France sont issus de sites de production français. Carrefour travaille avec plus de 200 partenaires agricoles ou industriels français. Concernant les fruits et légumes issus de l'Agriculture Biologique, la priorité est clairement donnée aux approvisionnements français avec une quarantaine de fournisseurs différents. La part d'importation concerne notamment les produits exotiques et agrumes non cultivés en France ou des produits biologiques de l'Union européenne lorsque la production française est insuffisante.

CHIFFRES CLÉS

336 millions d'euros de ventes de produits Carrefour Bio alimentaires dans le monde.

Plus de 2 150 références de produits alimentaires Carrefour Bio proposées dans les pays.

Accompagner les fournisseurs dans leurs démarches de développement durable

En accompagnant vers un développement durable les fournisseurs qui l'approvisionnent et en valorisant les meilleures pratiques, Carrefour contribue à leur performance sociétale en même temps qu'à la sienne.

Lancé en France dès 2006, l'autodiagnostic développement durable est un référentiel d'autoévaluation détaillé, conçu avec le WWF France et l'Ademe (l'Agence française de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie). Il est accessible aux fournisseurs via Internet et comprend 49 critères leur permettant d'évaluer leurs pratiques autour de quatre piliers essentiels qui reflètent les principes de la Norme ISO 26000 :

- management et politique de développement durable ;

- performance environnementale ;
- performance sociale ;
- performance économique.

L'ambition de Carrefour est d'amener 100 % de ses fournisseurs à répondre à 100 % des questions et à mettre en place des actions concrètes en matière de développement durable. Pour cela, Carrefour leur propose un accompagnement à travers cet outil. Le questionnaire de l'autodiagnostic couvre l'ensemble des thématiques du développement durable (achats responsables, fournisseurs locaux, éco-conception, gestion des déchets, consommation d'énergie, biodiversité, santé et sécurité du personnel, etc.). L'outil met à la disposition des fournisseurs une vingtaine de fiches conseils, des exemples de bonnes pratiques et leur permet de comparer leur moyenne à celle des autres fournisseurs de leur secteur d'activité. Par ailleurs, Carrefour fait réaliser des visites-conseil dans certaines entreprises pour identifier leurs bonnes pratiques, les aider à faire émerger des pistes d'amélioration et à élaborer des plans d'actions.

En 2013, 5 289 fournisseurs de produits à marque Carrefour dans le monde ont utilisé l'outil d'autodiagnostic. L'outil permet à Carrefour d'identifier les fournisseurs les plus vertueux ou « engagés » en matière de développement durable et de reconnaître cet engagement par la remise d'un trophée. La cinquième édition des Trophées Développement Durable des fournisseurs, organisée en novembre 2013, intégrait pour la première année un prix antigaspi (voir page 25).

En Pologne, une journée de formation à l'autodiagnostic RSE a été proposée aux fournisseurs de produits Carrefour avec un focus sur les mesures anti-gaspillage : efficacité énergétique, sécurité alimentaire, emballages, gestion des déchets. 128 personnes ont participé, qui représentaient 78 fournisseurs.

2.2.6.2 Carrefour, acteur dynamique de l'emploi et partenaire de la vie locale

Des magasins moteurs pour l'emploi

Avec près de 10 000 magasins, Carrefour est un acteur majeur du développement socio-économique des territoires. Les magasins Carrefour représentent des pôles importants d'emplois directs et indirects. Dans chacun des pays d'activité, dans chacun des quartiers/régions où les magasins Carrefour sont implantés, l'enseigne mène une politique de recrutement local. En France par exemple, avec plus de 106 000 collaborateurs, Carrefour représente l'un des plus importants employeurs privés.

Ainsi, un hypermarché Carrefour en France emploie 300 collaborateurs en moyenne. Chaque nouvelle implantation entraîne la création d'emplois bénéficiant en priorité aux habitants de la zone géographique.

Par sa volonté de privilégier l'emploi local et de donner la priorité au recrutement de proximité, Carrefour joue un rôle clé dans l'insertion professionnelle dans ses bassins d'emploi, en signant notamment dès 2004 la Charte de la Diversité en entreprise et en agissant très concrètement en faveur de l'emploi des jeunes et de l'insertion professionnelle des personnes éloignées de l'emploi.

Favoriser l'emploi des jeunes

Attentif au développement local des communautés où il exerce son activité, le groupe Carrefour a toujours privilégié le recrutement local des jeunes en s'attachant à développer l'alternance et/ou le tutorat pour former ses nouveaux salariés.

En France, Carrefour a encore renforcé son engagement pour l'emploi des jeunes avec les signatures en 2013 :

- de l'engagement « Jeunes et Entreprises » à l'instar de nombreuses autres entreprises membres de l'AFEP ;
- du pacte pour l'emploi par les hypermarchés à travers lequel les hypermarchés s'engagent à recruter 10 000 jeunes en trois ans, dont 3 000 en 2013 ;
- d'une charte « Entreprises et Quartiers » avec le ministre délégué à la Ville qui pose les principes généraux de l'action de Carrefour en faveur de l'emploi dans les zones sensibles ;
- de la convention emploi d'avenir signée avec le Ministère qui engage le Groupe à recruter 1 000 Jeunes des missions locales non qualifiés en CDI à temps complet (300 embauches en 2013, 700 en 2014).

En France, une journée de l'alternance a été organisée pour la première année en 2013. 5 200 CVs ont été récoltés.

Carrefour poursuit également son partenariat avec l'association « Nos quartiers ont des talents ». Plus de 380 jeunes ont été parrainés depuis le début du partenariat.

D'autres pays se sont aussi engagés dans des programmes importants pour favoriser l'insertion sociale et professionnelle des jeunes. Le Brésil par exemple, avec son programme *Conexão* qui a pour but de soutenir l'employabilité des jeunes en situation d'exclusion économique et sociale, en leur donnant accès à un premier emploi. L'objectif en 2013 est de former 4 700 jeunes et de proposer des contrats de travail à plus de 2 000 d'entre eux.

Face à la difficulté de trouver des professionnels dans le secteur de la distribution, Carrefour Espagne a créé une « École des Produits Frais ». Cette école forme des jeunes en situation de chômage de moins de 30 ans et les intègre aux métiers des produits frais. En 2013, 420 jeunes ont été embauchés.

L'École Carrefour en France a été créée pour favoriser le recrutement et la qualification des jeunes ainsi que l'intégration et le développement des compétences des collaborateurs non cadres. Elle intègre chaque année des candidats en contrats de professionnalisation ou d'apprentissage. En 2013, 2 811 Contrats de professionnalisation CQP « Employé de commerce » ont été accueillis sur le format hypermarché et 270 sur le format supermarché, et 27 Contrats de professionnalisation « Préparateur de commande » sur la *supply chain*.

Carrefour encourage également la création d'entreprise et l'esprit d'entrepreneuriat en facilitant l'accès à la franchise. Depuis 2003, Carrefour Proximité a ainsi mis en place un programme de formation de deux ans pour les adjoints de magasins dans le but de leur permettre, à l'issue de leur formation, d'accéder à la location gérance d'un magasin. 120 personnes ont été formées entre 2010 et 2013. Depuis 2013, la formation se fait en partenariat avec le Cnam (Conservatoire National des Arts et Métiers). Elle est certifiée et reconnue au RNCP (Répertoire National des Certifications Professionnelles).

En Chine, Carrefour engage des partenariats avec des universités et des écoles de commerce notamment pour organiser des sessions de

recrutement et faciliter l'accès des élèves à des stages ou à la réalisation de projets pédagogiques au sein de l'entreprise. Un programme de bourses scolaires financées par Carrefour permet également à des étudiants méritants d'accéder à un meilleur niveau d'éducation. Carrefour prévoit de recruter en Chine 1 000 jeunes diplômés dans les trois prochaines années.

Insertion professionnelle des personnes éloignées de l'emploi

Le Groupe poursuit en 2013 ses partenariats avec les acteurs majeurs de l'emploi et de l'insertion sociale. En France, dix Accords Régionaux Pôle Emploi ont été signés afin de donner un cadre local et adapté au partenariat historique entre Pôle Emploi et Carrefour. En partenariat avec Pôle Emploi, Carrefour recrute à travers le programme de Préparation Opérationnelle à l'Emploi (POE). Objectif : Accompagner le nouvel employé par une formation le préparant à la prise de poste. 20 magasins se sont engagés cette année dans une opération spéciale sur les métiers de bouche.

Carrefour France poursuit par ailleurs ses partenariats avec Missions Locales, PLIE (Plan Local pour l'Insertion et l'Emploi), Cap Emploi et aussi des acteurs de l'insertion tels que Restos du Cœur, Emmaüs Défi, ANDES ou Macadam.

Carrefour partenaire de la vie locale

Fruit d'une concertation constructive avec les élus et les acteurs locaux, un magasin Carrefour constitue un centre de vie qui crée du lien social de proximité et répond aux besoins quotidiens des habitants. Les magasins et centres commerciaux sont conçus pour participer à l'animation des territoires, être créateurs de lien social et dynamiser le tissu local.

L'exemple de Mondevillage, pôle commercial créé par Carrefour Property en 2013 illustre bien l'engagement de Carrefour de répondre aux spécificités de chaque territoire. À Mondeville, la foncière a proposé un ensemble complémentaire correspondant aux nouvelles habitudes de consommation, aux besoins de restructuration urbaine de la zone d'activités et faisant la part belle à la préservation de l'environnement et de la biodiversité. Le partenariat avec les différents acteurs de la zone, publics et privés, s'est révélé exemplaire pour garantir la constitution d'un pôle régional leader à l'attractivité pérenne.

Ainsi, Carrefour Property a également joué un rôle moteur dans la dynamisation de la zone en signant une Convention d'amélioration des accès aux côtés de l'État, du Conseil Général, de Caen-La-Mer, de la Ville de Mondeville et d'acteurs privés installés sur la zone. La Convention a permis l'amélioration de la fluidité de la circulation du secteur par le réaménagement des accès aux zones d'activités communautaires et au centre commercial Mondeville 2 et la création d'une bretelle de sortie. Par ailleurs, dans le souci de privilégier les transports en commun, un arrêt de bus a été créé en concertation avec VIVACITÉS sur la ligne desservant Mondevillage et le centre commercial Mondeville 2.

Carrefour Property participe également au renouvellement urbain initié par la Ville de Mondeville en accueillant à Mondevillage des transferts d'enseignes qui étaient implantées au sein de la Vallée Barrey, destinée à être reconvertie en un nouveau quartier mixte, intégrant logements et activités commerciales.

Enfin, Carrefour Property constitue avec Mondevillage un pôle dynamique et créateur d'emploi pour la région : le chantier a mobilisé jusqu'à 800 ouvriers par jour et le site génère 300 emplois directs à l'ouverture.

Pour le volet environnemental, Carrefour Property vise pour Mondeville une certification Breeam (*Building Research Establishment Environmental Assessment Method*) niveau « *very good* », ainsi que le label BBC (Bâtiment Basse Consommation). Le label BBC est une première pour un pôle commercial en France. La conception du bâtiment associée à des équipements performants permet de réaliser 50 % d'économies d'énergie par rapport à la réglementation thermique, grâce à plusieurs actions concrètes : isolation et étanchéité optimisée, apport de lumière naturelle, éclairage basse consommation avec notamment un parking 100 % LED, y compris les illuminations de l'îlot central, climatisation et chauffage performant.

Un groupe d'exploitants indonésiens obtient la certification pour sa production d'huile de palme

349 petits producteurs d'huile de palme de trois villages de la province de Riau sur l'Île de Sumatra ont bénéficié en 2013 d'un programme du WWF Indonésie dont l'objectif est de les former aux pratiques agricoles durables (réduction de l'usage d'intrants, protection des parcelles de forêts naturelles dans leurs plantations, etc.), en vue notamment de les amener à augmenter leurs rendements et donc leurs revenus. Ce programme, financé sur une année par la Fondation Carrefour a permis à ces producteurs d'obtenir en 2013 la certification internationale de la RSPO pour la production d'huile de palme durable mais aussi de réduire de moitié l'utilisation d'herbicides et de pesticides et d'augmenter leurs rendements de 20 %. Ces 349 producteurs indonésiens constituent le deuxième plus grand groupe de producteurs indépendants certifiés. Leurs exploitations représentent une surface de 763 hectares certifiés.

2.2.7 CARREFOUR, ENTREPRISE SOLIDAIRE

Le mécénat de Carrefour est fait de la somme des solidarités qu'exerce le Groupe au quotidien dans ses magasins et dans ses 11 pays d'implantation. Il regroupe tous les projets de solidarité financés par la Fondation Carrefour à l'international ainsi que ceux initiés et déployés par les équipes locales de Carrefour.

2.2.7.1 La Fondation Carrefour

Créée en 2000, la Fondation d'entreprise Carrefour nourrit à un niveau international une mission d'intérêt général de lutte contre l'exclusion. Elle conduit des programmes de mécénat en lien avec le métier de distributeur, grâce aux équipes du groupe Carrefour et à leurs compétences, dans les pays où le Groupe est implanté ainsi que dans les pays où il s'approvisionne. Dotée en 2013 d'un **budget de 6,5 millions d'euros**, elle a financé 48 projets, répartis dans neuf pays. Depuis sa création, la Fondation Carrefour a déjà accompagné près de 400 programmes.

Elle intervient dans deux domaines : l'alimentation solidaire et l'aide d'urgence.

Dans le domaine de **l'alimentation solidaire**, les projets s'articulent autour de cinq axes : les dons et collectes de produits de grande consommation, le développement d'épicerie solidaires, le développement agricole, la promotion des métiers de bouche et la mise en œuvre de programmes nutritionnels.

Dans le domaine de **l'aide d'urgence**, la Fondation s'appuie sur les équipes du Groupe et leur savoir-faire en matière de logistique notamment pour intervenir, là où Carrefour est présent, lors de catastrophes naturelles de grande ampleur.

L'ensemble des projets soutenus sont présentés sur : www.fondation-carrefour.org.

Des exemples de projets soutenus par la Fondation Carrefour en 2013 sont présentés dans les paragraphes suivants.

Les hypermarchés Carrefour en France se mobilisent pour un appel à projets solidaires

À l'occasion des 50 ans du groupe Carrefour, du 2 au 22 octobre 2013, les équipes des hypermarchés Carrefour ont invité leurs clients et les internautes à voter sur www.carrefour.fr pour soutenir un projet associatif local dédié à l'alimentation. Avec près de 800 000 votes comptabilisés, cet appel solidaire a été un franc succès. 216 projets ont reçu une dotation, allant de 1 000 euros à 50 000 euros, pour permettre aux associations qui les portent de les mettre en œuvre.

Grâce à la mobilisation des collaborateurs de l'hypermarché Carrefour de Draguignan et des internautes, l'antenne locale du Secours populaire a remporté le 1^{er} prix de cet appel à projets et s'est vu remettre une dotation de 50 000 euros, pour faire l'acquisition d'un camion frigorifique. Ce camion assurera le transport et le stockage de denrées alimentaires qui bénéficieront aux familles de Draguignan et de 28 communes périphériques. Le Secours populaire Français œuvre quotidiennement pour agir contre la pauvreté et l'exclusion, par une solidarité d'urgence basée sur les dons alimentaires et vestimentaires.

Les dotations remises aux autres initiatives - neuf ont reçu 10 000 euros, 40 ont reçu 5 000 euros et 167 ont reçu 1 000 euros – ont été attribuées à des projets d'aide aux parents et à leurs très jeunes enfants (installation d'antennes Restos bébés du Cœur, lieu d'accueil et d'écoute pour les familles), mais aussi aux étudiants (épicerie solidaires), aux plus démunis pour les fêtes de fin d'année, ou encore auprès des hôpitaux (création d'un jardin potager solidaire). L'intégralité du palmarès est à découvrir sur : <http://www.projetssolidaire.carrefour50ans.fr/classement-liste-projets>.

Les dons alimentaires et la lutte contre le gaspillage en France

En France, 100 % des hypermarchés et des supermarchés intégrés donnent tous les jours des produits alimentaires aux associations, faisant de Carrefour le 1^{er} donateur privé des Banques Alimentaires du secteur de la distribution.

En 2013, l'équivalent de 68 millions de repas ont ainsi été offerts par Carrefour aux associations d'aide alimentaire en France.

En 2013, le déploiement du plan de lutte contre le gaspillage en France a créé des opportunités de nouveaux projets portés par Carrefour avec ses partenaires et avec l'aide de la Fondation, comme par exemple :

- un soutien à la récupération de fruits et légumes invendus au sein des Marchés d'Intérêt National (MIN) pour le don alimentaire et la transformation des produits abîmés en soupes et *smoothies* en partenariat avec l'Association Nationale de Développement des Épiceries Solidaires (A.N.D.E.S). Cette activité permet l'emploi de 127 personnes en situation d'insertion et assure la récupération de plus de 1 300 tonnes de produits par an ;
- un soutien à la récupération et la transformation des invendus des criées en soupes et filets avec la Fédération Nationale des Paniers de la Mer (FPLM). 165 personnes ont ainsi été formées en 2013, elles ont permis la valorisation de 335 tonnes de produits en 2013 ;
- la participation à la création en tant que membre bienfaiteur de l'association Solaal (Solidarité des producteurs agricoles et des filières alimentaires) pour lutter contre le gaspillage au sein de la chaîne d'approvisionnement et favoriser le don alimentaire.

Coordination de la première collecte internationale avec les Banques Alimentaires dans huit pays

En novembre 2013, dans le sillage de la Semaine de la Solidarité Internationale et avec le soutien de la Fédération Européenne des Banques Alimentaires et l'appui du *Global FoodBanking Network*, la Fondation Carrefour a coordonné une grande collecte internationale de produits alimentaires dans huit pays : Argentine, Belgique, Brésil, Espagne, France, Italie, Pologne et Roumanie.

Partenaires depuis 1994 des Fédérations des Banques Alimentaires, les équipes de Carrefour se sont mobilisées aux côtés des bénévoles dans près de 2 200 magasins de l'enseigne dans le monde : Client, bénévole ou collaborateur de Carrefour, chacun était appelé à prendre part à l'opération qui a permis de récolter l'équivalent de 9 millions de repas. Cette initiative sera poursuivie en 2014.

Cette opération internationale de collecte est venue compléter le dispositif de dons quotidiens de produits alimentaires que la Fondation Carrefour relaie toute l'année en s'appuyant sur le métier de distributeur du Groupe. En 2013, la Fondation a augmenté son soutien aux programmes alimentaires en renforçant sa dotation de près de 2 millions d'euros. Dans le même objectif, la Fondation a également soutenu les Fédérations Nationales des Banques Alimentaires, avec un apport financier de 632 097 euros dans le monde.

L'accompagnement de la Fondation Carrefour se manifeste également sur le volet logistique, en dotant les antennes locales d'infrastructures pour le transport et le stockage de denrées, notamment de produits frais. Depuis sa création la Fondation Carrefour a ainsi financé l'acquisition de 38 chambres froides et de 141 véhicules frigorifiques dont 36 sur la seule année 2013, au profit des Banques Alimentaires dans le monde.

Soutien à l'association Emmaüs Défi en France

Depuis 2011, la Fondation Carrefour soutient le chantier d'insertion de l'association Emmaüs Défi en France pour la création et le développement d'une Banque Solidaire de l'Équipement à Paris (France). Le dispositif se base sur la vente et la livraison à prix modiques d'équipements de maison neufs aux familles défavorisées. Carrefour et sa Fondation soutiennent financièrement et matériellement par des dons de produits et par des livraisons régulières par les équipes de la logistique de Carrefour en fonction des invendus identifiés dans les différents entrepôts.

Orientées par les services sociaux de la Ville de Paris, les 450 familles ont déjà bénéficié de ce dispositif et elles sont venues acheter, sur rendez-vous, leurs biens d'équipements neufs dans l'appartement-témoin du bric-à-brac de la rue Riquet à Paris, espace spécialement aménagé et dédié à cette activité. Les ménages s'installant dans un logement pérenne peuvent ainsi s'équiper à bas coût en choisissant dans une gamme d'articles divers : linge de maison, petits et gros électroménagers, mobilier, literie, vaisselle... Ce programme s'appuie par ailleurs sur les compétences techniques des équipes de l'Espace Emploi de Carrefour pour la création de passerelles vers l'emploi pour les salariés en insertion.

Enfin, en décembre 2013 Carrefour et sa Fondation ont financé la vente solidaire de 12 000 jouets neufs pour des enfants de 0 à huit ans et permettre à 5 000 familles d'offrir un « Super Noël ».

Développement du programme « Shanghai Young Bakers » en Chine

La Fondation Carrefour soutient des structures qui forment, préparent et accompagnent des jeunes talents vers l'emploi. En Chine, le programme « *Shanghai Young Bakers* » en est une des illustrations.

Lancé en 2008 avec la *Chi Heng Foundation* et par des membres de la Chambre Économique de Shanghai, ce programme dispense à des jeunes chinois, âgés de 17 à 23 ans, une formation en alternance à la boulangerie française. Le programme « *Shanghai Young Bakers* » promeut l'insertion sociale de jeunes issus de milieux défavorisés en leur offrant des perspectives d'emploi dans un secteur des métiers de bouche très prisé en Chine.

Près de 100 jeunes ont déjà été formés grâce au soutien de la Fondation Carrefour, principal mécène du programme depuis sa création. Les hypermarchés Carrefour en Chine contribuent également au développement du programme en accueillant chaque année des jeunes en stage dans leurs rayons. L'occasion d'apprendre un métier d'excellence et de faciliter leur intégration dans le monde de l'entreprise.

En 2013, parmi les 40 candidatures recommandées par six ONG, 21 élèves ont intégré la formation qui comprend un stage dans un des dix hôtels partenaires ainsi qu'un stage intensif dans un magasin Carrefour. La formation est reconnue à un niveau équivalent à celui du CAP en France pour son contenu de boulangerie française et les élèves reçoivent à terme un diplôme de pâtisserie chinoise.

CHIFFRES CLÉS

48 programmes de mécénat conduits par la Fondation Carrefour en 2013.

Un budget de 6,5 millions d'euros avec 92 % du budget alloué au soutien direct des projets.

Près de 400 programmes soutenus depuis la création de la Fondation en 2000.

L'équivalent de 77 millions de repas offerts en 2013 aux associations d'aide alimentaire dans le monde.

2.2.7.2 La solidarité menée par les pays où Carrefour est implanté

Outre les programmes nationaux initiés par la Fondation et déployés dans 11 pays, les directions locales pays et les magasins se mobilisent également pour développer des projets solidaires et répondre aux besoins des communautés qui les entourent. Ci-après quelques exemples d'actions locales menées par les pays.

« Carrefour Solidaridad » en Espagne

Créée en mars 2001, la « *Fundación Solidaridad Carrefour* » en Espagne soutient principalement des initiatives en faveur des enfants en situation de handicap ou d'exclusion. Les 23 000 collaborateurs de Carrefour Espagne sont régulièrement sollicités afin de participer aux actions locales ou aux appels à projets. 900 d'entre eux sont aujourd'hui les ambassadeurs permanents du réseau de bénévoles qu'ils animent. Au sein de 131 comités, placés chacun sous la direction du Directeur du magasin, ils suivent les projets sur le terrain.

En outre, les collaborateurs contribuent au côté de Carrefour au développement du partenariat avec la Fédération Espagnole des Banques Alimentaires (FESBAL en espagnol) et ont participé à l'opération de collecte qui, en avril et en mai 2013, a mobilisé 264 magasins Carrefour (hypermarchés et supermarchés) sur le territoire espagnol. Cette initiative a permis de recueillir 853 tonnes de denrées alimentaires. Une autre opération, appelée « Kilo », menée par 168 hypermarchés Carrefour en novembre et pour laquelle les dons sont abondés par Carrefour, a permis de collecter 1 626 112 kilos de denrées données à la Fesbal.

Les « Boucles du Cœur » en France

Du 13 mai au 23 juin 2013, à l'occasion de la troisième édition des « Boucles du Cœur », 300 événements étaient organisés en France par Carrefour au profit d'associations locales et de l'association nationale « Mécénat Chirurgie Cardiaque ». Plus de 1 100 magasins et 130 000 collaborateurs se sont mobilisés et ont permis de récolter et de

reverser 1 200 000 euros à 179 associations locales et à l'association nationale « Mécénat Chirurgie Cardiaque », afin de financer des opérations du cœur.

Les Boucles du Cœur permettent à chacun de s'engager en fonction de ses envies et de ses possibilités. Dons en caisse ou sur le site internet www.lesbouclesducoeur.fr au profit de toutes les associations sélectionnées ; ou encore, à travers l'achat de produits partagés dans les magasins Carrefour et Carrefour market.

« Sumando Voluntades », le programme de solidarité en Argentine

Depuis 2011, la Fondation Carrefour soutient avec l'appui des équipes de Carrefour en Argentine, le programme « *Alimentarse y Aprender* » que développe la Fondation CONIN.

En effet depuis trois ans, les collaborateurs de Carrefour Argentine ont lancé un programme d'éducation appelé « *Sumando Voluntades para Alimentarse y Aprender* » (« Rassemblons nos volontés pour apprendre à mieux nous alimenter »). À l'occasion du mois de la nutrition, une « Nutrimobile » a parcouru plus de 20 000 km pour aller à la rencontre de 32 000 écoliers, animer 500 ateliers et promouvoir l'équilibre alimentaire dans 136 écoles de 22 provinces argentines. Un soutien renforcé par un programme de parrainage des écoles situées à proximité des magasins.

Parmi les projets de solidarité, le programme « *Sumando Voluntades* » offre l'opportunité à ses 20 000 collaborateurs de participer à des actions solidaires locales, proches des magasins et du siège. En 2013, le programme comptait 250 ambassadeurs. Grâce aux 19 300 heures de mobilisation, 1 800 actions ont pu être menées en 2013 parmi lesquelles le soutien apporté lors des catastrophes naturelles, la collecte de fournitures, de denrées pour les plus démunis, ou bien de jouets.

« Voluntario » le mécénat de compétences au Brésil

Créé en 2001, le programme « *Voluntario* » mené par Carrefour Brésil a déjà mobilisé 12 000 collaborateurs appelés à partager leurs connaissances et savoir-faire avec plus de 600 associations, à qui ils ont consacré plus de 620 000 heures de travail volontaire.

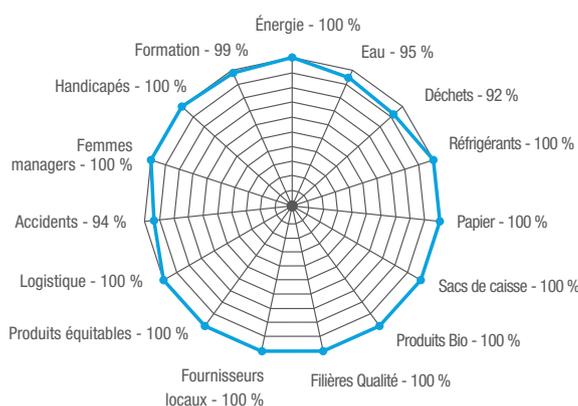
Chaque mois, ce sont près de 1 000 volontaires, collaborateurs de Carrefour Brésil, qui consacrent quatre heures de leur temps au profit d'une association avec laquelle Carrefour les met en relation. En 2013, 8 000 personnes ont pu bénéficier de ce partage de compétences.

2.3 Évaluation de la performance et indicateurs

2.3.1 INDICATEURS DE PERFORMANCE

2.3.1.1 Indicateur global

Périmètre de reporting 2013



La couverture moyenne des indicateurs du reporting 2013 est de 98,8 % du périmètre Groupe en termes de CA HT.

Les indicateurs produits, magasins et logistique sont calculés sur une année glissante d'octobre 2012 à septembre 2013.

Les indicateurs ressources humaines sont calculés sur l'année 2013.

2.3.1.2 Indicateurs clés par format

	Total	Hypermarché	Supermarché	Autres	Définition des indicateurs
Produits					
Nombre de références de produits alimentaires bio contrôlés <i>(en unités)</i>	2 153	2 134	2 045	ND	Nombre de références de produits alimentaires certifiés bio ou écologiques développés sous marques de distributeur.
Ventes de produits alimentaires bio <i>(en M€)</i>	581	284	239	58	Montant des ventes TTC de produits alimentaires certifiés bio ou écologiques.
Ventes de produits Origine & Qualité Carrefour <i>(en M€)</i>	1 036	703	310	23	Montant des ventes TTC de produits Origine & Qualité Carrefour : produits agricoles répondant aux exigences d'un cahier des charges assurant la traçabilité des produits et intégrant des exigences sociales et environnementales.
Ventes TTC de produits issus du commerce équitable <i>(en M€)</i>	110	89	17	4	Montant des ventes TTC de produits déclarés équitables certifiés par un organisme indépendant selon les critères reconnus (FLO, ESR etc.). Hors Europe, un produit est considéré comme équitable s'il répond aux critères de la certification.
Pourcentage des ventes de produits à marques Carrefour achetés auprès de fournisseurs locaux	73,7	74,0	73,0	NA	Part des ventes de MDD réalisée sur des références produites dans le pays de commercialisation
Logistique					
Émissions de CO ₂ par unité de transport <i>(en kg/palette)</i>	6,8			Non applicable	Calculées à partir des kilomètres parcourus (1 litre de carburant consommé = 2,6667 kg de CO ₂ émis) pour assurer le transport des marchandises entre les entrepôts et les magasins. Unité de transport : la palette de 120 x 80.
Émissions CO ₂ <i>(en milliers de tonnes)</i>	311			Non applicable	
Magasins					
Consommation d'énergie <i>(en kWh/m² de surface de vente)</i> <input checked="" type="checkbox"/>	572	530	763	538	Consommations d'électricité, gaz et fuel utilisées pour le fonctionnement des magasins intégrés.
Consommation d'énergie (électricité, gaz, fuel) <i>(en GWh)</i>	6 001	4 492	1 432	77	
Émissions CO ₂ de la consommation de fuel, gaz et électricité <i>(1 000 t.ég. CO₂)</i> <input checked="" type="checkbox"/>	1762	1 456	278	28	Émissions en éq. CO ₂ liées aux consommations d'électricité, gaz et fuel utilisées pour le fonctionnement des magasins intégrés.
Consommation d'eau <i>(en m³/m² de surface de vente)</i>	1,6	1,8	1,2	1,4	Consommations d'eau des magasins intégrés. Hors : HM – AR, SM – AR
Consommation d'eau <i>(en millions de m³)</i>	14,6	12,6	2,0	0,1	
Consommation de réfrigérants <i>(en kg/1 000 m² de surface de vente)</i>	59,1	51,4	90,3	77,5	Quantité de fluides frigorigènes consommée (CFC, HCFC, HFC, autres...). Périmètre : installations de froid alimentaire et climatisation des magasins intégrés.
Émissions de CO ₂ des magasins (scopes 1 et 2) - <i>(1 000 t.ég. CO₂)</i> <input checked="" type="checkbox"/>	3 375	2 539	772	64	Émissions en éq. CO ₂ liées aux consommations d'électricité, gaz, fuel et réfrigérants utilisées pour le fonctionnement des magasins intégrés.
Part des déchets recyclés y compris dons alimentaires gratuits <i>(en % déchets totaux)</i>	60,9	64,0	48,7	ND	Déchets recyclés des magasins intégrés : papier/carton, plastique, déchets organiques, autres (piles, cartouches, néons, huile de cuisson...). Hors : HM – AR ; SM – IT, AR
Déchets recyclés – hors dons <i>(en 1 000 t)</i>	345	288	56	1	
Quantité de piles récoltées <i>(en t)</i>	855	582	273	0	

	Total	Hypermarché	Supermarché	Autres	Définition des indicateurs
Quantité de papier acheté pour les publications commerciales <i>(en kg/m² de surface de ventes)</i>	15,9	20,1	9,6	2,3	Consommation de papier destiné aux publications commerciales exprimé en kilogramme par m ² de surface de vente.
Quantité de papier acheté pour les publications commerciales <i>(en milliers de tonnes)</i>	207	173	31	3	Quantité de papier achetée pour les publications commerciales (prospectus, brochures, journaux...).
Pourcentage de papier certifié ou recyclé	99,4	99,5	99,1	ND	Pourcentage de papier acheté pour les publications commerciales certifié par un organisme reconnu (FSC, PEFC...) et/ou recyclé.
Nombre de sacs plastique jetables distribués gratuitement en caisse <i>(en millions de sacs)</i>	1 176	1 018	79	80	Nombre de sacs plastique jetables achetés par les magasins et distribués gratuitement en caisse.
Ressources humaines					
Taux d'absence pour motif accident <i>(en %)</i>	0,52	0,47	0,77	0,52	Nombre d'heures d'absence pour motif d'accident du travail et de trajet/nombre d'heures de travail théorique de la période (hors maladies professionnelles). Hors : HM-IT, SM-IT
Part des femmes dans le management <i>(en %)</i>	36,8	31,9	37,0	44,0	Proportion de femmes dans le management (manager : collaborateur autonome, responsable et décisionnaire, exerçant une fonction d'encadrement).
Part des salariés déclarés travailleurs handicapés	2,8	2,8	3,2	1,7	Statut défini par la législation en vigueur dans chaque pays (Par défaut, toute personne ayant au moins 10 % d'incapacités physiques)/ Nombre moyen de salariés sur la période
Nombre d'heures de formation <i>(en milliers)</i>	5 131	4 208	500	423	Nombre d'heures de formation comptabilisées. Hors : SM-BR

Chiffres 2013 information ayant fait l'objet d'une vérification en assurance raisonnable.

2.3.2 MÉTHODOLOGIE DE REPORTING DES INDICATEURS DÉVELOPPEMENT DURABLE

2.3.2.1 Méthodologie de reporting des indicateurs développement durable

La Direction développement durable s'appuie pour l'élaboration du rapport de gestion 2013 sur un Comité de pilotage réunissant les directions du Groupe concernées (Direction qualité, Direction ressources humaines, Direction juridique, Direction marketing, Direction des actifs, Direction commerciale et marchandises, Direction logistique) et des représentants de la file Développement durable des principaux pays européens.

Principes applicables à la rédaction du rapport développement durable

Sur la base des principes de reporting du GRI G3 (*Global Reporting Initiative*), le rapport de gestion du groupe Carrefour applique les principes suivants :

Contexte de RSE (Responsabilité Sociale de l'Entreprise)

Carrefour replace ses propres performances au sein du contexte et des contraintes sociales, économiques et environnementales pesant sur le Groupe, et met en perspective les données qu'il fournit.

Intégration des parties prenantes

La démarche initiée sur la base d'un dialogue permanent avec les parties prenantes (clients, collaborateurs, partenaires-franchisés, fournisseurs, collectivités et actionnaires) permet au groupe Carrefour d'anticiper et de répondre aux attentes des différents publics et de prévenir les risques. La transparence des engagements et l'implication des parties prenantes dans leur mise en œuvre permettent d'envisager ensemble des solutions pérennes et de s'assurer de la mobilisation de tous les acteurs concernés. Ce dialogue et ces partenariats sont menés soit au niveau du Groupe par la Direction développement durable, soit au niveau local par les pays, les enseignes et les magasins.

Pertinence

Le contenu du rapport de gestion se concentre sur les enjeux sociaux, économiques et environnementaux les plus significatifs pour l'activité du Groupe. Les éléments sur l'équilibre alimentaire, le respect des droits sociaux ou encore sur l'efficacité énergétique en sont des exemples.

Régularité

Depuis treize ans Carrefour produit et publie chaque année un rapport de développement durable. Depuis 2012, il est intégré dans le rapport de gestion du Groupe.

Clarté

Le groupe Carrefour est conscient du niveau de connaissance de chacune de ses parties prenantes et s'efforce de présenter une information compréhensible par le plus grand nombre, tout en maintenant un niveau de détail approprié.

Périmètre de reporting

Principes applicables

Exhaustivité : le Groupe s'efforce d'être le plus exhaustif possible. Ainsi, le reporting développement durable couvre le déploiement sur le terrain de sa démarche dans les 11 pays intégrés et les indicateurs clés de performance (KPI) couvrent quant à eux 98,8 % du CA HT consolidé du Groupe.

Comparabilité : les chiffres présentés sur plusieurs années et les évolutions sont calculés à Business Units (BU) comparables. Le périmètre est systématiquement explicité. Les BUs exclues du périmètre sont indiquées à côté de chaque graphique présenté dans le rapport.

Périmètre de reporting pour l'exercice 2013

Le reporting des KPI développement durable s'applique à toutes les BUs du Groupe. La matrice ci-après indique les BUs du Groupe en 2013.

Pays	Abrév.	HM	SM	PRX	C&C
France	FR				
Espagne	ES				
Italie	IT				
Belgique	BE				
Pologne	PL				
Roumanie	RO				
Turquie	TR				
Brésil	BR				
Argentine	AR				
Chine	CN				
Taiwan	TW				
Inde	IN				

Format	Abrév.
Hypermarché	HM
Supermarché	SM
Magasins de proximité	PRX
Magasins de Cash & Carry	C&C

-  BU du groupe
-  NS - Activité de démarrage
-  NA - Pas de format dans le pays

Le périmètre exclut les consommations des activités hors Groupe, du transport de personnes, des entrepôts, des magasins franchisés, des sièges et autres bureaux administratifs.

Périmètre des indicateurs environnementaux (Energie, Eau, Fluides réfrigérants, Déchets, Sacs de caisse, Publications commerciales) : Le périmètre concerne les magasins intégrés ouverts du 1^{er} octobre au 30 septembre de la période de reporting. En effet, depuis 2012, le reporting se fait sur 12 mois glissants du 1^{er} octobre au 30 septembre sur ces indicateurs ainsi que les indicateurs produits et logistique. En 2013, les indicateurs eau, déchets et fluides correspondant au format Atacadao et consolidés dans les hypermarchés du Brésil n'ont pas pu être intégrés au reporting.

Pour les indicateurs Sacs de caisse et Publications commerciales, les consommations des magasins ouverts en cours d'année ainsi que des magasins franchisés peuvent être incluses.

Le nombre de mètres carrés de surface de vente à prendre en compte n'inclut pas les surfaces des réserves, ni des laboratoires, ni de la galerie commerciale le cas échéant. Le Groupe préconise aux BUs de prendre en compte la surface de vente des magasins ouverts au 1^{er} jour de la période de reporting.

Carrefour Banque ainsi que Carrefour Property Development en tant que sociétés émettant des titres sur un marché réglementé a publié les informations sociales, environnementales et sociétales dans leur propre rapport de gestion conformément à la réglementation.

Variation du périmètre

Les variations de périmètre sont liées à des créations, des acquisitions, des cessions ou fermetures de magasins ou de BU.

En cas de créations ou d'acquisitions d'une BU après le 1^{er} janvier 2013, celle-ci n'est pas incluse dans le reporting.

En cas de cession ou de fermeture d'une BU en 2013, celle-ci est exclue du reporting pour les données environnementales sur la totalité de l'année.

Pour l'année 2013, les activités intégrées de la Turquie sont intégralement passées sous franchise. Elles sont donc exclues du reporting pour la totalité de l'exercice.

Indicateurs développement durable

Principes applicables

Le reporting développement durable applique les principes suivants :

- **précision** : le groupe Carrefour s'efforce de s'assurer de l'exactitude des données publiées, en multipliant les contrôles internes manuels et automatiques.
- **comparabilité** : le Groupe s'efforce de maintenir une homogénéité au fil de ses reporting. Les chiffres présentés sur plusieurs années obéissent à la même définition.

Choix des indicateurs

Le groupe Carrefour s'est doté en 2003 de 20 indicateurs clés de performance (KPI) associés à ses priorités stratégiques en termes de développement durable. Ces indicateurs, revus au fil des années, ont pour objectif de suivre les engagements pris par le Groupe et les progrès en termes de performance environnementale et sociale. Chaque KPI a été choisi par le Groupe pour sa pertinence par rapport aux activités du Groupe mais aussi en vue de répondre aux attentes des parties prenantes ainsi qu'aux obligations réglementaires.

Référentiels utilisés

Le rapport de gestion 2013 suit les recommandations du Pacte Mondial relatives à la "Communication sur le progrès", les lignes directrices de la *Global Reporting Initiative G3* (Niveau B), ainsi que les principes directeurs de l'OCDE (voir tableau de croisement pages 278 à 281). Il répond également en complément du rapport annuel aux exigences de l'article 225 du Code de Commerce.

Un protocole de reporting développement durable a été élaboré par la Direction développement durable du Groupe. Il précise les règles de collecte, de calcul et de consolidation du Groupe.

Par ailleurs, chaque correspondant reporting dispose, via l'application informatique de reporting Enablon, d'une procédure de collecte des données, d'un guide d'utilisation de l'application de reporting Enablon, de fiches définitions pour chaque KPI environnemental et d'une checklist des points à contrôler, qu'il diffuse en interne aux responsables développement durable.

Depuis l'exercice 2009, les indicateurs ressources humaines sont collectés via l'application de reporting ressources humaines Groupe et obéissent aux définitions réalisées conjointement entre la Direction ressources humaines Groupe et la Direction développement durable.

Spécificités méthodologiques

L'ensemble de ces informations sont indiquées dans le protocole de reporting développement durable du Groupe et dans les fiches définitions KPI disponibles dans l'application de reporting du Groupe pour les KPI environnementaux et auprès de la Direction ressources humaines Groupe pour les KPI sociaux.

Précisions méthodologiques

Émissions de CO₂ : afin d'évaluer les émissions de CO₂ liées à la consommation d'énergie (électricité, gaz et fioul) et aux fluides réfrigérants de nos magasins, nous utilisons des facteurs de conversion (de kWh et kg en équivalent kg CO₂). Les facteurs utilisés proviennent d'organismes internationalement reconnus, comme l'IPCC (*Intergovernmental Panel on Climate Change*) et l'AIE (Agence Internationale de l'Energie). On note que lorsque les BUs disposent de facteurs nationaux spécifiques, elles ont la possibilité de les utiliser et les émissions de CO₂ associées sont alors calculées par l'outil sur la base de ces facteurs.

Le facteur d'émissions lié à la consommation d'électricité des Bus France est mis à jour chaque année en fonction des modifications apportées au contrat d'approvisionnement d'électricité (50 % marché régulé/50 % marché ouvert).

Concernant les émissions de CO₂ liées à notre activité logistique, sont prises en compte les émissions de CO₂ liées au transport routier aval (transport de marchandises entre les entrepôts et les magasins). Nous utilisons un taux de conversion égale à 2,6667 kg CO₂ émis par litre de carburant consommé établi avec l'Ademe (Agence De l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie). Cet indicateur comptabilise les émissions de CO₂ liées au transport de marchandises entre les entrepôts et les magasins. Ne sont pas prises en compte les émissions de CO₂ :

- produites par les *spotters* ;
- produites lors du transport de marchandises en amont de l'entrepôt ;
- liées aux livraisons directes (acheminement direct « producteurs/magasins » des marchandises sans passage en entrepôt) ;
- liées au transport des collaborateurs et au transport des clients ;
- liées aux transports avals rail (cas de la France notamment) et maritime (cas de l'Indonésie notamment).

Enfin, il est à noter que les trajets retours « magasins/entrepôts » sont pris en compte uniquement dans le cas de flottes prêtées à l'usage exclusif de Carrefour.

Sacs de caisse : la quantité de sacs de caisse publiée correspond au nombre de sacs achetés par la BU pendant la période de reporting.

Grammage du papier : la définition retenue par le Groupe est la quantité de papier acheté pour les publications commerciales ramenée à la surface de papier acheté pour les publications commerciales (en g/m²).

Nombre de références de produits Bio : le nombre de références de produits Bio ou écologiques reporté porte sur le nombre de références, labellisées par un tiers externe, identifiées dans les marques de distributeur, dont le montant de ventes au cours de l'année est non nul. Le nombre de références Groupe correspond à la somme des références proposées à la vente dans chaque pays. Dans le cas particulier du textile, les coloris sont différenciés mais pas les tailles.

Effectifs fin de période : sont pris en compte les collaborateurs liés à l'entreprise par un contrat de travail (hors stagiaires et contrats suspendus) présents à l'effectif au 31 décembre.

Nombre d'accidents du travail : la définition d'un accident du travail est définie par la législation en vigueur de chaque pays. Si aucune définition n'existe dans le pays, la définition retenue par le Groupe est « un accident ayant eu lieu sur le temps de travail et ayant entraîné un arrêt de travail ».

Taux d'absence : la méthode de calcul retenue par les pays est celle d'un calcul en base ouvrée mais des écarts de méthode peuvent subsister dans certains pays.

Salariés déclarés travailleurs handicapés : la notion de personne handicapée est définie par la réglementation locale des différents pays.

Produits équitables : le label produit équitable n'existant pas dans tous les pays du Groupe, ont été intégrés à cet indicateur des produits non labellisés mais pour lesquels la démarche menée se rapproche de celle requise pour une labellisation. C'est en particulier le cas des produits considérés équitables vendus en Chine.

Contrats filières Origine & qualité Carrefour : contrats respectant les critères O&QC fixés par Carrefour vis-à-vis de ses fournisseurs.

Dans certains cas, des KPI peuvent faire l'objet d'estimation (cas des indicateurs de consommation d'énergie ou d'eau calculés sur le montant facturé avec un prix moyen du kWh ou mètre cube notamment). Le cas échéant, il est imposé aux BUs de préciser et justifier la pertinence des hypothèses retenues pour la méthode d'estimation.

Limites méthodologiques des indicateurs

Les indicateurs environnementaux et sociaux peuvent présenter des limites méthodologiques du fait de l'absence d'harmonisation des définitions et législations nationales/internationales (exemple : les accidents de travail) et/ou de la nature qualitative donc subjective de certaines données (comme les indicateurs qualité achat, démarche logistique, parties prenantes et sensibilisation consommateurs).

Concernant le KPI Fluides réfrigérants, les éventuelles fuites ayant eu lieu avant un changement d'équipements ne sont pas quantifiées dans le reporting. Elles correspondent aux émissions générées entre la dernière opération de maintenance et le remplacement de l'installation. L'impact est peu significatif à l'échelle du Groupe, du fait combiné d'un suivi régulier des installations et de l'étalement de leurs remplacements. Il est à noter que les bilans matière ne sont pas systématiquement réalisés à chaque rechargement de fluide ou en fin d'année, ainsi certaines BUs reportent comme consommation de l'année N certaines quantités de fluides encore stockées en bouteille.

Concernant le KPI Logistique (émissions de CO₂ par unité de transport), dans la grande majorité des cas, les émissions de CO₂ liées aux transports des marchandises sont calculées sur la base des distances parcourues du fait de l'absence de données réelles sur les consommations de carburant des prestataires et des consommations moyennes par type de camions. De plus, les pays dont la logistique est principalement assurée par les fournisseurs sont exclus du périmètre de reporting.

Enfin, les palettes (unités de transport) en retour de tournée (*backhauling, reverse*) ne sont pas comptabilisées dans le nombre de palettes prises en compte pour le transport aval.

Concernant le KPI Energie, la quantité d'énergie publiée correspond à la quantité achetée et non à la quantité réellement consommée pour le fioul et le gaz (15 % de l'Energie consommée par les magasins).

Concernant le KPI Eau, la quantité d'eau publiée correspond principalement à la quantité d'eau achetée. Suivant les pays, l'eau prélevée par forage par certains magasins peut ne pas être comptabilisée lorsque ces prélèvements sont gratuits. De plus, lorsque la consommation d'eau destinée à la galerie marchande n'est pas identifiée séparément de celle du magasin, elle peut être prise en compte dans la quantité d'eau publiée. Enfin, lorsque les montants de facturation intègrent des coûts annexes à ceux liés à la consommation d'eau, et que ces derniers ne peuvent être dissociés, la quantité d'eau reportée, sans que cela soit significatif, est surévaluée.

Concernant le KPI Déchets, le périmètre de reporting retenu comprend les BUs bénéficiant d'entreprises de collecte de déchets qui fournissent l'information quant au tonnage de déchets évacués. En règle générale, lorsque la collecte est réalisée directement par les collectivités locales, aucune information n'est disponible. De plus, lorsque les déchets sont collectés et regroupés sur les entrepôts, les quantités correspondantes ne sont pas systématiquement intégrées au reporting.

Concernant les KPI Origine & Qualité Carrefour et Produits Bio, on note qu'il n'est pas toujours possible de dissocier la part des ventes relatives au format hypermarché de celle relative au format supermarché. Auquel cas, la solution retenue par Carrefour est de reporter la totalité des ventes dans le format hypermarché.

Concernant le KPI Accidents du travail, on note que, pour certaines BUs pour lesquelles la donnée est obtenue sur la base de l'outil de paie, le nombre d'accidents du travail avec arrêt est estimé sur la base du nombre d'heures d'absence pour motif accident de travail.

Compte tenu des limites méthodologiques énoncées ci-dessus et des difficultés de collecte, le périmètre de reporting peut varier selon les indicateurs. Pour chaque indicateur communiqué sur un périmètre restreint, ce dernier est précisé. Pour analyser les évolutions, sont retirées toutes les BUs pour lesquelles il manque les données d'une des années de comparaison.

Modalités de collecte, consolidation et contrôle des données

Période de reporting

Deux campagnes de reporting sont réalisées par an : un reporting annuel pour le rapport de gestion publié soumis à approbation du Conseil d'Administration ; et un reporting semestriel.

La période retenue pour le reporting annuel est l'année civile (1^{er} janvier au 31 décembre) pour les indicateurs ressources humaines.

Afin de répondre aux exigences de délais de publication de l'article 125 du Grenelle II de l'environnement, les indicateurs relatifs à la performance des magasins, à la logistique ainsi qu'aux marchandises sont désormais calculés sur une année glissante d'octobre à septembre.

Modalités de collecte des données

Le système mis en place est fondé sur une double remontée d'information permettant une collecte rigoureuse des données qualitatives et quantitatives auprès des différents pays et enseignes. Sur le plan qualitatif, les bonnes pratiques mises en œuvre dans les pays sont remontées par email. Sur le plan quantitatif, l'application Enablon a été mise en place en 2005 pour le reporting des indicateurs clés de performance environnementale. Pour ce qui est des indicateurs clés de performance sociale, ces derniers sont remontés via l'outil de reporting Groupe des ressources humaines depuis l'exercice 2009. Des correspondants reporting identifiés dans chaque pays sont responsables respectivement de la coordination du reporting environnemental et du reporting social de leur pays.

Modalités de consolidation des données

La consolidation des indicateurs développement durable au niveau du Groupe est réalisée via notre application Enablon par la Direction développement durable pour l'ensemble des indicateurs.

Modalités de contrôle des données environnementales

L'application informatique de reporting Enablon intègre des contrôles de cohérence automatiques afin d'éviter les erreurs de saisie ; elle permet également de joindre des fichiers sources et d'insérer des commentaires explicatifs, facilitant ainsi le contrôle interne et l'audit. Chaque responsable de reporting vérifie les données saisies, avant la consolidation au niveau du Groupe, à l'aide d'une check-list de contrôles et d'astuces de contrôles précisées dans les fiches de définition de chaque indicateur. La Direction Développement Durable du Groupe effectue un deuxième niveau de contrôle des données. Les incohérences et erreurs relevées sont revues avec les pays et, le cas échéant corrigées.

Modalités de contrôle des données sociales

Les données sociales sont contrôlées localement avant saisie dans l'outil ressources humaines Groupe. La Direction ressources humaines Groupe effectue un deuxième niveau de contrôle des données. Les incohérences et erreurs relevées sont revues avec les pays et, le cas échéant corrigées.

Vérification externe

Principe applicable

Fiabilité : les données chiffrées sont produites, consolidées, analysées et publiées. Une sélection fait l'objet d'une vérification par un tiers externe.

Audit externe

Les procédures de reporting ont fait l'objet d'une vérification externe par notre Commissaire aux comptes MAZARS, désigné Organisme tiers indépendant. Pour les informations considérées comme étant les plus significatives, des tests de détails ont été réalisés sur les données. Les indicateurs identifiés par le symbole ρ ont été revus en assurance raisonnable.

Amélioration continue

Depuis 2012, afin de répondre aux exigences de l'article 225 du Grenelle II, les indicateurs correspondant aux magasins, aux marchandises et à la logistique ont été calculés sur une période de 12 mois glissants allant d'octobre à septembre. Dans les analyses, ces chiffres sont considérés comme comparables avec les données présentées sur une année civile pour les années précédentes.

2.3.3 RAPPORT DE L'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT SUR LES INFORMATIONS SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIÉTALES CONSOLIDÉES FIGURANT DANS LE RAPPORT DE GESTION

Exercice clos le 31 décembre 2013

Aux actionnaires,

En notre qualité d'organisme tiers indépendant dont la recevabilité de la demande d'accréditation a été admise par le Cofrac, et membre du réseau Mazars, commissaire aux comptes de la société Carrefour, nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2013, présentées dans le rapport de gestion (ci-après les « Informations RSE »), en application des dispositions de l'article L.225-102-1 du code de commerce.

Responsabilité de la société

Il appartient au Conseil d'administration d'établir un rapport de gestion comprenant les Informations RSE prévues à l'article R.225-105-1 du code de commerce, préparées conformément au référentiel utilisé par la société (le « Référentiel »), dont un résumé figure dans le rapport de gestion et qui est disponible sur demande auprès des Directions des Ressources Humaines Groupe d'une part, et du Développement Durable Groupe d'autre part.

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les textes réglementaires, le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes ainsi que les dispositions prévues à l'article L.822-11 du code de commerce. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques, des normes professionnelles et des textes légaux et réglementaires applicables.

Responsabilité de l'organisme tiers indépendant

Il nous appartient, sur la base de nos travaux :

- d'attester que les Informations RSE requises sont présentes dans le rapport de gestion ou font l'objet, en cas d'omission, d'une explication en application du troisième alinéa de l'article R.225-105 du code de commerce (Attestation de présence des Informations RSE) ;
- d'exprimer une conclusion d'assurance modérée sur le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère conformément au Référentiel (Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE) ;
- d'exprimer, à la demande de la société, une conclusion d'assurance raisonnable sur le fait que les informations sélectionnées par la société et identifiées par le signe ☒ dans le chapitre 2 du rapport de gestion ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs, conformément au Référentiel.

Nos travaux ont été effectués par une équipe de 5 personnes entre fin août 2013 et début mars 2014, sur une période d'environ 21 semaines. Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos experts en matière de RSE.

Nous avons conduit les travaux décrits ci-après conformément aux normes professionnelles applicables en France et à l'arrêté du 13 mai 2013 déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et, concernant l'avis motivé de sincérité et le rapport d'assurance raisonnable, à la norme internationale ISAE 3000 ⁽¹⁾.

1. Attestation de présence des Informations RSE

Nous avons pris connaissance, sur la base d'entretiens avec les responsables des directions concernées, de l'exposé des orientations en matière de développement durable, en fonction des conséquences sociales et environnementales liées à l'activité de la société et de ses engagements sociétaux et, le cas échéant, des actions ou programmes qui en découlent.

Nous avons comparé les Informations RSE présentées dans le rapport de gestion avec la liste prévue par l'article R.225-105-1 du code de commerce.

En cas d'absence de certaines informations consolidées, nous avons vérifié que des explications étaient fournies conformément aux dispositions de l'article R.225-105 alinéa 3 du code de commerce.

Nous avons vérifié que les Informations RSE couvraient le périmètre consolidé, à savoir la société ainsi que ses filiales au sens de l'article L.233-1 et les sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L.233-3 du code de commerce avec les limites précisées dans la note méthodologique présentée dans le paragraphe « Méthodologie de reporting des indicateurs Développement Durable » du rapport de gestion.

Sur la base de ces travaux et compte tenu des limites mentionnées ci-dessus, nous attestons de la présence dans le rapport de gestion des Informations RSE requises.

2. Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE

Nature et étendue des travaux

Nous avons mené une vingtaine d'entretiens avec une soixantaine de personnes responsables de la préparation des Informations RSE auprès des directions en charge des processus de collecte des informations et, le cas échéant, responsables des procédures de contrôle interne et de gestion des risques, afin :

- d'apprécier le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité, son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- de vérifier la mise en place d'un processus de collecte, de compilation, de traitement et de contrôle visant à l'exhaustivité et à la cohérence des Informations RSE et prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration des Informations RSE.

Nous avons déterminé la nature et l'étendue des tests et contrôles en fonction de la nature et de l'importance des Informations RSE au regard des caractéristiques de la société, des enjeux sociaux et environnementaux de ses activités, de ses orientations en matière de développement durable et des bonnes pratiques sectorielles.

(1) ISAE 3000 – Assurance engagements other than audits or reviews of historical information.

Pour les informations RSE que nous avons considérées les plus importantes (détaillées en annexe) :

- au niveau de l'entité consolidante et des Directions Groupe des Ressources Humaines d'une part, et du Développement Durable d'autre part, nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (organisation, politiques, actions), nous avons mis en œuvre des procédures analytiques sur les informations quantitatives et vérifié, sur la base de sondages, les calculs ainsi que la consolidation des données et nous avons vérifié leur cohérence et leur concordance avec les autres informations figurant dans le rapport de gestion ;
- au niveau d'un échantillon représentatif d'entités ⁽²⁾ que nous avons sélectionnées en fonction de leur activité, de leur contribution aux indicateurs consolidés, de leur implantation et d'une analyse de risque, nous avons mené des entretiens pour vérifier la correcte application des procédures et mis en œuvre des tests de détail sur la base d'échantillonnages, consistant à vérifier les calculs effectués et à rapprocher les données des pièces justificatives. L'échantillon ainsi sélectionné représente 47 % des effectifs et entre 27 % et 75 % des informations quantitatives environnementales.

Pour les autres informations RSE consolidées, nous avons apprécié leur cohérence par rapport à notre connaissance de la société.

Enfin, nous avons apprécié la pertinence des explications relatives, le cas échéant, à l'absence totale ou partielle de certaines informations.

Nous estimons que les méthodes d'échantillonnage et tailles d'échantillons que nous avons retenues en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des

travaux de vérification plus étendus. Du fait du recours à l'utilisation de techniques d'échantillonnages ainsi que des autres limites inhérentes au fonctionnement de tout système d'information et de contrôle interne, le risque de non-détection d'une anomalie significative dans les Informations RSE ne peut être totalement éliminé.

Conclusion

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

3. Rapport d'assurance raisonnable sur une sélection d'informations RSE

Nature et étendue des travaux

Concernant les informations sélectionnées par la société et identifiées par le signe , nous avons mené des travaux de même nature que ceux décrits dans le paragraphe 2 ci-dessus pour les informations RSE considérées les plus importantes mais de manière plus approfondie, en particulier en ce qui concerne le nombre de tests.

L'échantillon sélectionné représente ainsi en moyenne entre 62 % et 75 % des informations environnementales identifiées par le signe .

Nous estimons que ces travaux nous permettent d'exprimer une assurance raisonnable sur les informations sélectionnées par la société et identifiées par le signe .

Conclusion

A notre avis, les informations sélectionnées par le Groupe et identifiées par le signe ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs, conformément au Référentiel.

Fait à Paris-La Défense, le 4 mars 2014

L'organisme tiers indépendant
Mazars SAS

Emmanuelle Rigaudias
Associée RSE & Développement Durable

(2) Informations sociales : Hypermarchés et Supermarchés France ; Hypermarchés et Supermarchés Brésil (Carrefour Brésil et Atacadao) ; Hypermarchés et Supermarchés Argentine.

Informations environnementales et qualité : Hypermarchés et Supermarchés France ; Hypermarchés et Supermarchés Brésil (Carrefour Brésil et Atacadao) ; Hypermarchés et Supermarchés Argentine ; Hypermarchés Chine (émissions de CO2 liées à la consommation d'énergie des magasins et émissions de CO2 liées à la consommation des gaz réfrigérants) ; Hypermarchés et Supermarchés Espagne (émissions de CO2 liées à la consommation d'énergie des magasins).

Annexe : liste des informations les plus importantes

Informations sociales

- Effectif par sexe, catégorie d'employé, âge, zone géographique ;
- Part des femmes dans le management ;
- Taux de salariés à temps partiel ;
- Nombre d'embauches total (CDD/CDI) ;
- Turnover des effectifs en CDI ;
- Nombre d'accidents du travail avec arrêt de travail ;
- Nombre total d'heures de formation ;
- Nombre de salariés déclarés travailleurs handicapés.

Informations environnementales et qualité

- Consommation d'énergie en GWh et en kWh/m² ;
- Emissions de CO₂ liées à la consommation d'énergie des magasins par m² ;
- Emissions de CO₂ liées à la consommation de fluides réfrigérants ;
- Consommation d'eau par m² ;
- Déchets recyclés (dons inclus) par m² ;
- Emissions de CO₂ par unité de transport ;
- Quantité de papier acheté pour les publications commerciales en kg/m² de surface et en milliers de tonnes ;
- Nombre de références de produits bio contrôlés ;
- Nombre de contrats Engagement Qualité Carrefour signés ;
- Nombre de référence de produits issus du commerce équitable/solidaire ;
- Montant des ventes TTC de produits alimentaires achetés à des fournisseurs locaux.

GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

3.1	Code de gouvernement d'entreprise	76	3.5	Gestion des risques	98
3.2	La composition et les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'Administration	76	3.5.1	Facteurs de risques	98
3.2.1	Composition du Conseil d'Administration	76	3.5.2	Prévention des risques	103
3.2.2	Fonctionnement du Conseil d'Administration	86	3.5.3	Assurances	104
3.2.3	Comités du Conseil d'Administration	87	3.5.4	Gestion de crise	105
3.3	La Direction Générale	90	3.6	Contrôle interne	106
3.4	Rémunérations et avantages accordés aux mandataires sociaux	91	3.6.1	Dispositif de gestion des risques et du contrôle interne	106
3.4.1	Rémunération des membres du Conseil d'Administration	91	3.6.2	Éléments liés au contrôle interne comptable et financier	110
3.4.2	Rémunération du Président Directeur Général	92	3.7	Rapport des Commissaires aux comptes établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce sur le rapport du Président du Conseil d'Administration	113
3.4.3	Tableaux sur la rémunération des mandataires sociaux issus des recommandations AFEP-MEDEF	93			
3.4.4	Opérations effectuées par les mandataires sociaux sur les titres de la Société	97			

3.1 Code de gouvernement d'entreprise

Depuis le 12 novembre 2008, la Société se réfère au code AFEP-MEDEF sur le gouvernement d'entreprise des sociétés cotées.

Le code AFEP-MEDEF est consultable au siège social de la Société.

3.2 La composition et les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'Administration

3.2.1 COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Par décision de l'Assemblée Générale du 20 avril 2005, la Société a adopté la forme de Société Anonyme à Directoire et Conseil de Surveillance. Par décision de l'Assemblée Générale du 28 juillet 2008, la Société a adopté la forme de Société Anonyme à Conseil d'Administration, les fonctions de Président et de Directeur Général étant dissociées.

Par décision du 21 juin 2011, le Conseil d'Administration a réuni les fonctions de Président et de Directeur Général. La décision du Conseil d'Administration de réunir les fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général répond à l'objectif de simplifier le processus décisionnel et d'accroître l'efficacité et la réactivité de la gouvernance de la Société.

Le Conseil d'Administration est composé de quatorze membres : Monsieur Georges Plassat (Président-Directeur Général), Monsieur Amaury de Seze (Administrateur référent), Madame Mathilde Lemoine, Madame Anne-Claire Taittinger, Madame Diane Labruyère, Monsieur Bernard Arnault, Monsieur Thomas J Barrack Jr, Monsieur Nicolas Bazire, Monsieur Jean-Laurent Bonnafé, Monsieur Thierry Breton, Monsieur René Brillet, Monsieur Charles Edelstenne, Monsieur Bertrand de Montesquiou et Monsieur Georges Ralli.

Le Conseil d'Administration bénéficie de la présence d'Administrateurs très engagés aux expériences complémentaires (expertises de la distribution, expertises financières, industrielles, commerciales etc.) avec pour certains une expérience et une connaissance approfondie de l'entreprise et son environnement aussi bien en France qu'à l'étranger.

Lors de sa séance du 15 janvier 2014, le Conseil d'Administration a coopté Monsieur Thomas J. Barrack Jr, en qualité d'Administrateur. Il remplace Monsieur Sébastien Bazin pour la durée restant à courir du mandat de ce dernier, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015.

Cette cooptation sera soumise à la ratification des actionnaires réunis à l'Assemblée Générale du 15 avril 2014.

Les membres du Conseil d'Administration ont été nommés pour une durée de 3 exercices. Conformément aux dispositions de la 19^e

résolution adoptée par l'Assemblée Générale du 28 juillet 2008 et afin de procéder chaque année au renouvellement par tiers de ses membres, le Conseil d'Administration détermine, par tirage au sort, les noms des Administrateurs sortants par anticipation au terme de la première et de la deuxième année.

Les Administrateurs dont le mandat vient à échéance au terme de l'exercice 2013 sont Messieurs Amaury De Seze, Bernard Arnault, Jean-Laurent Bonnafé et René Brillet.

Les mandats de Madame Anne Claire Taittinger, Messieurs Sébastien Bazin, Thierry Breton et Charles Edelstenne, ont été renouvelés pour une durée de trois ans par l'Assemblée Générale du 23 avril 2013. Le mandat de Monsieur Sébastien Bazin a pris fin le 15 janvier 2014.

Les mandats de Madame Mathilde Lemoine, Messieurs Georges Plassat et Nicolas Bazire, ont été renouvelés pour une durée de trois ans par l'Assemblée Générale du 18 juin 2012. Madame Diane Labruyère et Messieurs Bertrand de Montesquiou et Georges Ralli ont été nommés par cette même Assemblée Générale.

Trois femmes siègent au sein du Conseil d'Administration. Le Conseil fait donc application de la loi du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes fixant la proportion des administrateurs de chaque sexe à 20 %.

Conformément au code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées et sur recommandations du Comité des Nominations, le Conseil d'Administration a estimé le 4 mars 2014, après examen, que parmi ses membres, neuf peuvent être considérés comme des Administrateurs indépendants. Ainsi, Mesdames Mathilde Lemoine, Anne-Claire Taittinger et Diane Labruyère ainsi que Messieurs Georges Ralli, Thierry Breton, René Brillet, Charles Edelstenne, Bertrand de Montesquiou et Amaury de Seze sont qualifiés d'Administrateurs indépendants.

Un Administrateur est indépendant lorsqu'il n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec la Société, son groupe ou sa Direction, qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement.

Les critères qui guident le Conseil d'Administration pour qualifier un membre indépendant sont les critères spécifiés par le code AFEP-MEDEF suivants :

- ne pas être salarié ou dirigeant mandataire social de la Société, ni salarié ou Administrateur de sa société mère ou d'une société que celle-ci consolide et ne pas l'avoir été au cours des cinq années précédentes ;
- ne pas être dirigeant mandataire social d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat d'Administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un dirigeant mandataire social de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'Administrateur ;
- ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement :
 - significatif de la Société ou de son groupe,
 - ou pour lequel la Société ou son groupe représente une part significative de l'activité,
- ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social,
- ne pas avoir été Commissaire aux comptes de l'entreprise au cours des cinq années précédentes,
- ne pas être Administrateur de l'entreprise depuis plus de douze ans.

Monsieur Sébastien Bazin a exercé les fonctions de Vice-Président du 21 juin 2011 au 15 janvier 2014.

Lors de sa réunion du 21 juin 2011, le Conseil d'Administration a nommé Monsieur Amaury de Seze en qualité d'Administrateur référent. Il a été reconduit dans cette fonction par décision du Conseil d'Administration le 18 juin 2012. L'Administrateur-référent a pour mission d'assister le Président dans ses attributions en matière de bon fonctionnement des organes de gouvernance de la Société. Dans ce domaine, il examine tout particulièrement les situations de conflits d'intérêts, même potentiels, qui pourraient, le cas échéant, concerner les Administrateurs ou le Président du Conseil au regard de l'intérêt social que ce soit dans le cadre de projets opérationnels, d'orientations stratégiques ou de conventions spécifiques.

Déclaration des mandataires sociaux

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

Il n'existe aucun lien familial entre les mandataires sociaux de la Société.

À la connaissance de la Société et au jour de l'établissement du présent Document de Référence, aucun des mandataires sociaux (membres du Conseil d'Administration et Président-Directeur Général) n'a, au cours des cinq dernières années :

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

À la connaissance de la Société et au jour de l'établissement du présent Document de Référence, aucun conflit d'intérêt n'est identifié entre les devoirs de chacun des mandataires sociaux (membres du Conseil d'Administration et Président-Directeur Général) à l'égard de la Société et leurs intérêts privés ou autres devoirs.

À la connaissance de la Société et au jour de l'établissement du présent Document de Référence, il n'existe aucun arrangement ou accord conclu avec les principaux actionnaires, des clients, des fournisseurs ou autres, en vertu duquel l'un des mandataires sociaux de la Société (membres du Conseil d'Administration et Président-Directeur Général) aurait été nommé en tant que membre d'un de leur organe d'administration, de Direction ou de surveillance ou en tant que membre de leur Direction Générale.

Il n'existe aucun lien contractuel entre la Société et les membres du Conseil d'Administration.

Biographie des membres du Conseil d'Administration

Georges Plassat

Président-Directeur Général

Né le 25 mars 1949. Français.

Nombre d'actions détenues dans la Société : 30 000 actions

Date de cooptation au sein du Conseil : 23 mai 2012

Date de ratification de la cooptation et renouvellement au sein du Conseil : 18 juin 2012

Date de fin de mandat : Assemblée appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2014

Parcours professionnel :

Groupe Casino (1983-1997) : Directeur Marketing puis Directeur Général (1988-1990) de la division restauration du Groupe, Directeur Général de Casino France (1990-1992), Gérant (1992-1994), Vice-Président du Directoire (1994-1996) puis Président du Directoire (1996-1997) du groupe Casino. Directeur Exécutif pour l'Espagne du groupe Carrefour et Administrateur-Délégué de Pryca (1997-1999). Président du Directoire (2000) puis Président-Directeur Général (2004-2012) du groupe Vivarte (ex-groupe André).

Amaury de Seze

Administrateur-référent

(Administrateur indépendant)

Né le 7 mai 1946. Français.

Nombre d'actions détenues dans la Société : 12 500 actions

Date de nomination au sein du Conseil : 28 juillet 2008

Date de renouvellement : 21 juin 2011

Date de fin de mandat : Assemblée appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2013

Parcours professionnel :

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.

Mandats hors Groupe :

Vice-chairman de Power Financial Corporation of Canada (Canada)
 Administrateur de BW Group (Singapour)
 Administrateur de Groupe Bruxelles Lambert (Belgique)
 Administrateur de Erbe SA (Belgique)
 Administrateur de Pargesa Holding SA (Suisse)
 Administrateur de Suez Environnement
 Président du Conseil de Surveillance de PAI Partners SA
 Membre du Conseil de Surveillance de Publicis Groupe
 Administrateur de Imerys SA
 Administrateur de Thales SA *

Bernard Arnault

Né le 5 mars 1949. Français.

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

Date de nomination au sein du Conseil : 28 juillet 2008

Date de renouvellement : 21 juin 2011

Date de fin de mandat : Assemblée appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2013

Parcours professionnel :

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

En 1974, il en devient Directeur de la Construction, puis Directeur Général en 1977 et enfin Président-Directeur Général en 1978. Il le restera jusqu'en 1984, date à laquelle il devient Président-Directeur Général de Financière Agache SA et de Christian Dior SA.

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

Mandats hors Groupe :

Président-Directeur Général de LVMH Moët Hennessy-Louis Vuitton SA
 Président du Conseil d'Administration de Christian Dior SA
 Président du Conseil d'Administration de Louis Vuitton (Fondation d'Entreprise)
 Président du Groupe Arnault SAS
 Administrateur de Christian Dior Couture SA
 Administrateur de Château Cheval Blanc
 Administrateur de LVMH Moët Hennessy-Louis Vuitton Inc. (États-Unis)
 Administrateur de LVMH Moët Hennessy-Louis Vuitton Japan KK (Japon)
 Membre du Comité de Surveillance de Financière Jean Goujon SAS
 Administrateur de LVMH International SA (Belgique)
 Administrateur de LVMH Services Limited (Royaume Uni)

Thomas J. Barrack Jr

Né le 28 avril 1947. Américain.

Date de cooptation au sein du conseil : 15 janvier 2014

Cooptation soumise à ratification en Assemblée Générale : Assemblée Générale du 15 avril 2014

Date de fin de mandat : Assemblée appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2015

Parcours professionnel :

Avant de fonder Colony Capital en 1990, Monsieur Thomas J. Barrack Jr, de nationalité américaine, a notamment occupé des fonctions dirigeantes au sein de la société d'investissement The Robert M. Bass Group, basée à Forth Worth, Texas.

Il a également servi sous l'administration Reagan comme sous-secrétaire adjoint du département américain de l'Intérieur.

Il est titulaire d'un *Bachelor of Arts* de l'Université de Californie du Sud et d'un Doctorat en droit de l'Université de San Diego.

Mandats hors Groupe :

Administrateur d'Accor *

Administrateur de Colony Financial Inc. (États-Unis)

Administrateur de First Republic Bank (États-Unis)

Nicolas Bazire

Né le 13 juillet 1957. Français.

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

Date de nomination au sein du Conseil : 28 juillet 2008

Date de renouvellement : 18 juin 2012

Date de fin de mandat : Assemblée appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2014

Parcours professionnel :

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.

Mandats hors Groupe :

Directeur Général de Groupe Arnault SAS

Administrateur de LVMH – Moët Hennessy Louis Vuitton SA

Administrateur de Atos SE

Président du Comité des Nominations et Rémunérations de Atos SE

Administrateur de Suez Environnement Company SA

Membre du Conseil de Surveillance de Rothschild & Cie Banque SCS

Administrateur de Agache Développement SA

Administrateur de Europatweb SA

Administrateur de Financière Agache SA

Administrateur de Financière Agache Private Equity SA

Administrateur de Les Échos SA

Vice-Président du Conseil de Surveillance de Les Échos SAS

* Mandats ayant cessé en 2013

Administrateur de LVMH Fashion Group SA
 Membre du Comité de Surveillance de Montaigne Finance SAS
 Membre du Comité de Surveillance de Semyrhamis SAS
 Administrateur de Fondation Louis Vuitton pour la Création (Fondation d'Entreprise)
 Gérant de Les Chevaux de Malmain SARL

Jean-Laurent Bonnafé

Né le 14 juillet 1961. Français.

Nombre d'actions détenues dans la Société : 1 030 actions

Date de nomination au sein du Conseil : 28 juillet 2008

Date de renouvellement : 21 juin 2011

Date de fin de mandat : Assemblée appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2013

Parcours professionnel :

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.

Mandats hors Groupe :

Administrateur et Directeur Général de BNP Paribas
 Administrateur de BNL -Banca Nazionale del Lavoro (Italie)
 Administrateur de BNP Paribas Fortis (Belgique)
 Administrateur de Erbe SA (Belgique) *

Thierry Breton

(Administrateur indépendant)

Né le 15 janvier 1955. Français.

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

Date de nomination au sein du Conseil : 28 juillet 2008

Date de renouvellement : 23 avril 2013

Date de fin de mandat : Assemblée appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2015

Parcours professionnel :

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.

* Mandats ayant cessé en 2013

Mandats hors Groupe :

Président du Conseil d'Administration et Directeur Général de Atos SE
 Directeur Général de Atos International SAS

René Brillet

(Administrateur indépendant)

Né le 1^{er} août 1941. Français.

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

Date de nomination au sein du Conseil : 28 juillet 2008

Date de renouvellement : 21 juin 2011

Date de fin de mandat : Assemblée appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2013

Parcours professionnel :

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

Mandats hors Groupe :

Administrateur de la société Électricité et Eaux de Madagascar

Charles Edelstenne

(Administrateur indépendant)

Né le 9 janvier 1938. Français.

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

Date de nomination au sein du Conseil : 28 juillet 2008

Date de renouvellement : 23 avril 2013

Date de fin de mandat : Assemblée appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2015

Parcours professionnel :

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.

Mandats hors Groupe :

Président-Directeur Général de Dassault Aviation SA *
 Président d'Honneur de Dassault Aviation SA
 Directeur Général de GIMD SAS (Groupe Industriel Marcel Dassault SAS)
 Président du Conseil d'Administration de Dassault Systèmes SA
 Membre du Conseil de Surveillance de GIMD SAS (Groupe Industriel Marcel Dassault SAS)
 Administrateur de Thales SA
 Administrateur de Sogitec Industries SA

Administrateur de SABCA (Société Anonyme Belge de Constructions Aéronautiques) (Belgique)

Administrateur de Dassault Falcon Jet Corporation (États-Unis)

Président de Dassault International Inc. (États-Unis) *

Gérant de Société Civile ARIE

Gérant de Société Civile ARIE 2

Gérant de Société Civile NILI

Gérant de Société Civile NILI 2

Diane Labryère-Cuilleret

(Administrateur indépendant)

Née le 27 novembre 1968. Française.

Nombre d'actions détenues dans la Société : 34 580 actions

Date de nomination au sein du Conseil : 18 juin 2012

Date de fin de mandat : Assemblée appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2014

Parcours professionnel :

Diplômée de HEC Paris, de UC Berkeley et de la Fundação Getulio Vargas, à Sao Paulo, elle débute sa carrière à l'Agence Française de Développement, en tant que responsable des projets agro-industriels en Afrique lusophone.

Recrutée par la centrale d'achats PARIDOC, elle développe le service Études et Marketing. Puis elle intègre Carrefour en 1997 et devient Directrice des Achats et du Marketing Produits. En 2002, elle fonde l'Institut Robin des Bois à Genève, fondation privée finançant des projets essentiellement en Afrique, dans les domaines de la santé, l'éducation et la micro-finance. En 2007, elle rejoint l'entreprise familiale - Labryère&Eberlé - où elle poursuit le développement des activités de distribution alimentaire.

Mandats hors Groupe :

Présidente de l'Institut Robin des Bois (Suisse)

Administrateur de la Fondation Antenna Technologies (Genève) (Suisse)

Membre du Directoire de Labryère & Eberlé

Mathilde Lemoine

(Administrateur indépendant)

Née le 27 septembre 1969. Française.

Nombre d'actions détenues dans la Société : 2 000 actions

Date de nomination au sein du Conseil : 20 mai 2011

Date de renouvellement : 18 juin 2012

Date de fin de mandat : Assemblée appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2014

Parcours professionnel :

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 Économiste 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 Économiste, Directeur des Études économiques et de la Stratégie marchés d'HSBC France et Économiste d'HSBC Group. Elle est également Membre du Conseil d'Analyse Économique (CAE) et de la Commission Économique de la Nation (CEN) et Professeur à l'Institut d'Études 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 Énergie, Mathilde Lemoine a publié de nombreux écrits sur les évolutions conjoncturelles nationales, internationales mais aussi structurelles.

Mandats hors Groupe :

Membre du Comité Exécutif d'HSBC France

Bertrand de Montesquiou

(Administrateur indépendant)

Né le 1^{er} juillet 1947. Français.

Nombre d'actions détenues dans la Société : 198 261 actions

Date de nomination au sein du Conseil : 18 juin 2012

Date de fin de mandat : Assemblée appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2014

Parcours professionnel :

Bertrand de Montesquiou est diplômé de l'École des Hautes Études Commerciales (1969). Il complète ensuite sa formation à la Faculté des Lettres et Sciences Humaines de Nanterre, ainsi qu'à l'Université de Paris-Dauphine. De 1972 à 1980, il travaille à la Bourse de Paris comme gérant de portefeuille à la Charge Roth le Gentil-Varangot, puis à la charge Sellier, où il devient Fondé de Pouvoir en 1976 et obtient le diplôme d'aptitude à la fonction d'Agent de Change en 1977.

En 1980, il rejoint le groupe familial de distribution Guyenne et Gascogne, partenaire de Carrefour dans le Sud-Ouest et en Espagne, comme Attaché de Direction Générale. Il est nommé Directeur Général en 1983, Président-Directeur Général en 1986 puis Président du Directoire depuis 1996. Il est également Vice-Président-Directeur Général de Sogara SAS et Vice-Président de Centros Comerciales Carrefour (Espagne).

* Mandats ayant cessé en 2013

Georges Ralli

(Administrateur indépendant)

Né le 23 juillet 1948. Français.

Nombre d'actions détenues dans la Société : 5 000 actions**Date de nomination au sein du Conseil** : 18 juin 2012**Date de fin de mandat** : Assemblée appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2014**Parcours professionnel :**

Georges Ralli est titulaire d'un DESS Banque et Finance de l'Université de Paris-V, diplômé de l'Institut d'Études Politiques de Paris (section économique et financière) et de l'Institut Commercial de Nancy.

Il entre au Crédit Lyonnais en 1970 où il exerce diverses fonctions de Direction jusqu'en 1981 (Département des Études Comptables Générales en charge du suivi des ratios réglementaires et des procédures de consolidation du Groupe - Direction Régionale Alsace en charge de la clientèle d'entreprises - Direction des Affaires Financières en charge des activités de marché primaire d'actions). En 1982, il occupe le poste de Secrétaire de la Commission pour le Développement et la Protection de l'Épargne, puis, de 1982 à 1985, il est Directeur au Département des Négociations Financières au Crédit du Nord (marchés primaires d'obligations et actions, fusions/acquisitions, investissement pour compte propre).

Il entre chez Lazard en 1986 pour participer au développement des activités de marché primaire de capitaux. À partir de 1989 il rejoint les activités de fusions-acquisitions et devient associé gérant en 1993, puis coresponsable des fusions-acquisitions de Lazard LLC à partir de 1999. De 2000 à 2012, Georges Ralli est Managing Director et Deputy Chairman du Comité Exécutif de Lazard LLC (Etats Unis). Il a été parallèlement le chef de la Maison Française jusqu'en 2009. Il a présidé jusqu'en 2012 les activités européennes de Fusions et Acquisitions (Maison Lazard) ainsi que les activités européennes de gestion d'actifs et de banque privée (Lazard Frères Gestion et Lazard Wealth Management Europe).

Il est aujourd'hui associé et gérant d'IPF Partners, fond d'investissement spécialisé dans le secteur de la santé.

Mandats hors Groupe :

Administrateur de Chargeurs SA

Administrateur de SILIC SA *

Représentant permanent de Groupama qui est Administrateur au sein de Veolia Environnement

Gérant de IPF Management 1 SARL (Luxembourg)

Gérant de IPF Partners SARL (Suisse)

Anne-Claire Taittinger

(Administrateur indépendant)

Née le 3 novembre 1949. Française.

Nombre d'actions détenues dans la Société : 3 901 actions**Date de nomination au sein du Conseil de Surveillance** : 20 avril 2005**Date de nomination au sein du Conseil** : 28 juillet 2008**Date de renouvellement** : 23 avril 2013**Date de fin de mandat** : Assemblée appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2015**Parcours professionnel :**

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

Mandats hors Groupe :

Administrateur et Présidente du Comité des Nominations, Rémunérations et Gouvernement d'Entreprise de Club Méditerranée

Administrateur de Financités *

Administrateur de l'IFA (Institut Français des Administrateurs) *

Membre du Conseil de Surveillance de Planet Finance *

Président de SAS Le Riffray

Administrateur et Présidente du Comité des Comptes de Thales SA

Robert Halley**Président d'Honneur**

* Mandats ayant cessé en 2013.

MANDATS DES MANDATAIRES SOCIAUX AU COURS DES 5 DERNIERS EXERCICES (2009 – 2013)

Membres du Conseil

Georges Plassat <i>Président-Directeur Général</i>	2013	Mandats Groupe <ul style="list-style-type: none"> ■ Président-Directeur Général de Carrefour Mandats hors Groupe <ul style="list-style-type: none"> ■ N/A
Mandats exercés de 2009 à 2012 <ul style="list-style-type: none"> ■ Président-Directeur Général du Groupe Vivarte (ex-Groupe André) (fin de mandat : 2012) 		
Sébastien Bazin <i>Vice-Président</i> <i>Jusqu'au 15 janvier 2014</i>	2013	Mandats Groupe <ul style="list-style-type: none"> ■ Membre du Conseil d'Administration de Carrefour (fin de mandat : 15 janvier 2014) Mandats hors Groupe <ul style="list-style-type: none"> ■ Directeur Général Exécutif de Colony Europe ■ Président-Directeur Général de SESE SA (Société d'Exploitation Sports et Événements) (fin de mandat : 22/04/2013) ■ Président-Directeur Général de HSE SA (Holding Sports et Événements) (fin de mandat : 22/04/2013) ■ Administrateur et Président Directeur Général de Accor SA ■ Administrateur de Edenred SA (fin de mandat : 1/09/2013) ■ Administrateur Délégué de Sisters Soparfi SA (Luxembourg) ■ Membre du Conseil de Surveillance de ANF Immobilier SA (Les Ateliers du Nord de la France) ■ Président de Colillkirch France SAS (fin de mandat : 20/12/2013) ■ Président de Colfilm SAS (fin de mandat : 20/12/2013) ■ Président de Bazeo Europe SAS ■ Président de Colony Capital SAS ■ Directeur Général de Toulouse Canceropole SAS ■ Directeur Général de ColSpa SAS (fin de mandat : 30/09/2013) ■ Gérant de CC Europe Invest SARL ■ Associé Gérant de Nina SCI ■ Représentant légal de Colony Capital SAS, elle-même Président de ColSpa SAS ■ Président de Colyzeo Investment Ltd (Royaume-Uni) ■ Président de Data 4 SAS (fin de mandat : 29/08/2013) ■ Gérant de Société du Savoy à Méribel SARL ■ Gérant de Colmed SARL ■ Associé gérant de la société civile Haute Roche ■ Associé gérant de la société civile Madeleine Michelis ■ Associé gérant de la société civile Ranelagh ■ Représentant légal de Colony Capital SAS, elle-même gérant de SC George V 302 (fin de mandat : 9/07/2013)
Mandats exercés de 2009 à 2012 <ul style="list-style-type: none"> ■ Administrateur (SAS) de Moonscoop SAS (fin de mandat : 2009) ■ Membre du Conseil de Surveillance (SAS) de Groupe Lucien Barrière (fin de mandat : 2009) ■ Président du CS de la société PSG Football Club (fin de mandat : 2010) ■ Président (SAS) de Colwine (fin de mandat : 2010) ■ Administrateur de Moonscoop IP (fin de mandat : 2011) ■ Administrateur de La Tour Réseau de Soins SA (Suisse) (fin de mandat : 2012) ■ Administrateur de Permanence de la Clinique de Carouge (Suisse) (fin de mandat : 2012) ■ Associé Gérant de La Tour SARL (Suisse) (fin de mandat : 2012) 		
Amaury de Seze <i>Administrateur-référent</i>	2013	Mandats Groupe <ul style="list-style-type: none"> ■ Membre du Conseil d'Administration de Carrefour Mandats hors Groupe <ul style="list-style-type: none"> ■ Vice-Chairman de Power Financial Corporation of Canada (Canada) ■ Administrateur de BW Group (Singapour) ■ Administrateur de Groupe Bruxelles Lambert (Belgique) ■ Administrateur de Erbe SA (Belgique) ■ Administrateur de Pargesa Holding SA (Suisse) ■ Administrateur de Suez Environnement ■ Président du Conseil de Surveillance de PAI Partners SA ■ Membre du Conseil de Surveillance de Publicis Groupe ■ Administrateur de Imerys SA ■ Administrateur de Thales SA (fin de mandat : septembre 2013)
Mandats exercés de 2009 à 2012 <ul style="list-style-type: none"> ■ Administrateur de Groupe Industriel Marcel-Dassault SAS (fin de mandat : 2009) 		

Membres du Conseil

Bernard Arnault	2013	<p>Mandats Groupe</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Membre du Conseil d'Administration de Carrefour <p>Mandats hors Groupe</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Président-Directeur Général de LVMH Moët Hennessy-Louis Vuitton SA ■ Président-Directeur Général de Christian Dior SA ■ Président du Conseil d'Administration de Louis Vuitton (Fondation d'Entreprise) ■ Président du Groupe Arnault SAS ■ Administrateur de Christian Dior Couture SA ■ Président du Conseil d'Administration de Château Cheval Blanc (fin de mandat : 2013) ■ Administrateur de Château Cheval Blanc ■ Administrateur de LVMH Moët Hennessy-Louis Vuitton Inc. (États-Unis) ■ Administrateur de LVMH Moët Hennessy-Louis Vuitton Japan KK (Japon) ■ Membre du Comité de Surveillance de Financière Jean Goujon SAS ■ Administrateur de LVMH International SA (Belgique) ■ Administrateur de LVMH Services Limited (Royaume-Uni) <hr/> <p>Mandats exercés de 2009 à 2012</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Administrateur de la Société Civile du Cheval Blanc (fin de mandat : 2011) ■ Membre du Conseil de Surveillance de Lagardère SCA (fin de mandat : 2012)
Thomas J. Barrack Jr	2013	<p>Mandats Groupe</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Membre du Conseil d'Administration de Carrefour depuis le 15 janvier 2014 <p>Mandats hors Groupe</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Administrateur de Accord (fin de mandat : 25/04/2013) ■ Administrateur de Colony Financial, Inc. (États-Unis) ■ Administrateur de First Republic Bank (États-Unis) ■ Administrateur de Challenger Financial Services Group Limited (Australie) (fin de mandat : 31/12/2013) <hr/> <p>Mandats exercés de 2009 à 2012</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ N/A
Nicolas Bazire	2013	<p>Mandats Groupe</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Membre du Conseil d'Administration de Carrefour <p>Mandats hors Groupe</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Directeur Général de Groupe Arnault SAS ■ Administrateur de LVMH – Moët Hennessy Louis Vuitton SA ■ Administrateur de France Atos Origin ■ Administrateur de Suez Environnement Company SA ■ Membre du Conseil de Surveillance de Rothschild & Cie Banque SCS ■ Administrateur de Agache Développement SA ■ Administrateur de Europatweb SA ■ Administrateur de Financière Agache SA ■ Administrateur de Financière Agache Private Equity SA ■ Administrateur de Les Echos SA ■ Vice-Président du Conseil de Surveillance de Les Echos SAS ■ Administrateur de LVMH Fashion Group SA ■ Membre du Comité de Surveillance de Montaigne Finance SAS ■ Membre du Comité de Surveillance de Semyrhamis SAS ■ Administrateur de Fondation Louis Vuitton (Fondation d'Entreprise) ■ Gérant de Les Chevaux de Malmain SARL <hr/> <p>Mandats exercés de 2009 à 2012</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Administrateur de Atos SE (fin de mandat : 2012) ■ Président du Comité des Nominations et Rémunérations de Atos SE (fin de mandat : 2012)

Membres du Conseil

Jean-Laurent Bonnafé	2013	Mandats Groupe <ul style="list-style-type: none"> ■ Membre du Conseil d'Administration de Carrefour
		Mandats hors Groupe <ul style="list-style-type: none"> ■ Administrateur et Directeur Général de BNP Paribas ■ Administrateur de BNL – Banca Nazionale del Lavoro (Italie) ■ Administrateur de BNP Paribas Fortis (Belgique) ■ Administrateur de Erbe SA (Belgique) (fin de mandat : 2013)
		Mandats exercés de 2009 à 2012 <ul style="list-style-type: none"> ■ Président du Comité Exécutif et Chief Executive Officer de BNP Paribas Fortis (fin de mandat : 2009) ■ Administrateur de BNP Paribas Personal Finance (fin de mandat : 2012)
Thierry Breton	2013	Mandats Groupe <ul style="list-style-type: none"> ■ Membre du Conseil d'Administration, Président du Comité des Rémunérations de Carrefour
		Mandats hors Groupe <ul style="list-style-type: none"> ■ Président du Conseil d'Administration et Directeur Général de Atos SE ■ Directeur Général de Atos International SAS ■ Président du Conseil de Surveillance d'Atos Worldline
		Mandats exercés de 2009 à 2012 <ul style="list-style-type: none"> ■ Président-Directeur Général de Atos Origin (fin de mandat : 2011)
René Brillet	2013	Mandats Groupe <ul style="list-style-type: none"> ■ Membre du Conseil d'Administration de Carrefour
		Mandats hors Groupe <ul style="list-style-type: none"> ■ Administrateur de la société Électricité et Eaux de Madagascar
		Mandats exercés de 2009 à 2012 <ul style="list-style-type: none"> ■ N/A
Charles Edelstenne	2013	Mandats Groupe <ul style="list-style-type: none"> ■ Membre du Conseil d'Administration de Carrefour
		Mandats hors Groupe <ul style="list-style-type: none"> ■ Président-Directeur Général de Dassault Aviation SA (fin de mandat : 8/1/2013) ■ Président d'Honneur de Dassault Aviation SA (depuis 9/1/2013) ■ Président du Conseil d'Administration de Dassault Systèmes SA ■ Directeur Général de GIMD SAS (Groupe Industriel Marcel Dassault SAS) ■ Membre du Conseil de Surveillance de GIMD SAS (Groupe Industriel Marcel Dassault SAS) ■ Administrateur de Dassault Aviation SA ■ Administrateur de Sogitec Industries SA ■ Administrateur de SABCA (Société Anonyme Belge de Constructions Aéronautiques) (Belgique) ■ Chairman de Dassault Falcon Jet Corporation (États-Unis) (fin de mandat : 8/1/2013) ■ Administrateur de Dassault Falcon Jet Corporation (États-Unis) ■ Président de Dassault International Inc. (États-Unis) (fin de mandat : 29/04/2013) ■ Gérant de Société Civile ARIE ■ Gérant de Société Civile ARIE 2 ■ Gérant de Société Civile NILI ■ Gérant de Société Civile NILI 2
		Mandats exercés de 2009 à 2012 <ul style="list-style-type: none"> ■ Administrateur de Thales SA (fin de mandat : 2012)
Diane Labruyère	2013	Mandats Groupe <ul style="list-style-type: none"> ■ Membre du Conseil d'Administration de Carrefour
		Mandats hors Groupe <ul style="list-style-type: none"> ■ Présidente de l'Institut Robin des Bois (Suisse) ■ Administrateur de la Fondation Antenna Technologies (Genève, Suisse) ■ Membre du Directoire de Labruyère & Eberle
		Mandats exercés de 2009 à 2012 <ul style="list-style-type: none"> ■ N/A

Membres du Conseil

Mathilde Lemoine	2013	Mandats Groupe
		<ul style="list-style-type: none"> ■ Membre du Conseil d'Administration de Carrefour
		Mandats hors Groupe
		<ul style="list-style-type: none"> ■ Membre du Comité exécutif d'HSBC France
		Mandats exercés de 2009 à 2012
		<ul style="list-style-type: none"> ■ N/A
Bertrand de Montesquiou	2013	Mandats Groupe
		<ul style="list-style-type: none"> ■ Membre du Conseil d'Administration, Président du Comité des Nominations de Carrefour
		Mandats hors Groupe
		<ul style="list-style-type: none"> ■ N/A
		Mandats exercés de 2009 à 2012
		<ul style="list-style-type: none"> ■ Président du Directoire de Guyenne et Gascogne (fin de mandat : 2012) ■ Vice-Président-Directeur Général de Sogara SAS (fin de mandat : 2012) ■ Vice-Président de Centros Comerciales Carrefour (Espagne) (fin de mandat : 2012)
Georges Ralli	2013	Mandats Groupe
		<ul style="list-style-type: none"> ■ Membre du Conseil d'Administration, Président du Comité des Comptes de Carrefour
		Mandats hors Groupe
		<ul style="list-style-type: none"> ■ Gérant de IPF Management 1 SARL (Luxembourg) ■ Gérant de IPF Partners SARL (Suisse) ■ Administrateur de Chargeurs SA ■ Représentant permanent de Groupama qui est Administrateur au sein de Veolia Environnement ■ Administrateur de SILIC SA (fin de mandat : 2013)
		Mandats exercés de 2009 à 2012
		<ul style="list-style-type: none"> ■ Censeur de Eurazeo (fin de mandat : 2009) ■ Membre du Conseil de Surveillance de Bazile Telecom (fin de mandat : 2009) ■ Président de Maison Lazard SAS (fin de mandat : 2012) ■ Président de Lazard Frères Gestion SAS (fin de mandat : 2012) ■ Associé-gérant de Compagnie Financière Lazard Frères SAS (fin de mandat : 2012) ■ Associé-gérant de Lazard Frères SAS (fin de mandat : 2012) ■ Associé-gérant de Lazard Frères Gestion SAS (fin de mandat : 2012) ■ Membre du Conseil de Surveillance de VLGI SAS (fin de mandat : 2012) ■ Deputy chairman et managing director de Lazard Group LLC (États-Unis) (fin de mandat : 2012) ■ Chief executive du European Investment Banking Business de Lazard (États-Unis) (fin de mandat : 2012) ■ Co-chairman du European Investment Banking Committee de Lazard (États-Unis) (fin de mandat : 2012) ■ Chairman of the Board of Managers de Lazard Wealth Management Europe SARL (Luxembourg) (fin de mandat : 2012) ■ Chairman de l'Advisory Board de Lazard GmbH (Suisse) (fin de mandat : 2012) ■ Membre de LFCM Holdings LLC (États-Unis) (fin de mandat : 2012) ■ Membre de l'Advisory Committee de Lazard BV (Belgique) (fin de mandat : 2012) ■ Membre du European Advisory Board de Lazard (États-Unis) (fin de mandat : 2012) ■ Administrateur de Lazard Wealth Management Holding SL (Espagne) (fin de mandat : 2012) ■ Administrateur de LAZ-MD Holding LLC (États-Unis) (fin de mandat : 2012) ■ Administrateur de Lazard Aserores Financieros SA (Espagne) (fin de mandat : 2012) ■ Administrateur de Lazard AB (Suède) (fin de mandat : 2012) ■ Administrateur de Lazard & Co Srl (Italie) (fin de mandat : 2012) ■ Administrateur de Lazard Investments Srl (Italie) (fin de mandat : 2012)

Membres du Conseil

Anne-Claire Taittinger	2013	Mandats Groupe <ul style="list-style-type: none"> ■ Membre du Conseil d'Administration de Carrefour
		Mandats hors Groupe <ul style="list-style-type: none"> ■ Administrateur et Présidente du Comité des Nominations, Rémunérations et Gouvernement d'Entreprise de Club Méditerranée ■ Président de SAS Le Riffray ■ Administrateur et Président du Comité des Comptes de Thales SA ■ Administrateur de Financités (fin de mandat : 2013) ■ Administrateur de l'IFA (Institut français des Administrateurs) (fin de mandat : 2013) ■ Membre du Conseil de Surveillance de Planet Finance (fin de mandat : 2013)
		Mandats exercés de 2009 à 2012 <ul style="list-style-type: none"> ■ Gérant de Eurl Le Riffray I (fin de mandat : 2009) ■ Administrateur de Tocqueville Finance Holding et de Tocqueville Finances SA (fin de mandat : 2009) ■ Administrateur et membre du Comité d'Audit de Club Méditerranée (fin de mandat : 2010) ■ Administrateur et membre du Comité des Nominations, Rémunérations et Gouvernement d'Entreprise de Club Méditerranée (fin de mandat : 2011) ■ Directeur Général de SAS DFT Immobilier (fin de mandat : 2012)

3.2.2 FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Au cours de l'exercice 2013, le Conseil d'Administration s'est réuni 8 fois, le taux de présence moyen s'élevant à 89 %.

Les sujets principaux suivants ont été examinés au cours de ces huit séances :

- l'examen des chiffres d'affaires trimestriels et annuel ;
- l'arrêté des comptes sociaux et consolidés de l'exercice clos au 31 décembre 2012 ainsi que la convocation de l'Assemblée Générale Ordinaire et Extraordinaire appelée à statuer sur les comptes de cet exercice ;
- la mise en œuvre d'un nouveau programme de rachat d'actions ;
- l'arrêté des comptes semestriels au 30 juin 2013 ;
- l'examen de certains investissements/désinvestissements pour le Groupe.

Conformément au règlement intérieur du Conseil, dans le cadre de ses missions et sans que cette énumération soit exhaustive, le Conseil :

- approuve la stratégie de la Société et veille à sa mise en œuvre ;
- fixe les éventuelles limitations aux pouvoirs du Président-Directeur Général ;
- procède notamment :
 - aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns,
 - au contrôle de la gestion de la Société et de la sincérité de ses comptes,
 - à l'examen et à l'arrêté des comptes, à la fixation de l'ordre du jour de l'Assemblée, rend compte de son activité dans le rapport annuel et arrête les divers rapports légaux et réglementaires,

- à l'examen des conventions réglementées et statue sur leur autorisation préalable,
- à la communication aux actionnaires et aux marchés d'une information financière de qualité ;

- arrête chaque année, sur proposition du Comité des Nominations, la liste des Administrateurs considérés comme indépendants au regard des critères de gouvernance retenus par la Société ;
- Une fois par an, examine le budget.

Lors de sa réunion du 17 juillet 2013, le Conseil d'Administration a procédé à une refonte de son règlement intérieur, divisé en 3 chapitres, dont le plan est le suivant :

- le premier chapitre est consacré au Conseil d'Administration, son rôle, son fonctionnement, la rémunération des Administrateurs ainsi que son évaluation ;
- le second chapitre est consacré aux comités spécialisés, leurs règles communes, leur composition et missions ;
- le troisième chapitre est consacré aux droits et devoirs des Administrateurs.

Ainsi, le Conseil d'Administration s'est doté d'un nouveau règlement intérieur qui traite aussi bien des aspects formels de ses missions que des droits et devoirs des Administrateurs dans le cadre des bonnes pratiques de gouvernement d'entreprise qu'il s'impose. L'équilibre des pouvoirs au sein du Conseil est assuré avec une définition et un partage précis des missions.

Gestion des situations de conflits d'intérêts

L'Administrateur s'efforce d'éviter tout conflit d'intérêt pouvant exister entre ses intérêts moraux et matériels et ceux de la Société.

Il y a notamment conflit d'intérêt dans le cas où un Administrateur ou un membre de sa famille pourrait bénéficier à titre personnel de la conduite des affaires de la Société, ou pourrait entretenir une relation ou un lien de quelque nature que ce soit avec la Société, ses filiales ou sa Direction qui puisse compromettre l'exercice de la liberté de jugement de l'Administrateur.

L'Administrateur est tenu d'informer le Conseil d'Administration, dès qu'il en a connaissance, de toute situation de conflit d'intérêts, même potentiel, avec la Société et les sociétés du Groupe et s'abstient de participer aux débats et au vote de la délibération correspondante. Le Président peut lui demander de ne pas assister à la délibération.

L'Administrateur doit ainsi communiquer sans délai au Président toute convention conclue entre lui-même ou une société dont il est dirigeant ou dans laquelle il détient directement ou indirectement une participation significative ou dans laquelle il est directement intéressé, et la Société ou l'une de ses filiales, ou qui a été conclue par personne interposée.

Le Président du Conseil pourra à tout moment demander aux Administrateurs une déclaration attestant qu'ils ne se trouvent pas en situation de conflit d'intérêts.

Évaluation

Le Conseil d'Administration procède régulièrement à l'évaluation de son fonctionnement et de sa capacité à remplir ses missions. À ce titre, il examine les modalités de son fonctionnement, la qualité de l'information mise à disposition, celle de la préparation de ses décisions et de ses débats, ainsi que la contribution effective de chacun aux travaux du Conseil d'Administration et des Comités.

À cette fin, une fois par an, le Conseil d'Administration doit consacrer un point de son ordre du jour à un débat sur son fonctionnement.

Une évaluation formalisée du Conseil d'Administration a été réalisée à la fin de l'exercice 2013, avec l'appui du Comité des Nominations et avec l'aide d'un consultant extérieur. Cette évaluation avait pour objectif de vérifier le respect des principes de fonctionnement du Conseil d'Administration, le respect des règles de gouvernance ainsi que de permettre d'identifier des propositions destinées à améliorer son fonctionnement et son efficacité.

3.2.3 COMITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'Administration a décidé de la création de comités spécialisés chargés d'étudier les questions que lui-même ou son Président soumet pour avis à leur examen.

Afin de prendre en compte la nature et les spécificités des activités de la Société, les comités du Conseil d'Administration sont les suivants :

- le Comité des Comptes ;
- le Comité des Rémunérations ;
- le Comité des Nominations.

Ces comités spécialisés sont composés d'Administrateurs nommés par le Conseil d'Administration pour la durée de leur mandat.

Ces comités rendent compte régulièrement au Conseil d'Administration de leurs travaux et lui soumettent leurs observations, avis, propositions ou recommandations.

Les Présidents des Comités, ou en cas d'empêchement un autre membre de ce même Comité, présentent oralement une synthèse de leurs travaux à la plus prochaine séance du Conseil d'Administration.

Les attributions de ces Comités ne peuvent avoir pour objet de leur déléguer les pouvoirs qui sont attribués par la loi ou les statuts au Conseil d'Administration. Les Comités ont un pouvoir consultatif et exercent leur activité sous la responsabilité du Conseil d'Administration qui a le seul pouvoir légal de décision et demeure collectivement responsable de l'accomplissement de ses missions.

Le Président du Conseil s'assure que le nombre, les missions, la composition et le fonctionnement des Comités soient en permanence adaptés aux besoins du Conseil d'Administration et aux meilleures pratiques de gouvernement d'entreprise.

La Présidence de chaque Comité est assurée par un de ses membres, Administrateur indépendant.

Le Secrétariat de chaque comité est assuré par une personne choisie par le Président de chaque Comité.

Ces comités se réunissent, en tant que de besoin, sur convocation du Président-Directeur Général ou de leur Président ou à la demande de la moitié de leurs membres. Ils peuvent recourir à des experts extérieurs en tant que de besoin. Le Président de Comité peut demander au Président du Conseil d'Administration l'audition de tout cadre dirigeant du Groupe sur des questions relevant de la compétence du Comité telle que définie par le présent règlement.

3.2.3.1 Le Comité des Comptes

Le Comité se réunit au moins quatre fois par an.

Composition

Au moins les deux tiers des membres du Comité répondent à la qualification d'indépendance telle qu'elle est retenue par le Conseil d'Administration au vu du code AFEP-MEDEF auquel il se réfère. Un membre au moins du Comité doit présenter des compétences particulières en matière financière ou comptable.

La composition du Comité est la suivante :

- Président : Georges Ralli (Administrateur indépendant).
- Membres : Mathilde Lemoine (Administrateur indépendant), René Brillat (Administrateur indépendant), Nicolas Bazire.

Monsieur Sébastien Bazin a cessé ses fonctions de membre du Comité des Comptes le 15 janvier 2014.

Missions

Le Comité a notamment pour mission :

(i) Quant aux comptes :

- de procéder à l'examen préalable et de donner un avis sur les comptes sociaux et consolidés, annuels, semestriels avant que le Conseil d'Administration en soit saisi ;
- d'examiner la pertinence et la permanence des principes et règles comptables utilisés dans l'établissement des comptes sociaux et consolidés et de prévenir tout manquement éventuel à ces règles ;
- d'examiner avant leur publication les projets de rapport annuel, de comptes ;
- plus généralement d'examiner 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 ;

(ii) Quant au contrôle interne :

- d'évaluer l'efficacité et la qualité des systèmes et procédures de contrôle interne du Groupe, d'entendre le responsable de l'Audit Interne, de donner son avis sur l'organisation de son service et d'être informé de son programme de travail ;
- d'examiner avec les responsables de l'Audit Interne les objectifs et plans d'interventions et d'actions dans le domaine de l'Audit Interne, les conclusions de ces interventions, les actions et recommandations et suites qui leur sont données ;
- d'examiner les méthodes et résultats de l'Audit Interne, et vérifier que les procédures utilisées concourent à ce que les comptes reflètent avec exactitude la sincérité et la réalité de l'entreprise et soient conformes aux règles comptables ;
- d'apprécier la fiabilité des systèmes et procédures qui concourent à l'établissement des comptes, ainsi que la validité des positions prises pour traiter des opérations significatives ;
- d'examiner les méthodes de reporting et de traitement des informations comptables et financières en provenance des filiales et/ou des unités opérationnelles ;
- d'examiner le projet de rapport sur les procédures de contrôle interne.

Relations avec les Commissaires aux comptes

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

Il s'assure de l'indépendance des Commissaires aux comptes. Il émet une recommandation sur les Commissaires aux comptes proposés à la désignation par l'Assemblée Générale.

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

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

Il donne son accord préalable sur toute mission dont le montant des honoraires (hors taxes) excède un million d'euros. Le Comité ratifie *a posteriori* les autres missions sur présentation de la Direction Financière du Groupe. Le Comité reçoit tous les ans un compte rendu de la Direction Financière du Groupe sur l'ensemble des missions « non audit » réalisées par les réseaux des Commissaires aux comptes du Groupe.

Le Comité s'assure de la rotation des signataires des comptes et du décalage dans le temps de l'échéance des mandats des Commissaires aux comptes.

Il s'assure que le ou les cabinets chargés du contrôle légal des comptes a renoncé pour lui-même et le réseau auquel il appartient à toute activité de conseil au profit du Groupe.

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

Au moins deux fois par an, le Comité consacre une partie de la séance à une rencontre avec les Collèges des Commissaires aux comptes, hors la présence de la Direction Générale de la Société, après information préalable du Président-Directeur Général.

Le Comité se réunit en présence du Collège des Commissaires aux comptes pour l'examen des comptes semestriels et annuels.

Toutefois, les Commissaires aux comptes n'assistent pas à tout ou partie de la séance traitant de leurs honoraires et du renouvellement de leur mandat.

Les Commissaires aux comptes n'assistent pas à tout ou partie de la séance lorsque le Comité traite de cas particuliers intéressant l'un des leurs.

Sur les questions d'interprétation comptable appelant un choix à l'occasion des résultats semestriels et annuels, et ayant un impact significatif, les Commissaires aux comptes et la Direction Financière du Groupe présentent au Comité une note analysant la nature et l'importance de la question, exposant les arguments plaidant en faveur ou défaveur des différentes solutions envisageables et justifiant le choix retenu.

Rapport du Président

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

Auditions

Sur tous les sujets de sa compétence, le Comité entend à sa diligence, et hors la présence des membres de la Direction Générale s'il l'estime opportun, les responsables financiers et comptables du Groupe ainsi que le responsable de l'audit et du contrôle interne. Le Président-Directeur Général doit en être informé au préalable.

Le Comité peut recourir à des experts extérieurs en tant que de besoin.

3.2.3.2 Le Comité des Rémunérations

Le Comité se réunit autant de fois que nécessaire.

Composition

Le Comité des Rémunérations comprend une majorité de membres répondant à la qualification d'indépendance telle qu'elle est retenue par le Conseil d'Administration au vu du code AFEP-MEDEF auquel il se réfère.

La composition du Comité est la suivante :

- Président : Thierry Breton (Administrateur indépendant) ;
- Membres : René Brillat (Administrateur indépendant), Charles Edelstenne (Administrateur indépendant).

Monsieur Sébastien Bazin a cessé ses fonctions de membre du Comité des Rémunérations le 15 janvier 2014.

Missions

Il est chargé de formuler des propositions quant aux différents éléments de rémunération des membres du Conseil, du Président-Directeur Général.

Il est chargé d'étudier toutes questions relatives au statut personnel des mandataires sociaux, notamment les rémunérations, les régimes de retraite et de prévoyance, les avantages en nature ainsi que les dispositions de cessation de leur mandat.

Il a notamment pour mission de formuler des propositions sur les décisions d'octroi d'options de souscription et/ou d'achat d'actions de la Société au bénéfice des mandataires sociaux et de tout ou partie du personnel salarié de la Société et des filiales en application des autorisations conférées par l'Assemblée Générale des actionnaires. Il examine les conditions dans lesquelles seront consenties les options et propose la liste des bénéficiaires des options et le nombre d'options allouées à chacun d'eux. Il formule toute proposition sur la détermination des caractéristiques des options et notamment sur le prix de souscription et/ou d'achat des actions, sur leur durée, sur les conditions auxquelles leur levée pourrait être subordonnée et sur les modalités de leur exercice.

Il a également pour mission de formuler des propositions en matière d'attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre en application des autorisations conférées par l'Assemblée Générale des actionnaires. Il propose le nom des bénéficiaires des attributions d'actions, les conditions tenant notamment à la durée des périodes d'acquisition et de conservation ainsi que les critères d'attribution des actions.

Il est informé de la politique des rémunérations des principaux dirigeants non mandataires sociaux.

3.2.3.3 Le Comité des Nominations

Le Comité se réunit autant de fois que nécessaire.

Composition

Le Comité des Nominations comprend une majorité de membres répondant à la qualification d'indépendance telle qu'elle est retenue par le Conseil d'Administration au vu du code AFEP-MEDEF auquel il se réfère.

La composition du Comité est la suivante :

- Président : Bertrand de Montesquiou (Administrateur indépendant) ;
- Membres : Anne-Claire Taittinger (Administrateur indépendant), Diane Labruyère (Administrateur indépendant), Nicolas Bazire.

Missions

Le Comité examine et formule un avis sur toute candidature à la nomination à un poste d'Administrateur ou à une fonction de mandataire social en tenant compte notamment de l'équilibre souhaitable de la composition du Conseil. Il apprécie l'opportunité des renouvellements de mandats.

Il organise une procédure destinée à sélectionner les futurs Administrateurs indépendants.

La qualification d'Administrateur indépendant est débattue par le Comité et revue chaque année par le Conseil avant publication du rapport annuel.

Il propose au Conseil d'Administration, la nomination des membres des comités spécialisés lors de leur renouvellement.

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

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

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

3.3 La Direction Générale

Monsieur Georges Plassat est le Président-Directeur Général de la Société depuis le 23 mai 2012.

Par décision du 21 juin 2011, le Conseil d'Administration a réuni les fonctions de Président et de Directeur Général. La décision du Conseil d'Administration de réunir les fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général répond à l'objectif de simplifier le processus décisionnel et d'accroître l'efficacité et la réactivité de la gouvernance de la Société.

Limites des pouvoirs du Président-Directeur Général

Lors de sa séance du 17 juillet 2013, le Conseil d'Administration a décidé que le Directeur Général ne pourra accomplir, au nom et pour le compte de la Société, les opérations ou actes suivants sans avoir au préalable recueilli l'accord du Conseil d'Administration :

- les opérations d'investissements et de désinvestissements envisagés par le Groupe, notamment les acquisitions et cessions d'actifs ou de participations, la souscription à toutes émissions d'actions, de parts sociales ou d'obligations, la conclusion de partenariats, d'accords de joint-ventures ainsi que toute opération susceptible d'affecter la stratégie du Groupe, d'un montant supérieur à 250 millions d'euros par investissement/désinvestissement pour la part du Groupe, étant

précisé que le Président-Directeur Général ne peut pas décider seul plus de deux opérations successives d'un montant individuel inférieur ou égal à 250 millions d'euros par exercice ;

- les opérations de financement, quelles que soient leurs modalités, d'un montant supérieur à 2 milliards d'euros ; le Président-Directeur Général rendant compte au Conseil des opérations inférieures à ce montant ;
- les décisions d'implantation à l'étranger, directement, par création d'établissement, de filiale directe ou indirecte, ou par prise de participation, ou les décisions de retrait de ces implantations ;
- toute opération de fusion, scission et apport d'actifs pour des valeurs d'apport d'actifs nets supérieures à 250 millions d'euros, à l'exclusion de toute restructuration interne ;
- la cession (totale ou partielle) des actifs non financiers et non valorisés au bilan que sont les marques, et particulièrement la marque Carrefour et les fichiers Clients ;
- en cas de litige, toute transaction et tout compromis portant sur des montants supérieurs à un montant de 100 millions d'euros par dossier.

3.4 Rémunérations et avantages accordés aux mandataires sociaux

3.4.1 RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

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

Aux termes des délibérations du 11 juillet 2012 et 17 avril 2013, le Conseil d'Administration a décidé de répartir lesdits jetons de présence annuellement de la manière suivante :

- Président du Conseil d'Administration : 10 000 euros ;
- Vice-Président du Conseil d'Administration : 40 000 euros ;
- Administrateur référent : 40 000 euros ;
- Président du Comité des Comptes : 30 000 euros ;
- Président des Comités des Rémunérations et des Nominations : 10 000 euros ;
- Membre de Comité : 10 000 euros ;
- Membres du Conseil d'Administration : 45 000 euros.

Étant précisé que :

- les 10 000 euros liés à l'appartenance à un ou plusieurs comités seront fonction de l'assiduité du membre du Comité aux séances de celui-ci (ceux-ci) ;
- les 45 000 euros liés à l'appartenance au Conseil seront composés d'une part fixe de 35 000 euros et d'une part variable de 10 000 euros fonction de l'assiduité du membre du Conseil aux séances de celui-ci.

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

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

Ainsi, au cours des exercices 2012 et 2013, les Administrateurs ont perçu des jetons de présence à l'exclusion de toute autre rémunération (à l'exception de la rémunération du Président Directeur Général détaillée au 3.4.2) pour des montants détaillés ci-après :

TABLEAU SUR LES JETONS DE PRÉSENCE ET AUTRES RÉMUNÉRATIONS PERÇUS PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX

	Montant versé au cours de l'exercice N-1	Montant versé au cours de l'exercice N
Georges Plassat	13 339,00 €	55 000,00 €
Sébastien Bazin	114 062,50 €	105 000,00 €
René Brillet	75 000,00 €	64 090,90 €
Thierry Breton	73 125,00 €	61 363,63 €
Anne-Claire Taittinger	72 884,50 €	54 090,90 €
Mathilde Lemoine	71 009,50 €	49 881,81 €
Amaury de Sèze	92 187,50 €	85 000,00 €
Nicolas Bazire	60 000,00 €	55 000,00 €
Charles Edelstenne	53 125,00 €	45 000,00 €
Bernard Arnault	44 687,50 €	38 636,36 €
Jean-Laurent Bonnafé	43 750,00 €	43 181,81 €
Bertrand de Montesquiou	9 107,00 €	65 000,00 €
Georges Ralli	9 107,00 €	70 757,57 €
Diane Labruyere	7 902,00 €	55 000,00 €
TOTAL	739 286,50 €	847 002,98 €

3.4.2 RÉMUNÉRATION DU PRÉSIDENT DIRECTEUR GÉNÉRAL

La rémunération de Monsieur Georges Plassat en tant que Président-Directeur Général est celle fixée par le Conseil d'administration lors de ses séances des 29 janvier, 8 février et 7 mars 2012.

Il bénéficie :

- d'une rémunération fixe annuelle d'un million cinq cent mille (1 500 000) euros bruts ;
- d'une rémunération variable basée sur l'atteinte d'objectifs qui pourra atteindre 100 % de la rémunération fixe si les objectifs de performance sont réalisés et davantage en cas de dépassement avec un butoir à 150 %.

Les objectifs de performance sont basée pour 50 % de son montant sur l'atteinte d'objectifs économiques (chiffre d'affaires TTC Lfl hors essence, résultat opérationnel courant et nombre moyen de jours de stocks) et pour 50 % sur l'atteinte des objectifs qualitatifs individuels définis et préétablis de manière précise par le Conseil d'Administration.

Le Président-Directeur Général est éligible au régime de retraite à prestations définies mis en place en 2009 et bénéficiant aux principaux cadres dirigeants du groupe Carrefour dont la rémunération annuelle brute est supérieure à 16 plafonds de Sécurité Sociale. Ce régime est décrit dans les comptes sociaux et consolidés 2013.

En cas de cessation de son mandat de Directeur Général avant le 2 avril 2015, à l'exception des cas de non-renouvellement, démission, mise ou départ à la retraite ou de révocation pour faute grave ou lourde, Monsieur Georges Plassat sera en droit de percevoir, dans le cadre d'une transaction emportant renonciation de sa part à tout recours, une indemnité transactionnelle soumise à des conditions de performance, dont le montant sera égal à un (1) an de rémunération fixe et variable

Au titre de l'exercice 2013 :

	Montants au titre de l'exercice N-1 <i>(en euros)</i>		Montants au titre de l'exercice N <i>(en euros)</i>	
	dus	versés	dus	versés
■ rémunération fixe	1 125 000 €	1 125 000 €	1 500 000 €	1 500 000 €
■ rémunération variable ⁽¹⁾	1 543 500 €		*	1 543 500 €
■ rémunération exceptionnelle				
■ jetons de présence ⁽²⁾	13 339 €	13 339 €	55 000 €	55 000 €
TOTAL	2 681 839 €	1 138 339 €	1 555 000 €	3 098 500 €

(1) La rémunération variable due au titre de l'année N est versée en N+1.

(2) Période du 1^{er} août au 31 juillet de chaque année.

* Rémunération variable 2013 non déterminée à la date de publication du présent Document de Référence.

3.4.3 TABLEAUX SUR LA RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX ISSUS DES RECOMMANDATIONS AFEP-MEDEF

TABLEAU 1 - TABLEAU DE SYNTHÈSE DES RÉMUNÉRATIONS ET DES OPTIONS ET ACTIONS ATTRIBUÉES À CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

	Exercice N-1	Exercice N
Nom et fonction du dirigeant mandataire social	Georges Plassat Président-Directeur Général	
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	2 681 839 €	1 555 000 €
Valorisation des options attribuées aux cours de l'exercice (détaillée aux tableaux 4 et 5)	-	-
Valorisation des actions de performances attribuées aux cours de l'exercice (détaillée aux tableaux 6 et 7)	-	-
TOTAL	2 681 839 €	1 555 000 €

TABLEAU 2 - TABLEAU RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS DE CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

Tableau produit en page 92.

TABLEAU 3 - TABLEAU SUR LES JETONS DE PRÉSENCE ET AUTRES RÉMUNÉRATIONS PERÇUS PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX NON DIRIGEANTS

Tableau produit en page 91.

TABLEAU 4 - OPTIONS DE SOUSCRIPTIONS OU D'ACHAT D' ACTIONS ATTRIBUÉES DURANT L'EXERCICE À CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL PAR L'ÉMETTEUR ET PAR TOUTE SOCIÉTÉ DU GROUPE

Nom du dirigeant mandataire social	N° et date du plan	Nature des options (achat ou souscription)	Valorisation des options selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Nombre d'options attribuées durant l'exercice	Prix d'exercice	Période d'exercice
Néant						

TABLEAU 5 - OPTIONS DE SOUSCRIPTIONS OU D'ACHAT D' ACTIONS LEVÉES DURANT L'EXERCICE PAR CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

Nom du dirigeant mandataire social	N° et date du plan	Nombre d'options levées durant l'exercice	Prix d'exercice
Néant			

TABLEAU 6 - ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES DURANT L'EXERCICE À CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL PAR L'ÉMETTEUR ET PAR TOUTE SOCIÉTÉ DU GROUPE

Nom du dirigeant mandataire social	N° et date du plan	Nombre d'actions attribuées durant l'exercice	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
Néant						

TABLEAU 7 - ACTIONS DE PERFORMANCE DEVENUES DISPONIBLES DURANT L'EXERCICE POUR CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

Nom du dirigeant mandataire social	N° et date du plan	Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice	Conditions d'acquisition
Néant			

TABEAU 8 - HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS - INFORMATION SUR LES OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT

Données 31 décembre 2013	Plan 15/05/2007	Plan 06/06/2008	Plan 07/07/2008	Plan Option Performance 17/06/2009
Date d'Assemblée Générale	30/04/2007	30/04/2007	30/04/2007	30/04/2007
Date du Conseil d'administration ou du Directoire	15/05/2007	06/06/2008	07/07/2008	17/06/2009
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées, dont le nombre pouvant être souscrites ou achetées par les mandataires sociaux :	4 354 667	4 545 183	17 109	1 252 994
José-Luis DURAN	148 278	148 278		
Jacques BEAUCHET	96 951	85 000		
Javier CAMPO	96 951	96 951		
José-Maria FOLACHE	96 951	85 000		
Guy YRAETA	93 964	90 976		
Thierry GARNIER		96 951		
Gilles PETIT		90 976		
Lars OLOFSSON				139 139
Point de départ d'exercice des options	15/05/2009	06/06/2010	07/07/2010	17/06/2011
Date d'expiration	14/05/2014	05/06/2015	06/07/2015	16/06/2016
Prix de souscription ou d'achat	49,45 €	39,68 €	39,68 €	29,55 €
Modalité d'exercice (lorsque le plan comporte plusieurs tranches)	50 % après 2 ans, 75 % après 3 ans, 100 % après 4 ans	50 % après 2 ans, 75 % après 3 ans, 100 % après 4 ans	50 % après 2 ans, 75 % après 3 ans, 100 % après 4 ans	50 % après 2 ans, 75 % après 3 ans, 100 % après 4 ans
Nombre d'actions souscrites au 31 décembre 2013	0	0	0	0
Nombre cumulé d'options de souscription ou d'achat actions annulées ou caduques	562 310	976 899	0	821 906
Options de souscription ou d'achat d'actions restantes en fin d'exercice	3 792 357	3 568 284	17 109	431 088

Données retraitées suite au Spin Off DIA en 2011.

Données 31 décembre 2013	Plan Option Présence 17/06/2009	Plan Option Présence 04/05/2010	Plan Option Performance 16/07/2010	Plan Option Présence 16/07/2010
Date d'Assemblée Générale	30/04/2007	04/05/2010	04/05/2010	04/05/2010
Date du Conseil d'administration ou du Directoire	17/06/2009	04/05/2010	16/07/2010	16/07/2010
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées, dont le nombre pouvant être souscrites ou achetées par les mandataires sociaux :	6 974 861	60 000	1 439 017	1 941 610
José-Luis DURAN				
Jacques BEAUCHET				
Javier CAMPO				
José-Maria FOLACHE				
Guy YRAETA				
Thierry GARNIER				
Gilles PETIT				
Lars OLOFSSON			171 090	
Point de départ d'exercice des options	17/06/2011	04/05/2012	17/07/2012	17/07/2012
Date d'expiration	16/06/2016	03/05/2017	16/07/2017	16/07/2017
Prix de souscription ou d'achat	29,55 €	32,84 €	29,91 €	29,91 €
Modalité d'exercice (lorsque le plan comporte plusieurs tranches)	50 % après 2 ans, 75 % après 3 ans, 100 % après 4 ans	50 % après 2 ans, 75 % après 3 ans, 100 % après 4 ans	50 % après 2 ans, 75 % après 3 ans, 100 % après 4 ans	50 % après 2 ans, 75 % après 3 ans, 100 % après 4 ans
Nombre d'actions souscrites au 31 décembre 2013	0	0	0	0
Nombre cumulé d'options de souscription ou d'achat actions annulées ou caduques	1 472 379	60 000	921 407	467 447
Options de souscription ou d'achat d'actions restantes en fin d'exercice	5 502 482	0	517 610	1 474 163

Données retraitées suite au Spin Off DIA en 2011.

TABLEAU 9 - HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS DES ACTIONS DE PERFORMANCE - INFORMATION SUR LES ACTIONS DE PERFORMANCE

Données 31 décembre 2013	Plan Actions Gratuites 16/07/2010	Plan Actions Gratuites PDG 16/07/2010
Date d'Assemblée Générale	04/05/2010	04/05/2010
Date du Conseil d'administration ou du Directoire	16/07/2010	16/07/2010
Nombre total d'actions attribuées, dont le nombre attribué à :	391 047	57 030
Lars OLOFSSON	0	57 030
Date d'acquisition des actions	17/07/2012	17/07/2012
Date de fin de période de conservation	17/07/2014	17/07/2014
Conditions de performance	1) TSR Retail (50 %) 2) TSR Consumer Goods (50 %)	Conditions préalables CA HT 2011 hors essence en croissance positive vs CA HT 2009 hors essence à taux et périmètre constants et <i>Activity contribution</i> 2011 + 5 % vs <i>Activity contribution</i> 2009 1) TSR Retail (50 %) 2) TSR Consumer Goods (50 %)
Nombre d'actions acquises au 31 décembre 2013	0	0
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques	391 047	57 030
Actions de performance restantes en fin d'exercice	0	0

Données retraitées suite au Spin Off DIA en 2011.

TABLEAU 10

	Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnités relatives à une clause de non concurrence	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
Georges PLASSAT : Président-Directeur Général Début de mandat : 23/05/2012		X	X		X			X

3.4.4 OPÉRATIONS EFFECTUÉES PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX SUR LES TITRES DE LA SOCIÉTÉ

En application des dispositions de l'article 223-26 du règlement général de l'AMF, nous vous informons que, dans le cadre des opérations réalisées au cours de l'exercice 2013 par les personnes visées par l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier :

- le 7 juin 2013, la société Blue Capital, personne morale liée à Bernard Arnault Administrateur de la Société a acquis des actions dans le cadre de l'option pour le paiement du dividende en actions au titre de l'exercice 2012 pour un montant de 18 573 861,60 euros soit pour un montant unitaire de 19,62 euros ;
- le 7 juin 2013, la société Bunt, personne morale liée à Bernard Arnault Administrateur de la Société a acquis des actions dans le cadre de l'option pour le paiement du dividende en actions au titre de l'exercice 2012 pour un montant de 182 524,86 euros soit pour un montant unitaire de 19,62 euros ;
- le 6 juin 2013, Monsieur Jean Laurent Bonnafé, Administrateur de la Société a acquis des actions pour un montant de 588,60 euros soit pour un prix unitaire de 19,62 euros ;
- le 16 septembre 2013, une personne physique liée à Bertrand de Montesquiou, Administrateur de la Société a cédé des actions pour un montant de 1 269 928 euros à un prix unitaire moyen de 25,398 euros ;
- le 19 novembre 2013, la société Groupe Arnault personne morale liée à Bernard Arnault Administrateur de la Société a prorogé des options d'achat d'actions pour un montant de 1 648 861 euros ;
- le 20 novembre 2013, la société Groupe Arnault personne morale liée à Bernard Arnault Administrateur de la Société a prorogé des options d'achat d'actions pour un montant de 217 260 euros ;
- le 21 novembre 2013, la société Cervinia Europe, personne morale liée à Bernard Arnault Administrateur de la Société a acquis des actions pour un montant de 4 538 156,85 euros soit pour un montant unitaire de 27,479 euros ;
- le 22 novembre 2013, la société Cervinia Europe, personne morale liée à Bernard Arnault Administrateur de la Société a acquis des actions pour un montant de 10 683 414,03 euros soit pour un montant unitaire de 27,819 euros ;
- le 25 novembre 2013, la société Cervinia Europe, personne morale liée à Bernard Arnault Administrateur de la Société a acquis des actions pour un montant de 9 960 911,94 euros soit pour un montant unitaire de 28,264 euros ;
- le 26 novembre 2013, la société Cervinia Europe, personne morale liée à Bernard Arnault Administrateur de la Société, a acquis des actions pour un montant de 11 124 609,65 euros, soit pour un montant unitaire de 28,609 euros ;
- le 27 novembre 2013, la société Cervinia Europe, personne morale liée à Bernard Arnault Administrateur de la Société a acquis des actions pour un montant de 10 333 130,82 euros soit pour un montant unitaire de 28,881 euros ;
- le 28 novembre 2013, la société Cervinia Europe, personne morale liée à Bernard Arnault Administrateur de la Société a acquis des actions pour un montant de 6 579 419,30 euros soit pour un montant unitaire de 28,997 euros ;
- le 29 novembre 2013, la société Cervinia Europe, personne morale liée à Bernard Arnault Administrateur de la Société a acquis des actions pour un montant de 5 145 354,10 euros soit pour un montant unitaire de 28,968 euros ;
- le 2 décembre 2013, la société Cervinia Europe, personne morale liée à Bernard Arnault Administrateur de la Société a acquis des actions pour un montant de 7 698 885,43 euros soit pour un montant unitaire de 29,012 euros ;
- le 3 décembre 2013, la société Cervinia Europe, personne morale liée à Bernard Arnault Administrateur de la Société a acquis des actions pour un montant de 15 071 927,43 euros soit pour un montant unitaire de 28,245 euros ;
- le 4 décembre 2013, la société Cervinia Europe, personne morale liée à Bernard Arnault Administrateur de la Société a acquis des actions pour un montant de 12 487 487,79 euros soit pour un montant unitaire de 27,858 euros ;
- le 16 décembre 2013, une personne physique liée à Bertrand de Montesquiou, Administrateur de la Société a cédé des actions pour un montant de 966 623 euros à un prix unitaire moyen de 27,6197 euros.

3.5 Gestion des risques

Dans un environnement incertain et en évolution permanente, une gestion volontariste des risques est un élément essentiel de développement durable de l'activité, et un chantier commun à l'ensemble des collaborateurs. Cette démarche permet également de revisiter l'ensemble des processus de l'entreprise et d'identifier des axes de progrès et d'opportunités.

Le dispositif de gestion des risques mis en place par le Groupe repose notamment sur l'identification et la prise en compte de facteurs de risques susceptibles d'avoir un impact significatif sur ses activités, sa situation financière et son image (3.5.1).

Le Groupe a engagé depuis plusieurs années une politique de gestion des risques coordonnée et structurée autour de cartographies, de règles et de diffusion des meilleures pratiques, dans une démarche de prévention (3.5.2.). Le dispositif de gestion des risques est également présenté dans la partie « Rapport du Président sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques » aux pages 106 et suivantes du présent Document de Référence.

Dans le cadre d'une analyse et d'une revue régulières des risques assurables, Le Groupe met également en place des solutions de transfert des risques au marché de l'assurance (3.5.3).

Pour faire face à des situations sensibles susceptibles d'affecter significativement ses activités ou son image, le Groupe a également développé un dispositif global de gestion de crise (3.5.4.).

3.5.1 FACTEURS DE RISQUES

Les principaux facteurs de risques identifiés par le Groupe sont présentés ci-après avec un regroupement en quatre thématiques : environnement des affaires, stratégie et gouvernance, opérations et financiers.

Tous les risques mentionnés pourraient avoir un impact sur l'activité du Groupe ou sa capacité à atteindre ses objectifs. Il peut également exister d'autres risques dont le Groupe n'a pas connaissance à la date du présent document ou qui pourraient évoluer avec des conséquences négatives significatives.

Le dispositif présenté en 3.5.2 a pour objectif une gestion globale des risques afin d'en éviter la survenance ou d'en limiter les impacts, par une politique de protection et de prévention adaptée.

Pour chaque facteur de risque sont néanmoins brièvement indiqués les dispositifs de gestion et de suivi.

Environnement des affaires

Environnement politique et social

Une partie des activités du Groupe est exposée aux risques et incertitudes dans des pays pouvant connaître, ou ayant connu, une période d'instabilité politique et sociale ou avec une gouvernance fragile.

Le Groupe a notamment développé depuis plusieurs années une cartographie des risques pays prenant en compte de nombreux indicateurs, avec une mise à jour annuelle, un suivi mensuel dans une logique prospective, permettant d'accompagner la prise de décision dans le cadre du développement international du Groupe.

Environnement économique et volatilité des marchés

La situation économique dans les pays d'implantation du Groupe peut avoir des impacts sur la demande, le niveau de dépenses et les habitudes d'achat de nos clients, accrus par l'instabilité et l'imprévisibilité de la conjoncture mondiale, nationale ou régionale. La volatilité des prix des actifs, des prix de revient des matériels ou des produits liés à des matières premières (agricoles, métaux, carburant, coût de l'énergie...) pourrait également avoir un impact sur le chiffre d'affaires, les coûts, et les valeurs du bilan.

Par la nature de ses activités, le Groupe attache une importance particulière au suivi et à la prise en compte de l'évolution de la conjoncture et des perspectives dans ses pays d'implantation, notamment dans le cadre de nombreuses études et d'échanges. Eu égard à l'interdépendance des activités et à la sensibilité des prix pour les clients du Groupe, l'évolution des prix de marchés est également prise en compte à plusieurs niveaux, notamment dans le cadre des achats de marchandises ou de frais généraux.

Environnement, pression et évolution réglementaires

Les réglementations auxquelles le Groupe est soumis dans les pays où il est présent, tout comme les évolutions réglementaires et les actions menées par les régulateurs locaux, nationaux ou internationaux sont susceptibles d'avoir un impact sur notre activité et les performances financières du Groupe.

Le suivi et la prise en compte des réglementations sont assurés au niveau de chaque pays par la Direction Juridique locale sous la coordination et la supervision de la Direction Juridique Groupe. Dans une logique d'anticipation et d'allocation optimale des ressources, la Direction Juridique Groupe a également développé et déployé une démarche de cartographie des risques juridiques prenant notamment en compte l'environnement, la pression et les évolutions réglementaires.

Évolution du secteur et environnement concurrentiel

Particulièrement exposé aux évolutions des comportements des consommateurs dans un contexte de mutations technologiques, le secteur de la distribution est caractérisé par une dynamique concurrentielle importante avec des marchés saturés en Europe et des marges plutôt faibles. Cela conduit à une évolution constante et rapide du secteur qui pourrait avoir des impacts sur l'activité et les performances du Groupe.

Le suivi et la prise en compte de l'environnement concurrentiel et de ses évolutions sont réalisés au niveau de chaque pays et assuré au niveau du Groupe par la Direction Stratégie, dans une logique d'anticipation et d'identification d'opportunités de développement ou d'arbitrages.

Catastrophes naturelles et changement climatique

Dans la majorité de ses pays d'implantation, le Groupe peut être exposé aux catastrophes naturelles avec des impacts directs ou indirects sur ses activités, ses actifs et ses collaborateurs, et des conséquences sur notre situation financière. Dans un contexte de changement climatique, l'évolution des conditions météorologiques pourrait avoir également des impacts sur ses opérations, notamment au niveau du comportement de ses clients.

Le Groupe a engagé depuis 2008 un travail approfondi pour améliorer la prise en compte des risques naturels dans ses opérations afin de développer la connaissance, améliorer l'évaluation, adapter les actions de préventions et ajuster les couvertures d'assurances. Ce travail a été mené sur l'ensemble des pays dans lesquels le Groupe est présent, directement ou en franchise, avec un exercice prospectif par rapport au changement climatique, notamment à travers un atlas des risques naturels, des diagnostics par péril et pays permettant d'identifier les sites « sensibles », des fiches de prévention.

Terrorisme et criminalité

Par la multiplicité de ses contreparties, le très grand nombre de sites et son activité de flux considérables, humains, produits et financiers, le secteur de la grande distribution est particulièrement exposé aux risques criminels et terroristes avec des impacts directs et indirects significatifs, notamment dans les magasins.

Les mesures de prévention et de protection de chaque site sont déterminées en fonction de l'exposition au risque, avec une revue régulière des dispositifs et une adaptation en fonction de l'évolution de la menace.

Stratégie et gouvernance

Définition, adaptation et mise en œuvre de la stratégie

Dans un environnement politique, économique, social et concurrentiel incertain et complexe, une conception, une communication et une exécution inefficaces ou inadaptées de la vision et de la stratégie du Groupe tout comme une difficulté à gérer des projets ou des restructurations pourraient nuire à sa réputation, à ses performances financières et opérationnelles.

La construction de la stratégie fait l'objet d'un travail approfondi au niveau de chaque pays sous la coordination de la Direction Générale, avec une revue régulière des objectifs et des engagements permettant une allocation optimale des ressources, dans le cadre d'un suivi de l'activité et des principaux plans d'actions.

Conformité et loyauté des pratiques

Dans un contexte de judiciarisation accrue, avec des autorités de contrôle disposant de pouvoirs étendus, le non-respect des réglementations tout comme le non-respect d'engagements contractuels tant dans le cadre des activités opérationnelles que dans la relation avec ses collaborateurs peuvent avoir un impact important sur ses performances financières et sa réputation.

Dans le cadre d'une démarche de prévention, la Direction Juridique construit et met en œuvre au niveau du Groupe et dans les pays des programmes d'information et de formation impliquant l'ensemble des collaborateurs concernés. L'importance du strict respect des réglementations partout où le Groupe est présent et dans l'ensemble de ses activités est par ailleurs le premier principe fondamental du Code de conduite professionnelle Carrefour applicable à l'ensemble de ses collaborateurs. Le dispositif éthique de l'entreprise est présenté dans la partie 2.1.3 (page 21 et suivante).

Responsabilité sociétale

Au-delà de la conformité réglementaire, avec des attentes croissantes des consommateurs pour un commerce responsable et durable, la nature et la réalité des engagements, des politiques ou des actions menées en matière de développement durable peuvent avoir un impact sur la réputation de l'entreprise et ses performances financières.

Le Groupe a engagé depuis de nombreuses années une politique volontariste et engagée de développement durable décrite en détail dans la partie consacrée à la Responsabilité Sociétale et Environnementale, avec de très nombreuses actions concrètes dans l'ensemble des pays où le Groupe est présent.

Environnement

Dans le cadre de ses activités, le Groupe est potentiellement exposé à des risques environnementaux de natures très diverses (Pollution de l'eau, de l'air et des sols, nuisances sonores ou paysagères) en relation notamment avec le très grand nombre de sites exploités.

Alors que les réglementations visant à protéger l'environnement se développent dans de nombreux pays avec des consommateurs de plus en plus attentifs à cet enjeu, certaines activités ou processus sont particulièrement sensibles (traitements des déchets, recyclage emballages des produits MDD, consommations de fluides réfrigérants et d'énergie, atmosphères explosives, station-service, transports alternatifs...) avec une attention particulière en matière de gestion des ressources naturelles (eau, ressources halieutiques, bois...)

La préservation et la protection de l'environnement sont naturellement pris en considération par le Groupe, de même que les risques industriels, dans une logique de prévention, à travers des analyses et études, mais également la mise en œuvre opérationnelle de dispositifs de prévention ou de traitement, par exemple pour les risques liés aux stations-service. L'ensemble des actions visant à réduire l'empreinte environnementale de nos activités commerciales est présenté dans la partie 2.2.5 du Document de Référence (page 51 et suivantes).

Contentieux et litiges

Dans le cadre de ses activités normales, le Groupe est impliqué dans diverses procédures judiciaires ou administratives et est soumis à des contrôles administratifs, dont l'issue est incertaine avec des impacts potentiellement importants sur notre situation financière ou notre réputation.

La gestion et le suivi des contentieux sont assurés au niveau de chaque pays et au niveau du Groupe par la Direction Juridique.

Opérations

Pertinence et performance des modèles économiques et commerciaux

Dans un environnement très concurrentiel avec des marchés très instables, la pertinence des modèles économiques et commerciaux et leur adaptation rapide aux évolutions des habitudes et des modes de consommation tout comme l'efficacité et la performance de la fonction achats peuvent avoir un impact important sur les performances opérationnelles et financières du Groupe, tant dans l'organisation et la conception que dans la capacité de déploiement en magasin.

L'adaptation des modèles commerciaux aux attentes des clients est un enjeu majeur pour les équipes en charge du développement et des concepts, dans une démarche d'anticipation et de veille permanente. La bonne prise en compte de l'ensemble des facteurs et effets induits dans la détermination des modèles économiques fait également l'objet d'un suivi particulier et de nombreuses études préalables au déploiement.

Maîtrise opérationnelle et financière du développement et de l'expansion

Dans un contexte concurrentiel important avec une pression sur les coûts et une raréfaction des emplacements de qualité dans certains pays, l'incapacité ou les difficultés du Groupe à identifier, à obtenir et à développer les meilleurs sites, dans la recherche permanente de la meilleure rentabilité sur la base d'hypothèses fiables et validées avec une prise en compte de l'ensemble des facteurs de risques, peut avoir un impact sur ses performances financières et l'atteinte de ses objectifs, de même qu'une mauvaise identification, évaluation ou intégration de nouveaux actifs ou sociétés.

L'ensemble de ces éléments sont notamment pris en compte dans le cadre des dossiers analysés au niveau de chaque pays par les Directions Financières en relation avec les Directions du développement et le cas échéant avec les équipes de Carrefour Property. Les dossiers les plus significatifs sont revus et validés au niveau du Comité d'Investissement Groupe (CIG).

Partenariats et franchise

Alors qu'une majorité des magasins sous enseignes du Groupe est exploitée en franchise, et que le développement du Groupe s'appuie sur des partenariats dans plusieurs pays, l'évaluation, la sélection, l'accompagnement et le suivi de ces différents franchisés et partenaires peuvent avoir un impact positif/négatif sur les performances financières et opérationnelles, et sur la réputation au cas où les pratiques de ces partenaires ne seraient pas conformes aux réglementations, aux standards ou aux valeurs du Groupe.

Au-delà du cadre contractuel et d'un processus maîtrisé d'attribution de nos enseignes en franchise, les relations avec nos partenaires et franchisés sont entretenues et développées dans le cadre de nombreux échanges réguliers avec un suivi par des conseillers de franchise et un appui par des experts métiers. La mise en place de standards et des visites régulières permettent de bien accompagner nos partenaires et franchisés.

Maîtrise de la chaîne d'approvisionnement

Dans un marché global interdépendant avec de très nombreux fournisseurs et des flux croissants mais de plus en plus tendus, la performance des processus logistiques tout comme la continuité de l'approvisionnement des magasins du Groupe sont des éléments essentiels pour la satisfaction des clients et la réalisation des objectifs opérationnels et financiers, avec des risques accrus dans les pays émergents et une responsabilité croissante des multinationales vis-à-vis de leur chaîne d'approvisionnement.

Alors que la fonction achat est un élément essentiel de différenciation, l'organisation du Groupe est adaptée à sa dimension internationale tout en capitalisant sur sa connaissance des marchés locaux et en s'appuyant sur des entités dédiées au *sourcing* de nouveaux produits.

Le Groupe a également développé depuis de nombreuses années une expertise permettant de garantir l'approvisionnement des magasins, en s'appuyant sur des plateformes logistiques intégrées ou des prestataires, avec des plans de continuité d'activité en cas de situation inhabituelle.

Qualité, conformité et sécurité des produits

Avec des autorités de régulation et des clients de plus en plus attentifs et sensibles aux questions de santé et de qualité, garantir la sécurité des produits et respecter les normes d'hygiène dans les magasins est un enjeu majeur qui pourrait avoir des impacts importants sur la réputation et les performances financières, et le cas échéant engager la responsabilité du Groupe.

La Direction Qualité du Groupe a développé de nombreux standards et outils déployés dans l'ensemble des pays du Groupe. Les Directions Qualité Pays sont également mises en réseau à travers la file Qualité, avec des réunions et des échanges réguliers permettant de renforcer les partages de bonnes pratiques et de garantir la cohérence des approches. Le Groupe déploie également un important programme de formation pour les collaborateurs et des actions régulières de communication vis-à-vis des consommateurs en matière de sécurité alimentaire.

Le dispositif comprend également une procédure permettant de retirer rapidement des stocks des produits potentiellement dangereux.

Les produits à marque Carrefour font l'objet de procédures et de contrôles renforcés, de la conception à la commercialisation, dans le cadre d'une démarche globale présentée en détail dans la partie 2.2.4 (page 43 et suivantes).

Sécurité des personnes et des biens

La conformité aux réglementations en matière de santé et de sécurité tout comme la protection des actifs du Groupe sont des éléments importants pour lesquels une prise en compte insuffisante pourrait avoir des impacts potentiellement négatifs sur la réputation, les activités et la performance financière du Groupe ainsi que des conséquences judiciaires.

Un dispositif de gestion de crise adapté en cas d'événement majeur est un élément important permettant de limiter les conséquences négatives potentiellement importantes, notamment sur la continuité d'activité des opérations.

L'organisation du Groupe en matière de prévention des risques vise à assurer la sécurité des personnes et des biens dans l'ensemble des sites du Groupe à travers des moyens humains, techniques et organisationnels adaptés aux risques.

Sous la coordination de la Direction Générale, chaque pays dispose d'une organisation permettant une remontée rapide d'information en cas d'incident et la mise en œuvre des moyens adaptés. Le dispositif de gestion de crise est rapidement présenté en 3.5.4.

Gestion des ressources humaines

Premier employeur privé dans de nombreux pays où le Groupe est présent, le métier de commerçant est fondé sur les relations humaines et l'engagement des collaborateurs. Dans un marché des talents très concurrentiel et des changements démographiques majeurs, attirer, retenir, former, motiver, récompenser ou faire évoluer les collaborateurs et les meilleurs candidats est un enjeu pour le Groupe.

Employeur responsable, le Groupe met en œuvre un important dispositif adapté aux enjeux en termes de ressources humaines présenté dans la partie 2.2.3 (page 31 et suivantes).

Continuité, intégrité, confidentialité des systèmes d'informations

Alors que la plupart des activités du Groupe et de nombreuses fonctions dépendent largement de systèmes d'information, développés ou administrés par des ressources internes ou des prestataires externes, une fragilité de ces systèmes pourrait perturber sensiblement la conduite des opérations avec des impacts potentiellement importants sur les performances financières et opérationnelles, notamment au niveau des systèmes de commande, d'encaissement et de reporting financier.

Avec des systèmes d'information en mutation constante, complexes à appréhender dans leur globalité, un développement du nomadisme et de la cybercriminalité, la sécurité des systèmes d'information est également un enjeu, notamment en matière de protection des données concernant nos clients et nos collaborateurs.

La Direction des Systèmes d'Information du Groupe assure le développement et la cohérence de l'ensemble des applications informatiques au sein du Groupe dans le cadre d'une approche coordonnée favorisant les synergies tout en prenant en compte les évolutions technologiques dans une logique d'anticipation.

Une équipe dédiée s'appuyant sur un réseau dans l'ensemble des pays du Groupe vise à assurer la sécurité des systèmes d'information par une gouvernance adaptée, des standards partagés et des contrôles réguliers.

Maîtrise et valorisation des actifs

La qualité des emplacements et la maîtrise des actifs du Groupe sont des éléments déterminants en termes de compétitivité et de réussite, ce qui implique de déterminer et d'assurer un niveau optimum de réserves foncières, tout en étant attentif à la maintenance, la gestion ou la valorisation des actifs du Groupe.

Avec une part importante des magasins exploités dans des locaux loués dans le cadre de baux commerciaux, l'incapacité du Groupe à les renouveler à des conditions favorables pourrait également affecter les performances, de même qu'une gestion inefficace ou non optimisée des relations avec des locataires dans les sites dont le Groupe est propriétaire.

Sous la responsabilité et la coordination du Directeur Immobilier du Groupe, également en charge de l'ensemble des activités de Carrefour Property, chaque pays met en œuvre une politique de maîtrise et de valorisation des actifs adaptée à sa stratégie.

Le Groupe met également en œuvre une politique active et engagée de protection de l'ensemble de ses marques sous la responsabilité de la Direction Juridique du Groupe.

Risques financiers de marché

Dans le cadre de ses activités, le Groupe se trouve exposé aux risques financiers, notamment de liquidité, de crédit, de change et de taux. La politique suivie par le groupe Carrefour en matière de gestion des risques financiers répond à un triple objectif de sécurité, de liquidité et de rentabilité. Elle est décrite de manière détaillée dans la note 36 des annexes aux comptes consolidés.

La gestion des risques est centralisée au niveau de la Direction de la Trésorerie et des Financements du Groupe (DTFG).

Concernant les activités de crédit (banque assurance), la gestion et le suivi des risques sont pilotés directement par les entités concernées, la DTFG s'assurant de la bonne mise en œuvre des règles applicables aux activités de crédit, conjointement avec les partenaires capitalistiques le cas échéant.

Risque de liquidité

La répartition par échéance des dettes financières ainsi que l'information détaillée sur la gestion du risque de liquidité figurent en note 36 de l'annexe aux comptes consolidés.

Le niveau de trésorerie disponible à la clôture 2013 (4,76 milliards d'euros) permet de couvrir les échéances obligataires de l'année à venir.

À cette même date, le Groupe disposait en outre d'un programme de billets de trésorerie d'une capacité d'émission de 5 milliards d'euros et de 4,15 milliards d'euros de crédits syndiqués disponibles et non tirés (échéance 2016, 2017 et 2018), qui conduisent à considérer sa situation de liquidité comme solide.

Au cours de l'exercice 2013, le Groupe a procédé à une émission obligataire à hauteur de 1 milliard d'euros et à échéance mai 2019 ainsi qu'à un rachat obligataire d'un nominal de 1,3 milliard d'euros.

Le profil de la dette est équilibré : le Groupe ne fait face à aucun pic de refinancement sur l'ensemble de son échéancier de dette obligataire qui présente une maturité moyenne de 4 ans et 3 mois.

Les obligations émises sous le programme *Euro Medium Term Notes* (EMTN) sont assorties depuis 2007 d'une clause de changement de contrôle dite « *soft* ». En cas de dégradation de la notation à long terme au niveau d'investissement spéculatif et que cette dégradation soit consécutive à un changement de contrôle, la clause pourrait s'appliquer. Elle ne pourrait pas donner lieu à un remboursement anticipé de l'obligation, sa seule conséquence serait une augmentation du coupon.

Les crédits syndiqués dont dispose le Groupe sont assortis des clauses d'engagement de défaut habituelles à ce type de contrat, à savoir maintien de son rang de crédit (*pari passu*), limitation des sûretés accordées aux autres créanciers (*negative pledge*), changement de contrôle, limitation de cession substantielle d'actifs et défaut croisé. Il n'existe pas de clause de défaut en cas de modification de la notation à long terme. En revanche, il est prévu que la marge de tirage puisse évoluer en cas de baisse ou de hausse de la notation à long terme (*pricing grid*). Les contrats ne contiennent aucune clause d'exigibilité anticipée en cas de changement significatif (*material adverse change*). Les crédits syndiqués ne sont également assortis d'aucun covenant financier pouvant donner lieu à une exigibilité anticipée.

Le risque de liquidité de Carrefour Banque est suivi dans le cadre d'une « politique de liquidité » validée par la Direction Générale avec les objectifs suivants :

- sécurité de refinancement ;

- conformité progressive aux nouveaux ratios de liquidité Bâle III ;
- diversification des sources de refinancement.

Au cours de l'exercice 2013, Carrefour Banque a réalisé deux opérations publiques majeures pour accompagner le financement et le développement de ses activités :

- une émission obligataire réalisée en avril 2013 (300 millions d'euros à trois ans) ;
- une opération de titrisation en novembre 2013 ayant permis de lever 400 millions d'euros.

Ce refinancement total de 700 millions d'euros s'inscrit pleinement dans la perspective du respect des ratios de liquidité Bâle III via un allongement significatif de la durée d'origine et un parfait adossement des flux de l'actif et du passif.

Risque de taux d'intérêt

La gestion du risque de taux est assurée centralement par la DTFG qui rend compte mensuellement de ses opérations, examinées dans le cadre d'un Comité des Taux qui fixe une stratégie de couverture et les modalités d'application dans le but de limiter l'exposition au risque de taux et d'optimiser le coût du financement.

La dette à long terme est émise principalement à taux fixe, protégeant ainsi le Groupe contre une hausse des taux.

Carrefour détient néanmoins différents instruments financiers destinés à couvrir la dette financière du Groupe face au risque de variations des taux d'intérêt. Il s'agit principalement des swaps (vanille) et des options de taux d'intérêt (*cap* et *floor* vanilles).

Lorsqu'elle est émise à taux variable, la dette long terme est couverte au moyen d'instruments financiers permettant de plafonner la hausse des taux d'intérêt pour tout ou partie de la période.

Une analyse de la sensibilité à l'évolution des taux est présentée en note 36 de l'annexe aux comptes consolidés.

Risque de change

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

Le risque de conversion pesant sur les opérations réalisées dans des pays hors zone euro concerne essentiellement le real brésilien et le peso argentin : à titre d'exemple, l'incidence de la variation des taux de change moyens utilisés en 2013 comparés à ceux de 2012 a affecté le chiffre d'affaires du Groupe de - 2 326 millions d'euros (3,1 % du chiffre d'affaires 2013) et son résultat opérationnel de - 73 millions d'euros (3,1 % du résultat opérationnel 2013).

Enfin, lorsque des financements locaux sont mis en place, ils sont généralement effectués dans la devise locale.

Risque actions

L'information détaillée sur le risque actions figure à la note 36 de l'annexe aux comptes consolidés.

Dans le cadre des plans d'options d'achat d'action et d'attribution d'actions gratuites, le Groupe achète ses propres actions ou des options d'achat sur ses propres actions. Les détails de ces plans se trouvent en note 28.1 de l'annexe aux comptes consolidés.

Qualité de la gestion financière, des budgets et des reportings

L'organisation et les procédures en matière comptable et financière sont formalisées dans le cadre du référentiel des règles Groupe applicables à l'ensemble des filiales.

Les procédures et outils mis en place visent notamment à assurer la maîtrise des flux financiers au sein des différents pays dans lesquels le Groupe est présent, à vérifier que les budgets et prévisions reflètent au mieux les tendances observées et constituent une estimation réaliste des performances futures, et à garantir que les comptes consolidés produits donnent une image fidèle de la situation financière du Groupe et de ses résultats.

Services financiers

Les services financiers distribuent des crédits à la consommation, des produits d'épargne, des produits d'assurance et des services monétiques ce qui les expose aux risques financiers classiques (risques de provisionnement finance et assurance, risque lié aux ratios financiers, risques de liquidité) mais également aux obligations réglementaires auxquelles sont soumis les établissements financiers et bancaires et notamment le dispositif de lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme.

Carrefour Banque a entamé depuis 2009 un projet de construction des cartographies des *process* et risques opérationnels, et, depuis avril 2012, a défini le principe et les contours visant à regrouper et mutualiser les outils de gestion des risques opérationnels pour la France et pour les entités des autres pays.

Carrefour Banque a défini, conformément à l'article 17 du CRBF 97(02) des seuils de significativité des incidents révélés par les procédures de contrôle interne.

Risque de crédit

Pour faire face au risque d'insolvabilité des emprunteurs auxquels elles ont consenti des fonds, les sociétés financières du Groupe se sont dotées de dispositifs de contrôle de la qualité et de la solvabilité des débiteurs (outils de *scoring*, de budget et de références passées attestant de la qualité de la contrepartie, interrogations de fichiers positifs et négatifs, gestion active des fonctions recouvrement et contentieux...).

Les créances à la clientèle sont classées en créances douteuses dès lors qu'elles présentent un risque de non recouvrement total ou partiel (retard de paiement...). Les modèles de dépréciation sont établis conformément à la réglementation en vigueur applicable aux entreprises de crédit dans chaque pays (classification des encours en classes homogènes de risques, au sens de la probabilité de récupération et modélisation des probabilités de pertes sur base historique).

Une information détaillée sur l'exposition du Groupe au risque de crédit est donnée en note 36 de l'annexe aux comptes consolidés en page 196 et suivantes de présent document.

3.5.2 PRÉVENTION DES RISQUES

Une vision partagée des enjeux et une coordination optimale sont des éléments fondamentaux d'une gestion des risques efficace.

L'approche du Groupe est d'intégrer la gestion des risques dans la conduite quotidienne de ses activités. La gestion des risques est ainsi un chantier commun à l'ensemble des collaborateurs avec une volonté de développer une culture de gestion des risques.

Au sein du Groupe, la gestion des risques est décentralisée au niveau des Directeurs Exécutifs Pays qui ont pour mission d'identifier, analyser et traiter les principaux risques auxquels ils sont confrontés.

Ils sont accompagnés dans leur mission par la Direction Risks et Compliance Groupe qui coordonne notamment le déploiement d'un outil de pilotage et de cartographie des risques majeurs, tout en développant des cartographies des risques opérationnels et des outils déployés dans les pays.

La Direction Risks et Compliance a ainsi notamment travaillé sur la cartographie des risques par pays, des risques sanitaires, des risques naturels, des risques criminels et terroristes et des risques juridiques

tout en conduisant des études sur certains risques émergents et en accompagnant certaines Directions Opérationnelles. Elle intervient aussi en accompagnement des Directions Achats dans la connaissance et l'évaluation des risques fournisseurs.

D'un point de vue opérationnel, la Direction Risks et Compliance coordonne et anime également un réseau de Directeurs Prévention des risques dans l'ensemble des pays du Groupe. En 2011, Carrefour a diffusé une Charte Prévention des Risques qui définit le périmètre d'action, le rôle et les responsabilités de la fonction Prévention des Risques dans les pays, ainsi que les règles d'éthique auxquelles elle doit se conformer.

Dans chaque pays où le Groupe est présent, une Direction Prévention des Risques est ainsi responsable de la sécurité du patrimoine matériel et immatériel de l'entreprise et garante de la sécurité des personnes présentes sur les sites. Elle a notamment pour mission de mettre en place les moyens humains, organisationnels et techniques nécessaires pour faire face aux risques d'origine accidentelle ou intentionnelle (catastrophes naturelles, malveillance, vols).

La politique de prévention s'appuie sur les cartographies des risques, une analyse de la sinistralité et l'identification de risques émergents dans le cadre d'une veille permanente et d'études spécifiques.

La Direction Risks et Compliance réalise un rapport annuel consolidé de la fonction Prévention des risques au niveau du Groupe avec des benchmarks entre les indicateurs de pilotage et de performance de la fonction de chaque pays, en termes de sinistralité, d'effectifs, de moyens et de plans d'action.

3.5.3 ASSURANCES

Depuis plusieurs années, le Groupe mène une politique d'assurance dans le souci de protéger au mieux les hommes et les biens.

Politique assurance groupe

La politique assurance du Groupe est notamment basée sur l'identification des risques assurables à travers une revue régulière des risques existants et émergents, en étroite collaboration avec les opérationnels et les différentes Directions du Groupe concernées et des spécialistes extérieurs.

Programmes Mondiaux

Le Groupe a mis en place des programmes mondiaux transversaux d'assurance (notamment pour les polices de Dommages et Pertes d'Exploitation, Responsabilité Civile, Construction) permettant une uniformisation des couvertures pour l'ensemble de ses formats (magasins intégrés uniquement), quels que soient leurs lieux d'implantation (à l'exception des pays dont la réglementation ne permet pas ce type de montage).

Ainsi, le Groupe a une bonne connaissance des limites de garantie en place et la certitude de la souscription de programmes d'assurance placés auprès d'assureurs de renoms internationaux.

Acquisitions en cours d'année

Le Groupe veille à ce que les acquisitions réalisées en cours d'année d'assurance rejoignent au plus vite ses protections transversales ou, le cas échéant, bénéficient de ses protections en DIC/DIL (Difference in Conditions/Difference in Limits), dans le souci d'avoir une bonne maîtrise des couvertures et garanties existantes.

Politique de prévention

La politique d'assurance du Groupe implique un suivi des mesures de prévention des risques assuré par la Direction Risks et Compliance, en coordination avec les relais locaux du Groupe dans chaque pays, mais aussi avec les assureurs du Groupe.

Politique de transfert des risques assurables

Le Groupe transfère les risques assurables identifiés au marché de l'assurance ou recourt à l'autoassurance, dans le respect de la politique assurance Groupe et en accord avec la politique générale du Groupe.

Politique d'autoassurance de certains risques

Afin d'optimiser ses coûts d'assurance et d'avoir une meilleure maîtrise de ses risques, le Groupe mène une politique de conservation de ses lignes de fréquence, pour certaines catégories de risques au travers de ses captives d'assurance et de réassurance (les résultats de ces captives sont consolidés dans les comptes du Groupe).

Informations concernant les principaux programmes d'assurance

Les informations qui suivent sont données à titre indicatif, afin d'illustrer les champs d'actions de l'année 2013. Elles ne sauraient être considérées comme inamovibles, dans la mesure où le marché de l'assurance est mouvant. En effet, la politique d'assurance du Groupe dépend et s'adapte aux conditions du marché de l'assurance.

Damage aux Biens et Pertes d'Exploitation

Cette assurance a pour objectif de protéger les actifs du Groupe à travers une police délivrée sous forme « tous sauf » sur la base des garanties et capacités disponibles sur le marché de l'assurance. Elle couvre notamment, les risques traditionnels de ce type de garantie : incendie, foudre, vol, événements naturels, pertes d'exploitation.

Le programme mis en place par le Groupe pour la période du 1^{er} juillet 2012 au 30 juin 2013 offre une limite de garantie de 260 millions d'euros par sinistre en dommages directs et pertes d'exploitation confondus. Ce programme comporte des sous-limitations notamment dans le domaine des événements naturels. Les franchises sont adaptées aux formats des magasins.

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

Pour les filiales de la zone Europe en Libre Prestation de Services, cette couverture est acquise au travers de la captive d'assurance directe.

Pour les filiales situées hors de la zone Europe Libre Prestation de Service, le programme de Damage aux Biens et Pertes d'Exploitation fait l'objet d'une réassurance, à travers la captive de réassurance.

Un agrégat par sinistre et par année d'assurance a été mis en place afin de protéger les intérêts des captives et de limiter leurs engagements.

Enfin, au-delà d'une certaine limite, les risques sont transférés au marché de l'assurance.

Responsabilité Civile

Ce programme vise à couvrir le Groupe dans le cadre de ses activités, contre les conséquences pécuniaires de sa responsabilité dans tous les cas où elle viendrait à être recherchée du fait de dommages et/ou préjudices corporels, matériels consécutifs causés aux tiers.

Les limites de sa garantie Responsabilité Civile sont conformes à celles d'une société internationale du secteur de la distribution. Les franchises varient selon les pays.

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

Une stratégie de souscription spécifique s'applique pour les risques de Responsabilité Civile, au travers du schéma de réassurance offert par sa captive. Les montants d'engagement de la captive sont limités par sinistre et par année d'assurance. Au-delà d'un certain montant, ils sont transférés au marché traditionnel de l'assurance.

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

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

Assurances Obligatoires

Le Groupe souscrit différents programmes d'assurance dans le respect des législations locales, notamment :

- Assurance automobile ;
- Assurance construction, (Dommage ouvrage, Tous Risques Chantiers, Responsabilité Civile décennale) ;
- Assurances de Responsabilité Civile Professionnelles liées à ses activités de :
 - Banque,
 - Assurance,
 - Voyage.

3.5.4 GESTION DE CRISE

Pour faire face aux situations exceptionnelles susceptibles d'affecter la continuité de ses opérations et l'atteinte de ses objectifs, le Groupe a mis en place une organisation globale de gestion de crise.

Au niveau du Groupe la coordination du dispositif de gestion de crise est assurée par la Direction Risks & Compliance en étroite collaboration avec la Direction Communication Groupe.

En fonction de la nature et de l'ampleur de l'événement, la crise peut être gérée localement, au sein d'une Direction Exécutive Pays ou au niveau du Pays selon les principes qui régissent la gestion de crise, définis dans le référentiel des règles Groupe.

Chaque Directeur Exécutive Pays met ainsi en place une organisation formalisée de gestion de crise permettant de faire face aux principaux *scenarii* susceptibles d'affecter la continuité des opérations, en associant l'ensemble des fonctions internes concernées et en s'appuyant sur un réseau d'experts externes en fonction du type de crise.

Cette organisation comprend notamment un plan de secours au niveau de chaque établissement, un dispositif adapté en matière de rappel et de retrait des produits, conformément aux recommandations et standards de la Direction Qualité Groupe, ainsi qu'un dispositif d'alerte permettant une remontée rapide des informations depuis l'ensemble des sites.

L'ensemble des membres du Comité Exécutive Pays et les autres acteurs internes concernés sont formés à la gestion et à la communication de crise. L'organisation régulière de simulation de crise permet de tester l'aptitude collective de chaque Comité Exécutive Pays.

Le Groupe a également développé de nombreux d'outils au niveau du Groupe et mis à disposition de l'ensemble des coordinateurs de crise dans les pays dans le cadre d'un site internet « Carrefouralert », dédié à la gestion des situations sensibles. Ce site rassemble notamment les coordonnées de l'ensemble des coordinateurs de gestion et de communication de crise, les fiches pratiques et fiches réflexes, les outils de prévention ainsi que de nombreuses informations utiles.

3.6 Contrôle interne

3.6.1 DISPOSITIF DE GESTION DES RISQUES ET DU CONTRÔLE INTERNE

Introduction

L'Audit Interne Groupe a été mandaté pour rassembler les éléments constitutifs de la présente section qui a été établie en intégrant les contributions de plusieurs Directions du Groupe.

La Direction Générale en tant que responsable de la qualité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques a soumis la présente section aux Commissaires aux comptes, au Comité des Comptes et au Conseil d'Administration qui l'a approuvée en date du 4 mars 2014 sur la recommandation de son Comité.

Cadre de référence applicable

Le dispositif de contrôle interne et de gestion des risques du groupe Carrefour s'appuie sur le cadre de référence de l'Autorité des marchés financiers (AMF), mis à jour le 22 juillet 2010. La présente section est établie en application de l'article L. 225-37 al 5 du Code de commerce.

Définition du dispositif de contrôle interne

Le dispositif de contrôle interne regroupe un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques propres à la Société et ses filiales qui :

- contribuent à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources, et
- doivent lui permettre de prendre en compte de manière appropriée les risques significatifs, qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformité.

Le dispositif de contrôle interne vise plus particulièrement à assurer :

- la réalisation des objectifs économiques et financiers du Groupe en conformité aux lois et règlements ;
- l'application des instructions et des orientations fixées par la Direction Générale en matière de contrôle interne et de gestion des risques ;
- le bon fonctionnement des processus internes, notamment ceux concourant à la sauvegarde des actifs ;
- la fiabilité des informations financières.

En contribuant à prévenir et maîtriser les risques de ne pas atteindre les objectifs du Groupe, le dispositif de contrôle interne joue un rôle clé dans la conduite et le pilotage de ses différentes activités. Toutefois, comme le souligne le cadre de référence de l'AMF, tout dispositif de contrôle interne aussi bien conçu et aussi bien appliqué soit-il, ne peut fournir une garantie absolue quant à la réalisation des objectifs du Groupe. Il existe en effet des limites inhérentes à tout système de contrôle interne,

du fait notamment des incertitudes du monde extérieur, de l'exercice de la faculté de jugement ou de dysfonctionnements pouvant survenir en raison d'une défaillance humaine ou d'une simple erreur.

Périmètre

Le dispositif de contrôle interne et de gestion des risques présenté dans ce rapport est déployé à la Société et ses filiales consolidées par intégration globale et ne se limite pas à un ensemble de procédures ni aux seuls processus comptables et financiers.

3.6.1.1 Les composantes du contrôle interne

A. L'organisation du contrôle interne

Clients et consommateurs sont au cœur de tout ce qu'entreprend le groupe Carrefour. Pour garantir la meilleure prise en compte des spécificités locales des clients et consommateurs et la meilleure réactivité opérationnelle, le Groupe a choisi une organisation décentralisée au niveau des Pays qui constitue le maillon de base de l'organisation du Groupe. Le dispositif de contrôle interne et de gestion des risques repose sur ce principe d'organisation :

- La Direction Générale fixe le cadre de référence du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques au sein du Groupe. Elle assure un rôle de coordination, d'impulsion et de surveillance des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques ;
- au niveau des Pays, chaque Directeur Exécutif Pays est responsable de l'animation et du pilotage de son dispositif de contrôle interne et de gestion des risques.

Le Groupe a mis en place un environnement de contrôle formalisé avec un Code de conduite professionnelle et une définition des pouvoirs, des responsabilités et des objectifs qui sont attribués à chaque niveau de l'organisation et dans le respect du principe de séparation des tâches :

- le Code de conduite professionnelle est remis à chaque collaborateur du Groupe. Ce Code a pour objectif de formaliser un cadre éthique à travers la définition de principes éthiques dans lequel l'ensemble des collaborateurs doivent exercer leur activité professionnelle au quotidien ;
- les mandataires sociaux de chaque entité juridique ont des pouvoirs limités dans certains domaines où l'approbation préalable du Conseil d'Administration ou de l'organe compétent de chaque entité concernée est obligatoire ;

- les pouvoirs et les responsabilités des principaux collaborateurs sont décrits au sein de délégations de pouvoirs et de responsabilités mises en place conformément aux organigrammes hiérarchiques et fonctionnels. Cette organisation est conforme au principe de séparation des tâches ;
- enfin, cette organisation est relayée par une gestion qui s'appuie sur des objectifs à moyen terme déclinés par Pays, et par un pilotage des activités orienté autour d'objectifs budgétaires annuels déclinés jusqu'au plan individuel.

La Direction Ressources Humaines, à travers ses politiques :

- crée les conditions permettant de disposer du bon niveau de ressources en adéquation avec les besoins présents et futurs de l'activité ;
- veille au développement professionnel des salariés et à leur engagement ;
- assure la qualité du dialogue social ;
- définit le cadre des politiques de rémunération et d'avantages sociaux et pilote les engagements associés ;
- contribue à la création d'une culture de développement et de performance collective.

Les systèmes d'information ont pour objectif de répondre aux besoins et de satisfaire aux exigences de sécurité, de fiabilité, de disponibilité et de traçabilité de l'information :

- au niveau du Groupe, le système d'information comptable et financier s'articule autour d'un outil de reporting et d'un outil de consolidation permettant de préparer les états financiers consolidés et de mesurer la performance des activités du Groupe ;
- les Directeurs Exécutifs Pays sont responsables de leurs systèmes d'information et ils ont mis en place des dispositifs destinés à assurer la sécurité de leur système d'information et l'intégrité des données informatiques.

Chaque processus fait l'objet de procédures et de modes opératoires formalisés par les Pays qui précisent la manière dont devrait s'accomplir une action ou un processus dans le respect du référentiel des règles Groupe :

- le Groupe a défini un référentiel des règles Groupe ayant pour objectif de couvrir les principaux risques patrimoniaux du Groupe. La mise en œuvre de ce référentiel est obligatoire dans l'ensemble des Pays ;
- les Directeurs Exécutifs Pays ont mis en place les procédures et les modes opératoires incluant les activités de contrôle nécessaires pour couvrir l'ensemble des risques stratégiques, opérationnels et patrimoniaux liés à leurs activités. Ces procédures et modes opératoires intègrent et approfondissent les contrôles clés définis par le référentiel des règles Groupe.

B. La diffusion d'informations en interne

Le Groupe s'assure de la correcte circulation des informations pertinentes et de leur transmission aux acteurs concernés afin qu'ils puissent exercer leurs responsabilités dans le respect des normes et procédures du Groupe :

- l'intranet « GroupOnline » diffuse régulièrement des informations sur la vie du Groupe et met à disposition des collaborateurs un certain nombre d'outils pratiques dont les principales normes et procédures à respecter ;

- le référentiel des règles Groupe a été diffusé à l'ensemble des Directeurs Exécutifs ayant en charge de les relayer ;
- des procédures définissant les bonnes pratiques et le processus de remontée d'informations sont également diffusées aux Pays par les principales Directions du Groupe ;
- les principes comptables du Groupe sont envoyés à l'ensemble des Directeurs Financiers à chaque clôture trimestrielle.

De la même façon, les Pays s'assurent de la correcte circulation des informations pertinentes et de leur transmission aux acteurs concernés afin qu'ils puissent exercer leurs responsabilités dans le respect des normes et procédures du Groupe.

C. Le dispositif de gestion des risques

Le dispositif de gestion des risques mis en place par le Groupe repose notamment sur l'identification, l'analyse et le traitement des facteurs de risques susceptibles d'affecter les personnes, les actifs, l'environnement, les objectifs de la Société ou sa réputation.

L'approche du Groupe est d'intégrer la gestion des risques dans la conduite quotidienne de ses activités. La gestion des risques est ainsi un chantier commun à l'ensemble des collaborateurs avec une volonté de développer une culture de gestion des risques.

Ce dispositif vise plus particulièrement à :

- créer et préserver la valeur, les actifs et la réputation de la Société ;
- sécuriser la prise de décision et les processus de la Société pour favoriser l'atteinte des objectifs ;
- favoriser la cohérence des actions avec les valeurs de la Société ;
- mobiliser les collaborateurs de la Société autour d'une vision commune des principaux risques.

Au sein du Groupe, la gestion des risques est décentralisée au niveau des Directeurs Exécutifs Pays qui ont pour mission d'identifier, analyser et traiter les principaux risques auxquels ils sont confrontés.

Ils sont accompagnés dans leur mission par la Direction Risks et Compliance Groupe qui coordonne notamment le déploiement d'un outil de pilotage et de cartographie des risques majeurs, tout en développant des cartographies des risques opérationnels.

La Direction Risks et Compliance a ainsi notamment travaillé sur la cartographie des risques par pays, des risques sanitaires, des risques naturels, des risques criminels et terroristes et des risques juridiques tout en conduisant des études sur certains risques émergents et en accompagnant certaines Directions Opérationnelles. Elle intervient aussi en accompagnement des Directions Achats dans la connaissance et l'évaluation des risques fournisseurs.

23 facteurs de risques ont été identifiés par le Groupe et sont présentés dans le rapport de gestion. Ces facteurs couvrent cinq thématiques : l'environnement des affaires, la stratégie et la gouvernance, les opérations, les risques financiers et les services financiers.

D'un point de vue opérationnel, la Direction Risks et Compliance coordonne et anime également un réseau de Directeurs Prévention des risques dans l'ensemble des pays du Groupe. En 2011, Carrefour a diffusé une Charte Prévention des Risques qui définit le périmètre d'action, le rôle et les responsabilités de la fonction Prévention des Risques dans les pays, ainsi que les règles d'éthique auxquelles elle doit se conformer.

Dans chaque pays où le Groupe est présent, une Direction Prévention des Risques est ainsi responsable de la sécurité du patrimoine matériel et immatériel de l'entreprise et garante de la sécurité des personnes présentes sur les sites. Elle a notamment pour mission de mettre en place les moyens humains, organisationnels et techniques nécessaires pour faire face aux risques d'origine accidentelle ou intentionnelle (catastrophes naturelles, malveillance, vols...).

La politique de prévention s'appuie sur les cartographies des risques, une analyse de la sinistralité et l'identification de risques émergents dans le cadre d'une veille permanente et d'études spécifiques.

La Direction Risks et Compliance réalise un rapport annuel consolidé de la fonction Prévention des risques au niveau du Groupe avec des benchmarks entre les indicateurs de pilotage et de performance de la fonction de chaque pays, en termes de sinistralité, d'effectifs, de moyens et de plans d'action.

Une synthèse annuelle du dispositif de gestion des risques est présentée à la Direction Générale lui permettant de s'assurer de la maîtrise de ce dispositif et notamment de :

- la mise à jour du registre des risques Groupe ;
- la mise à jour de la cartographie des risques et du dispositif d'évaluation et d'analyse des risques ;
- l'avancement des plans d'actions pour réduire l'exposition aux facteurs de risques.

Depuis plusieurs années, le Groupe mène une politique d'assurance dans le souci de protéger au mieux les hommes et les biens.

La politique assurance du Groupe est notamment basée sur l'identification des risques assurables à travers une revue régulière des risques existants et émergents, en étroite collaboration avec les opérationnels et les différentes Directions du Groupe concernées et des spécialistes extérieurs.

La Direction des Assurances Groupe est responsable, pour les entités où la législation nationale le permet, de la couverture des risques assurables. Elle est en charge de la souscription et de la gestion centralisée des polices d'assurance.

D. Les activités de contrôle couvrant ces risques

Les activités de contrôle visent à s'assurer que les mesures nécessaires sont prises en vue de réduire l'exposition à 3 types de risques, stratégiques, opérationnels et patrimoniaux susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs du Groupe. Les activités de contrôle sont présentes partout dans l'organisation, à tout niveau et dans toute fonction qu'il s'agisse de contrôles orientés vers la prévention ou la détection, de contrôles manuels ou informatiques ou encore de contrôles hiérarchiques.

Le Référentiel des règles Groupe comprend des activités de contrôle qui ont pour objectif de couvrir les risques patrimoniaux qui regroupent 4 familles de risque :

- les risques comptables et financiers ;
- les risques de sûreté et de sécurité des biens et des personnes ;
- les risques de continuité, d'intégrité, de confidentialité et de sécurité des Systèmes d'information ;
- les risques d'obligation contractuelle, de conformité et de communication.

Les activités de contrôle sont définies et mises en œuvre par les responsables de processus, avec une coordination assurée par les contrôleurs internes, sous la responsabilité des membres du Comité Exécutif Pays et du Directeur Exécutif Pays. La coordination des contrôleurs internes permet d'assurer la cohérence méthodologique des activités de contrôle et de garantir la couverture exhaustive des risques sur l'ensemble des processus.

Les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière pour les comptes sociaux et les comptes consolidés sont détaillées dans la partie 3.6.2.

E. Le pilotage et la surveillance du dispositif de contrôle interne

Surveillance continue

La surveillance continue est organisée de façon à devancer ou détecter les incidents dans les meilleurs délais. L'encadrement joue au quotidien un rôle de supervision permanente de la mise en œuvre effective du dispositif de contrôle interne. À ce titre, il est notamment chargé de mettre en place des plans d'action correctifs et de remonter, le cas échéant à la Direction Générale, les dysfonctionnements significatifs.

Surveillance périodique

La surveillance périodique est assurée à la fois par le management et les opérationnels, les contrôleurs internes Pays et l'Audit Interne Groupe :

- le management et les opérationnels vérifient le correct fonctionnement du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques, identifient les principaux incidents constatés, mettent en place les plans d'action et s'assurent de l'adéquation du dispositif de contrôle et de gestion des risques par rapport aux objectifs de la Société ;
- les contrôleurs internes Pays vérifient de manière périodique la correcte mise en œuvre des activités de contrôle et leur efficacité par rapport aux risques ;
- l'Audit Interne Groupe fournit aux Directeurs Exécutifs Pays, au Comité des Comptes et à la Direction Générale du Groupe les résultats de ses missions et ses recommandations.

Par ailleurs, l'efficacité opérationnelle du contrôle interne relatif à la préparation de l'information financière fait l'objet de travaux d'audit de la part des Commissaires aux comptes, qui reportent leurs conclusions et recommandations aux Directeurs Exécutifs Pays et à la Direction Générale du Groupe.

Chaque Directeur Exécutif Pays a mis en place un processus formalisé d'autoévaluation annuelle.

- ce processus est réalisé à partir d'outils standards qui s'articulent avec les référentiels existants et sont fondés sur une analyse des risques de contrôle interne inhérents à chaque activité et sur l'identification des points de contrôle clé ;
- les résultats de l'autoévaluation du contrôle interne couvrant les risques patrimoniaux sont centralisés de manière périodique au niveau de l'Audit Interne Groupe ;
- lors de ses interventions, l'Audit Interne Groupe intègre comme objectif de mesurer quantitativement, au travers de systèmes de notation, l'écart existant entre l'autoévaluation et le niveau de contrôle interne déterminé sur la base de ses travaux. Le suivi de ces écarts permet d'évaluer la qualité de l'autoévaluation du contrôle interne menée par le Pays.

Le pilotage et la surveillance du contrôle interne comprend un suivi, assuré par les contrôleurs internes Pays, des plans d'action relatifs aux processus d'autoévaluation du contrôle interne et de cartographie des risques ainsi qu'aux recommandations de l'Audit Interne Groupe. Le suivi des plans d'action concernant les risques patrimoniaux est centralisé de manière périodique au niveau de l'Audit Interne Groupe.

Le produit final du dispositif de surveillance et de pilotage est la lettre d'affirmation sur la gestion des risques et le contrôle interne signée par le Directeur Exécutif Pays et le Directeur Financier confirmant leur appropriation et leur responsabilité sur le contrôle interne en termes de remontée des insuffisances et de leur remédiation.

La Direction Générale du Groupe exerce sa surveillance sur le dispositif de contrôle interne et la gestion des risques notamment en s'appuyant sur les comptes rendus de réunions avec les organes et les Directions suivants :

- Comité Éthique ;
- Comité d'Investissement Groupe ;
- Comité de Gestion de la Demande Informatique ;
- Comités Financiers qui pilotent la politique financière du Groupe ;
- Direction des Systèmes d'information Groupe ;
- Direction de l'Audit Interne Groupe ;
- et tout autre comité *ad hoc* réuni en fonction des besoins identifiés par la Direction Générale.

Enfin, les résultats du dispositif de surveillance et de pilotage du contrôle interne des risques comptables et financiers sont présentés de manière régulière au Comité des Comptes.

3.6.1.2 Les acteurs du contrôle interne

A. Au niveau du Groupe

La **Direction Générale Groupe** est responsable de la qualité du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques. Il lui incombe ainsi de concevoir, mettre en œuvre et surveiller le dispositif de contrôle interne et de gestion des risques. Elle initie toute action corrective qui s'avère nécessaire pour corriger les dysfonctionnements identifiés et rester dans le périmètre de risques acceptés. Elle veille à ce que ces actions soient menées à bien.

La responsabilité de la Direction Générale sur le dispositif de contrôle interne et de gestion des risques est exercée grâce à l'organisation suivante :

- La **Direction Financière Groupe** est responsable de :
 - la fiabilité des informations financières et comptables,
 - la gestion des risques comptables et financiers,
 - la mesure de la performance du Groupe et du contrôle budgétaire ;
- La **Direction Juridique Groupe** est responsable de :
 - la politique de gouvernance des filiales du Groupe,
 - la politique de gestion des risques juridiques du Groupe ;
- La **Direction Risk & Compliance Groupe** est responsable de :
 - la politique de prévention des risques au sein du Groupe,
 - la gestion des risques de sûreté et de sécurité des biens et des personnes,

- la coordination du dispositif de gestion de crise du Groupe ;
- La **Direction Immobilière Groupe** est responsable de :
 - La politique immobilière du Groupe,
 - La gestion des risques liés à la sécurité des bâtiments ;
- La **Direction Qualité Groupe** est responsable de :
 - la politique qualité et sécurité des produits au sein du Groupe,
 - la gestion des risques de sécurité des produits,
 - la gestion de crise liée à des risques de sécurité des produits ;
- La **Direction des Ressources Humaines Groupe** est responsable de :
 - la politique de gestion des Ressources Humaines au sein du Groupe,
 - la gestion des risques sociaux ;
- La **Direction des Systèmes d'information Groupe** est responsable de :
 - la politique de gestion des Systèmes d'information au sein du Groupe,
 - la gestion des risques liés à la continuité, l'intégrité, la confidentialité et la sécurité des Systèmes d'information ;
- La **Direction des Assurances Groupe** est responsable de la mise en place de couvertures d'assurance afin de couvrir au mieux et selon les capacités disponibles sur le marché les risques assurables du Groupe, dans le respect des politiques assurances du Groupe. Elle collabore avec la Direction Risks et Compliance à l'identification des risques et à la mise en œuvre des procédures de prévention.

Le Conseil d'Administration rend compte dans le rapport de gestion des principaux risques et incertitudes auquel le Groupe est confronté.

Il prend connaissance des caractéristiques essentielles des dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques communiquées en temps voulu par le Comité des Comptes et la Direction Générale. Il acquiert notamment une compréhension globale des procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information financière et comptable.

Le Comité des Comptes mis en place par le Conseil d'Administration a pour mission :

- d'évaluer l'efficacité et la qualité des systèmes et procédures de contrôle interne du Groupe, d'entendre le responsable de l'Audit Interne, de donner son avis sur l'organisation de son service et d'être informé de son programme de travail ;
- d'examiner avec les responsables de l'Audit Interne les objectifs et plans d'interventions et d'actions dans le domaine de l'Audit Interne, les conclusions de ces interventions, les actions et recommandations et suites qui leur sont données ;
- d'examiner les méthodes et résultats de l'Audit Interne, et vérifier que les procédures utilisées concourent à ce que les comptes reflètent avec exactitude la sincérité et la réalité de l'entreprise et soient conformes aux règles comptables ;
- d'apprécier la fiabilité des systèmes et procédures qui concourent à l'établissement des comptes, ainsi que la validité des positions prises pour traiter des opérations significatives ;
- d'examiner les méthodes de reporting et de traitement des informations comptables et financières en provenance des filiales et/ou des unités opérationnelles ;
- d'examiner le projet de rapport sur les procédures de contrôle interne.

L'**Audit Interne Groupe** a pour mission :

- d'évaluer régulièrement le fonctionnement des dispositifs de gestion des risques patrimoniaux et de contrôle interne associés en réalisant les missions inscrites au plan d'audit annuel ;
- de faire toute préconisation pour améliorer ces dispositifs ;
- de contribuer à développer les outils et référentiels de contrôle interne liés aux risques patrimoniaux.

B. Au niveau des Pays

Le **Directeur Exécutif Pays**, qu'il agisse directement ou par délégation, est responsable de la mise en place, du fonctionnement et de la surveillance du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques au niveau du Pays. Il s'appuie sur des contrôleurs internes qui ont pour mission de :

- contribuer à la définition du dispositif de contrôle interne du Pays en s'assurant notamment de la correcte déclinaison du référentiel de contrôle interne Groupe ;
- s'assurer que les procédures définies par le Pays et par le Groupe sont correctement appliquées.

3.6.2 ÉLÉMENTS LIÉS AU CONTRÔLE INTERNE COMPTABLE ET FINANCIER

En 2013, le Groupe a continué à renforcer son dispositif de contrôle interne comptable et financier notamment via le renforcement des Directions Fonctionnelles et la mise en œuvre des Règles Groupe.

3.6.2.1 Principes généraux d'organisation du contrôle interne comptable et financier

Le contrôle interne comptable et financier vise essentiellement à assurer :

- la conformité des informations comptables publiées avec les règles applicables (référentiel comptable international) ;
- l'application des instructions et des orientations fixées par le Groupe ;
- la prévention et la détection des fraudes et irrégularités comptables et financières ;
- la présentation et la fiabilité de l'information financière publiée.

Les risques liés à la production de l'information comptable et financière peuvent être classés en deux catégories :

- ceux liés à la traduction comptable des opérations courantes des pays, pour lesquels les dispositifs de maîtrise doivent être positionnés au plus près des opérations décentralisées ;
- ceux liés à la traduction comptable d'opérations non courantes pouvant avoir un impact significatif sur les comptes du Groupe.

Le dispositif de contrôle interne décrit dans les paragraphes suivants intègre cette approche des risques.

L'encadrement de chaque pays a la responsabilité d'assurer l'identification des risques affectant l'élaboration de l'information financière et comptable, et de prendre les dispositions nécessaires pour adapter le dispositif de contrôle interne.

Le département Consolidation Groupe, pour ce qui concerne des éléments requérant une attention particulière du fait de leur impact sur les comptes consolidés, demande les explications nécessaires, et peut être amené à réaliser des contrôles par lui-même, à missionner un auditeur externe pour réaliser ces contrôles ou à solliciter auprès du Président-Directeur Général l'intervention de l'Audit Interne.

Le département Consolidation Groupe contrôle les liasses de consolidation pays à chaque clôture trimestrielle. Le cas échéant, des corrections sont apportées sur ces liasses. De plus des visites dans chaque pays sont effectuées au minimum deux fois par an.

Les tests de dépréciation des *goodwills* sont effectués par le département Consolidation à partir des prévisions établies par les pays. Celui-ci obtient également des pays et examine en détail les tests de dépréciation des immobilisations corporelles.

3.6.2.2 Processus de pilotage de l'organisation comptable et financière

Organisation de la fonction financière

La fonction financière s'appuie principalement sur une organisation à deux niveaux :

- la Direction du Contrôle Financier Groupe a en charge la définition des principes comptables IFRS appliqués à Carrefour, l'animation et la supervision du processus de production des comptes consolidés et du reporting de gestion. Cette Direction comprend entre autres un département Consolidation et un département Analyse de la performance ;
 - le département Consolidation a pour mission d'assurer la veille normative, de définir la doctrine du Groupe en matière comptable (« Principes comptables IFRS appliqués à Carrefour »), de produire les comptes consolidés et d'expliquer ceux-ci, et de rédiger l'information comptable et financière consolidée. Il est le lien direct avec les Directions Financières Pays,
 - le département Analyse de la performance agrège et analyse les reportings de gestion tant rétrospectifs que prospectifs. Il demande les explications aux Directions Financières pays et/ou aux Directions Financières de Zone et alerte la Direction Générale sur les points d'attention et éventuelles dérives ;

- les Directions Financières pays ont en charge, sous la supervision fonctionnelle des Directeurs Financiers de chaque Zone, la production et le contrôle des comptes sociaux et consolidés du pays. Elles ont également la responsabilité de déployer dans leur périmètre un dispositif de contrôle interne adapté à leurs enjeux et à leurs risques, et prenant en compte les préconisations et directives du Groupe. Elles ont aussi sous leur responsabilité les fonctions Contrôle de Gestion et Contrôle de Gestion Marchandises du Pays.

La fonction comptable des Pays/Business Units/Opérateurs Métier est assurée par des équipes centralisées au niveau de chaque pays, sous la supervision du Directeur Financier pays. Ces équipes font partie de la « File » Finances et Gestion animée par la Direction Financière du Groupe.

Le Directeur Exécutif Finances et Gestion Groupe nomme les Directeurs Financiers des pays.

Les Directions Financières Zone ont notamment pour mission de renforcer la diffusion de la culture et des principes de contrôles financiers, et de veiller à leur correcte application.

Principes comptables

Les principes comptables du Groupe sont définis dans un document mis à jour régulièrement et diffusé à l'ensemble des intervenants du processus.

Les « Principes comptables IFRS appliqués à Carrefour » sont revus deux fois par an, avant l'arrêté semestriel ainsi qu'avant l'arrêté annuel. Ils sont définis par le Directeur Normes, rattachée au département Consolidation, et présentés aux Commissaires aux comptes pour commentaires. Lorsque les changements, ajouts ou retraites opérés sont significatifs, ceux-ci font l'objet d'une présentation au Comité des Comptes.

La version la plus récente est diffusée aux Directeurs Financiers Pays avant chaque consolidation.

Les « Principes comptables IFRS appliqués à Carrefour » s'imposent aux Directions Financières des pays auxquelles il n'est laissé aucune liberté d'interprétation ou d'application. En cas de doute, les Directions Financières des pays ont pour instruction de solliciter le département Consolidation, seul légitime pour interpréter ou préciser les points qui le nécessiteraient éventuellement.

Une réunion des Directeurs Financiers de pays est organisée une fois par an au cours de laquelle sont notamment abordées les nouveautés apportées aux « Principes comptables IFRS appliqués à Carrefour » et les difficultés d'application éventuellement rencontrées depuis la dernière réunion.

La Direction Normes, rattachée au Département Consolidation, a notamment pour mission d'assurer la veille technique sur les normes IFRS, d'organiser et de piloter le processus de mise à jour des principes comptables du Groupe en lien avec les pays, d'analyser les questions techniques soulevées au sein du Groupe, et d'assurer la représentation de Carrefour au sein des organisations professionnelles traitant des normes comptables.

Outils et modes opératoires

Le Groupe a procédé ces dernières années à l'harmonisation des outils comptables utilisés au niveau de chaque pays. Ceci a notamment permis de mettre en place un modèle d'organisation avec la constitution de centres de service partagés spécialisés (traitement et paiement des factures de marchandises, immobilisations, frais généraux, paye) homogénéisant et documentant les procédures dans les différents

pays et permettant une séparation adéquate des tâches. Des modes opératoires sont disponibles pour les utilisateurs.

Chaque pays met en place des outils répondant à ses besoins spécifiques de consolidation. Au niveau Groupe, un outil a été développé permettant de faciliter la remontée des données, les contrôles et les opérations de consolidation.

Les systèmes d'information comptables et financiers sont soumis aux mêmes exigences que l'ensemble des systèmes en matière de sécurité.

Processus de consolidation et principaux contrôles

Chaque pays a en charge la réalisation de la consolidation des comptes à son niveau. Cette consolidation au niveau palier est assurée par les équipes financières du pays.

L'équipe Consolidation Groupe, composée de 5 personnes, anime le processus et a en charge la production des états consolidés du Groupe. Des responsabilités par pays ont été définies ainsi que des responsabilités d'analyse transverse au sein de l'équipe Groupe. La consolidation a lieu trimestriellement depuis 2008. Seuls les comptes consolidés semestriels et annuels font l'objet d'un audit externe et d'une publication. Le Groupe utilise pour son reporting de gestion et pour ses comptes consolidés les mêmes données et périmètres.

Les filiales préparent leurs comptes statutaires, les comptes consolidés de leur périmètre et convertissent ces états en euros. Les Directeurs Financiers des pays disposent d'une liste de contrôles standards préparée par l'équipe Consolidation Groupe, à effectuer sur ces comptes consolidés.

Depuis 2010, les pays disposent également au travers des règles Groupe d'un référentiel des contrôles attendus sur les processus contribuant à la production de l'information comptable et financière et sur le processus de consolidation. Le département Consolidation effectue des contrôles de cohérence et des travaux de réconciliation à chaque clôture trimestrielle. Le système de reporting permet également d'assurer une cohérence des informations grâce à des contrôles.

Les principales options et estimations comptables font l'objet de revues par le Groupe et les Directeurs Financiers des pays notamment au travers de réunions d'options de clôture organisées en amont de la clôture au niveau Groupe et au niveau pays, et ce en lien avec les auditeurs externes.

Entre les arrêts, les visites en pays réalisées par le département Consolidation sont l'occasion d'améliorer le processus au niveau pays (compréhension et diffusion des principes comptables appliqués par le Groupe, traitement des questions spécifiques des pays). Les visites donnent lieu si nécessaire à l'émission de recommandations d'amélioration du processus de consolidation en pays.

En 2012, le département Consolidation a mis en place pour la première fois un processus de *hard-close* à fin septembre destiné à anticiper au maximum les sujets potentiellement sensibles pour l'arrêté des comptes, et notamment à identifier les faiblesses éventuelles dans le contrôle interne et les processus relatifs à l'évaluation de charges et de produits qui, par leur nature et leur montant, sont significatifs dans le résultat du Groupe, afin d'être en mesure, si nécessaire, d'y remédier avant la clôture annuelle. Les travaux spécifiques demandés aux Pays, et revus par les Commissaires aux comptes, ont porté en particulier sur le contrôle interne du cycle fournisseurs, la revue des principaux litiges et risques, et les tests de dépréciation des magasins et des *goodwills*.

Afin d'être en mesure d'émettre un avis auprès du Conseil d'Administration sur le projet d'arrêté de comptes, le Comité des Comptes procède à un examen des comptes annuels et semestriels et prend connaissance des conclusions du collège des Commissaires aux comptes relatifs à leurs travaux.

Dans cette perspective, des réunions du Comité des Comptes sont tenues régulièrement et chaque fois que nécessaire afin que le Comité puisse suivre le processus d'élaboration de l'information comptable et financière et s'assurer de la pertinence des principales options comptables retenues.

Supervision du dispositif de contrôle interne

La supervision du dispositif de contrôle interne s'appuie principalement sur :

- une démarche d'autoévaluation de l'application et de la supervision des principales règles définies par le Groupe en matière de contrôle interne comptable et financier. Des plans d'actions sont définis, si nécessaire, au niveau de chaque pays et font l'objet d'un suivi ;
- des interventions de la Direction Audit Interne Groupe en pays. Le Plan d'Audit Interne intègre des missions dédiées à la revue du contrôle interne comptable et financier.

La supervision intègre également l'analyse des éléments communiqués par les Commissaires aux comptes dans le cadre de leurs interventions en pays. Depuis 2010, le département Consolidation se fait systématiquement communiquer par les Directeurs Financiers Pays les synthèses d'intervention et lettres de recommandations émanant des Commissaires aux comptes. Il s'assure de la mise en œuvre de ces recommandations.

L'ensemble de cette démarche fait l'objet de présentations régulières au Comité des Comptes. Lorsque des lacunes significatives ont été décelées dans le dispositif de contrôle interne d'un pays, le Comité se fait présenter trimestriellement l'évolution du plan d'actions par le Directeur Financier Zone et le Directeur Financier Pays.

À chaque arrêté, l'Audit Interne Groupe recueille des lettres d'affirmation signées du Directeur Exécutif Pays et du Directeur Financier Pays certifiant que les liasses de consolidation sont sincères et établies en conformité avec les principes comptables IFRS appliqués par Carrefour.

3.6.2.3 Maîtrise de la communication financière

Rôle et mission de la communication financière

L'objectif de la communication financière est d'informer :

- de manière continue : la régularité et la qualité du flux de l'information doivent se faire dans la durée. Elles sont fondamentales pour la crédibilité de l'entreprise et sont garantes de la fidélisation de ses actionnaires ;
- en véhiculant un message cohérent et clair : la communication doit permettre aux investisseurs d'acquérir une compréhension exacte et précise de la valeur de la Société et de la capacité de son management à la développer. Le choix de l'investisseur doit être éclairé ;
- en respectant le principe d'égalité des actionnaires devant l'information : toute information à caractère financier et pouvant avoir un impact sur le cours de Bourse est rendue publique par une source unique et centralisée au niveau du Groupe.

Organisation de la communication financière

La communication financière s'adresse à un public diversifié essentiellement composé d'investisseurs institutionnels, de particuliers et de salariés à travers quatre canaux :

- le service des Relations avec les actionnaires prend en charge l'information du grand public (actionnaires individuels) ;
- le service des Relations Investisseurs, la Direction Financière, ainsi que le Président-Directeur Général, sont les interlocuteurs uniques des analystes et des investisseurs institutionnels ;
- la Direction des Ressources Humaines gère, avec l'appui de la Direction de la Communication, l'information auprès des salariés ;
- la Direction de la Communication gère les relations avec la presse.

Dans la pratique, le message financier est élaboré en étroite collaboration entre la Direction Financière et la Direction de la Communication.

Il est délivré par les moyens édictés par la loi (Assemblée Générale) et les règlements de l'AMF (publications périodiques, communiqués). De plus, au-delà des obligations légales, la communication financière de Carrefour dispose d'un large éventail de supports. En fonction de l'importance de l'événement, Carrefour choisit entre la presse, l'internet, les contacts téléphoniques directs, des réunions individuelles ou événementielles à caractère exceptionnel.

Procédures de contrôle de la communication financière

La Direction Financière est la source unique des informations chiffrées.

Le contrôle interne du processus de communication financière porte entre autre sur le respect du principe d'égalité entre les actionnaires. Tout communiqué et toute communication significative sont élaborés d'un commun accord entre le service de la communication financière, qui relève de la Direction Financière, et la Direction de la Communication Groupe.

La répartition des rôles et des responsabilités permet d'assurer la stricte indépendance entre les dirigeants, les départements sensibles (par exemple le département Fusions et Acquisitions) et le service de la communication financière.

Politique de communication financière

La Direction Financière définit et met en œuvre une politique de communication des résultats financiers vis-à-vis des marchés. Le Groupe Carrefour communique tous les trimestres sur son chiffre d'affaires TTC et tous les semestres sur l'ensemble de ses résultats. Chaque communication fait l'objet d'une présentation préalable au Conseil d'administration.

En 2013, le Groupe n'a pas émis en début d'exercice de *guidance* sur son objectif de résultat opérationnel courant. La Direction Financière s'assure néanmoins tout au long de l'exercice que l'objectif de résultat opérationnel courant ressortant du consensus des analystes reste cohérent avec les prévisions internes et pourrait être amenée, le cas échéant, à communiquer dès lors qu'un écart significatif apparaîtrait.

3.7 Rapport des Commissaires aux comptes établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce sur le rapport du Président du Conseil d'Administration

Exercice clos le 31 décembre 2013

Aux actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de la société Carrefour et en application des dispositions de l'article L. 225-235 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le Président de votre société conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2013.

Il appartient au Président d'établir et de soumettre à l'approbation du Conseil d'Administration un rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein de la Société et donnant les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce, relatives notamment au dispositif en matière de gouvernement d'entreprise.

Il nous appartient :

- de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le rapport du Président concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, et
- d'attester que le rapport comporte les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.

Nous avons effectué nos travaux conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France.

Informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

Les normes d'exercice professionnel requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président. Ces diligences consistent notamment à :

- prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le rapport du Président ainsi que de la documentation existante ;
- prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante ;
- déterminer si les déficiences majeures du contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission font l'objet d'une information appropriée dans le rapport du Président.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques de la Société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président du Conseil d'Administration, établi en application des dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Autres informations

Nous attestons que le rapport du Président du Conseil d'Administration comporte les autres informations requises à l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Les Commissaires aux comptes

Courbevoie, Paris-La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 18 mars 2014

MAZARS

KPMG Audit

DELOITTE & ASSOCIES

Département de KPMG S.A.

PATRICK DE CAMBOURG

ERIC ROPERT

FRANCISCO SANCHEZ

PIERRE SARDET

ARNAUD DE PLANTA



4

COMMENTAIRES SUR L'EXERCICE 2013

4.1	Analyse de l'activité et des résultats consolidés	116	4.4	Autres informations	125
4.1.1	Principaux agrégats du compte de résultat	116	4.4.1	Principes comptables	125
4.1.2	Analyse des principaux postes du compte de résultat	117	4.4.2	Faits marquants de la période	125
			4.4.3	Principales transactions avec les parties liées	127
			4.4.4	Événements postérieurs à la clôture	127
4.2.	Situation financière et trésorerie du Groupe	121	4.5	Analyse de l'activité de la société mère	128
4.2.1	Capitaux propres	121	4.5.1	Activités et résultats	128
4.2.2	Endettement financier net	121	4.5.2	Participations	129
4.2.3	Tableau de flux de trésorerie de l'exercice et trésorerie du Groupe à fin 2013	122	4.5.3	Affectation du résultat	129
4.2.4	Financement et ressources de liquidité	123	4.5.4	Conventions visées aux articles L.225-38 et suivants du Code de commerce	130
4.2.5	Restriction à l'utilisation des capitaux	123	4.5.5	Activités de recherche et développement	130
4.2.6	Sources de financement attendues	123	4.5.6	Résultat de la société au cours des cinq derniers exercices	131
4.3	Perspectives pour l'année 2014	124			

4.1 Analyse de l'activité et des résultats consolidés

4.1.1 PRINCIPAUX AGRÉGATS DU COMPTE DE RÉSULTAT

(en millions d'euros)	2013	2012 *	Évol. en %	Evol. en % à taux de change constants
Chiffre d'affaires hors taxes	74 888	75 673	(1,0) %	2,0 %
Résultat opérationnel courant	2 238	2 124	5,3 %	9,8 %
Résultat opérationnel non courant	144	(660)	na	na
Résultat financier	(722)	(883)	(18,3) %	(13,7) %
Impôt sur les résultats	(631)	(380)	65,9 %	73,0 %
Résultat net des activités poursuivies - Part du Groupe	949	150		
Résultat net des activités abandonnées - Part du Groupe	314	1 109		
Résultat net - part du Groupe	1 263	1 259		
Free cash flow (y compris éléments exceptionnels)	26	765		
Dette nette au 31 décembre	4 117	4 320		

Les performances de l'année 2013 traduisent une dynamique de croissance de l'activité avec une forte croissance des résultats du Groupe à taux de changes constants :

- les ventes augmentent de 2,0 % à taux de changes constants, avec une progression dans tous les formats en France, un rebond au second semestre en Europe, une progression remarquable en Amérique Latine et une accélération en Asie ;
- le résultat opérationnel courant s'établit à 2 238 millions d'euros, en hausse de 9,8% à taux de changes constants ; l'Europe (y compris la France) affiche une hausse du résultat opérationnel courant de +11,3% alors que les pays émergents (Amérique Latine et Asie) enregistrent une croissance de +8,5% ;
- le résultat opérationnel non courant est positif et s'établit à 144 millions d'euros, en forte amélioration par rapport au résultat négatif de 660 millions en 2012 ; il se compose principalement de la plus-value relative à la cession de la participation du Groupe dans sa joint-venture avec Majid Al Futtaim Holding ;
- la charge financière nette s'établit à 722 millions d'euros, en diminution de 161 millions d'euros en raison essentiellement d'une baisse du coût de l'endettement financier brut et des charges financières exceptionnelles ;

- la charge d'impôt sur les résultats s'élève à 631 millions d'euros, soit 38 % du résultat avant impôt ;
- le résultat net des activités poursuivies, part du Groupe, ressort à 949 millions d'euros, soit plus de 6 fois le résultat 2012 ;
- le résultat net des activités abandonnées, part du Groupe, s'établit à 314 millions d'euros, principalement du fait de la plus-value générée sur la cession de l'Indonésie et du résultat part du Groupe de la Turquie sur la période ;
- en conséquence, le résultat net part du Groupe est de 1 263 millions d'euros, à comparer à un résultat de 1 259 millions d'euros en 2012 ;
- le cash-flow libre s'élève à 26 millions d'euros en 2013 (à comparer à 765 millions d'euros en 2012), après prise en compte d'une hausse significative des investissements (augmentation du décaissement net de 147 millions d'euros sur la période) et de sorties de trésorerie exceptionnelles pour un montant de 1 064 millions d'euros suite à la résolution de plusieurs litiges anciens.

* Toutes les données relatives au 31 décembre 2012 présentées dans le rapport de gestion ont été retraitées conformément à la norme IFRS 5 et aux changements de normes et présentation tels qu'expliqués en note 1 de l'annexe aux comptes consolidés.

4.1.2 ANALYSE DES PRINCIPAUX POSTES DU COMPTE DE RÉSULTAT

Chiffre d'affaires HT par zone géographique

Les secteurs opérationnels correspondent aux pays dans lesquels le Groupe exerce ses activités, regroupés en zones géographiques, auxquels s'ajoutent les « fonctions globales » qui regroupent les holdings et autres sociétés hébergeant des activités de support administratif, financier et commercial.

(en millions d'euros)	2013	2012	Evol. en %	Evol. en % à taux de change constants
France	35 438	35 341	0,3 %	0,3 %
Europe (hors France)	19 220	19 786	(2,9) %	(2,9) %
Amérique Latine	13 786	14 174	(2,7) %	13,0 %
Asie	6 443	6 373	1,1 %	2,6 %
TOTAL	74 888	75 673	(1,0) %	2,0 %

Le chiffre d'affaires hors taxes avant coût des programmes de fidélité s'est élevé à 74 888 millions d'euros, en progression de 2 % à taux de changes constants.

Les performances par segment géographique s'analysent comme suit :

- en France, nos activités ont vu leur attractivité s'améliorer et renouer avec une croissance organique de leurs ventes hors essence, et ce dans tous les formats ;
- en Europe, le chiffre d'affaires est en recul de 2,9% à taux de changes constants. L'évolution des ventes témoigne d'une nette amélioration au 2ème semestre, en particulier en Espagne ; l'Espagne poursuit ainsi son redressement et affiche au 4ème trimestre une progression des ventes à magasins comparables pour la première fois depuis 2008 ; en Italie, l'environnement reste difficile ;
- la très forte croissance des ventes à changes constants en Amérique Latine se poursuit sur un rythme soutenu (+13%), et ce sur une base de comparaison déjà élevée en 2012. Les effets de change sont fortement défavorables, de sorte que la variation à taux de changes courants est une diminution de 2,7% ;
- les ventes en Asie augmentent de 2,6% à taux de changes constants en accélération par rapport à 2012. A taux de changes courants, elles sont en hausse de 1,1% dans un contexte de ralentissement conjoncturel de la consommation au quatrième trimestre.

Chiffre d'affaires HT par zone géographique – contribution au total du Groupe

Répartition du chiffre d'affaires HT par zone géographique (2013 à taux de changes constants)

(en %)	2013 ⁽¹⁾	2012
France	45,9 %	46,7 %
Europe (hors France)	24,9 %	26,1 %
Amérique Latine	20,7 %	18,7 %
Asie	8,5 %	8,4 %
TOTAL	100,0 %	100,0 %

(1) À taux de changes constants.

A taux de changes constants, la part du chiffre d'affaires réalisé dans les pays émergents (Amérique Latine et Asie) continue à progresser pour s'établir à 29,2 %, à comparer à 27,1 % en 2012.

Résultat opérationnel courant par zone géographique

(en millions d'euros)	2013	2012	Evol. en %	Evol. en % à taux de change constants
France	1 198	922	29,9 %	29,9 %
Europe (hors France)	388	503	(22,8) %	(22,9) %
Amérique Latine	627	608	3,2 %	18,6 %
Asie	131	179	(27,0) %	(25,8) %
Fonctions globales	(106)	(87)	22,1 %	22,4 %
TOTAL	2 238	2 124	5,3 %	9,8 %

Le résultat opérationnel courant s'établit à 2 238 millions d'euros, en hausse de 9,8 % à taux de changes constants. Il représente 3,0 % du chiffre d'affaires, contre 2,8 % en 2012.

La progression du résultat opérationnel courant rend compte de :

- la progression du niveau de marge des activités courantes qui s'établit à 22,7 % du chiffre d'affaires, contre 22,2 % en 2012 ;
- la maîtrise des frais généraux (incluant les coûts d'actifs), dont la croissance en volume a pu être contenue à 1,1 %, soit un niveau inférieur à celui de l'inflation moyenne à laquelle le Groupe est exposé.

En France, le résultat opérationnel courant a progressé de manière significative, de 29,9%, et s'élève à 1 198 millions d'euros, soit une hausse de 80 points de base de la marge opérationnelle, qui s'établit ainsi à 3,4 % du chiffre d'affaires. Chacun des formats contribue à cette performance, qui marque le troisième semestre consécutif de progrès par rapport à l'année précédente. Cette hausse s'explique par :

- une amélioration de la marge commerciale sous l'effet du rééquilibrage prix bas, promotions et fidélité ainsi que de la réduction du taux de démarque ;
- une bonne maîtrise des coûts d'exploitation.

En Europe (hors France), la marge commerciale s'est bien tenue en taux, avec une attention constante portée au positionnement prix. Les coûts d'exploitation sont en hausse maîtrisée. Le résultat opérationnel courant s'établit à 388 millions d'euros. Sur le deuxième semestre, la rentabilité progresse, avec une hausse de la marge opérationnelle de 10 points de base à 3,5% du chiffre d'affaires, démontrant l'efficacité du modèle commercial.

Le résultat opérationnel courant de l'Amérique Latine s'élève à 627 millions d'euros, en augmentation de 18,6% à taux de changes constants. Les performances sont excellentes au Brésil dans chacun des formats : les

hypermarchés poursuivent l'amélioration de leurs résultats et Atacado consolide son leadership avec une expansion portant son parc de magasins à près de 100 points de vente à la fin de l'année. L'Argentine réalise une performance satisfaisante dans un environnement marqué par le contrôle des prix imposé par le gouvernement et par la hausse des salaires.

En Asie, le résultat opérationnel courant s'établit à 131 millions d'euros, à comparer à 179 millions d'euros en 2012. La marge commerciale s'est bien tenue en taux ; et l'augmentation des coûts de distribution rend compte de l'inflation salariale et des charges liées à l'expansion en Chine, où nous avons ouvert 20 nouveaux hypermarchés en 2013.

Amortissements

Les amortissements se sont élevés à 1 432 millions d'euros en 2013. Ils ont représenté 1,9 % du chiffre d'affaires en 2013, soit un ratio stable par rapport à 2012.

Produits et charges non courants

Sont comptabilisés en produits et charges non courants certains éléments significatifs à caractère inhabituel de par leur nature et leur fréquence tels que des dépréciations d'actifs, des coûts de restructuration et des charges liées à des réestimations de risques d'origine ancienne, sur la base d'informations ou d'éléments dont le Groupe a eu connaissance au cours de l'exercice.

Le résultat non courant est un produit net de 144 millions d'euros, soit le solde de produits non courants pour 566 millions d'euros et de charges non courantes pour 422 millions d'euros.

Il se décompose de la manière suivante :

(en millions d'euros)	2013	2012
Résultat de cession d'actifs	425	234
Coûts de réorganisation	(52)	(287)
Autres éléments non courants	(101)	(374)
Résultat non courant avant dépréciation et pertes sur actifs	272	(427)
Dépréciation et pertes sur actifs	(128)	(233)
<i>dont dépréciation et pertes sur goodwill</i>	<i>(16)</i>	<i>(18)</i>
<i>dont dépréciation et pertes sur actifs corporels</i>	<i>(112)</i>	<i>(215)</i>
Produits et charges non courants	144	(660)
<i>dont total des produits non courants</i>	<i>566</i>	<i>286</i>
<i>dont total des charges non courantes</i>	<i>(422)</i>	<i>(946)</i>

Le résultat de cession d'actifs correspond principalement à la plus-value générée dans le cadre de la cession de la participation de 25 % détenue dans Majid Al Futtaim Hypermarkets.

Une description des charges et produits non courants est fournie dans la note 11 des comptes consolidés annuels.

Résultat financier

Le résultat financier est une charge nette de 722 millions d'euros, soit 1 % du chiffre d'affaires, contre 1,2 % en 2012.

(en millions d'euros)	2013	2012
Coût de l'endettement financier net	(428)	(488)
Autres produits et charges financiers	(294)	(395)
RÉSULTAT FINANCIER	(722)	(883)

Le coût de l'endettement financier net baisse de 60 millions d'euros suite aux remboursements d'emprunts obligataires à coupons élevés au cours de l'exercice 2013 et à leur refinancement à des taux inférieurs à 2 %.

Impôt sur les résultats

La charge d'impôt sur les résultats s'élève à 631 millions d'euros en 2013, à comparer à une charge de 380 millions d'euros en 2012. Le taux effectif d'impôt ressort à 38 %.

Résultat opérationnel

Le résultat opérationnel s'établit à 2 382 millions d'euros en 2013, contre 1 465 millions d'euros en 2012, soit une amélioration de 917 millions d'euros.

Mises en équivalence

La quote-part revenant au Groupe dans le résultat net des entités mises en équivalence s'est élevée à 30 millions d'euros, contre 72 millions d'euros en 2012 ; la diminution constatée provient notamment de la cession de notre participation dans Majid Al Futtaim Hypermarkets, qui était précédemment mise en équivalence.

Participations ne donnant pas le contrôle

La part de résultat net attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle s'est élevée à 101 millions d'euros, contre 83 millions d'euros en 2012.

Résultat net des activités poursuivies – Part du Groupe

En conséquence des éléments décrits ci-dessus, le résultat net des activités poursuivies, part du Groupe, s'établit à 949 millions d'euros en 2013, à comparer à un résultat de 150 millions d'euros en 2012.

Résultat net des activités abandonnées – Part du Groupe

Le résultat net des activités abandonnées, part du Groupe, s'élève à 314 millions d'euros, à comparer à un produit de 1 109 millions en 2012. Il provient essentiellement :

- du résultat de la cession de nos activités en Indonésie ;
- du résultat part du Groupe de la Turquie sur la période, auquel s'ajoutent des charges relatives à la réorganisation de notre partenariat avec Sabanci en Turquie, dont l'exécution a eu lieu le 25 juillet 2013 (cf. paragraphe 4.4.2).

Pour mémoire, le résultat net des activités abandonnées, part du Groupe, au titre de 2012, était principalement constitué :

- du résultat de la cession de nos activités en Colombie et en Malaisie et du résultat net de l'activité 2012 dans ces pays et en Indonésie pour 1 343 millions d'euros ;
- du résultat de la réorganisation de notre partenariat en Grèce, achevée au mois d'août 2012, pour – 207 millions d'euros.

4.2. Situation financière et trésorerie du Groupe

4.2.1 CAPITAUX PROPRES

Les capitaux propres s'élèvent à 8 597 millions d'euros au 31 décembre 2013 à comparer à 8 047 millions d'euros à la fin de l'année précédente, soit une hausse de 550 millions d'euros.

Cette hausse s'explique principalement par les mouvements suivants :

- le résultat net de la période, soit 1 364 millions d'euros ;
- le versement de dividendes pour un montant total de 499 millions d'euros, dont 398 millions d'euros aux actionnaires de Carrefour (290 millions d'euros payés en actions) et 101 millions d'euros aux détenteurs de participations ne donnant pas le contrôle ;
- le rachat d'intérêts minoritaires en France pour une incidence nette négative sur les capitaux propres totaux de 112 millions d'euros ;
- la sortie des intérêts minoritaires de l'Indonésie pour une incidence nette négative sur les capitaux propres totaux de 72 millions d'euros ;
- la sortie des intérêts minoritaires de la Turquie pour une incidence nette positive sur les capitaux propres totaux de 21 millions d'euros ;
- la diminution des écarts de conversion pour 455 millions d'euros.

4.2.2 ENDETTEMENT FINANCIER NET

Au cours de l'exercice 2013, le Groupe a continué à renforcer la solidité de son bilan : l'endettement net du Groupe est passé de 4 320 millions d'euros à fin 2012 à 4 117 millions d'euros à fin 2013, soit une baisse de 203 millions d'euros ; à fin 2013, le ratio dette nette sur capitaux propres s'établit ainsi à 47,9 %, à comparer à 53,7 % un an plus tôt.

L'opération de rachat obligataire effectuée en juin 2013 pour 1,4 milliard d'euros a en outre permis d'abaisser la dette brute du Groupe, ainsi que son coût moyen.

La dette nette du Groupe s'analyse comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	2013	2012
Emprunts obligataires	7 462	8 992
Autres emprunts et dettes financières	1 356	1 516
Billets de trésorerie	-	-
Passifs relatifs à des contrats de location financement	388	420
Total des dettes financières hors dérivés passif	9 206	10 928
Dérivés - Passif	27	318
Total des dettes financières	9 233	11 246
<i>dont dettes à plus d'un an</i>	7 550	8 983
<i>dont dettes à moins d'un an</i>	1 683	2 263
Autres actifs financiers courants	359	352
Disponibilités	4 757	6 573
Total des Placements	5 116	6 925
DETTE NETTE	4 117	4 320

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

(en millions d'euros)	2013	2012
A moins d'un an	1 683	2 263
Entre 1 et 2 ans	1 242	1 773
Entre 3 et 5 ans	2 955	4 067
Au-delà de 5 ans	3 326	2 824
TOTAL	9 206	10 928

Le Groupe a réalisé une émission obligataire en 2013 pour 1 milliard d'euros, à échéance 2019, au taux de 1,75 %.

Au 31 décembre 2013, le Groupe disposait par ailleurs de 4,15 milliards d'euros de crédits syndiqués non tirés et mobilisables sans condition, à échéance 2016 et 2018, ce qui conforte sa position de liquidité.

4.2.3 TABLEAU DE FLUX DE TRÉSORERIE DE L'EXERCICE ET TRÉSORERIE DU GROUPE À FIN 2013

La trésorerie disponible pour le Groupe s'établit à 4 757 millions d'euros au 31 décembre 2013, à comparer à 6 573 millions d'euros au 31 décembre 2012, soit une diminution de 1 816 millions d'euros. Cette variation s'explique principalement par le désendettement du Groupe opéré au cours de l'exercice 2013.

La baisse de l'endettement net s'établit à 203 millions d'euros en 2013, à comparer à 2 591 millions d'euros en 2012. Cette variation s'analyse comme suit à partir du tableau de flux de trésorerie simplifié du Groupe pour la période :

(en millions d'euros)	2013	2012
Autofinancement	3 044	3 073
Variation du BFR marchand (« Trésorerie marchandises »)	76	145
Investissements	(1 671)	(1 524)
Autres	(359)	(405)
Cash-flow libre hors éléments exceptionnels	1 091	1 289
Décaissements exceptionnels	(1 064)	(524)
Cash-flow libre (y compris éléments exceptionnels)	26	765
Acquisitions/cessions de titres	485	(50)
Dividendes/augmentation de capital	(206)	(251)
Coût de l'endettement financier net	(428)	(488)
Effet périmètre et impact des activités abandonnées	752	2 419
Autres	(426)	196
Diminution/(Augmentation) de l'endettement net	203	2 591

Le cash-flow libre s'élève à 26 millions d'euros en 2013 (à comparer à 765 millions d'euros en 2012), après prise en compte d'une hausse significative des investissements (augmentation du décaissement net de 147 millions d'euros sur la période) et de sorties de trésorerie exceptionnelles pour un montant de 1 064 millions d'euros suite à la résolution de plusieurs litiges anciens.

Les acquisitions et cessions de titres représentent un encaissement net de 485 millions d'euros en 2013, à comparer à un décaissement net de 50 millions d'euros en 2012. Cette évolution s'explique principalement par la cession de la participation du Groupe dans Majid Al Futtaim Hypermarkets en 2013 (produit de cession de 526 millions d'euros) et par l'acquisition de Guyenne et Gascogne en 2012.

L'effet périmètre et l'impact des activités abandonnées représentent un encaissement net de 752 millions d'euros en 2013, qui s'explique principalement par la cession de l'Indonésie sur 2013 et par la perte de contrôle de la filiale en Turquie.

Ce montant est à comparer à un encaissement net de 2 419 millions d'euros en 2012, constitué principalement de la cession de la Colombie et de la Malaisie.

4.2.4 FINANCEMENT ET RESSOURCES DE LIQUIDITÉ

Les principales actions menées par la Direction de la Trésorerie et des Financements afin de conforter la liquidité du Groupe consistent à :

- promouvoir une politique de financement prudente permettant de disposer d'une notation de crédit rendant possible l'accès aux marchés obligataires et de billets de trésorerie ;
- maintenir une présence sur le marché obligataire en émettant de manière régulière, principalement sur les Marchés Euro, en vue de se ménager un échéancier obligataire équilibré. Le programme *Euro Medium Term Notes* (EMTN) dispose d'une capacité de 12 milliards d'euros ;
- utiliser le programme de billets de trésorerie du Groupe, coté à Paris, avec une capacité d'émission de 5 milliards d'euros ;
- maintenir des facilités de crédit bancaire à moyen terme disponibles et utilisables au gré des besoins du Groupe. A fin 2013, le Groupe dispose de trois lignes de crédits syndiqués non tirées auprès d'un pool de banques de premier rang d'un montant total de 4,15 milliards d'euros. La politique du Groupe est de maintenir ces facilités disponibles et non tirées, afin de sécuriser l'utilisation du programme de billets de trésorerie. Les crédits syndiqués sont assortis des clauses d'engagement de défaut habituelles à ce type de contrat, à

savoir maintien de son rang de crédit (*pari passu*), limitation des sûretés accordées aux autres créanciers (*negative pledge*), changement de contrôle, limitation de cession substantielle d'actifs et défaut croisé. Il n'existe pas de clause de défaut en cas de modification de la notation à long terme. En revanche, la marge de tirage pourrait évoluer en cas de baisse ou de hausse de la notation à long terme (*pricing grid*). Les contrats ne contiennent aucune clause d'exigibilité anticipée en cas de changement significatif (*material adverse change*).

Au 31 décembre 2013, disposant de 4,15 milliards d'euros de crédits syndiqués disponibles et non tirés (échéances 2016, 2017 et 2018), le Groupe considère sa situation de liquidité comme solide. En outre, le niveau de trésorerie disponible permet de couvrir les échéances obligataires de l'année à venir.

Le profil de la dette est équilibré : le Groupe ne fait face à aucun pic de refinancement sur l'ensemble de son échéancier de dette obligataire qui présente une maturité moyenne de 4 ans et 3 mois.

Au 31 décembre 2013, Carrefour est noté BBB perspective positive A(2) par l'agence S&P. Carrefour Banque est noté BBB+ perspective stable A(2) par l'agence S&P.

4.2.5 RESTRICTION À L'UTILISATION DES CAPITAUX

Dans le cadre de son activité internationale, Carrefour n'est pas affecté par des restrictions susceptibles de peser de façon significative sur les capitaux de ses filiales au 31 décembre 2013.

4.2.6 SOURCES DE FINANCEMENT ATTENDUES

Pour faire face à ses engagements, Carrefour peut recourir à son cash flow libre et lever de la dette en ayant recours à ses programmes EMTN et de billets de trésorerie, ou enfin à ses lignes de crédit.

4.3 Perspectives pour l'année 2014

Recentré sur les marchés où il occupe une position de leader et avec une structure financière renforcée, Carrefour maintient son cap dans un environnement de croissance faible, marqué par la volatilité des monnaies.

A mi-parcours du plan à 3 ans, le Groupe se concentrera en 2014 sur les priorités opérationnelles suivantes :

- Poursuite dans tous les pays des plans d'action visant à améliorer constamment l'offre et l'image prix pour une meilleure expérience client, notamment dans ses trois premiers marchés, France, Brésil et Espagne ;
- Accélération du déploiement du multicanal :
 - refonte et convergence de nos sites internet en France, élargissement progressif de l'offre,
 - poursuite du développement des services de click & collect ;
- Mise en œuvre de chantiers structurants incluant :
 - refonte de la chaîne logistique en France,
 - simplification des systèmes d'information ;
- Développement de l'attractivité des sites en France, Espagne et Italie en capitalisant sur la création d'une société de centres commerciaux ;
- Accélération des rénovations de magasins et relance de l'expansion en multiformat :
 - investissements totaux compris entre 2,4 et 2,5 milliards d'euros,
 - intensification du programme de rénovation,
 - poursuite d'une politique de croissance de long terme dans les pays émergents, en particulier en Chine et au Brésil ;
- Maintien d'une discipline financière stricte.

4.4 Autres informations

4.4.1 PRINCIPES COMPTABLES

Les méthodes comptables et les modalités de calcul adoptées dans les comptes consolidés 2013 sont identiques à celles adoptées dans les comptes consolidés au 31 décembre 2012 à l'exception de :

- la révision de la norme IAS 19 – *Avantages du personnel*. Pour le Groupe, les principales incidences sur les comptes consolidés 2012 sont liées à la suppression de la méthode du « corridor » et à la suppression de l'étalement du coût des services passés. Elles se sont traduites par une diminution des capitaux propres (172 millions d'euros au 1^{er} janvier 2012 ; 314 millions d'euros au 31 décembre 2012, net des actifs d'impôts différés) provenant principalement d'une hausse des provisions pour retraite et indemnités de départ à la retraite (266 millions d'euros au 1^{er} janvier 2012 ; 475 millions d'euros au 31 décembre 2012) ;

- la norme IFRS 13 – *Évaluations de la juste valeur*. Cette norme précise comment déterminer la juste valeur lorsque son application est imposée ou admise dans une autre norme IFRS. Ce texte n'a pas eu d'impact significatif sur les états financiers consolidés du Groupe ;
- l'amendement à IAS 1 – *Présentation des autres éléments du résultat global*. Cet amendement conduit à distinguer au sein de l'état des produits et charges comptabilisés directement en capitaux propres les éléments qui seront recyclables en résultat de ceux qui ne seront jamais recyclables en résultat.

Les autres textes d'application obligatoire dans l'Union européenne au 1^{er} janvier 2013 ne trouvent pas à s'appliquer au Groupe ou n'ont pas d'incidence significative sur les états financiers consolidés du Groupe.

4.4.2 FAITS MARQUANTS DE LA PÉRIODE

Réorganisation du partenariat en Turquie

Carrefour a annoncé le 30 avril 2013 un accord avec son partenaire Sabanci Holding en vue de réorganiser la gouvernance de leur filiale commune, CarrefourSA.

En rachetant 12 % du capital de CarrefourSA au groupe Carrefour pour un montant total de TRY 141 millions (environ 60 millions d'euros), Sabanci Holding devient l'actionnaire majoritaire de CarrefourSA. Avec 46,2 % du capital, le groupe Carrefour conserve une influence notable dans CarrefourSA.

Suite à la levée de la totalité des conditions suspensives prévues, notamment l'approbation des nouveaux statuts de CarrefourSA le 2 juillet 2013 par le Comité turc des marchés de capitaux (CMB), Carrefour a procédé à la cession d'une partie de sa participation dans Carrefour SA le 25 juillet 2013.

En application de la norme IAS 27, la perte de contrôle du Groupe dans sa filiale turque s'est traduite dans les comptes consolidés de l'exercice par la cession de la totalité de sa participation (58,2 %) suivie de la comptabilisation à sa juste valeur de la participation résiduelle (46,2 %) selon la méthode de la mise en équivalence.

Après prise en compte du recyclage en résultat des écarts de conversion négatifs à hauteur de 81 millions d'euros, la perte de contrôle s'est traduite par une moins-value de 41 millions d'euros enregistrée sur la ligne « résultat des activités abandonnées ».

En application de la norme IFRS 5, les reclassements suivants ont été effectués dans les comptes arrêtés au 31 décembre 2013 :

- le résultat net enregistré par CarrefourSA jusqu'à la date de perte de contrôle est présenté sur la ligne « résultat net des activités abandonnées » et est partagé entre le Groupe et les participations ne donnant pas le contrôle conformément à IAS 27 ; à des fins de comparaison, le résultat net 2012 a également été reclassé sur cette ligne ;
- dans le tableau de flux de trésorerie, tous les flux relatifs à l'entité turque sont présentés sur les lignes « incidence des activités abandonnées » ; les données de l'exercice 2012 ont été retraitées de la même façon.

Réorganisation du partenariat avec Majid Al Futtaim

Le 22 mai 2013, le groupe Carrefour a annoncé la vente de sa participation de 25 % dans Majid Al Futtaim Hypermarkets pour 530 millions d'euros à son partenaire, Majid Al Futtaim Holding. Le partenariat de franchise exclusive avec le groupe Carrefour, étendu à de nouveaux formats et de nouveaux pays, est renouvelé jusqu'en 2025.

Suite à l'approbation de la transaction par les autorités compétentes, le groupe Carrefour a cédé le 23 juin 2013 sa participation dans Majid Al Futtaim Hypermarkets, société consolidée par mise en équivalence jusqu'à la date de cession. La plus-value de cession a été enregistrée en résultat non courant pour 426 millions d'euros.

Rachat obligataire

Le 5 juin 2013, le groupe Carrefour a annoncé son offre de rachat d'obligations portant sur un objectif de 1 350 millions d'euros de nominal. Les trois souches concernées étaient les suivantes :

- souche 1 500 millions d'euros - 5,125 % - échéance octobre 2014 ;
- souche 1 000 millions d'euros - 5,375 % - échéance juin 2015 ;
- souche 1 100 millions d'euros - 4,375 % - échéance novembre 2016.

L'offre a été clôturée le 12 juin 2013 et s'est traduite par le rachat, le 18 juin, d'un nominal de 1 293,7 millions d'euros répartis comme suit :

- 601 millions d'euros sur la souche à échéance octobre 2014 ;
- 356,1 millions d'euros sur la souche à échéance juin 2015 ;
- 336,6 millions d'euros sur la souche à échéance novembre 2016.

Le coût de l'opération, enregistré en résultat financier, s'élève à 119 millions d'euros.

Cession des activités en Indonésie

Fin novembre 2012, le Groupe a annoncé la vente de sa participation de 60 % dans Carrefour Indonésie pour 525 millions d'euros à son partenaire local, le groupe CT Corp, qui devenait au terme de cette transaction le franchisé exclusif de Carrefour dans le pays.

La cession étant devenue effective le 16 janvier 2013, la plus-value a été constatée au 1^{er} semestre pour 396 millions d'euros sur la ligne « résultat des activités abandonnées ».

Paiement du dividende 2012 avec option de paiement en actions

L'Assemblée Générale des actionnaires du Groupe, réunie le 23 avril 2013, a fixé le dividende relatif à l'exercice 2012 à 0,58 euro par action avec une option de paiement de ce dividende en actions.

Le prix d'émission de ces actions nouvelles a été fixé à 19,62 euros, correspondant à 95 % de la moyenne des premiers cours cotés sur le marché réglementé de NYSE Euronext Paris lors des vingt séances de Bourse précédant le jour de l'Assemblée Générale diminuée du montant net du dividende de 0,58 euro par action et arrondi au centime d'euro supérieur.

Ouverte le 2 mai 2013, la période d'option s'est clôturée le 23 mai 2013 ; les actionnaires ayant choisi le paiement du dividende en actions représentent 72,06 % du capital.

Le 7 juin 2013 ont eu lieu :

- le règlement livraison des 14 769 539 actions nouvelles émises pour les besoins du paiement du dividende en action, suite à une augmentation du capital social de Carrefour d'un montant total de 290 millions d'euros ;
- le versement du dividende global en numéraire aux actionnaires n'ayant pas retenu l'option du paiement en actions (108 millions d'euros).

Création d'une société de centres commerciaux attenants aux Hypermarchés du Groupe en Europe

Le 16 décembre 2013, Carrefour a annoncé la signature d'un protocole d'intention avec Klépierre pour le rachat de 127 centres commerciaux.

Le projet se traduira par la création d'une société regroupant 172 centres commerciaux provenant :

- d'une part, de l'acquisition auprès de Klépierre de 127 sites en France, en Espagne et en Italie pour une valeur de 2,0 milliards d'euros avec un loyer annuel brut d'environ 135 millions d'euros ;
- d'autre part, de l'apport par le groupe Carrefour de 45 sites en France pour une valeur de 0,7 milliard d'euros avec un loyer annuel brut d'environ 45 millions d'euros.

Son financement sera assuré pour 1,8 milliard d'euros par fonds propres, dont 42 % détenus par Carrefour et le complément par des investisseurs institutionnels, et à hauteur de 900 millions d'euros par dette.

L'opération, subordonnée à un accord final entre les parties, intervenu le 24 janvier 2014, et à l'approbation des autorités réglementaires compétentes, sera soumise à la consultation des instances représentatives du personnel et devrait se réaliser au cours du premier semestre 2014.

Au 31 décembre 2013, en application de la norme IFRS 5 – *Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées*, les immeubles des 45 sites concernés ont été reclassés dans le compte spécifique d'actifs détenus en vue de la vente.

En 2014, en application des normes sur la consolidation qui seront alors en vigueur (IFRS 10, IFRS 11 et IAS 28 révisée), la nouvelle société faisant l'objet d'un contrôle conjoint par le groupe Carrefour et ses co-investisseurs, elle sera consolidée selon la méthode de la mise en équivalence.

4.4.3 PRINCIPALES TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIÉES

Les principales transactions avec les parties liées sont détaillées dans la note 41 des comptes consolidés annuels.

4.4.4 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Aucun autre événement postérieur à la clôture n'est de nature à avoir une incidence significative sur les comptes du Groupe.

4.5 Analyse de l'activité de la société mère

4.5.1 ACTIVITÉS ET RÉSULTATS

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

Les autres produits d'exploitation s'élèvent à 554 millions d'euros et correspondent essentiellement aux refacturations intra-groupe.

Le résultat financier passe de 1 029 millions d'euros en 2012 à 1 198 millions d'euros en 2013. Cette augmentation de 169 millions d'euros s'explique ainsi :

- Augmentation des dotations nettes aux provisions pour -196 millions d'euros, dont le détail est le suivant :
 - - 448 millions d'euros sur les participations : en 2012, une reprise nette de provisions était comptabilisée pour un montant de 165 millions d'euros contre une charge nette de provisions pour un montant de -283 millions d'euros enregistrée en 2013,
 - + 99 millions d'euros suite à l'augmentation des reprises nettes sur actions propres auto détenues, en raison de la hausse du cours de Bourse entre 2012 et 2013,
 - + 153 millions d'euros au titre des autres risques financiers ;
- Augmentation des dividendes versés par les filiales : 343 millions d'euros ;
- Diminution du coût de la dette (Groupe et hors Groupe) : 22 millions d'euros.

Le résultat exceptionnel est un produit de 604 millions d'euros, essentiellement constitué du résultat de cessions d'immobilisations financières et du coût de rachat de la dette obligataire :

■ Rachat anticipé d'emprunts obligataires :

Le 5 juin 2013, la Société a annoncé son offre de rachat d'obligations portant sur un objectif de 1 350 millions d'euros de nominal. Les trois souches concernées étaient les suivantes :

- souche 1 500 millions d'euros - 5,125 % - échéance octobre 2014,
- souche 1 000 millions d'euros - 5,375 % - échéance juin 2015,
- souche 1 100 millions d'euros - 4,375 % - échéance novembre 2016.

L'offre a été clôturée le 12 juin 2013 et s'est traduite par le rachat, le 18 juin, d'un nominal de 1 293,7 millions d'euros répartis comme suit :

- 601 millions d'euros sur la souche à échéance octobre 2014,
- 356,1 millions d'euros sur la souche à échéance juin 2015,
- 336,6 millions d'euros sur la souche à échéance novembre 2016 ;

Le coût de l'opération s'élève à 119 millions d'euros comptabilisé en résultat exceptionnel sur opérations de gestion.

■ Cessions de participations :

La Société a procédé à la cession de plusieurs participations (détaillées ci-dessous au 4.5.2 - participations). Le produit net de cession est comptabilisé en résultat exceptionnel sur opérations en capital.

Le résultat net se traduit par un bénéfice de 1 803 754 407,70 euros.

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

Montants en millions d'euros

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

Carrefour : échéance des dettes fournisseurs (en millions d'euros)

	31/12/2013	31/12/2012
Moins d'un mois	95,1	214,4
De un à deux mois	1,0	0,1
TOTAL	96,0	214,5

4.5.2 PARTICIPATIONS

En 2013, la Société a procédé à l'acquisition de 22,7 % de la société Carrefour Hypermarchés pour 583 millions d'euros. Le 30 novembre 2013, la Société a procédé à l'apport de 47 fonds de commerce d'hypermarchés, localisés en France, à la société Carrefour Hypermarchés. Ces fonds de commerce, donnés en location-gérance à des filiales directes ou indirectes de la Société, ont été apportés à leur valeur nette comptable soit 583 millions d'euros. En rémunération de cet apport, Carrefour Hypermarchés a procédé à une augmentation de capital. Cette augmentation de capital a été comptabilisée en immobilisations financières pour le même montant.

En 2013, la Société a procédé à la cession de plusieurs participations dont le produit net de cession est comptabilisé en résultat exceptionnel sur opération en capital :

- 39 % de PT Carrefour Indonesia (Indonésie) : cession à CT Corp (Indonésie) ;
- 19,1 % de MAF Hypermarkets (Émirats Arabes Unis) : cession à MAF Holding (Émirats Arabes Unis) ;
- 14,5 % de Logidis (France) : cession à Carrefour France ;
- 28,6 % de Interdis (France) : cession à Carrefour France.

4.5.3 AFFECTATION DU RÉSULTAT

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

Bénéfice de l'exercice	1 803 754 407,70 €
Affectation à la réserve légale	- 1 960 452,25 €)
Report à nouveau antérieur	3 565 810,42 €
Soit bénéfice distribuable	1 805 359 765,87 €
Dividendes 2013	448 870 199,04 €
Prélevé sur	
Bénéfice distribuable à hauteur de	448 870 199,04 €
Solde du report à nouveau	1 356 489 566,83 €

Le montant du report à nouveau post-affectation du résultat de l'exercice 2012 a été augmenté des dividendes 2012 non versés aux actions auto détenues.

Il est précisé que la totalité du dividende de 448 870 199,04 euros, qui représente un dividende de 0,62 euro par action avant prélèvements sociaux et prélèvement obligatoire non libératoire de 21 % prévu à l'article 117 quater du Code général des impôts, est pour les personnes physiques résidentes fiscales en France éligible à l'abattement de 40 % mentionné au 2° du 3 de l'article 158 du Code général des impôts.

Nous vous proposons d'offrir à chaque actionnaire la possibilité d'opter pour le paiement du dividende :

- en numéraire, ou ;
- en actions nouvelles de la Société.

Les actions nouvelles, en cas d'exercice de la présente option, seraient émises à un prix égal à 95 % de la moyenne des premiers cours cotés sur le marché réglementé d'Euronext Paris lors des vingt séances de Bourse précédant le jour de la présente Assemblée Générale diminuée

du montant net du dividende faisant l'objet de la présente résolution et arrondi au centime d'euro supérieur. Les actions ainsi émises porteraient jouissance au 1^{er} janvier 2014 et seraient entièrement assimilées aux autres actions composant le capital social de la Société.

Les actionnaires pourraient opter pour le paiement du dividende en espèces ou pour le paiement du dividende en actions nouvelles entre le 24 avril 2014 et le 15 mai 2014 inclus, en adressant leur demande aux intermédiaires financiers habilités à payer ledit dividende ou, pour les actionnaires inscrits dans les comptes nominatifs purs tenus par la Société, à son mandataire, CACEIS Corporate Trust 14, rue Rouget de Lisle – 92862 Issy-les-Moulineaux Cedex 09.

Pour les actionnaires qui n'auraient pas exercé leurs options d'ici le 15 mai 2014, le dividende sera payé uniquement en espèces.

Pour les actionnaires qui n'auraient pas opté pour un versement du dividende en actions, le dividende serait payé en espèces le 28 mai 2014 après l'expiration de la période d'option. Pour les actionnaires ayant opté pour le paiement du dividende en actions, le règlement livraison des actions interviendrait à compter de la même date.

En application de la loi, nous vous rappelons que les dividendes distribués au titre des trois exercices précédents et les revenus éligibles à l'abattement visé au 2° du 3 de l'article 158 du Code général des impôts, ont été, par action, les suivants :

Exercice	Dividendes bruts distribués	Revenus éligibles à l'abattement de 40 %
2010	1,08 €	1,08 €
2011	0,52 €	0,52 €
2012	0,58 €	0,58 €

En 2011, le résultat distribué présenté dans ce tableau n'intègre pas la distribution d'actions Dia sous forme de dividende en nature le 5 juillet 2011, soit 2 310 millions d'euros.

4.5.4 CONVENTIONS VISÉES AUX ARTICLES L.225-38 ET SUIVANTS DU CODE DE COMMERCE

Nous vous informons que deux conventions visées aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce ont été autorisées par le Conseil d'Administration au cours de l'exercice écoulé et au début de l'exercice 2014 telles que relaté dans le rapport spécial des Commissaires aux comptes conformément à l'article L. 225-40 dudit Code lequel doit mentionner toutes conventions autorisées au cours de l'exercice ainsi que celles qui se sont poursuivies au cours de l'exercice.

4.5.5 ACTIVITÉS DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

La Société ne met en œuvre aucune politique de recherche et développement.

4.5.6 RÉSULTAT DE LA SOCIÉTÉ AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

(en millions d'euros)	2013	2012	2011	2010	2009
I - Capital en fin d'exercice					
Capital social	1 810	1 773	1 698	1 698	1 762
Primes d'émission et de fusion	15 672	15 419	15 094	15 094	15 953
Nombre d'actions ordinaires existantes	723 984 192	709 214 653	679 336 000	679 336 000	704 902 716
II - Opérations et résultats de l'exercice					
Résultat avant impôt, participation des salariés et dotation nette aux amortissements et provisions	1 758	473	582	1 521	470
Impôt sur les bénéfices	222	375	404	368	258
Participation des salariés due au titre de l'exercice					
Résultat après impôt, participation des salariés et dotation nette aux amortissements et provisions	1 804	5	(1 077)	2 150	818
Résultat distribué ⁽¹⁾	449	411	363	734	761
III - Résultat par action					
Résultat après impôt, participation des salariés, mais avant dotation nette aux amortissements et provisions	2,73	1,20	1,45	2,78	1,03
Résultat après impôt, participation des salariés, et dotation nette aux amortissements et provisions	2,49	0,01	(1,59)	3,16	1,17
Dividende net attribué à chaque action ⁽¹⁾	0,62	0,58	0,52	1,08	1,08
IV - Personnel					
Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	9	9	12	8	12
Montant de la masse salariale de l'exercice	15	19	20	25	16
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (Sécurité Sociale, Œuvres Sociales)	5	6	6	7	5

(1) Pour 2013 a été fixé par le Conseil d'Administration et soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale Ordinaire.

En 2011, le résultat distribué présenté dans ce tableau n'intègre pas la distribution d'actions Dia sous forme de dividende en nature le 5 juillet 2011, soit 2 310 millions d'euros.

COMPTES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2013

5.1	Compte de résultat consolidé	134
5.2	État du résultat global consolidé	135
5.3	État de la situation financière consolidée	136
5.4	Tableau de flux de trésorerie consolidé	138
5.5	Variation des capitaux propres consolidés	139
5.6	Notes annexes	140
5.7	Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés	222

Les informations comparatives 2012 présentées dans ce document ont été retraitées pour refléter le classement de certaines activités conformément à la norme IFRS 5 – *Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées*, ainsi que l'application rétrospective de la norme IAS 19 révisée – *Avantages du personnel*. Ces retraitements sont décrits en note 4.

Les états financiers sont présentés en millions d'euros, avec arrondi au million d'euros près. Des écarts d'arrondis peuvent ainsi apparaître entre différents états.

5.1 Compte de résultat consolidé

Convention de signe (- charges ; + produits) (en millions d'euros)	Notes	2013	2012 ⁽¹⁾	% Prog.
Chiffre d'affaires hors taxes	6	74 888	75 673	(1,0 %)
Programmes de fidélisation		(588)	(653)	(9,9 %)
Chiffre d'affaires hors taxes, net de la fidélisation		74 299	75 021	(1,0 %)
Autres revenus	7	2 375	2 309	2,9 %
Revenus totaux		76 675	77 330	(0,8 %)
Coût des ventes	8	(59 828)	(60 659)	(1,4 %)
Marge des activités courantes		16 847	16 671	1,1 %
Frais généraux	9	(13 178)	(13 028)	1,1 %
Amortissements	10	(1 432)	(1 518)	(5,7 %)
Résultat opérationnel courant		2 238	2 124	5,3 %
Produits et charges non courants	11	144	(660)	-
Résultat opérationnel		2 382	1 465	62,6 %
Résultat financier	12	(722)	(883)	(18,3 %)
<i>Coût de l'endettement financier net</i>		<i>(428)</i>	<i>(488)</i>	<i>(12,4 %)</i>
<i>Autres produits et charges financiers</i>		<i>(294)</i>	<i>(395)</i>	<i>(25,5 %)</i>
Résultat avant Impôts		1 660	581	185,5 %
Impôts sur les résultats	13	(631)	(380)	65,9 %
Quote-part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence		30	72	(58,8 %)
Résultat net des activités poursuivies		1 058	273	287,7 %
Résultat net des activités abandonnées	14	306	1 069	(71,4 %)
Résultat net total		1 364	1 342	1,7 %
dont Résultat net - part du Groupe		1 263	1 259	0,3 %
dont Résultat net des activités poursuivies - Part du Groupe		949	150	531,7 %
dont Résultat net des activités abandonnées - Part du Groupe		314	1 109	(71,6 %)
dont Résultat net - part attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle		101	83	21,6 %

(1) Retraité, voir note 4.

Résultat de base par action (en euros)	2013	2012 ⁽¹⁾	Prog
Résultat net des activités poursuivies, part du Groupe, par action	1,37	0,22	na
Résultat net des activités abandonnées, part du Groupe, par action	0,45	1,62	na
Résultat net, part du Groupe, par action	1,82	1,84	(1,4 %)
Résultat dilué par action (en euros)	2013	2012 ⁽¹⁾	Prog
Résultat net des activités poursuivies, part du Groupe, par action	1,37	0,22	na
Résultat net des activités abandonnées, part du Groupe, par action	0,45	1,62	na
Résultat net part du Groupe par action	1,82	1,84	(1,4 %)

(1) Retraité.

Le détail du calcul du résultat par action est expliqué en note 15.

5.2 État du résultat global consolidé

(en millions d'euros)

	2013	2012 ⁽¹⁾
Résultat net total	1 364	1 342
Part efficace de la couverture de flux de trésorerie ⁽²⁾	39	6
Variation des actifs disponibles à la vente ⁽²⁾	5	7
Variation des écarts de conversion ⁽³⁾	(455)	(192)
Autres éléments du résultat global recyclables ultérieurement en résultat	(411)	(180)
Écarts actuariels sur avantages accordés au personnel ⁽²⁾	25	(168)
Autres éléments du résultat global non recyclables ultérieurement en résultat	25	(168)
Autres éléments du résultat global, après impôt	(386)	(348)
Résultat global total	979	994
dont part du Groupe	914	923
dont part attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle	64	72

(1) Retraité, voir note 4.

(2) Rubriques présentées nettes d'effet impôt (détail présenté en note 16).

(3) La variation des écarts de conversion s'explique essentiellement par la dépréciation des monnaies brésilienne et argentine.

5.3 État de la situation financière consolidée

Actif

(en millions d'euros)	Notes	31/12/2013	31/12/2012 ⁽¹⁾
<i>Goodwill</i>	17	8 277	8 608
Autres immobilisations incorporelles	17	767	801
Immobilisations corporelles	18	11 109	11 509
Immeubles de placement	19	313	513
Titres mis en équivalence	20	496	384
Autres actifs financiers non courants	20	1 146	1 125
Encours clients des sociétés financières - Part à plus d'un an	33	2 381	2 360
Impôts différés actifs	21	931	919
Actifs non courants		25 419	26 219
Stocks	22	5 738	5 658
Créances commerciales	23	2 213	2 144
Encours clients des sociétés financières - Part à moins d'un an	33	3 221	3 286
Autres actifs financiers courants	24	359	352
Actifs d'impôts exigibles		715	520
Autres actifs	25	841	789
Trésorerie et équivalents de trésorerie	26	4 757	6 573
Actifs détenus en vue de leur vente ⁽²⁾		301	465
Actifs courants		18 145	19 787
TOTAL ACTIF		43 564	46 006

(1) Retraité, voir note 4.

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

- en 2012 à l'ensemble des actifs et des passifs de l'Indonésie et de Singapour, ainsi qu'à certains actifs en France et en Italie ;
- en 2013 principalement aux actifs liés à l'opération immobilière décrite note 3.6.

Passif

(en millions d'euros)	Notes	31/12/2013	31/12/2012 ⁽¹⁾
Capital social	27	1 810	1 773
Réserves consolidées (y compris résultat)		6 034	5 408
Capitaux propres-part du Groupe		7 844	7 181
Intérêts attribuables aux participations ne donnant pas le contrôle		754	866
Capitaux propres		8 597	8 047
Dettes financières - Part à plus d'un an	32	7 550	8 983
Provisions	29	3 618	4 475
Refinancement des encours clients - Part à plus d'un an	33	1 765	1 966
Impôts différés passifs	21	521	580
Passifs non courants		13 454	16 003
Dettes financières - Part à moins d'un an	32	1 683	2 263
Fournisseurs et autres créditeurs		12 854	12 925
Refinancement des encours clients - Part à moins d'un an	33	3 145	3 032
Passifs d'impôts exigibles		1 045	1 040
Autres passifs	35	2 763	2 422
Passifs liés aux actifs détenus en vue de leur vente⁽²⁾		24	273
Passifs courants		21 513	21 955
TOTAL PASSIF ET CAPITAUX PROPRES		43 564	46 006

(1) Retraité, voir note 4.

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

- en 2012 à l'ensemble des actifs et des passifs de l'Indonésie et de Singapour, ainsi qu'à certains actifs en France et en Italie ;
- en 2013 principalement aux actifs liés à l'opération immobilière décrite note 3.6.

5.4 Tableau de flux de trésorerie consolidé

(en millions d'euros)

	2013	2012 ⁽¹⁾
Résultat avant impôt	1 660	581
Opérations d'exploitation		
Impôts	(1 039)	(543)
Dotations aux amortissements	1 483	1 580
Plus et moins-values sur cessions d'actifs	(384)	(187)
Variation des provisions et impairment	(140)	695
Coût de l'endettement financier net	428	488
Dividendes des sociétés mises en équivalence	30	30
Impact des activités abandonnées	1	65
Autofinancement	2 039	2 708
Variation du besoin en fonds de roulement ⁽²⁾	(284)	(29)
Impact des activités abandonnées	(27)	(226)
Variation de la trésorerie issue des opérations d'exploitation (hors sociétés financières)	1 728	2 453
Variation des encours sur crédit à la consommation	(52)	7
Impact des activités abandonnées	0	0
Variation de la trésorerie issue des opérations d'exploitation - total	1 675	2 459
Opérations d'investissement		
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(2 159)	(1 504)
Acquisitions d'actifs financiers ⁽³⁾	(157)	(34)
Acquisitions de filiales ⁽⁴⁾	(33)	(175)
Cessions de filiales ⁽⁵⁾	526	154
Cessions d'immobilisations	117	232
Cessions de titres de participation	16	5
Variation des créances et dettes sur fournisseurs d'immobilisations	371	(171)
Sous Total Investissements nets de désinvestissements	(1 319)	(1 493)
Autres emplois	2	33
Impact des activités abandonnées ⁽⁶⁾	462	1 797
Variation de la trésorerie issue des investissements	(855)	337
Opérations de financement		
Augmentation de capital en numéraire souscrite par des participations ne donnant pas le contrôle	3	6
Acquisitions et cessions de participations sans changement de contrôle	(11)	(9)
Dividendes versés par Carrefour (société mère)	(108)	(137)
Dividendes versés par les sociétés consolidées aux intérêts hors Groupe	(101)	(121)
Variation des actions propres et autres instruments	0	0
Variation des actifs financiers courants	(47)	687
Émission d'emprunts obligataires	1 000	1 250
Remboursement d'emprunts obligataires	(2 519)	(996)
Intérêts financiers nets versés	(487)	(499)
Autres variations de l'endettement	(274)	(241)
Impact des activités abandonnées	54	119
Variation de la trésorerie issue du financement	(2 489)	60
Variation nette de la trésorerie avant effet change	(1 669)	2 856
Incidence des variations de change	(147)	(132)
Variation nette de la trésorerie	(1 816)	2 724
Trésorerie à l'ouverture de l'exercice	6 573	3 849
Trésorerie à la clôture de l'exercice	4 757	6 573

(1) Retraité, voir note 4.

(2) Ce poste est détaillé en note 38.

(3) L'évolution de ce poste s'explique par l'entrée en vigueur en Chine d'une nouvelle réglementation liée aux shopping cards, les dépôts bancaires obligatoires correspondant à une partie de l'encours de shopping cards étant exclus de la trésorerie.

(4) Ce poste incluait notamment au 31 décembre 2012 l'incidence de l'OPA/OPE Guyenne et Gascogne (part correspondant à la prise de contrôle) pour 96 millions d'euros.

(5) Ce poste s'explique par la cession des titres Majid Al Futtaim Hypermarkets pour 526 millions d'euros en 2013 et celle des titres Altis pour 153 millions d'euros en 2012.

(6) Ce poste incluait notamment en 2012 les prix de cession de la Colombie et de la Malaisie pour un total de 2 053 millions d'euros. En 2013, ce poste inclut essentiellement le prix de cession de l'Indonésie.

5.5 Variation des capitaux propres consolidés

(en millions d'euros)	Capital social	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
Capitaux propres au 31 décembre 2011	1 698	458	(61)	4 521	6 617	1 009	7 627
application d'IAS 19 révisée				(166)	(166)	(5)	(172)
Capitaux propres au 1^{er} janvier 2012	1 698	458	(61)	4 355	6 451	1 004	7 455
Résultat net total 2012 ⁽²⁾				1 259	1 259	83	1 342
Autres éléments du résultat global, après impôt ⁽²⁾		(365)	12	(165)	(518)	(11)	(529)
Résultat global total 2012	0	(365)	12	1 094	741	72	813
Paiement en actions				9	9		9
Actions propres (net d'impôt)					0		0
Dividendes au titre de l'exercice 2011 ⁽³⁾	41			(178)	(137)	(121)	(257)
Variation de capital et primes ⁽⁴⁾	33			155	188	6	194
Effet des variations de périmètre et autres mouvements ⁽⁵⁾				(72)	(72)	(95)	(167)
Capitaux propres au 31 décembre 2012	1 773	93	(49)	5 364	7 181	866	8 047
Résultat net total 2013				1 263	1 263	101	1 364
Autres éléments du résultat global, après impôt		(407)	37	22	(349)	(37)	(386)
Résultat global total 2013	0	(407)	37	1 285	914	64	979
Paiement en actions				2	2		2
Actions propres (net d'impôt)				0	0		0
Dividendes au titre de l'exercice 2012 ⁽⁶⁾	37			(145)	(108)	(101)	(209)
Variation de capital et primes					0	3	3
Effet des variations de périmètre et autres mouvements ⁽⁷⁾				(146)	(146)	(79)	(225)
Capitaux propres au 31 décembre 2013	1 810	(314)	(13)	6 360	7 844	754	8 597

(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) Montants retraités conformément au changement de méthode lié à l'application d'IAS 19 révisée (cf. note 4.2).

(3) Le dividende distribué par Carrefour S.A. au titre de 2011, d'un montant total de 348 millions d'euros, a été versé :

- en numéraire pour 137 millions d'euros et ;
- en actions nouvelles pour 211 millions d'euros (soit 41 millions d'euros de hausse du capital social et 170 millions d'euros de primes d'émission).

(4) L'OPA/OPE sur Guyenne et Gascogne a donné lieu à une augmentation de capital de 188 millions d'euros par émission de 13,3 millions d'actions nouvelles.

(5) Cette ligne comprend notamment l'incidence :

- de l'acquisition des intérêts minoritaires dans les sociétés Sogara et Centros Comerciales Carrefour dans le cadre de l'OPA/OPE sur Guyenne et Gascogne pour (263) millions d'euros ;
- de l'acquisition de la participation détenue par le partenaire de Carrefour dans les activités du Groupe au Brésil suivi de la cession d'une participation dans ces mêmes activités à Itau Unibanco pour 112 millions d'euros.

(6) Le dividende distribué par Carrefour S.A. au titre de 2012, d'un montant total de 398 millions d'euros, a été versé :

- en numéraire pour 108 millions d'euros et ;
- en actions nouvelles pour 290 millions d'euros (soit 37 millions d'euros de hausse du capital social et 253 millions d'euros de primes d'émission).

(7) Les variations de périmètre et autres mouvements s'expliquent principalement par la sortie des minoritaires d'Indonésie (72 millions d'euros) et le rachat d'intérêts minoritaires en France (112 millions d'euros).

5.6 Notes annexes

SOMMAIRE DÉTAILLÉ

Note 1	Base de préparation des comptes consolidés	141	Note 24	Autres actifs financiers courants	177
Note 2	Méthodes comptables	142	Note 25	Autres actifs	177
Note 3	Faits marquants de l'exercice	151	Note 26	Trésorerie et équivalents de trésorerie	178
Note 4	Retraitement de l'information comparative	153	Note 27	Capitaux propres	178
Note 5	Information sectorielle	158	Note 28	Paiements fondés sur des actions	180
Note 6	Chiffre d'affaires hors taxes	160	Note 29	Provisions	183
Note 7	Autres revenus par nature	160	Note 30	Engagements vis-à-vis du personnel	184
Note 8	Coût des ventes	161	Note 31	Litiges	189
Note 9	Frais généraux	161	Note 32	Dettes financières	190
Note 10	Amortissements	161	Note 33	Encours clients et refinancement des encours clients des sociétés financières	193
Note 11	Produits et charges non courants	162	Note 34	Instruments financiers	194
Note 12	Résultat financier	163	Note 35	Autres passifs	195
Note 13	Impôts sur les résultats	164	Note 36	Gestion des risques	196
Note 14	Résultat net des activités abandonnées	165	Note 37	Passifs éventuels	201
Note 15	Résultat par action (part du Groupe)	165	Note 38	Variation du besoin en fonds de roulement	202
Note 16	Autres éléments du résultat global	166	Note 39	Engagements hors bilan	202
Note 17	Immobilisations incorporelles	166	Note 40	Effectifs	203
Note 18	Immobilisations corporelles	170	Note 41	Parties liées	204
Note 19	Immeubles de placement	173	Note 42	Rémunération des dirigeants	204
Note 20	Titres mis en équivalence et autres actifs financiers non courants	174	Note 43	Événements post-clôture	205
Note 21	Impôts différés	175	Note 44	Honoraires des Commissaires aux comptes	205
Note 22	Stocks	176	Note 45	Périmètre de consolidation	206
Note 23	Créances commerciales	177			

NOTE 1 BASE DE PRÉPARATION DES COMPTES CONSOLIDÉS

1.1 PRINCIPES GÉNÉRAUX ET DÉCLARATION DE CONFORMITÉ

Les états financiers consolidés au 31 décembre 2013 ont été arrêtés par le Conseil d'Administration le 4 mars 2014. Les comptes ne seront définitifs qu'après leur approbation par l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires du 15 avril 2014.

Carrefour (« la Société ») est une entreprise domiciliée en France. Les états consolidés annuels de l'exercice prenant fin le 31 décembre 2013 comprennent la Société et ses filiales (l'ensemble désigné comme « le Groupe ») et la quote-part du Groupe dans les entreprises associées et sous contrôle conjoint. Ils sont établis en euros, monnaie fonctionnelle de la Société.

En application du règlement européen n° 1606/2002 du 19 juillet 2002, les états financiers consolidés du Groupe Carrefour de l'exercice 2013 ont été établis en conformité avec les normes comptables internationales telles qu'approuvées par l'Union européenne au 31 décembre 2013 et qui sont d'application obligatoire à cette date, avec, en comparatif, l'exercice 2012 établi selon le même référentiel.

Les normes internationales comprennent les IFRS (*International Financial Reporting Standards*), les IAS (*International Accounting Standards*), les interprétations de l'IFRIC (*International Financial Reporting Standards Interpretation Committee*) et du SIC (*Standing Interpretations Committee*).

L'ensemble des textes adoptés par l'Union européenne est disponible sur le site Internet de la Commission européenne à l'adresse suivante :

http://ec.europa.eu/internal_market/accounting/ias/index_fr.htm

Au 31 décembre 2013, les normes et interprétations comptables adoptées par l'Union européenne sont identiques aux normes et interprétations d'application obligatoire publiées par l'IASB à l'exception de :

- la norme IAS 39 qui n'a été adoptée que partiellement ; cette divergence est sans effet sur les comptes du Groupe ;
- des normes IFRS 10 – *États financiers consolidés*, IFRS 11 – *Accords conjoints*, IFRS 12 – *Informations à fournir sur les participations dans les autres entités*, IAS 27 révisée – *États financiers individuels et IAS 28 révisée – Participation dans des entreprises associées et dans des coentreprises* dont l'application n'est obligatoire qu'à partir du 1^{er} janvier 2014 en Europe. Le Groupe a décidé de ne pas appliquer ces normes par anticipation au 31 décembre 2013. Leur application sera sans incidence significative dans les comptes du Groupe.

1.2 RÉFÉRENTIEL IFRS APPLIQUÉ

Les méthodes comptables et les modalités de calcul adoptées dans les comptes consolidés au 31 décembre 2013 sont identiques à celles adoptées dans les comptes consolidés au 31 décembre 2012 à l'exception de :

- la révision de la norme IAS 19 – *Avantages du personnel*. Cette révision supprime notamment la possibilité retenue précédemment par le Groupe d'appliquer la méthode du « corridor ». Désormais les variations des écarts actuariels sont systématiquement enregistrées en autres éléments du résultat global. Le coût des services passés est désormais intégralement enregistré en résultat de la période. Les incidences de l'application d'IAS 19 révisée sur les informations comparatives présentées sont détaillées en notes 4.2 et 4.4 ;
- la norme IFRS 13 – *Évaluations de la juste valeur*. Cette norme précise comment déterminer la juste valeur lorsque son application est imposée ou admise dans une autre norme IFRS. Ce texte n'a pas eu d'impact significatif sur les états financiers consolidés du Groupe ;
- l'amendement à IAS 1 – *Présentation des autres éléments du résultat global*. Cet amendement conduit à distinguer au sein de l'état des produits et charges comptabilisés directement en capitaux propres les éléments qui seront recyclables en résultat de ceux qui ne seront jamais recyclables en résultat ;
- l'amendement à IAS 12 – *Impôt sur le résultat, recouvrement des actifs sous-jacents* ;
- l'amendement à IFRS 7 – *Informations à fournir au titre des compensations d'actifs et de passifs financiers* ;
- améliorations annuelles, cycle 2009-2011.

Par ailleurs le Groupe n'a pas opté pour une application anticipée des normes et interprétations dont l'application n'est pas obligatoire au 1^{er} janvier 2013.

Textes adoptés par l'Union européenne :

- normes sur la consolidation (IFRS 10 – *États financiers consolidés*, IFRS 11 – *Partenariats*, IFRS 12 – *Informations à fournir sur les intérêts détenus dans d'autres entités*), leurs amendements relatifs aux dispositions transitoires ainsi que les amendements d'IAS 27 et IAS 28 en découlant (applicables aux périodes annuelles ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2014) ; le Groupe comptabilisant d'ores et déjà les sociétés sous contrôle conjoint par la méthode de la mise en équivalence, l'entrée en vigueur de la norme IFRS 11, qui

prévoit notamment la suppression de la méthode de l'intégration proportionnelle, ne devrait pas entraîner d'incidence significative pour le Groupe :

- amendement à IAS 32 – *Compensation des actifs et passifs financiers*.

Textes non encore adoptés par l'Union européenne :

- norme IFRS 9 – *Instruments financiers : classement et évaluation des actifs et passifs* ;
- interprétation IFRIC 21 – Droits ou taxes ;
- améliorations annuelles 2010-2012 et 2011-2013.

Les incidences éventuelles de ces textes sur les comptes consolidés sont en cours d'évaluation.

1.3 PRINCIPALES ESTIMATIONS ET JUGEMENTS DU MANAGEMENT

La préparation des états financiers consolidés implique la prise en compte d'estimations et d'hypothèses par la Direction du Groupe qui peuvent affecter la valeur comptable de certains éléments d'actifs et de passifs, de produits et de charges, ainsi que les informations données dans les notes annexes. La Direction du Groupe revoit ses estimations et hypothèses de manière régulière afin de s'assurer de leur pertinence au regard de l'expérience passée et de la situation économique actuelle. En fonction de l'évolution de ces hypothèses, les éléments figurant dans les futurs états financiers pourraient être différents des estimations actuelles.

Les principales estimations faites par la Direction pour l'établissement des états financiers concernent les durées d'utilité des actifs opérationnels, l'évaluation des valeurs recouvrables des *goodwill* et autres immobilisations incorporelles (note 17) et corporels (note 18), le montant des provisions pour risques et autres provisions liées à l'activité (note 29), ainsi que des hypothèses retenues pour le calcul des engagements de retraite (note 30) ou la reconnaissance des impôts différés (note 21).

L'application de la norme IAS 32 conduit à reconnaître au passif une dette financière relative aux engagements de rachat des parts attribuables aux participations ne donnant pas le contrôle dans les filiales du Groupe. Le Groupe a choisi d'adopter un traitement différencié selon que les options de vente ont été émises avant ou après la date de première application de la norme IAS 27 amendée (1^{er} janvier 2010), comme précisé dans le paragraphe « Engagements d'achat de titres de participations ne donnant pas le contrôle » de la note 2 « Méthodes comptables ».

NOTE 2 MÉTHODES COMPTABLES

Les méthodes comptables exposées ci-dessous ont été appliquées de façon permanente à l'ensemble des périodes présentées dans les états financiers consolidés et d'une manière uniforme par les entités du Groupe.

2.1 PÉRIMÈTRE/MÉTHODE DE CONSOLIDATION

Les sociétés que le Groupe contrôle de manière exclusive directement ou indirectement sont consolidées par intégration globale. Le contrôle existe lorsque le Groupe a le pouvoir de diriger directement ou indirectement les politiques financières et opérationnelles de l'entité afin d'obtenir des avantages de ses activités. Pour apprécier le contrôle, les droits de vote potentiels qui sont actuellement exerçables ou immédiatement convertibles sont pris en considération.

Par ailleurs, sont consolidées par mise en équivalence les sociétés dans lesquelles le Groupe exerce une influence notable ou un contrôle conjoint. Les états financiers consolidés incluent la quote-part du Groupe dans le montant total des profits et pertes comptabilisés par les entreprises mises en équivalence après prise en compte d'ajustements de mise en conformité des méthodes comptables avec celles du Groupe, à partir de la date à laquelle l'influence notable ou le contrôle conjoint est exercé jusqu'à la date à laquelle l'influence notable ou le contrôle conjoint prend fin.

Lorsque le Groupe n'exerce pas de contrôle ou d'influence notable sur les décisions opérationnelles ou financières de sociétés dont il détient les titres, ceux-ci sont présentés en « Actifs financiers non courants ». La méthode d'évaluation et de dépréciation est exposée dans le paragraphe « Actifs et passifs financiers ».

Pour les entités *ad hoc* telles que définies par l'interprétation SIC 12, le contrôle est apprécié à partir d'une analyse de l'exposition du Groupe aux risques et avantages de l'entité.

Une entité *ad hoc* doit être consolidée si la relation entre l'entité *ad hoc* et le Groupe indique que l'entreprise *ad hoc* est contrôlée par celui-ci, notamment lorsque :

- les activités de l'entité *ad hoc* sont menées pour le compte du Groupe selon ses besoins opérationnels spécifiques de façon à ce que le Groupe obtienne des avantages de l'activité de l'entreprise *ad hoc* ;
- le Groupe a les pouvoirs de décision pour obtenir la majorité des avantages des activités de l'entité *ad hoc* ou, en mettant en place un mécanisme de « pilotage automatique », le Groupe a délégué ses pouvoirs de décision ;
- le Groupe a le droit d'obtenir la majorité des avantages de l'entité *ad hoc* et par conséquent peut être exposé aux risques liés aux activités de l'entité *ad hoc* ;
- le Groupe conserve la majorité des risques résiduels ou inhérents à la propriété relatifs à l'entité *ad hoc* ou à ses actifs, afin d'obtenir des avantages de ses activités.

2.2 INFORMATION SECTORIELLE

La norme IFRS 8 - *Secteurs opérationnels* requiert la présentation de données relatives aux secteurs opérationnels du Groupe extraites du reporting interne et utilisées par la Direction dans ses décisions d'investissement et d'évaluation de la performance. Pour le Groupe, les secteurs opérationnels sont constitués par les pays dans lesquels il exerce ses activités au travers de magasins intégrés, les résultats de chaque pays faisant l'objet d'une revue mensuelle par le Directeur Général du Groupe qui est le « principal décideur opérationnel » au sens d'IFRS 8.

Le Groupe présente son information sectorielle en regroupant, comme le permet IFRS 8, les pays présentant des caractéristiques similaires, c'est-à-dire se trouvant dans la même zone géographique :

- France ;
- Europe (hors France) : Espagne, Italie, Belgique, Pologne et Roumanie ;
- Amérique latine : Brésil et Argentine ;
- Asie : Chine et Taïwan.

Le Groupe a modifié au 1^{er} janvier 2012 sa méthode d'allocation aux secteurs opérationnels des résultats réalisés par certaines entités exerçant des fonctions supports. Précédemment inclus dans les résultats de la zone correspondant à la localisation géographique de ces entités, ces résultats font désormais l'objet d'une allocation aux différents pays, au prorata de l'activité déployée au bénéfice de chacun d'entre eux. Les produits et charges résiduels de ces entités sont présentés au sein de « fonctions globales ».

2.3 REGROUPEMENTS D'ENTREPRISES

Lors de la transition aux normes IFRS, le Groupe a opté pour l'option d'IFRS 1 prévoyant le maintien des traitements appliqués aux regroupements d'entreprises sous les référentiels comptables précédents.

À chaque prise de contrôle d'une société ou d'un groupe de sociétés, le Groupe procède à l'identification et à l'évaluation à la juste valeur de l'ensemble des actifs et passifs acquis. La différence entre la contrepartie transférée (coût d'acquisition) et la juste valeur des actifs identifiables acquis, nets des passifs et passifs éventuels assumés, est comptabilisée en *goodwill*. Ce *goodwill* est comptabilisé directement dans le bilan de l'entité acquise, dans la devise de fonctionnement de cette dernière. Il fait l'objet d'un suivi ultérieur au niveau du secteur opérationnel auquel l'entité est affectée.

Depuis l'entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2010 de la norme IFRS 3 révisée, le Groupe applique les principes suivants :

- les frais de transactions sont comptabilisés immédiatement en charges opérationnelles lorsqu'ils sont encourus ;
- lors de chaque regroupement, le Groupe analyse l'opportunité d'opter pour la comptabilisation d'un *goodwill* « complet » ou « partiel » :
 - la méthode du *goodwill* complet consiste à évaluer les intérêts attribuables aux participations ne donnant pas le contrôle à la juste valeur et à leur attribuer une partie du *goodwill* dégagé lors de l'acquisition,
 - dans la méthode du *goodwill* partiel, les intérêts attribuables aux participations ne donnant pas le contrôle restent évalués à hauteur de leur quote-part dans l'actif net de la société acquise, aucun *goodwill* ne leur est attribué ;

- tout ajustement de prix potentiel est estimé à sa juste valeur à la date d'acquisition et cette évaluation initiale ne peut être ajustée ultérieurement en contrepartie du *goodwill* qu'en cas de nouvelles informations liées à des faits et circonstances existant à la date d'acquisition et dans la mesure où cette évaluation intervient lors de la période intercalaire (12 mois). Tout ajustement de la dette financière comptabilisée au titre d'un complément de prix postérieur à la période intercalaire ou ne répondant pas à ces critères, est comptabilisé en contrepartie du résultat global du Groupe ;
- en cas d'acquisition par étape, la prise de contrôle déclenche la réévaluation à la juste valeur de la participation antérieurement détenue par le Groupe en contrepartie du résultat ; toute perte de contrôle donne lieu à la réévaluation de la participation résiduelle éventuelle à la juste valeur suivant les mêmes modalités ;
- le *goodwill* négatif éventuellement dégagé lors de l'acquisition est immédiatement comptabilisé en produit ;
- toute prise ou cession de participation ne modifiant pas le contrôle, réalisée après le regroupement d'entreprises, est considérée comme une transaction entre actionnaires et est comptabilisée selon IAS 27 amendée directement en capitaux propres.

En ce qui concerne les sociétés acquises en cours d'exercice et les augmentations de participation, seuls les résultats de la période postérieure à la date d'acquisition sont retenus dans le compte de résultat consolidé. Pour les sociétés cédées en cours d'exercice ou dont le contrôle a été perdu, seuls les résultats de la période antérieure à la date de la cession sont retenus dans le compte de résultat consolidé.

2.4 CONVERSION DES ÉTATS FINANCIERS DES SOCIÉTÉS ÉTRANGÈRES

Le Groupe présente ses états financiers en euros.

La monnaie fonctionnelle d'une entité est la devise dans laquelle elle réalise l'essentiel des flux liés à son activité. Pour le Groupe, la monnaie fonctionnelle d'une entité correspond à la monnaie du pays dans lequel elle se trouve.

Les états financiers des sociétés dont la monnaie fonctionnelle est différente de l'euro et n'est pas la monnaie d'une économie en hyperinflation, sont convertis en euro de la façon suivante :

- les postes du bilan sont convertis au taux de clôture ;
- les postes du compte de résultat sont convertis au taux moyen pondéré de la période ;
- les écarts de conversion qui en résultent sont comptabilisés en autres éléments du résultat global ; ils participent ultérieurement, le cas échéant, au calcul du résultat de cession de la ou des société(s) concernée(s) ;
- les éléments présentés dans le tableau des flux de trésorerie sont convertis au taux moyen de la période, sauf si le taux en vigueur au jour de la transaction est significativement différent.

En 2012 et 2013, il n'y a pas dans le périmètre du Groupe de pays en hyperinflation.

2.5 CONVERSION DES OPÉRATIONS RÉALISÉES EN DEVICES

Lorsqu'une entité du Groupe réalise des opérations dans une devise différente de sa devise fonctionnelle, celles-ci sont initialement converties au taux en vigueur au jour de la transaction.

A chaque arrêté, les actifs et passifs monétaires libellés en devises étrangères sont réévalués au taux de clôture en vigueur à cette même date ; les écarts de change correspondants sont comptabilisés en profit ou perte de change dans le compte de résultat.

Les financements intra-groupe mis à la disposition de certaines filiales du Groupe et pour lesquels le remboursement n'est ni planifié ni probable sont considérés comme faisant partie intégrante de l'investissement net réalisé à l'étranger ; les écarts de change dégagés lors de leurs réévaluations successives à chaque arrêté sont alors comptabilisés directement en autres éléments du résultat global, conformément aux dispositions de la norme IAS 21.

2.6 IMMOBILISATIONS

2.6.1 Goodwill

Les *goodwill* constatés lors des regroupements d'entreprise ne sont pas amortis conformément à la norme IAS 36 – *Dépréciation d'actifs* et font systématiquement l'objet d'un test de dépréciation annuel, qui est réalisé au 31 décembre.

Un test supplémentaire est réalisé lors des clôtures intermédiaires dès lors qu'un indice de perte de valeur est identifié. Les indicateurs retenus par le Groupe sont notamment :

- un indice de perte de valeur interne : dégradation significative du ratio [Résultat opérationnel courant avant amortissements et provisions/ventes nettes hors essence] entre le budget et le dernier atterrissage ;
- des indices de perte de valeur externe : hausse significative du taux d'actualisation et/ou dégradation importante de la prévision de croissance du PIB établie par le FMI.

Les pertes de valeur éventuellement constatées sur les *goodwill* sont définitives, y compris lorsqu'elles ont été comptabilisées lors d'un arrêté intermédiaire.

Les méthodes de dépréciation sont décrites dans le paragraphe 2.6.4 « Tests de dépréciation ».

2.6.2 Autres immobilisations incorporelles

Les autres immobilisations incorporelles correspondent essentiellement aux logiciels qui sont amortis sur des durées allant de un à huit ans.

2.6.3 Immobilisations corporelles

Conformément à la norme IAS 16 - *Immobilisations corporelles*, les terrains, les constructions et les équipements sont évalués à leur coût de revient minoré des amortissements et des pertes de valeur. Pour les actifs nécessitant une longue période de préparation (actifs « qualifiés » au sens de la norme IAS 23 - *Coûts d'emprunt*), le Groupe tient compte,

le cas échéant, du coût financier supporté dans la détermination du coût de revient total de l'actif.

Les immobilisations corporelles en cours de construction sont comptabilisées au coût diminué de toute perte de valeur identifiée.

L'amortissement des actifs commence lorsqu'ils sont prêts à être utilisés et cesse lors de leur cession, de leur mise au rebut ou de leur reclassement en actifs destinés à être cédés, conformément aux dispositions de la norme IFRS 5.

Les immobilisations corporelles sont amorties linéairement, en identifiant le cas échéant les principaux composants, en fonction des durées d'utilité estimées suivantes :

Constructions	
Bâtiments	40 ans
Aménagements des sols	10 ans
Parkings	6 ans
Matériel, agencements et installations	6 à 8 ans
Autres immobilisations corporelles	4 à 10 ans

Compte tenu de son activité, le Groupe ne reconnaît pas de valeur résiduelle sur les immobilisations corporelles qu'il utilise.

Les modes d'amortissement et les durées d'utilité sont réexaminés à chaque clôture et sont, le cas échéant, révisés de manière prospective.

Lors de la conclusion de contrats de location longue durée portant notamment sur des actifs immobiliers, le Groupe procède à l'analyse des dispositions contractuelles pour déterminer s'il s'agit d'un contrat de location simple ou d'un contrat de location-financement, c'est-à-dire un contrat qui a pour effet de transférer substantiellement les risques et avantages inhérents à la propriété d'un bien au preneur. Lors de la prise à bail d'un ensemble immobilier, le terrain et le bâtiment font l'objet d'une analyse séparée.

Les biens mis à la disposition du Groupe au travers d'un contrat de location financement, sont comptabilisés de la façon suivante :

- les actifs sont immobilisés pour la juste valeur du bien loué ou si elle est inférieure pour la valeur actualisée des paiements minimaux au titre de la location ; ces actifs sont amortis selon les mêmes durées que les immobilisations corporelles dont le Groupe est propriétaire ou sur la durée du contrat si elle est inférieure à la durée d'utilité du bien,
- la dette correspondante est inscrite au passif du bilan,
- les redevances payées au titre de la location sont ventilées entre la charge financière et l'amortissement du solde de la dette.

2.6.4 Tests de dépréciation

Conformément à la norme IAS 36 - *Dépréciation d'actifs*, la recouvrabilité des actifs incorporels et corporels est testée dès lors que des événements ou modifications d'environnement de marché indiquent un risque de perte de valeur des actifs individuels et/ou UGT (Unités Génératrices de Trésorerie) et au minimum une fois par an pour les actifs à durée de vie indéterminée, catégorie composée principalement de *goodwill* dans le groupe Carrefour.

Ce test consiste à comparer la valeur nette comptable d'un actif ou d'un groupe d'actifs à sa valeur recouvrable, celle-ci étant définie comme la plus élevée entre la juste valeur (diminuée du coût de sortie) et la valeur d'utilité. La valeur d'utilité est déterminée par actualisation des flux de trésorerie futurs attendus de l'utilisation du bien.

Dans le cas où la valeur recouvrable s'avère inférieure à la valeur nette comptable, une perte de valeur est comptabilisée pour la différence entre ces deux montants. Les pertes de valeur relatives aux immobilisations corporelles et incorporelles (hors *goodwill*) peuvent être reprises ultérieurement si la valeur recouvrable redevient plus élevée que la valeur nette comptable, dans la limite de la dépréciation initialement comptabilisée diminuée des amortissements complémentaires qui auraient été comptabilisés si aucune perte de valeur n'avait été constatée.

2.6.4.1 Dépréciation des immobilisations incorporelles autres que les *goodwill* et des immobilisations corporelles

Le niveau d'analyse auquel Carrefour apprécie la valeur actuelle des immobilisations corporelles correspond au magasin pour l'ensemble des formats.

Conformément à la norme IAS 36, le Groupe procède à l'évaluation de la recouvrabilité de ses immobilisations incorporelles (autres que les *goodwill*) et corporelles, dès lors qu'elles présentent des indices tangibles de perte de valeur : tous les magasins enregistrant un résultat opérationnel courant avant amortissements négatif pendant deux années consécutives (au-delà de la phase d'ouverture) sont testés. Pour les autres immobilisations incorporelles à durée de vie indéterminée (exemple : marques), un test de dépréciation est effectué au minimum une fois par an.

La valeur d'utilité est estimée par actualisation des flux de trésorerie futurs du magasin sur une période maximale de 5 ans majorée d'une valeur terminale. La valeur de marché est appréciée au regard de transactions récentes, de pratiques professionnelles, d'expertises indépendantes ou de la valeur estimée de rachat par un concurrent.

Les taux d'actualisation utilisés sont les mêmes que pour les tests de dépréciation des *goodwill*.

2.6.4.2 Dépréciation des *goodwill*

La norme IAS 36- Dépréciation d'actifs, prescrit qu'un test de dépréciation soit réalisé annuellement au niveau de chaque UGT ou groupe d'UGT auquel le *goodwill* a été affecté.

Tel que le préconise la norme IAS 36, le *goodwill* doit être affecté à chaque UGT ou à chacun des groupes d'UGT susceptible(s) de bénéficier des synergies du regroupement d'entreprises. Chaque unité ou groupe d'unités auquel le *goodwill* est ainsi affecté doit représenter, au sein de l'entité, le niveau le plus bas auquel le *goodwill* est suivi pour les besoins de gestion interne et ne doit pas être plus grand qu'un secteur déterminé selon la norme IFRS 8, avant regroupement.

Le niveau d'analyse auquel le groupe Carrefour apprécie la valeur recouvrable des *goodwill* correspond au pays. Ce niveau de test du *goodwill* est fondé sur des critères tant organisationnels que stratégiques :

- le fonctionnement des activités dans les pays (hypermarchés, supermarchés...) s'appuie sur des moyens communs (gestion des achats, systèmes commerciaux, un siège par pays...), qui représentent une source essentielle de synergies entre les différentes activités ;
- les décisions d'arbitrage de portefeuilles d'activité sont généralement prises au niveau du pays, le Groupe ne procédant que très exceptionnellement à la cession d'un magasin de manière isolée.

La valeur d'utilité est estimée par actualisation de flux de trésorerie futurs sur une période qui n'excède en général pas 5 ans avec détermination d'une valeur terminale calculée à partir de l'extrapolation des données de la dernière année au taux de croissance perpétuelle à l'infini et l'utilisation d'un taux d'actualisation spécifique par pays. Les flux de trésorerie futurs sont estimés à partir du plan stratégique à 3 ans établi par la Direction Générale du pays et validé par la Direction Générale du Groupe.

Le taux d'actualisation par pays correspond à la moyenne pondérée du coût des fonds propres et du coût de l'endettement calculé en utilisant un *gearing* sectoriel médian. Le coût des fonds propres spécifique par pays est obtenu à partir des paramètres locaux (taux sans risque, prime de marché). Le coût de l'endettement pris en considération est évalué selon la même logique.

Les principales hypothèses retenues pour la réalisation des tests sont présentées en note 17.

2.7 ACTIFS ET PASSIFS FINANCIERS (HORS ACTIVITÉS BANCAIRES)

2.7.1. Actifs financiers non dérivés

2.7.1.1 Principe de comptabilisation

En application d'IAS 39, les principaux actifs financiers sont classés dans l'une des quatre catégories suivantes :

- les actifs financiers à la juste valeur par le compte de résultat ;
- les prêts et créances ;
- les actifs détenus jusqu'à échéance ;
- les actifs disponibles à la vente.

Le classement retenu conditionne le traitement comptable de ces actifs. Il est déterminé par le Groupe à la date de comptabilisation initiale, suivant leur nature et en fonction de l'objectif suivant lequel ces actifs ont été acquis. Les achats et ventes d'actifs financiers sont comptabilisés à la date de transaction, date à laquelle le Groupe est engagé dans l'achat ou la vente de l'actif.

Les actifs financiers à la juste valeur par le compte de résultat

Il s'agit d'actifs financiers détenus par le Groupe à des fins de réalisation d'un profit de cession à court terme, ou encore d'actifs financiers volontairement classés dans cette catégorie.

Ces actifs sont évalués à la juste valeur avec enregistrement des variations de valeur en résultat financier.

Les prêts et créances

Les prêts et créances sont des actifs financiers, dont les paiements sont déterminés ou déterminables, qui ne sont pas cotés sur un marché actif et qui ne sont ni détenus à des fins de transaction ni disponibles à la vente.

Ces actifs sont comptabilisés initialement à la juste valeur, puis au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif. Pour les créances à court terme sans taux d'intérêt déclaré, la juste valeur est assimilée au montant de la facture d'origine.

Ces actifs font l'objet de tests de dépréciation en cas d'indication de perte de valeur. Une dépréciation est comptabilisée si la valeur comptable est supérieure à la valeur recouvrable estimée.

Les créances rattachées à des participations, les autres prêts et créances et les créances commerciales sont inclus dans cette catégorie. Ils figurent en autres actifs financiers ou en créances commerciales.

Les actifs détenus jusqu'à échéance

Les actifs détenus jusqu'à échéance sont des actifs financiers, autres que les prêts et créances, ayant une échéance fixée, dont les paiements sont déterminés ou déterminables, et que le Groupe a l'intention et la capacité de détenir jusqu'à cette échéance. Ces actifs sont comptabilisés initialement à la juste valeur puis au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

Ils font l'objet de tests de dépréciation en cas d'indication de perte de valeur. Une dépréciation est comptabilisée si la valeur comptable est supérieure à la valeur recouvrable estimée.

Les actifs détenus jusqu'à échéance sont présentés en autres actifs financiers.

Le Groupe ne disposait pas de ce type d'actifs au 31 décembre 2013 et au 31 décembre 2012.

Les actifs disponibles à la vente

Les actifs disponibles à la vente représentent tous les autres actifs financiers. Cette catégorie comprend notamment les titres de participation non consolidés. Ils sont évalués à la juste valeur. Les variations de juste valeur sont comptabilisées dans les autres éléments du résultat global au poste « variation des actifs disponibles à la vente » jusqu'à la cession des actifs sous-jacents où elles sont transférées en résultat.

Néanmoins, lorsqu'une moins-value latente existe et qu'elle traduit une perte de valeur prolongée ou significative d'un instrument de capitaux propres ou bien une diminution des flux de trésorerie estimés sur un instrument de dette, une dépréciation est comptabilisée en résultat. Les améliorations de valeur ultérieurement constatées sont alors reprises :

- pour les instruments de capitaux propres (actions et autres) : par contrepartie des autres éléments du résultat global ;
- pour les instruments de dette (obligations et autres) : à hauteur de la dépréciation précédemment comptabilisée par contrepartie du résultat, dès lors qu'une appréciation des flux de trésorerie estimés est constatée.

La juste valeur correspond pour les titres cotés à un prix de marché. Pour les titres non cotés, elle est déterminée par référence à des transactions récentes ou par des techniques de valorisation qui intègrent des données de marché fiables et observables. Toutefois, lorsqu'il est impossible d'estimer raisonnablement la juste valeur d'un titre, ce dernier est comptabilisé au coût historique.

2.7.1.2 Typologie des actifs financiers non dérivés détenus par le Groupe

Les principaux actifs financiers non dérivés détenus par le Groupe sont les suivants :

Actifs financiers non courants

Cette ligne du bilan comprend principalement les titres de participation non consolidés et la part à plus d'un an des prêts.

Créances commerciales

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

Actifs financiers courants

Les actifs financiers courants se composent principalement des titres disponibles à la vente, évalués à la juste valeur, et des prêts et dépôts à moins d'un an.

Trésorerie et équivalents de trésorerie

Les équivalents de trésorerie sont des placements à court terme (échéance inférieure à 3 mois dès l'origine), très liquides, qui sont facilement convertibles en un montant connu de trésorerie et qui sont soumis à un risque négligeable de changement de valeur.

La trésorerie comprend les fonds en caisse et les dépôts à vue.

2.7.2. Passifs financiers non dérivés

2.7.2.1 Principe de comptabilisation

Les passifs financiers non dérivés sont comptabilisés initialement à la juste valeur ajustée des frais de transaction et primes directement imputables à leur émission. Après la comptabilisation initiale, ces passifs financiers sont évalués au coût amorti.

2.7.2.2 Typologie des passifs financiers non dérivés détenus par le Groupe

Les principaux passifs financiers non dérivés sont les suivants :

Dettes financières

Les postes « Dettes financières – part à plus d'un an » et « Dettes financières – part à moins d'un an » se composent des emprunts obligataires émis par le Groupe, des dettes relatives aux contrats de location-financement, des autres emprunts et concours bancaires, ainsi que des engagements d'achat de titres de participation ne donnant pas le contrôle et, le cas échéant, des dettes financières relatives aux créances titrisées pour lesquelles le Groupe supporte le risque de crédit.

Fournisseurs et autres créditeurs

Les dettes contractées vis-à-vis des fournisseurs du Groupe sont présentées sur cette ligne du bilan.

Autres passifs

Les autres passifs, classés au sein des passifs courants, contiennent l'ensemble des autres dettes liées à l'exploitation (dettes sociales et fournisseurs d'immobilisations principalement) et les dettes diverses.

2.7.2.3 Engagements d'achat de participations ne donnant pas le contrôle

Le Groupe a pu accorder à certains actionnaires détenant des participations ne donnant pas le contrôle de certaines de ses filiales consolidées par intégration globale des engagements d'achat de leurs participations. Leur prix d'exercice peut être fixe ou établi selon une formule de calcul prédéfinie ; en outre ces options peuvent être exercées à tout moment ou à une date définie.

La norme IAS 27 amendée, appliquée dans les comptes consolidés à partir du 1^{er} janvier 2010, précise le traitement comptable des acquisitions complémentaires de titres dans les sociétés déjà contrôlées. Le Groupe a décidé d'appliquer deux méthodes de comptabilisation différentes de ces options de vente, selon que les options ont été émises avant ou après la date de première application de la version amendée de la norme.

Options de vente accordées antérieurement au 1^{er} janvier 2010 : maintien de la méthode du goodwill en cours

- le Groupe a enregistré un passif financier au titre des options de vente accordées aux actionnaires ne détenant pas le contrôle des entités concernées ;
- ce passif, comptabilisé initialement pour la valeur actuelle du prix d'exercice, est réévalué à chaque clôture sur la base de la juste valeur des actions potentiellement achetées si le prix d'exercice est fondé sur la juste valeur ;
- la contrepartie de ce passif est enregistrée en diminution des intérêts non contrôlés et pour le solde en *goodwill* ;
- la variation ultérieure de la valeur de l'engagement est comptabilisée par ajustement du montant des intérêts non contrôlés et du *goodwill* (hors effet d'actualisation comptabilisé, le cas échéant, au sein du résultat financier) ;
- le résultat part du Groupe reste calculé sur la base du pourcentage de parts détenu dans la filiale, sans tenir compte du pourcentage d'intérêt attaché aux options de vente cédées.

Options de vente accordées à partir du 1^{er} janvier 2010 :

La norme IAS 27 amendée stipule que toute transaction avec des actionnaires ne détenant pas le contrôle portant sur des titres de capital sans modification du contrôle doit être comptabilisée en contrepartie des capitaux propres. En conséquence, le Groupe considère que les options de vente accordées après la date de première application de la norme amendée ne doivent avoir d'incidence que sur les capitaux propres consolidés :

- le Groupe enregistre un passif financier au titre des options de vente accordées aux actionnaires ne détenant pas le contrôle des entités concernées ;
- le passif est comptabilisé initialement pour la valeur actuelle du prix d'exercice puis lors des arrêts ultérieurs sur la base de la juste valeur des actions potentiellement achetées si le prix d'exercice est fondé sur la juste valeur ;
- la contrepartie de ce passif est enregistrée en diminution des intérêts non contrôlés et pour le solde en capitaux propres part du Groupe ;
- la variation ultérieure de la valeur de l'engagement est comptabilisée par ajustement du montant des intérêts non contrôlés et des capitaux propres (hors effet d'actualisation comptabilisé le cas échéant au sein du résultat financier) ;

- le résultat part du Groupe reste calculé sur la base du pourcentage de parts détenu dans la filiale, sans tenir compte du pourcentage d'intérêt attaché aux options de vente octroyées.

2.7.3. Instruments financiers dérivés

Le Groupe détient des instruments financiers dérivés afin de couvrir son exposition aux risques auxquels il est confronté dans le cadre de ses activités, principalement le risque de change et de taux d'intérêt. Exceptionnellement, le Groupe peut être amené à se couvrir contre le risque de variation du cours de certaines matières premières, notamment le gasoil.

Les dérivés sont comptabilisés initialement à la juste valeur. Les variations ultérieures de juste valeur sont comptabilisées selon les modalités décrites ci-dessous.

2.7.3.1 Instruments dérivés désignés comme instruments de couverture

La comptabilité de couverture est applicable si et seulement si les conditions suivantes sont réunies :

- une relation de couverture est clairement identifiée, formalisée et documentée dès la date de mise en place de l'instrument ;
- l'efficacité de la relation de couverture est démontrée dès l'origine.

Carrefour applique deux types de comptabilité de couverture : la couverture de flux de trésorerie et la couverture de juste valeur. À ce jour, il n'existe pas d'opération de couverture de l'investissement net à l'étranger.

Couverture de flux de trésorerie

Lorsque l'instrument est qualifié d'instrument de couverture de flux futurs, les variations de juste valeur correspondant à la partie efficace sont directement comptabilisées en autres éléments du résultat global, et ce jusqu'au moment où la transaction couverte affecte le résultat du Groupe. Les variations correspondant à la partie inefficace sont comptabilisées en résultat financier.

Sont notamment qualifiés d'instruments de couverture de flux futurs les swaps de taux dont l'objectif est de fixer le taux variable de la dette et les achats à terme de devises visant à couvrir les achats de marchandises futurs en devises.

Couverture de juste valeur

Lorsque l'instrument est qualifié d'instrument de couverture de juste valeur, les variations de juste valeur sont comptabilisées en résultat où elles compensent les variations de juste valeur du sous-jacent pour la partie efficace.

Les swaps d'émission adossés à des obligations à taux fixe sont considérés comme des instruments de couverture de juste valeur. Les passifs financiers couverts par ces swaps sont ajustés de la juste valeur pour la partie couverte. Les variations de juste valeur sont comptabilisées en compte de résultat et sont compensées par les variations symétriques de la juste valeur des swaps de taux pour la partie efficace.

2.7.3.2 Autres instruments dérivés

Les autres instruments dérivés sont comptabilisés à la juste valeur, les variations de juste valeur étant comptabilisées en résultat. Les instruments utilisés sont des swaps de taux/change et/ou des options de taux de type « vanille ».

2.7.4. Méthode de détermination de la juste valeur

Les valeurs de marché des instruments de change et de taux sont déterminées sur la base de modèles d'évaluation reconnus sur le marché, ou par recours aux cotations établies par des établissements financiers tiers.

Les valeurs estimées par des modèles de valorisation sont basées sur l'actualisation des flux de trésorerie futurs attendus pour les instruments à terme fermes et sur les modèles Black-Scholes pour les instruments optionnels. Ces modèles utilisent des paramètres calibrés à partir de données de marché (courbes de taux, taux de change) obtenus de fournisseurs de données financières reconnus.

La juste valeur de la dette à long terme est estimée à partir de la valeur boursière des emprunts obligataires, ou à partir de la valeur de tous les flux futurs actualisés sur la base des conditions de marché sur un instrument similaire (en termes de devise, échéance, type d'intérêt et autres facteurs).

L'évaluation de la juste valeur des instruments financiers dérivés intègre une composante « risque de contrepartie » pour les instruments dérivés actifs et une composante « risque de crédit propre » pour les instruments dérivés passifs. L'évaluation du risque de crédit est déterminée à partir de modèles mathématiques usuels pour des intervenants de marché. Au 31 décembre 2013, les incidences de la prise en compte de ces deux composantes ne sont pas matérielles.

2.8 ACTIVITÉS BANCAIRES

En support de son activité principale de distributeur, le Groupe a développé une activité de banque et d'assurance (Carrefour Banque et autres sociétés du Groupe) à destination de ses clients.

De par sa structure financière spécifique, cette activité annexe fait l'objet d'une présentation particulière dans les états financiers du Groupe :

- les créances détenues sur la clientèle (encours des cartes de paiement, prêts personnels...) sont présentées au bilan sur les lignes « Encours clients des sociétés financières – Part à plus d'un an » et « Encours clients des sociétés financières – Part à moins d'un an » suivant leur maturité ;
- les dettes contractées afin de refinancer ces créances sont présentées sur les lignes « Refinancement des encours clients – Part à plus d'un an » et « Refinancement des encours clients – Part à moins d'un an » suivant leur maturité ;
- les autres actifs et passifs (immobilisations corporelles et incorporelles, trésorerie, dettes fiscales et sociales...) sont présentés sur les lignes de bilan correspondantes ;
- les revenus tirés des activités bancaires sont présentés au sein de la ligne « Autres revenus » du compte de résultat ;
- les variations de trésorerie générées par l'activité bancaire sont isolées sur la ligne « Variation des encours sur crédit à la consommation » du tableau des flux de trésorerie.

2.9 IMMEUBLES DE PLACEMENT

Selon la norme IAS 40, les immeubles de placement sont des éléments d'actif corporel (constructions ou terrains) détenus pour la location ou la valorisation du capital. Au regard des critères attachés à cette norme, ces actifs qui ne sont pas utilisés pour l'exploitation correspondent au sein du Groupe aux galeries marchandes (ensemble de commerces et de services implantés derrière les lignes de caisses des magasins), en pleine propriété ou copropriété, et dont la surface est au moins égale à 2 500 mètres carrés.

Les immeubles de placement sont comptabilisés à leur valeur historique et amortis sur la même période que les immobilisations corporelles de même nature.

Une évaluation des immeubles de placement à leur juste valeur est réalisée deux fois par an :

- soit en appliquant aux loyers bruts annualisés générés par chaque immeuble de placement, un multiple, fonction de la rentabilité calculée sur chacune des galeries marchandes, et un taux de capitalisation, fonction du pays ;
- soit en ayant recours à des expertises indépendantes utilisant deux méthodes : la méthode des flux de trésorerie actualisés et la méthode par le rendement. Les experts utilisent également par recoupement les valeurs vénales au m² et les valeurs de marché utilisées sur les transactions.

Compte tenu du peu de données publiques disponibles notamment en terme de taux de capitalisation, de la complexité des évaluations d'actifs immobiliers et du fait que sont utilisés les états locatifs propres au Groupe, ce dernier considère la classification en niveau 3 de la hiérarchie de juste valeur comme la mieux adaptée.

La juste valeur des immeubles de placement est présentée dans la note 19.

2.10 STOCKS

Conformément à la norme IAS 2 - *Stocks*, les stocks de marchandises sont valorisés au plus faible de leur coût de revient et de leur valeur nette de réalisation.

Le coût de revient correspond au dernier prix d'achat majoré des frais accessoires, méthode adaptée à la rotation rapide des stocks et qui ne génère pas d'écart significatif avec la méthode du FIFO. Cette valorisation incorpore l'ensemble des éléments constitutifs du coût d'achat des marchandises vendues (à l'exception des pertes et gains de change) et prend également en compte la totalité des conditions obtenues à l'achat de la part des fournisseurs.

La valeur nette de réalisation des stocks correspond au prix de vente estimé sur la base des perspectives d'écoulement, minoré des coûts additionnels nécessaires à la vente.

2.11 PROVISIONS

Conformément à la norme IAS 37 - *Provisions, passifs éventuels et actifs éventuels*, les provisions sont comptabilisées lorsqu'à la date de clôture, le Groupe a une obligation actuelle, juridique ou implicite qui résulte d'un fait générateur passé dont le montant peut être estimé de manière fiable et dont il est probable qu'une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques sera nécessaire pour éteindre l'obligation. Cette obligation peut être d'ordre légal, réglementaire ou contractuel, voire implicite. Ces provisions sont estimées selon leur nature en tenant compte des hypothèses les plus probables. Les montants sont actualisés lorsque l'effet du passage du temps est significatif.

2.12 AVANTAGES AU PERSONNEL

Les salariés du Groupe bénéficient d'avantages à court terme (congrés payés, congés maladie, participation aux bénéfices), d'avantages à long terme (médaille du travail, prime d'ancienneté...) et d'avantages postérieurs à l'emploi à cotisations/prestations définies (indemnité de fin de carrière, prestations de retraite...).

a) Régimes à cotisations définies

Les régimes à cotisations définies se caractérisent par des versements de cotisations périodiques à des organismes extérieurs qui en assurent la gestion administrative et financière. Ces régimes libèrent l'employeur de toute obligation ultérieure, l'organisme se chargeant de verser aux salariés les montants qui leur sont dus (régime vieillesse de base de la Sécurité Sociale en France, régimes complémentaires de retraite, fonds de pension à cotisations définies).

Ces cotisations sont comptabilisées en charge quand elles sont dues.

b) Régimes à prestations définies et avantages à long terme

Le groupe Carrefour provisionne les différents avantages à prestations définies conditionnés par l'accumulation d'années de service au sein du Groupe.

Cet engagement est calculé annuellement selon la méthode des unités de crédits projetées en tenant compte d'hypothèses actuarielles telles que l'augmentation des salaires, l'âge de départ, la mortalité, la rotation du personnel et le taux d'actualisation.

Le taux d'actualisation est déterminé à la date de clôture par référence aux taux des obligations d'entreprises de première catégorie ayant une date d'échéance proche de celle des engagements du Groupe. Les calculs sont effectués par un actuinaire qualifié.

c) Paiements fondés sur des actions

Le Groupe a mis en place deux modalités de rémunération au moyen d'actions et de produits dérivés d'actions en faveur de ses dirigeants et de certains de ses salariés : des plans d'options d'achat d'actions et des plans d'actions gratuites.

Lors de la transition aux IFRS, conformément à l'option offerte par IFRS 1, le Groupe a décidé de limiter l'application d'IFRS 2 - *Paiement fondé sur des actions* aux plans de stocks options réglés en actions attribuées postérieurement au 7 novembre 2002 dont les droits n'étaient pas encore acquis au 1^{er} janvier 2004. Cette application n'a pas eu d'incidence sur le total des capitaux propres au 1^{er} janvier 2004.

En revanche, les plans octroyés depuis entrent dans le périmètre d'application de la norme IFRS 2. Les avantages accordés par ces plans sont comptabilisés en charges de personnel, en contrepartie d'une augmentation des capitaux propres, les plans étant réglés en instruments de capitaux propres. La charge comptabilisée au titre de chaque période correspond à la juste valeur de l'avantage accordé, évalué selon la formule de « Black & Scholes » à la date d'octroi pour les options d'achat d'actions et sur la base du cours de bourse à la date d'octroi pour les actions gratuites. La charge, ainsi calculée, est ensuite étalée sur la période d'acquisition des droits. Conformément à IFRS 2, les conditions d'acquisition autres que les conditions de marché ne sont pas prises en considération lors de l'estimation de la juste valeur des actions et options d'achat d'actions à la date d'évaluation.

2.13 IMPÔTS SUR LES RÉSULTATS

La charge d'impôt de l'exercice comprend l'impôt exigible et la charge d'impôt différé.

Un impôt différé est calculé et comptabilisé selon la méthode bilantielle pour toutes les différences temporelles existant entre la valeur comptable inscrite au bilan consolidé et la valeur fiscale des actifs et passifs (sauf cas particuliers prévus par la norme IAS 12).

L'évaluation des impôts différés est faite en utilisant le taux d'impôt adopté ou quasi adopté à la date d'arrêt des comptes.

Les actifs et passifs d'impôt différé ne sont pas actualisés et sont présentés au bilan en actifs et passifs non courants.

La recouvrabilité des impôts différés actifs est appréciée par entité fiscale, en prenant en compte les estimations de résultat fiscal futur dérivées du plan stratégique et les impôts différés passifs existants à la clôture.

Les impôts différés actifs dont la recouvrabilité n'est pas considérée comme probable font l'objet d'une dépréciation.

La charge comptabilisée en France au titre de la CVAE est également classée en impôt sur le résultat dans la mesure où le Groupe considère qu'elle répond à la définition donnée par la norme IAS 12.

2.14 TITRES D'AUTOCONTRÔLE

Les titres d'autocontrôle sont inscrits pour leur coût d'acquisition en diminution des capitaux propres consolidés. Les résultats de cession éventuelle d'actions d'autocontrôle (ainsi que les effets d'impôts correspondants) sont directement imputés en capitaux propres et ne contribuent pas au résultat net de l'exercice.

2.15 ACTIFS ET GROUPES D'ACTIFS DÉTENUS POUR ÊTRE CÉDÉS ET ACTIVITÉS ABANDONNÉES

Une activité abandonnée est soit une composante d'une entité dont celle-ci s'est séparée soit une activité qui est classée comme détenue en vue de la vente et :

- qui représente une ligne d'activité ou une région géographique principale et distincte et ;
- fait partie d'un plan unique et coordonné pour se séparer d'une ligne d'activité ou d'une région géographique et distincte ou ;
- est une filiale acquise exclusivement en vue de la vente.

La classification comme activité abandonnée a lieu au moment de la cession ou à une date antérieure lorsque l'activité satisfait aux critères pour être classée comme détenue en vue de la vente. Lorsqu'une activité est classée en activité abandonnée, le compte de résultat et le tableau de flux de trésorerie comparatifs sont retraités comme si l'activité avait satisfait aux critères d'une activité abandonnée à compter de l'ouverture de la période comparative.

En outre, l'ensemble des actifs et des passifs liés aux activités abandonnées ou destinées à être cédées est présenté sur une ligne distincte de l'actif et du passif, tels qu'ils apparaîtraient lors de la cession après élimination des positions intra-groupes.

2.16 CHIFFRE D'AFFAIRES HORS TAXES NET DE LA FIDÉLISATION

Le chiffre d'affaires hors taxes intègre uniquement le chiffre d'affaires réalisé dans les magasins et les entrepôts.

Le Groupe applique l'interprétation IFRIC 13 – *Programme de fidélisation de la clientèle* qui spécifie le traitement comptable devant être appliqué aux avantages différés accordés à un client concomitamment à la vente. L'application d'IFRIC 13 conduit lors de la vente initiale, à séparer l'avantage accordé au client du reste de la vente et à comptabiliser cet avantage à sa juste valeur lors de son émission en déduction du chiffre d'affaires.

2.17 AUTRES REVENUS

Les autres revenus (services financiers, voyages, revenus locatifs, redevances franchisés...) sont comptabilisés sur une ligne distincte, appelée « autres revenus » et classée sous la ligne « chiffre d'affaires hors taxes » au compte de résultat.

Ce poste intègre notamment les commissions perçues par les sociétés financières au titre des cotisations carte bancaire, de dossiers de crédit classique ou de crédit revolving. Ces commissions sont étalées sur la durée du contrat.

2.18 MARGE DES ACTIVITÉS COURANTES

La marge des activités courantes correspond à la somme du chiffre d'affaires hors taxes et des autres revenus, diminuée du coût de revient des ventes tel que défini dans la note 8.

2.19 RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT

Le résultat opérationnel courant correspond à la marge des activités courantes diminuée des frais généraux et des amortissements et provisions.

2.20 PRODUITS ET CHARGES NON COURANTS

Conformément aux dispositions de la recommandation n°2013-03 du 7 novembre 2013 de l'Autorité des Normes Comptables, le Groupe présente en résultat opérationnel non courant des « éléments peu nombreux, bien identifiés, non récurrents, significatifs au niveau de la performance consolidée ».

Sont comptabilisés en produits et charges non courants certains éléments significatifs à caractère inhabituel de par leur nature et leur fréquence tels que des dépréciations d'actifs, des coûts de restructuration et des charges liées à des réestimations de risques d'origine ancienne, sur la base d'informations ou d'éléments dont le Groupe a eu connaissance au cours de l'exercice.

Ces éléments sont présentés de manière distincte dans le compte de résultat afin de « faciliter la compréhension de la performance opérationnelle courante et permettre au lecteur des comptes de disposer d'éléments utiles dans une approche prévisionnelle des résultats ».

2.21 RÉSULTAT PAR ACTION

Le résultat par action de base est calculé en divisant le résultat attribuable aux porteurs d'actions ordinaires de la Société par le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de la période. Les actions d'autocontrôle ne sont pas considérées comme des actions en circulation et viennent donc minorer le nombre d'actions prises en compte pour le calcul du résultat net par action. Les actions dont l'émission est conditionnelle ne sont traitées comme étant en circulation que lorsque toutes les conditions nécessaires sont remplies.

Le résultat par action dilué est déterminé en ajustant, le cas échéant, le résultat attribuable aux porteurs d'actions ordinaires et le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation des effets de tous les instruments potentiellement dilutifs, qui comprennent notamment les obligations convertibles et les options d'achat d'actions attribuées aux membres du personnel. Les options d'achat d'actions sont considérées comme potentiellement dilutives si elles sont « dans la monnaie » (le prix d'exercice considéré incluant la juste valeur des services rendus selon IFRS 2 « Paiement fondé sur des actions »). Les actions gratuites sont considérées comme potentiellement dilutives si les événements conditionnant leur attribution sont survenus.

NOTE 3 FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE

3.1 RÉORGANISATION DU PARTENARIAT EN TURQUIE

Carrefour a annoncé le 30 avril 2013 un accord avec son partenaire Sabanci Holding en vue de réorganiser la gouvernance de leur filiale commune, CarrefourSA.

En rachetant 12 % du capital de CarrefourSA au groupe Carrefour pour un montant total de TRY 141 millions (environ 60 millions d'euros), Sabanci Holding devient l'actionnaire majoritaire de CarrefourSA. Avec 46,2 % du capital, le groupe Carrefour conserve une influence notable dans CarrefourSA.

Suite à la levée de la totalité des conditions suspensives prévues, notamment l'approbation des nouveaux statuts de CarrefourSA le 2 juillet 2013 par le Comité turc des marchés de capitaux (CMB), Carrefour a procédé à la cession d'une partie de sa participation dans CarrefourSA le 25 juillet 2013.

En application de la norme IAS 27, la perte de contrôle du Groupe dans sa filiale turque s'est traduite dans les comptes consolidés de l'exercice par la cession de la totalité de sa participation (58,2 %) suivie de la comptabilisation à sa juste valeur de la participation résiduelle (46,2 %) selon la méthode de la mise en équivalence.

Après prise en compte du recyclage en résultat des écarts de conversion négatifs à hauteur de 81 millions d'euros, la perte de contrôle s'est traduite par une moins-value de 41 millions d'euros enregistrée sur la ligne « résultat des activités abandonnées ».

En application de la norme IFRS 5, les reclassements suivants ont été effectués dans les comptes arrêtés au 31 décembre 2013 :

- le résultat net enregistré par CarrefourSA jusqu'à la date de perte de contrôle est présenté sur la ligne « résultat net des activités abandonnées » et est partagé entre le Groupe et les participations ne donnant pas le contrôle conformément à IAS 27 ; à des fins de comparaison, le résultat net 2012 a également été reclassé sur cette ligne ;
- dans le tableau de flux de trésorerie, tous les flux relatifs à l'entité turque sont présentés sur les lignes « incidence des activités abandonnées » ; les données de l'exercice 2012 ont été retraitées de la même façon.

3.2 RÉORGANISATION DU PARTENARIAT AVEC MAJID AL FUTTAÏM

Le 22 mai 2013, le groupe Carrefour a annoncé la vente de sa participation de 25 % dans Majid Al Futtai Holding Hypermarkets pour 530 millions d'euros à son partenaire, Majid Al Futtai Holding. Le partenariat de franchise exclusive avec le groupe Carrefour, étendu à de nouveaux formats et de nouveaux pays, est renouvelé jusqu'en 2025.

Suite à l'approbation de la transaction par les autorités compétentes, le groupe Carrefour a cédé le 23 juin 2013 sa participation dans Majid Al Futtai Holding Hypermarkets, société consolidée par mise en équivalence jusqu'à la date de cession. La plus-value de cession a été enregistrée en résultat non courant pour 426 millions d'euros.

3.3 RACHAT OBLIGATAIRE

Le 5 juin 2013, le groupe Carrefour a annoncé son offre de rachat d'obligations portant sur un objectif de 1 350 millions d'euros de nominal. Les trois souches concernées étaient les suivantes :

- souche 1 500 millions d'euros - 5,125 % - échéance octobre 2014 ;
- souche 1 000 millions d'euros - 5,375 % - échéance juin 2015 ;
- souche 1 100 millions d'euros - 4,375 % - échéance novembre 2016.

L'offre a été clôturée le 12 juin 2013 et s'est traduite par le rachat, le 18 juin, d'un nominal de 1 293,7 millions d'euros répartis comme suit :

- 601 millions d'euros sur la souche à échéance octobre 2014 ;
- 356,1 millions d'euros sur la souche à échéance juin 2015 ;
- 336,6 millions d'euros sur la souche à échéance novembre 2016.

Le coût de l'opération, enregistré en résultat financier, s'élève à 119 millions d'euros.

3.4 CESSION DES ACTIVITÉS EN INDONÉSIE

Fin novembre 2012, le Groupe a annoncé la vente de sa participation de 60 % dans Carrefour Indonésie pour 525 millions d'euros à son partenaire local, le groupe CT Corp, qui devenait au terme de cette transaction le franchisé exclusif de Carrefour dans le pays.

La cession étant devenue effective le 16 janvier 2013, la plus-value a été constatée au 1^{er} semestre pour 396 millions d'euros sur la ligne « résultat des activités abandonnées ».

3.5 PAIEMENT DU DIVIDENDE 2012 AVEC OPTION DE PAIEMENT EN ACTIONS

L'Assemblée Générale des actionnaires du Groupe, réunie le 23 avril 2013, a fixé le dividende relatif à l'exercice 2012 à 0,58 euro par action avec une option de paiement de ce dividende en actions.

Le prix d'émission de ces actions nouvelles a été fixé à 19,62 euros, correspondant à 95 % de la moyenne des premiers cours cotés sur le marché réglementé de NYSE Euronext Paris lors des vingt séances de Bourse précédant le jour de l'Assemblée Générale diminuée du montant net du dividende de 0,58 euro par action et arrondi au centime d'euro supérieur.

Ouverte le 2 mai 2013, la période d'option s'est clôturée le 23 mai 2013 ; les actionnaires ayant choisi le paiement du dividende en actions représentent 72,06 % du capital.

Le 7 juin 2013 ont eu lieu :

- le règlement livraison des 14 769 539 actions nouvelles émises pour les besoins du paiement du dividende en action, suite à une augmentation du capital social de Carrefour d'un montant total de 290 millions d'euros ;
- le versement du dividende global en numéraire aux actionnaires n'ayant pas retenu l'option du paiement en actions (108 millions d'euros).

3.6 CRÉATION D'UNE SOCIÉTÉ DE CENTRES COMMERCIAUX ATTENANTS AUX HYPERMARCHÉS DU GROUPE EN EUROPE

Le 16 décembre 2013, Carrefour a annoncé la signature d'un protocole d'intention avec Klépierre pour le rachat de 127 centres commerciaux.

Le projet se traduira par la création d'une société regroupant 172 centres commerciaux provenant :

- d'une part, de l'acquisition auprès de Klépierre de 127 sites en France, en Espagne et en Italie pour une valeur de 2,0 milliards d'euros avec un loyer annuel brut d'environ 135 millions d'euros ;
- d'autre part, de l'apport par le groupe Carrefour de 45 sites en France pour une valeur de 0,7 milliard d'euros avec un loyer annuel brut d'environ 45 millions d'euros.

Son financement sera assuré pour 1,8 milliard d'euros par fonds propres, dont 42 % détenus par Carrefour et le complément par des investisseurs institutionnels, et à hauteur de 900 millions d'euros par dette.

L'opération, subordonnée à un accord final entre les parties, intervenu le 24 janvier 2014, et à l'approbation des autorités réglementaires compétentes, sera soumise à la consultation des instances représentatives du personnel et devrait se réaliser au cours du premier semestre 2014.

Au 31 décembre 2013, en application de la norme IFRS 5 – *Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées*, les immeubles des 45 sites concernés ont été reclassés dans le compte spécifique d'actifs détenus en vue de la vente.

En 2014, en application des normes sur la consolidation qui seront alors en vigueur (IFRS 10, IFRS 11 et IAS 28 révisée), la nouvelle société faisant l'objet d'un contrôle conjoint par le groupe Carrefour et ses co-investisseurs, elle sera consolidée selon la méthode de la mise en équivalence.

NOTE 4 RETRAITEMENT DE L'INFORMATION COMPARATIVE

4.1 RÉORGANISATION DES ACTIVITÉS DU GROUPE

Les modalités de la réorganisation en Turquie et son effet sur les comptes consolidés au 31 décembre 2013 sont présentés en note 3.1. En Inde, le Groupe a engagé des discussions avec un partenaire potentiel.

Les principaux agrégats du compte de résultat consolidé des entités traitées en application d'IFRS 5 au titre de 2013 et 2012 se présentent comme suit :

(en millions d'euros)	2013 ⁽¹⁾	2012
Chiffre d'affaires hors taxes	620	1 115
Marge des Activités courantes	145	266
Résultat opérationnel courant	(20)	(6)
Résultat opérationnel	(35)	(9)
Résultat avant Impôts	(36)	(12)
Impôt sur le résultat	3	0
Résultat net	(34)	(12)

(1) Les chiffres présentés pour 2013 tiennent compte du résultat de la Turquie jusqu'à la date de perte de contrôle par le Groupe, soit le 25 juillet 2013.

4.2 INCIDENCE DE L'APPLICATION D'IAS 19 RÉVISÉE

La révision de la norme IAS 19 – *Avantages du personnel* s'applique de façon obligatoire aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2013 ainsi qu'aux exercices antérieurement présentés, conformément aux dispositions de première application d'IAS 19 révisée. Les états de synthèse de l'exercice 2012, et notes afférentes, ont par conséquent été retraités.

Pour le Groupe, les principales incidences sur les comptes consolidés 2012 sont liées à la suppression de la méthode du « corridor » et à la suppression de l'étalement du coût des services passés. Elles se sont traduites par une diminution des capitaux propres (172 millions d'euros au 1^{er} janvier 2012 ; 314 millions d'euros au 31 décembre 2012, net des actifs d'impôts différés) provenant principalement d'une hausse des provisions pour retraite et indemnités de départ à la retraite (266 millions d'euros au 1^{er} janvier 2012 ; 475 millions d'euros au 31 décembre 2012).

4.3 CHANGEMENT DE PRÉSENTATION DANS LE TABLEAU DE FLUX DE TRÉSORERIE

Le coût de l'endettement financier net était inclus jusqu'à présent dans l'autofinancement (« opérations d'exploitation »). La norme IAS 7 (§33) prévoit la possibilité de le classer également dans le flux de financement, au même endroit que les levées et remboursements d'emprunts.

Cette option nous paraissant plus pertinente au regard de la nature même de ce flux de trésorerie, le coût de l'endettement financier net a été reclassé en 2013 et dans le comparatif 2012 au sein des opérations de financement.

4.4 INCIDENCE SUR LES ÉTATS FINANCIERS 2012

4.4.1 Incidences sur le compte de résultat 2012 et sur le tableau de flux de trésorerie 2012

COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ AU 31 DÉCEMBRE 2012

Convention de signe (- charges ; + produits) <i>(en millions d'euros)</i>	2012 publié	Reclassement selon IFRS 5	IAS 19 révisée	2012 retraité
Chiffre d'affaires hors taxes	76 789	(1 115)	0	75 673
Programmes de fidélisation	(662)	10	0	(653)
Chiffre d'affaires hors taxes, net de la fidélisation	76 127	(1 106)	0	75 021
Autres Revenus	2 333	(24)	0	2 309
Revenus Totaux	78 460	(1 130)	0	77 330
Coût des ventes	(61 523)	864	0	(60 659)
Marge des Activités courantes	16 937	(266)	0	16 671
Frais généraux	(13 249)	242	(22)	(13 028)
Amortissements	(1 548)	30	0	(1 518)
Résultat opérationnel courant	2 140	6	(22)	2 124
Produits et charges non courants	(707)	2	45	(660)
Résultat opérationnel	1 434	9	23	1 465
Résultat financier	(882)	4	(5)	(883)
Résultat avant Impôts	552	12	18	581
Impôts sur les résultats	(388)	(0)	8	(380)
Quote-part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence	72	0	0	72
Résultat net des activités poursuivies	235	12	26	273
Résultat net des activités abandonnées	1 081	(12)	0	1 069
Résultat net total	1 316	0	26	1 342
dont Résultat net - part du Groupe	1 233	0	26	1 259
dont Résultat net des activités poursuivies - part du Groupe	113	11	26	150
dont Résultat net des activités abandonnées - part du Groupe	1 120	(11)	0	1 109
dont Résultat net - part attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle	83	0	(0)	83
Résultat net total	1 316	0	26	1 342
Part efficace de la couverture de flux de trésorerie	6			6
Variation des actifs destinés à la vente	7			7
Écarts de conversion	(192)			(192)
Autres éléments du résultat global recyclables ultérieurement en résultat	(180)	0	0	(180)
Écarts actuariels sur avantages accordés au personnel	0		(168)	(168)
Autres éléments du résultat global non recyclables ultérieurement en résultat	0	0	(168)	(168)
RÉSULTAT GLOBAL TOTAL	1 136	0	(142)	994
dont part du Groupe	1 061		(139)	923
dont part attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle	75		(3)	72

TABLEAU DE FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉ AU 31 DÉCEMBRE 2012

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2012 publié	Reclassement selon IFRS 5	IAS 19 révisée	31/12/2012 retraité
Résultat avant impôt	552	12	18	581
Opérations d'exploitation				
Impôts	(543)	0	0	(543)
Dotations aux amortissements	1 610	(30)	0	1 580
Plus et moins-values sur cessions d'actifs	(186)	(1)	0	(187)
Variation des provisions et impairment	719	(1)	(24)	695
Coût de l'endettement financier net	486	2	0	488
Dividendes des sociétés mises en équivalence	30	0	0	30
Impact des activités abandonnées	48	17	0	65
Autofinancement	2 714	0	(6)	2 708
Variation du besoin en fonds de roulement	(42)	7	6	(29)
Impact des activités abandonnées	(219)	(7)	0	(226)
Variation de la trésorerie issue des opérations d'exploitation (hors sociétés financières)	2 453	0	0	2 453
Variation des encours sur crédit à la consommation	7	0	0	7
Impact des activités abandonnées		0	0	0
Variation de la trésorerie issue des opérations d'exploitation - total	2 459	0	0	2 459
Opérations d'investissement				
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(1 547)	43	0	(1 504)
Acquisitions d'actifs financiers	(34)	0	0	(34)
Acquisitions de filiales	(175)	0	0	(175)
Cessions de filiales	154	0	0	154
Cessions d'immobilisations	234	(1)	0	232
Cessions de titres de participation	5	0	0	5
Variation des créances et dettes sur fournisseurs d'immobilisations	(166)	(4)	0	(171)
Sous-total investissements nets de désinvestissements	(1 530)	38	0	(1 493)
Autres emplois	34	(1)	0	33
Impact des activités abandonnées	1 833	(36)	0	1 797
Variation de la trésorerie issue des investissements	337	0	0	337
Opérations de financement				
Augmentation de capital en numéraire	6	0	0	6
Acquisitions et cessions de participations sans changement de contrôle	(9)	0	0	(9)
Dividendes versés par Carrefour (société mère)	(137)	0	0	(137)
Dividendes versés par les sociétés consolidées aux intérêts hors Groupe	(121)	0	0	(121)
Variation des actions propres et autres instruments	0	0	0	0
Variation des actifs financiers courants	687	0	0	687
Émission d'emprunts obligataires	1 250	0	0	1 250
Remboursement d'emprunts obligataires	(996)	0	0	(996)
Intérêts nets versés	(497)	(2)	0	(499)
Autres variations de l'endettement	(245)	4	0	(241)
Impact des activités abandonnées	122	(2)	0	119
Variation de la trésorerie issue du financement	60	0	0	60
Variation nette de la trésorerie avant effet change	2 856	0	0	2 856
Incidence des variations de change	(132)	0	0	(132)
Variation nette de la trésorerie	2 724	0	0	2 724
Trésorerie à l'ouverture de l'exercice	3 849	0	0	3 849
Trésorerie à la clôture de l'exercice	6 573	0	0	6 573

4.4.2 Incidence des retraitements sur la situation financière consolidée au 31 décembre 2012

Actif (en millions d'euros)	31/12/12 publié	IAS 19 révisée	31/12/12 retraité
<i>Goodwill</i>	8 608		8 608
Autres immobilisations incorporelles	801		801
Immobilisations corporelles	11 509		11 509
Immeubles de placement	513		513
Titres mis en équivalence	384		384
Autres actifs financiers non courants	1 125		1 125
Encours clients des sociétés financières - Part à plus d'un an	2 360		2 360
Impôts différés actifs	752	167	919
Actifs non courants	26 052	167	26 219
Stocks	5 658		5 658
Créances commerciales	2 144		2 144
Encours clients des sociétés financières - Part à moins d'un an	3 286		3 286
Autres actifs financiers courants	352		352
Actifs d'impôts exigibles	520		520
Autres actifs	795	(6)	789
Trésorerie et équivalents de trésorerie	6 573		6 573
Actifs détenus en vue de la vente	465		465
Actifs courants	19 793	(6)	19 787
TOTAL ACTIF	45 844	161	46 006
Passif			
Capital social	1 773		1 773
Réserves consolidées (y compris résultat)	5 714	(305)	5 408
Capitaux propres - part du Groupe	7 487	(305)	7 181
Intérêts attribuables aux participations ne donnant pas le contrôle	874	(8)	866
Capitaux propres	8 361	(314)	8 047
Dettes financières - Part à plus d'un an	8 983		8 983
Provisions	4 000	475	4 475
Refinancement des encours clients - Part à plus d'un an	1 966		1 966
Impôts différés passifs	580		580
Passifs non courants	15 528	475	16 003
Dettes financières - Part à moins d'un an	2 263		2 263
Fournisseurs et autres créditeurs	12 925		12 925
Refinancement des encours clients - Part à moins d'un an	3 032		3 032
Passifs d'impôts exigibles	1 040		1 040
Autres passifs	2 422		2 422
Passifs liés aux actifs détenus en vue de la vente	273		273
Passifs courants	21 955	0	21 955
TOTAL PASSIF ET CAPITAUX PROPRES	45 844	161	46 006

4.4.3 Incidence des retraitements sur la situation financière consolidée au 1^{er} janvier 2012

Actif (en millions d'euros)	31/12/2011	IAS 19 révisée	01/01/2012 retraité
<i>Goodwill</i>	8 740		8 740
Autres immobilisations incorporelles	966		966
Immobilisations corporelles	13 771		13 771
Immeubles de placement	507		507
Titres mis en équivalence	280		280
Autres actifs financiers non courants	1 433		1 433
Encours clients des sociétés financières - Part à plus d'un an	2 236		2 236
Impôts différés actifs	745	94	839
Actifs non courants	28 676	94	28 771
Stocks	6 848		6 848
Créances commerciales	2 782		2 782
Encours clients des sociétés financières - Part à moins d'un an	3 384		3 384
Autres actifs financiers courants	911		911
Actifs d'impôts exigibles	468		468
Autres actifs	969		969
Trésorerie et équivalents de trésorerie	3 849		3 849
Actifs détenus en vue de leur vente	44		44
Actifs courants	19 254	0	19 254
TOTAL ACTIF	47 931	94	48 025
Passif			
Capital social	1 698		1 698
Réserves consolidées (y compris résultat)	4 919	(166)	4 753
Capitaux propres-part du Groupe	6 617	(166)	6 451
Intérêts attribuables aux participations ne donnant pas le contrôle	1 009	(5)	1 004
Capitaux propres	7 627	(172)	7 455
Dettes financières - Part à plus d'un an	9 513		9 513
Provisions	3 680	266	3 945
Refinancement des encours clients - Part à plus d'un an	419		419
Impôts différés passifs	586		586
Passifs non courants	14 198	266	14 464
Dettes financières - Part à moins d'un an	2 159		2 159
Fournisseurs et autres créditeurs	15 362		15 362
Refinancement des encours clients - Part à moins d'un an	4 482		4 482
Passifs d'impôts exigibles	1 319		1 319
Autres passifs	2 785		2 785
Passifs liés aux actifs détenus en vue de leur vente	0		0
Passifs courants	26 106	0	26 106
TOTAL PASSIF ET CAPITAUX PROPRES	47 931	94	48 025

NOTE 5 INFORMATION SECTORIELLE

Les secteurs opérationnels du Groupe correspondent aux pays dans lesquels il exerce ses activités regroupés en zones géographiques, auxquels s'ajoutent les « fonctions globales » qui regroupent les holdings et autres sociétés supports.

5.1 RÉSULTATS SECTORIELS

2013 (en millions d'euros)	Total	France	Europe	Amérique latine	Asie	Fonctions globales
Chiffre d'affaires hors taxes	74 888	35 438	19 220	13 786	6 443	
Autres Revenus	2 375	968	555	520	267	65
Résultat opérationnel courant	2 238	1 198	388	627	131	(106)
Résultat opérationnel	2 382					
Résultat financier	(722)					
Résultat avant Impôts	1 660					
RÉSULTAT NET TOTAL	1 364					
Investissements corporels et incorporels ⁽¹⁾	2 159	997	409	457	261	35
Dotations aux amortissements	(1 426)	(622)	(393)	(187)	(184)	(39)

(1) Les investissements incorporels et corporels correspondent aux acquisitions d'immobilisations présentées dans le tableau de flux de trésorerie.

2012 (en millions d'euros)	Total	France	Europe	Amérique latine	Asie	Fonctions globales
Chiffre d'affaires hors taxes	75 673	35 341	19 786	14 174	6 373	
Autres Revenus	2 309	911	539	528	262	69
Résultat opérationnel courant	2 124	922	503	608	179	(87)
Résultat opérationnel	1 465					
Résultat financier	(883)					
Résultat avant Impôts	581					
RÉSULTAT NET TOTAL	1 342					
Investissements corporels et incorporels ⁽¹⁾	1 504	602	309	308	251	35
Dotations aux amortissements	(1 494)	(620)	(428)	(219)	(185)	(43)

(1) Les investissements incorporels et corporels correspondent aux acquisitions d'immobilisations présentées dans le tableau de flux de trésorerie.

5.2 BILANS SECTORIELS

31/12/2013 (en millions d'euros)	Total	France	Europe	Amérique latine	Asie	Fonctions globales
Actif						
Goodwill	8 277	4 394	3 082	705	95	1
Autres immobilisations incorporelles	767	307	288	90	9	73
Immobilisations corporelles	11 109	4 357	3 485	2 082	1 151	34
Immeubles de placement	313	8	207	43	54	
Autres actifs sectoriels ⁽²⁾	15 311	6 962	4 226	2 695	907	521
Total Actifs sectoriels	35 777	16 028	11 288	5 616	2 216	629
Autres actifs non affectés	7 790					
Total Actif	43 766					
Passif (hors capitaux propres)						
Passifs sectoriels ⁽³⁾	21 774	10 782	4 913	3 295	2 227	558
Autres passifs non affectés	13 395					
TOTAL	35 169					

(2) Les autres actifs sectoriels comprennent les stocks, les créances clients et comptes rattachés, les encours clients des sociétés financières et les autres débiteurs.

(3) Les passifs sectoriels comprennent les dettes fournisseurs, le refinancement des encours clients et les autres créditeurs.

31/12/2012 (en millions d'euros)	Total	France	Europe	Amérique latine	Asie	Fonctions globales
Actif						
Goodwill	8 608	4 337	3 256	880	99	35
Autres immobilisations incorporelles	801	314	289	118	8	73
Immobilisations corporelles	11 509	4 203	3 820	2 306	1 142	37
Immeubles de placement	513	145	280	33	54	
Autres actifs sectoriels ⁽²⁾	14 756	6 424	4 188	2 884	817	444
Total Actifs sectoriels	36 187	15 422	11 833	6 222	2 120	590
Autres actifs non affectés	9 819					
Total Actif	46 006					
Passif (hors capitaux propres)						
Passifs sectoriels ⁽³⁾	21 385	9 998	5 236	3 578	2 083	490
Autres passifs non affectés	16 574					
TOTAL	37 958					

(2) Les autres actifs sectoriels comprennent les stocks, les créances clients et comptes rattachés, les encours clients des sociétés financières et les autres débiteurs.

(3) Les passifs sectoriels comprennent les dettes fournisseurs, le refinancement des encours clients et les autres créditeurs.

NOTE 6 CHIFFRE D'AFFAIRES HORS TAXES

À taux de change constants, le chiffre d'affaires 2013 aurait été de 77 214 millions d'euros, à comparer avec 75 673 millions d'euros en 2012, soit une hausse de 2,0 %.

L'incidence de la variation des taux de change s'élève à (2 326) millions d'euros au 31 décembre 2013, dont (2 232) millions d'euros pour la zone Amérique latine, (96) millions d'euros pour la zone Asie et 2 millions d'euros pour la zone Europe.

(en millions d'euros)	2013	2012	Prog. en %
Chiffre d'affaires	74 888	75 673	- 1,0 %

CHIFFRE D'AFFAIRES HORS TAXES PAR PAYS

(en millions d'euros)	2013	2012
France	35 438	35 341
Europe (hors France)	19 220	19 786
Espagne	7 798	7 975
Italie	4 771	5 103
Belgique	3 968	3 913
Pologne	1 677	1 809
Roumanie	1 006	986
Amérique latine	13 786	14 174
Brésil	10 855	11 273
Argentine	2 930	2 901
Asie	6 443	6 373
Chine	4 990	4 838
Taiwan	1 453	1 535

NOTE 7 AUTRES REVENUS PAR NATURE

(en millions d'euros)	2013	2012	Prog. en %
Produits financiers et commissions ⁽¹⁾	1 384	1 331	4,0 %
Revenus de location	247	245	0,5 %
Revenus de sous-location	235	232	1,1 %
Revenus divers	510	500	2,0 %
TOTAL	2 375	2 309	2,9 %

(1) Issues de l'activité des sociétés financières

Les revenus divers sont essentiellement composés de redevances reçues des franchisés, de revenus de location-gérance et de produits annexes.

NOTE 8 COÛT DES VENTES

Le coût des ventes intègre les achats et variations de stock ainsi que d'autres coûts essentiellement composés des coûts des produits vendus par les sociétés financières, des produits liés à l'escompte ainsi que des écarts de change générés par les achats de marchandises.

NOTE 9 FRAIS GÉNÉRAUX

<i>(en millions d'euros)</i>	2013	2012	Prog. en %
Frais de Personnel	(7 679)	(7 475)	2,7 %
Locations immobilières	(905)	(893)	1,4 %
Entretien et réparation	(697)	(693)	0,6 %
Honoraires	(771)	(788)	(2,1 %)
Publicité	(856)	(887)	(3,4 %)
Taxes	(545)	(512)	6,5 %
Énergie et électricité	(631)	(642)	(1,7 %)
Autres frais généraux	(1 093)	(1 139)	(4,1 %)
TOTAL	(13 178)	(13 028)	1,1 %

NOTE 10 AMORTISSEMENTS

<i>(en millions d'euros)</i>	2013	2012	Prog. en %
Amortissements des immobilisations corporelles	(1 199)	(1 245)	(3,7 %)
Amortissements des immobilisations incorporelles	(180)	(202)	(10,9 %)
Amortissements des contrats de location financement	(30)	(33)	(7,4 %)
Amortissements des immeubles de placement	(17)	(15)	8,4 %
Autres	(6)	(24)	(73,5 %)
TOTAL	(1 432)	(1 518)	(5,7 %)

NOTE 11 PRODUITS ET CHARGES NON COURANTS

Sont comptabilisés en produits et charges non courants certains éléments significatifs à caractère inhabituel de par leur nature et leur fréquence tels que des dépréciations d'actifs, des coûts de restructuration et des charges liées à des réestimations de risques d'origine ancienne, sur la base d'informations ou d'éléments dont le Groupe a eu connaissance au cours de l'exercice.

(en millions d'euros)	2013	2012
Résultat de cession d'actifs	425	234
Coûts de réorganisation	(52)	(287)
Autres produits et charges non courants	(101)	(374)
Résultat non courant avant dépréciation et pertes sur actifs	272	(427)
Dépréciation et pertes sur actifs	(128)	(233)
<i>dont dépréciation et pertes sur goodwill</i>	(16)	(18)
<i>dont dépréciation et pertes sur actifs corporels</i>	(112)	(215)
PRODUITS ET CHARGES NON COURANTS	144	(660)
<i>dont total des produits non courants</i>	566	286
<i>dont total des charges non courantes</i>	(422)	(946)

11.1 RÉSULTAT DE CESSION D'ACTIFS

En 2013, le Groupe a cédé sa participation de 25 % dans Majid Al Futtam Hypermarkets, dégagant une plus-value de 426 millions d'euros.

En 2012, le Groupe avait cédé sa participation de 50 % dans Altis (et ses filiales) à Eroski en dégagant une plus-value de 111 millions d'euros (avant impôt). Les autres résultats de cession enregistrés (soit 123 millions d'euros) proviennent de la vente de divers actifs, principalement en France.

11.2 COÛTS DE RÉORGANISATION

Le plan de départs volontaires proposé au personnel des sièges en France en janvier 2013 s'est terminé en juillet 2013 ; il se traduit par davantage de reclassements internes qu'escomptés, ce qui a pour effet de diminuer le coût du plan par rapport au montant de la provision constituée à fin 2012.

Les charges de restructuration comptabilisées à ce titre en 2012 concernent pour l'essentiel des plans de réorganisation en Europe, notamment le plan de départ volontaire annoncé pour les fonctions support en France.

11.3 AUTRES PRODUITS ET CHARGES NON COURANTS

En 2013, le Groupe a revu ses estimations des charges potentielles associées à certains risques anciens, sur la base de nouveaux éléments dont il a eu connaissance au cours de l'exercice.

En 2012, les autres produits et charges non courants comprenaient diverses taxes exceptionnelles instaurées par les lois de finance rectificatives en France (51 millions d'euros), en particulier une contribution exceptionnelle d'application rétroactive sur la valeur des stocks pétroliers existants au 4^e trimestre 2011 (36 millions d'euros).

11.4 DÉPRÉCIATION ET PERTES SUR ACTIFS

Des dépréciations d'immobilisations ont été enregistrées en 2013 pour une valeur de 60 millions, principalement en Espagne et en Italie. Par ailleurs des *write offs* ont été enregistrés pour 43 millions d'euros.

Le Groupe avait enregistré en 2012 une charge de 18 millions d'euros au titre de dépréciations de *goodwill* en Pologne, suite à la fermeture des magasins auxquels ce *goodwill* était affecté.

Des dépréciations d'immobilisations corporelles avaient par ailleurs été enregistrées en 2012 pour 155 millions d'euros, principalement en Espagne, en Italie et en France en conséquence de la moindre valeur de certains actifs exploités dans des environnements particulièrement touchés par la crise économique.

NOTE 12 RÉSULTAT FINANCIER

Le détail des éléments du résultat financier s'analyse comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	2013	2012
Produits sur prêts et trésorerie	49	49
Produits d'intérêts sur les dépôts bancaires	40	46
Produits financiers sur placements	10	3
Coût de l'endettement financier brut	(476)	(537)
Charges d'intérêt sur les passifs financiers évalués au coût amorti après prise en compte des produits et charges sur instruments de taux	(446)	(500)
Charges d'intérêt sur location financement	(30)	(32)
Variation de juste valeur des dérivés de taux détenus à des fins de transactions	0	(5)
Inefficacité de la couverture de juste valeur de la dette	0	0
Coût de l'endettement financier net	(428)	(488)
Autres produits et charges financiers	(294)	(395)
Coût d'actualisation de la dette d'engagement de retraite	(39)	(50)
Produits d'intérêts des actifs de couverture des engagements de retraite	6	9
Taxe sur les transactions financières	(41)	(43)
Intérêts de retard sur contentieux fiscaux et sociaux	(70)	(84)
Dividendes perçus au titre d'actifs disponible à la vente	1	6
Produit de cession des actifs disponibles à la vente sortis des autres éléments du résultat global	16	14
Charges de cession des actifs disponibles à la vente sortis des autres éléments du résultat global	(12)	(7)
Gain/perte net de change	(20)	(9)
Coût du rachat obligataire (cf. note 3.3)	(119)	0
Incidences de la sortie d'un financement structuré avant l'échéance et de la déqualification d'instruments de couverture ⁽¹⁾	0	(216)
Autres	(16)	(15)
Résultat financier	(722)	(884)
<i>Charges financières</i>	<i>(794)</i>	<i>(961)</i>
<i>Produits financiers</i>	<i>72</i>	<i>78</i>

(1) Charge exceptionnelle liée à la gestion de la position de taux du Groupe (et relative au débouclage avant l'échéance d'un financement structuré et à la déqualification d'instruments de couverture de taux d'intérêt, dans le contexte du désendettement du Groupe).

NOTE 13 IMPÔTS SUR LES RÉSULTATS

(en millions d'euros)

	2013	2012
Impôts exigibles (y compris provisions)	(723)	(543)
Impôts différés	92	163
TOTAL IMPÔTS SUR LE RÉSULTAT	(631)	(380)

En 2013, la charge d'impôts comprend 30 millions d'euros de charge exceptionnelle liée à la résolution d'un litige fiscal ancien au Brésil dans le cadre d'une loi d'amnistie. Le Groupe a par ailleurs revu ses positions d'impôts différés à la lumière des dernières prévisions de résultat.

En 2012, la charge totale d'impôts comprenait notamment l'effet positif de la reconnaissance d'impôts différés actifs sur exercices antérieurs en

Belgique et en Argentine (114 millions d'euros), liée à l'amélioration des perspectives de recouvrement dans ces pays. En Italie, la publication en 2012 du décret d'application d'une loi fiscale de 2011 s'était traduite par la conversion en crédits d'impôts d'impôts différés actifs précédemment non reconnus avec un effet positif de 79 millions d'euros sur la charge d'impôt 2012.

13.1 RAPPROCHEMENT DU TAUX D'IMPÔT THÉORIQUE ET DU TAUX D'IMPÔT EFFECTIF

L'impôt théorique pour 2013, calculé sur la base du résultat consolidé avant impôt auquel est appliqué le taux d'impôt en vigueur en France (y compris la contribution exceptionnelle de 10,7 % applicable jusqu'au 30 décembre 2015), est une charge de 631 millions d'euros. Elle se rapproche de la charge nette de 631 millions d'euros effectivement comptabilisée comme suit :

(en millions d'euros)

	2013	2012
Résultat avant impôts	1 660	581
Taux normatif	38,0 %	36,10 %
Impôt théorique	(631)	(210)
Effets impôts sur le résultat non taxé ou taxé à un taux différent ⁽¹⁾	236	114
Impôts sans base (provisions fiscales, retenues à la source...) ⁽²⁾	(221)	(179)
Incidence des dépréciations de <i>goodwill</i> non déductibles fiscalement	(5)	(7)
Autres effets impôts sur différences permanentes	4	(45)
Dépréciations d'impôts différés actifs ⁽³⁾	(69)	(51)
Impôts différés actifs non reconnus sur l'exercice	(123)	(252)
Impôts différés actifs reconnus sur exercices antérieurs ⁽⁴⁾	233	195
Autres	(54)	58
TOTAL IMPÔTS	(631)	(380)
Taux effectif d'impôt	38,0 %	65,4 %

(1) En 2013, cette ligne s'explique pour 131 millions d'euros par un résultat de cession taxé à taux réduit et pour le solde par l'imposition des résultats réalisés à l'étranger à un taux inférieur à celui de la France.

(2) Le montant d'impôts sans base tient notamment compte de provisions pour risques fiscaux. Depuis 2010, la CVAE est classée en impôt sur le résultat : elle s'élève à 69 millions d'euros en 2013 et 55 millions d'euros en 2012.

(3) Les dépréciations d'impôts différés actifs ont été constatées principalement en Italie en 2013 (69 millions d'euros) et au Brésil (44 millions d'euros) en 2012.

(4) Le montant des impôts différés actifs relatifs à des exercices antérieurs se rapporte essentiellement à l'Espagne et à la Belgique en 2013 et à la Belgique, l'Argentine et l'Italie en 2012.

NOTE 14 RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS ABANDONNÉES

(en millions d'euros)

	2013	2012
Activités abandonnées part du Groupe	314	1 109
Activités abandonnées part attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle	(8)	(40)
TOTAL	306	1 069

En 2013, le résultat des activités abandonnées provient principalement du résultat de la cession de la participation dans Carrefour Indonésie pour 396 millions d'euros et du résultat lié à la perte de contrôle du Groupe dans sa filiale turque pour (65) millions d'euros.

En 2012, le résultat des activités abandonnées tient compte essentiellement :

- du résultat de l'activité jusqu'à la date de cession et l'impact de la réorganisation des activités de Carrefour en Grèce pour (262) millions d'euros ;
- du résultat net de cession des activités en Colombie, du résultat net de son activité jusqu'à la date de cession ainsi que du recyclage des écarts de conversion, pour 1 267 millions d'euros ;
- du résultat net de cession de la Malaisie, du résultat de son activité jusqu'à la date de cession ainsi que du recyclage des écarts de conversion, pour 46 millions d'euros ;
- du résultat net 2012 de l'activité de Carrefour en Indonésie.

NOTE 15 RÉSULTAT PAR ACTION (PART DU GROUPE)

Résultat net courant par action avant dilution	2013	2012
Résultat net des activités poursuivies	949	150
Résultat net des activités abandonnées	314	1 109
Résultat net total	1 263	1 259
Nombre d'actions moyen pondéré ⁽¹⁾	694 878 802	682 639 812
Résultat net des activités poursuivies par action (en euros)	1,37	0,22
Résultat net des activités abandonnées par action (en euros)	0,45	1,62
Résultat net total par action (en euros)	1,82	1,84

(1) En application de la norme IAS 33, le nombre moyen pondéré d'actions en circulation pris en compte dans le calcul du résultat par action 2012 a été ajusté suite à la distribution de dividendes en actions intervenue le 7 juin 2013.

Les actions d'autocontrôle ainsi que les titres faisant partie du dispositif d'achat à terme décrit en note 27.3.2 ne sont pas considérés comme des actions en circulation pour le calcul du bénéfice net par action.

Résultat net courant par action après dilution	2013	2012
Résultat net des activités poursuivies	949	150
Résultat net des activités abandonnées	314	1 109
Résultat net total	1 263	1 259
Nombre d'actions moyen pondéré, avant dilution	694 878 802	682 639 812
Actions dilutives	0	408 928
Plans d'actions gratuites	0	408 928
Plans de stocks options	0	0
Nombre d'actions retraité, après dilution éventuelle	694 878 802	683 048 740
Résultat net des activités poursuivies par action (en euros)	1,37	0,22
Résultat net des activités abandonnées par action (en euros)	0,45	1,62
Résultat net total par action (en euros)	1,82	1,84

Les options d'achat d'actions émises par le Groupe ayant toutes un prix d'exercice supérieur au cours moyen de l'action Carrefour sur l'exercice, tant en 2012 qu'en 2013, aucun effet dilutif relatif à ces options n'a été pris en compte. Il n'existe plus d'actions gratuites attribuables au 31 décembre 2013 (cf. Note 28.2).

NOTE 16 AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL

(en millions d'euros)	Décembre 2013			Décembre 2012		
	Brut	Impôt	Net	Brut	Impôt	Net
Part du Groupe						
Part efficace de la couverture de flux de trésorerie	39	(11)	28	19	(8)	11
Variation des actifs disponibles à la vente	7	1	8	2	(2)	1
Variation des écarts de conversion	(407)		(407)	(184)		(184)
Autres éléments du résultat global recyclables ultérieurement en résultat	(360)	(11)	(371)	(163)	(9)	(172)
Écarts actuariels sur avantages accordés au personnel	27	(5)	22	(228)	63	(165)
Autres éléments du résultat global non recyclables ultérieurement en résultat	27	(5)	22	(228)	63	(165)
TOTAL - PART DU GROUPE	(333)	(15)	(349)	(391)	54	(337)
Participations ne donnant pas le contrôle						
Part efficace de la couverture de flux de trésorerie	17	(5)	11	(8)	3	(6)
Variation des actifs disponibles à la vente	(5)	2	(3)	10	(3)	6
Variation des écarts de conversion	(48)		(48)	(9)		(9)
Autres éléments du résultat global recyclables ultérieurement en résultat	(36)	(4)	(40)	(8)	(1)	(8)
Écarts actuariels sur avantages accordés au personnel	5	(2)	3	(4)	1	(3)
Autres éléments du résultat global non recyclables ultérieurement en résultat	5	(2)	3	(4)	1	(3)
TOTAL - PART ATTRIBUABLE AUX PARTICIPATIONS NE DONNANT PAS LE CONTRÔLE	(31)	(6)	(37)	(12)	1	(11)

NOTE 17 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Les immobilisations incorporelles du Groupe se composent principalement de *goodwill*, présentés sur une ligne distincte de l'état de la situation financière.

(en millions d'euros)	Décembre 2013	Décembre 2012
<i>Goodwill nets</i>	8 277	8 608
Autres immobilisations incorporelles	767	801
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES NETTES	9 044	9 409

17.1 VARIATION DES GOODWILLS

La valeur des *goodwill* constatés par le Groupe fait l'objet d'un suivi généralement au niveau des secteurs opérationnels constitués par les pays dans lesquels le Groupe exerce ses activités.

Au cours de l'exercice 2013, la valeur nette totale des *goodwill* a diminué de 331 millions d'euros, en raison principalement de la perte de contrôle de la Turquie (cf. note 3.1) et de l'incidence des taux de change au Brésil et en Argentine.

(en millions d'euros)	Goodwill nets fin décembre 2012	Acquisitions	Cessions	Impairment	Autres mouvements	Écarts de conversion	Goodwill nets fin décembre 2013
France	4 371	31			(8)		4 394
Italie	898				0		899
Belgique	955	3					959
Espagne	862						862
Brésil	745			(11)		(127)	606
Pologne	253	5				(5)	253
Turquie	176				(176)		0
Argentine	136				0	(38)	98
Autres pays	211					(5)	206
TOTAL	8 608	39	0	(11)	(184)	(174)	8,277

Au cours de l'exercice 2012, la valeur nette totale des *goodwill* avait diminué de 132 millions d'euros, en raison principalement de la cession de la Colombie et de la Malaisie (99 millions d'euros), du classement sur la ligne « Actifs détenus en vue de la vente » du *goodwill* de l'Indonésie (31 millions d'euros), enfin de l'incidence du taux de change au Brésil.

(en millions d'euros)	Goodwill nets fin décembre 2011	Acquisitions	Cessions	Impairment	Autres mouvements ⁽¹⁾	Écarts de conversion	Goodwill nets fin décembre 2012
France	4 292	85	(7)				4 371
Italie	898						898
Belgique	948	1			6		955
Espagne	810				52		862
Bresil	923				(80)	(99)	745
Pologne	248			(18)		23	253
Turquie	143				29	5	176
Argentine	134	21				(19)	136
Autres pays	343				(129)	(2)	211
TOTAL	8 740	107	(7)	(18)	(122)	(92)	8 608

(1) Sont notamment incluses les variations de périmètre (sortie de la Colombie et de la Malaisie).

17.2 AUTRES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

(en millions d'euros)	Décembre 2013	Décembre 2012
Autres immobilisations incorporelles brutes	2 911	2 864
Amortissement des autres immobilisations incorporelles	(2 035)	(1 959)
Dépréciation des autres immobilisations incorporelles	(244)	(234)
Immobilisations incorporelles en cours	134	131
Autres immobilisations incorporelles	767	801

(en millions d'euros)	Valeur brute	Amortissements et dépréciations	Valeur nette
Au 31 décembre 2011	3 166	(2 200)	966
Acquisitions	165	0	165
Cessions	(150)	129	(21)
Variation de change	(54)	36	(17)
Amortissements	0	(206)	(206)
Impairment	0	(24)	(24)
Variation de périmètre, transfert et autres mouvements	(132)	71	(61)
Au 31 décembre 2012	2 995	(2 194)	801
Acquisitions	211		211
Cessions	(65)	33	(32)
Variation de change	(82)	61	(21)
Amortissements		(185)	(185)
Impairment		(15)	(15)
Variation de périmètre, transfert et autres mouvements	(15)	23	8
Au 31 décembre 2013	3 044	(2 277)	767

17.3 DÉPRÉCIATION DES *GOODWILL* ET ANALYSE DE SENSIBILITÉ

Les principes de dépréciation des actifs sont détaillés dans la note « Principes comptables ».

Les tests de dépréciation des *goodwill* et des actifs incorporels réalisés en 2012, conformément à IAS 36, n'avaient pas conduit le Groupe à comptabiliser de perte de valeur sur ces actifs.

Les hypothèses de taux de croissance perpétuelle et de taux d'actualisation (Weighted Average Cost of Capital – WACC) par pays, prises en compte pour les tests de dépréciation 2012 et 2013, se présentent comme suit :

Pays	2013		2012	
	Taux d'actualisation après impôt	Taux de croissance perpétuelle	Taux d'actualisation après impôt	Taux de croissance perpétuelle
France	6,2 %	2,0 %	5,3 %	1,5 %
Espagne	7,6 %	2,0 %	7,0 %	1,5 %
Italie	7,3 %	1,8 %	7,1 %	1,5 %
Belgique	6,4 %	2,0 %	5,1 %	1,5 %
Pologne	7,8 %	2,3 %	6,7 %	1,5 %
Turquie	na	na	11,4 %	4,5 %
Roumanie	9,2 %	2,3 %	8,3 %	1,5 %
Bésil	10,3 %	3,5 %	7,9 %	2,0 %
Argentine	20,7 %	6,2 %	21,0 %	9,0 %
Chine	9,2 %	3,0 %	6,5 %	2,0 %
Taiwan	6,9 %	2,0 %	5,4 %	2,0 %

17.3.1 Pays pour lesquels la valeur recouvrable est proche de la valeur nette comptable

Les tests menés au 31 décembre 2013 n'ont pas mis en évidence de perte de valeur. L'Italie a été identifiée comme ayant une valeur recouvrable proche de la valeur nette comptable tout en lui restant supérieure.

Des analyses de sensibilité ont été menées pour mesurer les variations des principales hypothèses retenues qui pourraient conduire à une dépréciation. Les montants ci-dessous expriment la différence entre la valeur recouvrable et la valeur comptable ; le signe « - » indique que le scénario étudié conduirait à enregistrer une perte du montant spécifié.

ITALIE

		Sensibilité au WACC et à la croissance perpétuelle				
		WACC (%)				
		- 0,50 %	- 0,25 %	0,00 %	0,25 %	0,50 %
Croissance perpétuelle (%)	- 0,50 %	110	23	- 57	- 130	- 198
	- 0,25 %	193	98	11	- 68	- 141
	0,00 %	284	180	86	- 0	- 79
	0,25 %	385	270	167	74	- 12
	0,50 %	497	370	257	154	62

		Sensibilité aux croissances du CAHT et de la marge de EBITDA				
		Croissance du CA HT (%)*				
		-1,00 %	- 0,50 %	0,00 %	0,50 %	1,00 %
Marge d'EBITDA (%)*	- 0,50 %	- 299	- 263	- 226	- 187	- 148
	- 0,25 %	- 152	- 111	- 70	- 28	16
	0,00 %	- 4	40	86	132	180
	0,25 %	144	192	241	292	344
	0,50 %	291	343	397	451	507

* Variable d'ajustement sur chacun des 5 ans du plan d'affaires.

17.3.2 Autres pays

Pour les autres pays dans lesquels le Groupe opère, l'analyse de sensibilité du calcul à une variation conjointe des paramètres clefs selon des hypothèses raisonnablement possibles n'a pas fait apparaître de scénario probable dans lequel la valeur recouvrable d'une des UGT deviendrait inférieure à sa valeur comptable.

NOTE 18 IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Les immobilisations corporelles sont principalement composées de surfaces de vente gérées par le Groupe.

(en millions d'euros)	Décembre 2013	Décembre 2012
Terrains	2 380	2 518
Constructions	8 856	9 298
Matériel, agencements et installations	13 173	13 567
Autres immobilisations	423	424
Immobilisations en cours	583	408
Terrains en location financement	449	450
Constructions en location financement	1 177	1 213
Matériel, agencements et installations en location financement	83	88
Autres immobilisations en location financement	0	(0)
Immobilisations corporelles brutes	27 124	27 965
Amortissements	(14 552)	(14 962)
Amortissements des immobilisations en location financement	(919)	(936)
Perte de valeur	(544)	(558)
IMMOBILISATIONS CORPORELLES NETTES	11 109	11 509

18.1 VARIATION DES IMMOBILISATIONS CORPORELLES

(en millions d'euros)	Valeur brute	Amortissements et dépréciations	Valeur nette
Au 31 décembre 2011	30 867	(17 096)	13 771
Acquisitions	1 262	0	1 262
Cessions	(1 010)	897	(113)
Amortissements	0	(1 317)	(1 317)
Dépréciations	0	(122)	(122)
Variation de change	(371)	148	(223)
Variation de périmètre, transfert et autres mouvements (a)	(2 782)	1 034	(1 748)
Au 31 décembre 2012	27 965	(16 456)	11 509
Acquisitions	1 882		1 882
Cessions	(1 144)	1 028	(116)
Amortissements		(1 266)	(1 266)
Dépréciations		(52)	(52)
Variation de change	(966)	456	(510)
Variation de périmètre, transfert et autres mouvements (b)	(612)	275	(337)
Au 31 décembre 2013	27 124	(16 015)	11 109

(a) La baisse nette de 1 748 millions d'euros s'explique essentiellement par la cession de la Colombie, de la Grèce, de la Malaisie et le classement en « Actifs destinés à la vente » des immobilisations de l'Indonésie.

(b) La baisse nette de 317 millions d'euros s'explique essentiellement par la perte de contrôle de la Turquie.

18.2 IMMOBILISATIONS EN LOCATION

Le Groupe Carrefour a effectué une revue de l'ensemble de ses contrats de location immobilière. Les contrats qualifiés de location financement sont capitalisés, les autres contrats sont considérés comme des contrats de location simple.

18.3 ENGAGEMENTS DE LOCATION DONNÉS À FIN 2013

Contrats de location financement (en millions d'euros)	Total	à moins d'un an	de 1 à 5 ans	Plus de 5 ans
Loyers minimaux à payer	736	60	206	471
Valeur actualisée	447	56	163	228

Contrats de location simple (en millions d'euros)	Total	à moins d'un an	de 1 à 5 ans	Plus de 5 ans
Loyers minimaux à payer	3 217	886	1 446	885
Valeur actualisée	2 551	826	1 138	587

18.4 DÉTAIL DES LOYERS ENCOURUS AU TITRE DE L'EXERCICE ÉCOULÉ

Contrats de location financement (en millions d'euros)	Total
Total des revenus de sous-location à recevoir	11
Loyers minimaux acquittés lors de l'exercice	52
Loyers conditionnels	14
Revenus de sous-location	16

Contrats de location simple (en millions d'euros)	Total
Total des revenus minimums de sous-location à recevoir	26
Loyers minimaux acquittés lors de l'exercice	913
Loyers conditionnels	34
Revenus de sous-location	274

18.5 ENGAGEMENTS DE LOCATION DONNÉS À FIN 2012

Contrats de location financement (en millions d'euros)	Total	à moins d'un an	de 1 à 5 ans	Plus de 5 ans
Loyers minimaux à payer	786	66	213	507
Valeur actualisée	486	62	172	252

Contrats de location simple (en millions d'euros)	Total	à moins d'un an	de 1 à 5 ans	Plus de 5 ans
Loyers minimaux à payer	4 116	948	1 888	1 280
Valeur actualisée	3 119	885	1 479	755

18.6 DÉTAIL DES LOYERS ENCOURUS AU TITRE DE L'EXERCICE ÉCOULÉ

Contrats de location financement (en millions d'euros)	Total
Total des revenus de sous-location à recevoir	11
Loyers minimaux acquittés lors de l'exercice	58
Loyers conditionnels	18
Revenus de sous-location	17

Contrats de location simple (en millions d'euros)	Total
Total des revenus minimums de sous-location à recevoir	40
Loyers minimaux acquittés lors de l'exercice	929
Loyers conditionnels	55
Revenus de sous-location	276

NOTE 19 IMMEUBLES DE PLACEMENT

Les immeubles de placement détenus par le Groupe sont principalement constitués de galeries commerciales construites à proximité des magasins.

(en millions d'euros)	Décembre 2013	Décembre 2012
Immeubles de placement en valeur brute	501	766
Amortissements et dépréciations	(188)	(253)
TOTAL	313	513

19.1 VARIATION DES IMMEUBLES DE PLACEMENT

Solde au 31 décembre 2011	507
Dotations aux amortissements de la période	(39)
Effet de change	10
Investissements de la période	81
Cessions de la période	(4)
Transferts	27
Autres mouvements ^(a)	(70)
Solde au 31 décembre 2012	513
Dotations aux amortissements de la période	(28)
Effet de change	(11)
Investissements de la période	112
Cessions de la période	(0)
Transferts ^(b)	(162)
Autres mouvements ^(c)	(111)
Solde au 31 décembre 2013	313

(a) Sorties de périmètre de la Malaisie et de la Colombie.

(b) Dont reclassement sur la ligne « Actifs destinés à la vente » des immeubles de placement concernés par l'opération immobilière décrite note 3.6.

(c) Effet de la perte de contrôle de la Turquie suite à la réorganisation du partenariat (cf. note 3.1).

Les produits locatifs générés par ces immeubles de placement et comptabilisés sur la ligne « Autres revenus » du compte de résultat s'élèvent à 60,5 millions d'euros en 2013 contre 94,6 millions d'euros en 2012. Les charges opérationnelles directes s'élèvent à 5,5 millions d'euros en 2013 contre 13,1 millions d'euros en 2012.

La juste valeur des immeubles de placement au 31 décembre 2013 a été estimée à 833 millions d'euros contre 1 356 millions d'euros au 31 décembre 2012. La baisse de la valeur nette comptable et de la juste valeur s'explique essentiellement par la perte de contrôle du Groupe dans la filiale turque et le reclassement en actifs destinés à la vente au 31 décembre 2013 des immeubles de placement concernés par l'opération immobilière décrite note 3.6.

NOTE 20 TITRES MIS EN ÉQUIVALENCE ET AUTRES ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS

20.1 TITRES MIS EN ÉQUIVALENCE

La variation de ce poste se présente comme suit :

Solde au 31 décembre 2011	280
Écart de conversion	(2)
Quote-part de résultat net	72
Dividendes	(27)
Autres ^(a)	61
Solde au 31 décembre 2012	384
Écart de conversion	(29)
Quote-part de résultat net	30
Dividendes	(30)
Autres ^(b)	141
Solde au 31 décembre 2013	496

(a) Dont 68 millions d'euros liés à la consolidation par mise en équivalence de 90 nouvelles entités en France (antérieurement en titres non consolidés) et (22) millions d'euros liés à la cession de la Grèce (JV Balkans).

(b) Variation expliquée essentiellement par la consolidation par mise en équivalence de CarrefourSA suite à la réorganisation du partenariat avec Sabanci Holding en Turquie (cf. note 3.1).

Les principaux éléments financiers caractéristiques des sociétés classées en titres mis en équivalence au 31 décembre 2013 sont les suivants :

(en millions d'euros)	% d'intérêt	100 % - y compris retraitements de consolidation ⁽¹⁾				
		Total bilan	Capitaux propres	Actifs immobilisés	Chiffre d'affaires hors taxes	Résultat net
Total						
dont :						
■ CarrefourSA (Turquie) ⁽²⁾	46 %	602	327	391	481	(9)
■ Provençia SA	50 %	376	213	191	790	24
■ Iper Orio	50 %	99	26	83	127	(7)
■ Mestdagh	25 %	204	85	63	591	(7)
■ As Cancelas S.XXI, S.L.	50 %	90	46	86	8	1
■ Costasol	34 %	61	31	47	74	1
■ Iliturgitana de Hyper, S.L.	34 %	46	16	21	103	0
■ Ploesti Shopping City S.R.L.	50 %	31	1	66	6	(5)
■ autres sociétés ⁽³⁾		694	271	461	1 287	31

(1) Source : états financiers disponibles à la date d'arrêt des comptes consolidés du Groupe.

(2) Le chiffre d'affaires et le résultat net présentés sont ceux réalisés par CarrefourSA depuis la date de mise en équivalence.

(3) Ligne comprenant 141 sociétés considérées individuellement comme non significatives.

20.2 AUTRES ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2013	31/12/2012
Titres de participation	60	66
Prêts à plus d'un an	4	1
Autres ⁽¹⁾	1 081	1 058
TOTAL AUTRES ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS	1 146	1 125

(1) Ce poste comprend principalement les dépôts et cautionnements et les autres créances immobilisées.

NOTE 21 IMPÔTS DIFFÉRÉS

Le Groupe présente une position nette d'impôts différés actifs de 411 millions d'euros au 31 décembre 2013, en hausse de 72 millions d'euros par rapport à l'exercice précédent.

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2013	31/12/2012	Variation
Impôts différés actifs	931	919	12
Impôts différés passifs	(521)	(580)	60
POSITION NETTE	411	339	72

Les principales natures d'impôts différés sont détaillées ci-dessous.

<i>(en millions d'euros)</i>	Variations				Décembre 2013
	Décembre 2012	Compte de résultat	Capitaux propres (OCI)	Périmètre, écarts de conversions et autres variations	
Déficits reportables	1 194	52	0	(375)	870
Immobilisations corporelles	476	(35)	(0)	(96)	344
Provisions non déductibles	912	53	(14)	(100)	851
Goodwill amortissables fiscalement	60	14	0	99	173
Autres immobilisations incorporelles	5	0	0	0	5
Stocks	135	16	0	(16)	135
Instruments financiers	70	(24)	(17)	(1)	28
Autres différences temporelles	513	(59)	0	11	464
Impôts Différés Actifs avant compensation	3 365	15	(32)	(478)	2 871
Incidence de la compensation IDA-IDP	(466)	0	0	(29)	(495)
Impôts Différés Actifs après compensation	2 899	15	(32)	(507)	2 375
Dépréciation d'impôts différés actifs	(1 980)	124	(1)	413	(1 444)
Impôts Différés Actifs nets	919	139	(32)	(94)	931
Immobilisations corporelles	(375)	(21)	0	78	(318)
Provisions réglementées	(235)	(10)	0	(3)	(248)
Goodwill amortissables fiscalement	(206)	(12)	0	36	(182)
Autres immobilisations incorporelles	(10)	1	0	1	(8)
Stocks	(26)	(10)	0	0	(36)
Instruments financiers	(16)	(23)	2	4	(32)
Autres différences temporelles	(178)	34	(0)	(47)	(192)
Impôts Différés Passifs avant compensation	(1 046)	(40)	2	68	(1 016)
Incidence de la compensation IDA-IDP	466	0	0	29	495
Impôts Différés Passifs après compensation	(580)	(40)	2	97	(520)
IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS	339	99	(30)	3	411

21.1 ACTIFS D'IMPÔTS DIFFÉRÉS NON ACTIVÉS

Le montant des impôts différés non reconnus s'élève au 31 décembre 2013 à 1 444 millions d'euros (à comparer à 1 980 millions d'euros au 31 décembre 2012), dont 743 millions d'euros d'impôts différés actifs sur déficits reportables (1 028 millions d'euros au 31 décembre 2012) et 701 millions d'euros d'impôts différés actifs sur différences temporelles (952 millions d'euros au 31 décembre 2012).

NOTE 22 STOCKS

<i>(en millions d'euros)</i>	Décembre 2013	Décembre 2012
Stocks en valeur brute	5 978	5 933
Dépréciation	(240)	(275)
STOCKS EN VALEUR NETTE	5 738	5 658

NOTE 23 CRÉANCES COMMERCIALES

(en millions d'euros)	31/12/2013	31/12/2012
Créances sur les clients	1 330	1 302
Dépréciation des créances douteuses	(203)	(209)
Créances nettes sur clients	1 127	1 093
Fournisseurs débiteurs	1 086	1 051
TOTAL	2 213	2 144

Les créances clients sont essentiellement composées de sommes dues par les franchisés au titre des marchandises livrées et des redevances. Les soldes débiteurs des fournisseurs correspondent à des ristournes et à des coopérations commerciales à recevoir des fournisseurs.

NOTE 24 AUTRES ACTIFS FINANCIERS COURANTS

(en millions d'euros)	31/12/2013	31/12/2012
Actifs disponibles à la vente	51	238
Dérivés	137	46
Dépôts à plus de 3 mois ⁽¹⁾	170	61
Autres	1	8
TOTAL	359	352

(1) Une nouvelle réglementation en Chine, entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2013, consiste à déposer sur un compte bancaire dédié, rémunéré et restant sous le contrôle du Groupe, une partie de l'encours des shopping cards émises. Au 31 décembre 2013, ces dépôts représentent un montant de 130 millions d'euros.

NOTE 25 AUTRES ACTIFS

(en millions d'euros)	31/12/2013	31/12/2012
Créances envers le personnel	18	18
Prêts à moins d'un an	69	52
Créances sur cessions d'immobilisations	14	42
Charges constatées d'avance	297	307
Autres créances d'exploitation nettes	443	370
TOTAL	841	789

NOTE 26 TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE

(en millions d'euros)

	31/12/2013	31/12/2012
Équivalents de trésorerie	3 019	4 881
Trésorerie	1 738	1 693
TOTAL	4 757	6 573

Dans le cadre de son activité internationale, Carrefour n'est pas affecté par des restrictions (au sens d'IAS 7) susceptibles de peser de manière significative sur les capitaux de ses filiales.

NOTE 27 CAPITAUX PROPRES

27.1 GESTION DU CAPITAL

Les capitaux propres de la société mère, Carrefour, doivent être suffisants pour être en conformité avec les dispositions du Code de commerce.

Le Groupe détient un certain nombre de participations dans des entreprises ayant une activité financière (banques, compagnies d'assurances). Les capitaux propres de ces filiales doivent être suffisants pour satisfaire aux impératifs de solvabilité et aux limites prescrites par les autorités de tutelle des pays dans lesquels elles opèrent.

La gestion des capitaux employés du Groupe (capitaux propres et dette financière) a pour objectif :

- d'assurer la continuité de son exploitation en maintenant notamment des réserves de liquidité élevées ;

- d'optimiser la rentabilité du capital investi par les actionnaires ;
- de maintenir une structure capitaux propres/dette adéquate dans le but de minimiser le coût du capital employé et de préserver une notation du crédit par les agences de notation suffisante pour sécuriser l'accès à un large éventail de ressources et produits de dettes.

Par ailleurs, pour maintenir ou ajuster la structure des capitaux employés, le Groupe peut être amené à souscrire de nouvelles dettes ou rembourser celles existantes, ajuster le montant des dividendes versés aux actionnaires, effectuer un remboursement en capital aux actionnaires, émettre de nouvelles actions, racheter des actions existantes ou céder des actifs afin de réduire l'endettement.

27.2 CAPITAL SOCIAL

Au 31 décembre 2013, le capital social était composé de 723 984 192 actions ordinaires d'une valeur nominale de 2,5 euros. Toutes les actions émises ont été libérées entièrement.

(en milliers d'actions)

	2013	2012
Émises au 1 ^{er} janvier	709 215	679 336
Émission contre de la trésorerie	-	-
Options sur actions exercées	-	-
Émission dans le cadre de l'acquisition de Guyenne et Gascogne	-	13 331
Paiement du dividende en actions	14 770	16 547
Annulation de titres	-	-
Émises au 31 décembre	723 984	709 215

27.3 ACTIONS PROPRES

Au 31 décembre 2013, le Groupe contrôlait 22 806 284 de ses propres actions, à comparer à 23 192 733 à fin décembre 2012.

	Décembre 2013	Décembre 2012	Variations
Actions détenues directement	5 761 500	6 147 949	(386 449)
Actions détenues indirectement via un <i>equity swap</i>	17 044 784	17 044 784	0
Actions d'autocontrôle	22 806 284	23 192 733	(386 449)

27.3.1. Actions détenues directement

Les actions propres détenues directement par Carrefour sont notamment affectées à la couverture des plans d'options d'achat d'actions et d'attribution d'actions gratuites. Tous les droits relatifs aux actions affectées à cette couverture sont suspendus jusqu'à ce que ces actions soient remises en circulation.

27.3.2. Actions détenues indirectement via un *equity swap*

Dans le cadre de la couverture des plans d'options d'achat d'actions et d'attribution d'actions gratuites, Carrefour a procédé en 2009 à une réorganisation de ses couvertures. À ce titre, le 15 juin 2009, le Groupe a cédé 18 638 439 actions à un prix unitaire de 28,725 euros, soit un

prix de vente total de 535 millions d'euros. Le même jour, Carrefour a procédé à l'achat à terme (en plusieurs fois sur une période s'étendant jusqu'en juillet 2017) de 18 638 439 actions au même prix unitaire de 28,725 euros par action. Cette opération n'a eu aucune incidence sur le compte de résultat consolidé.

Depuis fin 2009, Carrefour a racheté 3 124 885 titres aux différentes échéances prévues au contrat.

Suite à la distribution des titres Dia intervenue le 5 juillet 2011, Carrefour a procédé à la livraison de 2 196 200 actions supplémentaires, en contrepartie d'un abaissement du prix unitaire de rachat à 25,184 euros.

Au 31 décembre 2013, le nombre d'actions restant à racheter dans le cadre du contrat d'*equity swap* s'élève à 17 044 784 pour un montant total de 429 millions d'euros comptabilisé en dette financière.

	Nombre d'actions	Valeur de la dette financière (en millions d'euros)
Actions détenues via un <i>equity swap</i> au 31/12/2013	17 044 784	429
Échéances		
15 mai 2014	3 939 973	99
7 juillet 2015	4 455 754	112
15 juin 2016	8 449 280	213
16 juillet 2017	199 777	5

27.4 DIVIDENDES

Le Groupe a versé le 7 juin 2013 un dividende ordinaire de 0,58 euro par action au titre de l'exercice 2012 sous forme :

- d'un règlement livraison des 14 769 539 actions nouvelles émises pour les besoins du paiement du dividende en action, suite à une augmentation du capital social de Carrefour d'un montant total de 290 millions d'euros ;
- d'un versement en numéraire pour 108 millions d'euros aux actionnaires n'ayant pas retenu l'option du paiement en actions.

NOTE 28 PAIEMENTS FONDÉS SUR DES ACTIONS

La charge totale constatée dans le résultat de l'exercice 2013 au titre des paiements en actions s'élève à 2 millions d'euros comptabilisés en charges de personnel dans le résultat opérationnel courant. La charge 2012 s'élevait à 9 millions d'euros. Conformément à la norme IFRS 2, cette charge, après effet impôt, a pour contrepartie une augmentation des capitaux propres.

Les caractéristiques des plans d'options d'achat d'actions et des plans d'actions gratuites mis en place par le Groupe afin de rémunérer ses dirigeants sont présentées ci-après.

La scission de l'activité Maxidiscount réalisée le 5 juillet 2011 à travers la distribution des titres Dia s'est traduite par la diminution mécanique de la valeur de l'action Carrefour, et en conséquence l'abaissement des prix d'exercice et l'augmentation du nombre d'options ou actions gratuites attribuées aux bénéficiaires (cf. actualisation du Document de Référence déposée à l'AMF le 18 mai 2011). Les chiffres présentés dans cette note sont par conséquent des chiffres ajustés (sauf mention du contraire).

28.1 PLANS D'OPTIONS D'ACHAT D'ACTIONS

Aucun nouveau plan n'a été émis en 2012 et 2013.

Les **principales caractéristiques des plans d'options d'achat d'actions** en vigueur au 31 décembre 2013 ou arrivés à expiration au cours de l'exercice sont présentées dans le tableau ci-après.

	Date d'attribution ⁽¹⁾	Nombre d'options attribuées ⁽²⁾	Durée contractuelle du plan	Nombre de bénéficiaires	Période de levée d'option ⁽³⁾	Nombre d'options restant à lever ⁽⁴⁾	Prix d'exercice en euros ⁽²⁾
Plan 2006 Présence	25-avr-06	7 580 898	7 ans	2 144	du 25 avril 2008 au 24 avril 2013	0	38.5
Plan 2007 Présence	15-mai-07	4 354 667	7 ans	502	du 15 mai 2009 au 14 mai 2014	3 792 357	49.45
Plan 2008 Présence I	06-juin-08	4 545 183	7 ans	505	du 6 juin 2010 au 5 juin 2015	3 568 284	39.68
Plan 2008 Présence II	07-juil-08	17 109	7 ans	1	du 7 juillet 2010 au 6 juillet 2015	17 109	39.68
Plan 2009 Performance	17-juin-09	1 252 994	7 ans	57	du 17 juin 2011 au 16 juin 2016	431 088	29.55
Plan 2009 Présence	17-juin-09	6 974 861	7 ans	2 571	du 17 juin 2011 au 16 juin 2016	5 502 482	29.55
Plan 2010 Performance	16-juil-10	1 439 017	7 ans	56	du 17 juillet 2012 au 16 juillet 2017	517 610	29.91
Plan 2010 Présence II	16-juil-10	1 941 610	7 ans	507	du 17 juillet 2012 au 16 juillet 2017	1 474 163	29.91
TOTAL						15 303 093	

(1) Date du Directoire (avant le 28 juillet 2008), ou du Conseil d'Administration (après cette date), ayant décidé l'octroi de chacun des plans.

(2) Nombre d'options attribuées et prix d'exercice ajustés.

(3) L'acquisition des options d'achat d'actions est soumise à des conditions de présence. Depuis 2006, ces conditions sont les suivantes :

- - 50 % des options sont acquises au bout de 2 ans,
- - 25 % des options sont acquises au bout de 3 ans,
- - 25 % des options sont acquises au bout de 4 ans.

Concernant la date d'exercice de l'option, des modalités particulières sont applicables en cas de décès du bénéficiaire.

(4) Le nombre d'options restant à lever correspond à l'ensemble des options attribuables au 31 décembre 2013, qu'elles soient exerçables ou non encore exerçables.

Les plans se composent exclusivement d'options d'achat d'actions Carrefour déjà existantes.

Les plans sont de deux types :

- les plans Présence dont les critères sont uniquement relatifs à la présence des collaborateurs dans le Groupe entre la date d'attribution et chaque date d'ouverture des options (50 % des options sont acquises au bout de 2 ans, 25 % au bout de 3 ans et les 25 % restants au bout de 4 ans) ;

- les plans Performance qui intègrent, en plus des critères de présence exposés ci-dessus, la réalisation de 2 conditions relatives à la performance économique du Groupe, l'accomplissement de chacune des conditions permettant d'acquérir 50 % des options attribuables :

- le plan Performance 2009 prévoit la réalisation de conditions liées à l'évolution du chiffre d'affaires entre 2008 et 2010 d'une part et du niveau de free cash flow annuel 2010 d'autre part,
- le plan Performance 2010 prévoit la réalisation de conditions liées à l'évolution du chiffre d'affaires d'une part et du résultat opérationnel courant d'autre part entre 2009 et 2011.

Les **mouvements intervenus sur l'exercice 2013** sur les plans d'options d'achat d'actions sont les suivants :

Options restant à lever à fin 2012	22 124 070
▪ <i>dont options exerçables</i>	19 746 685
Options attribuées sur l'exercice 2013 ⁽¹⁾	0
Options exercées sur l'exercice 2013 ⁽²⁾	0
Options annulées et échues sur l'exercice 2013	(6 820 977)
▪ <i>dont options échues</i> ⁽³⁾	(6 714 436)
▪ <i>dont options radiées - plans présence</i>	(88 076)
▪ <i>dont options radiées - plans performance</i>	(18 465)
Options restant à lever à fin 2013	15 303 093
▪ <i>dont options exerçables</i>	14 857 011

(1) Le Comité des Rémunérations a décidé de n'attribuer aucun plan de stock-options sur l'exercice 2013.

(2) La totalité des plans ayant été « hors la monnaie » sur l'exercice 2013, aucune option n'a été exercée sur l'exercice.

(3) Le plan 2006 est arrivé à échéance en avril 2013. Le solde d'options non exercées à cette date a été radié, soit 6 714 436 options.

Les **principales données et hypothèses** qui ont été utilisées pour réaliser ces évaluations sont décrites ci-dessous.

La juste valeur de l'option est calculée selon le modèle de Black & Scholes. Les taux de volatilité, de croissance des dividendes et d'intérêt étaient déterminés jusqu'en 2009 *via* un benchmark réalisé auprès d'un panel de banques. Depuis 2010, les hypothèses de volatilité et de dividendes sont déterminées sur la base de données historiques tandis que les taux d'intérêt utilisés proviennent d'une courbe de taux zéro-coupon publiée

sur Reuters à la date d'attribution du plan. Par ailleurs, la maturité pour les plans 2010 a été fixée à 7 ans.

Les justes valeurs ont été déterminées aux dates d'attribution respectives des différents plans selon le modèle décrit ci-dessus et en s'appuyant sur des hypothèses valables à ces mêmes dates. Les informations présentées dans le tableau ci-dessous n'ont pas été ajustées du coefficient d'ajustement suite à la scission de Dia le 5 juillet 2011.

	Plan 2006 Présence	Plan 2007 Présence	Plan 2008 Présence I
Juste valeur de l'option à la date d'octroi			
Prix d'exercice (<i>en euros</i>)	43,91	56,40	45,26
Cours de référence à la date d'octroi (<i>en euros</i>)	44,82	52,23	32,8
Volatilité (<i>en %</i>)	24,70 %	25,54 %	32,25 %
Croissance des dividendes (<i>en %</i>)	14,87 %	12,96 %	2,25 %
Taux d'intérêt (<i>en %</i>)	4,07 %	4,50 %	4,80 %
Juste valeur de l'option (<i>en euros</i>)	12,77	10,92	7,31
Amortissement 2013 (<i>en %</i>)	0 %	0 %	0 %
Amortissement cumulé à fin 2013 (<i>en %</i>)	100 %	100 %	100 %

	Plan 2008 Présence II	Plans 2009 (Présence et Performance)	Plans 2010 (Présence II et Performance)
Juste valeur de l'option à la date d'octroi			
Prix d'exercice (en euros)	45,26	33,7	34,11
Cours de référence en € à la date d'octroi	43,94	31,54	35,26
Volatilité en %	33,15 %	43,35 %	22,85 %
Croissance des dividendes en %	2,34 %	(34,95 %)	3,33 %
Taux d'intérêt en %	4,80 %	3,30 %	(1)
Juste valeur de l'option (en euros)	14,74	12,67	5,96
Amortissement 2013 (en %)	0 %	3 %	10 %
Amortissement cumulé à fin 2013 (en %)	100 %	100 %	96 %

(1) page Reuters 0#EURZ - date de pricing.

28.2 ACTIONS GRATUITES

Aucun nouveau plan n'a été émis en 2013.

Les principales caractéristiques des plans d'actions gratuites en vigueur au 31 décembre 2013 ou arrivés à expiration au cours de l'exercice sont décrites dans le tableau ci-après :

	Date d'attribution (1)	Date de transfert	Nombre d'actions attribuées	Nombre de bénéficiaires	Cours de référence (spot) en euros (2)	Nombre d'actions livrées sur 2013	Nombre d'actions attribuables à fin 2013
Plan 2010 Présence I	16-juil-10	16-juil-13	517 743	513	34,59	370 480	0
Plan 2011 Présence	31-mai-11	31-mai-13	15 969	1	26,89	15 969	0
TOTAL						386 449	0

(1) Date du Directoire (avant le 28 juillet 2008), ou du Conseil d'Administration (après cette date), ayant décidé l'octroi de chacun des plans.

(2) Cours de référence au moment de l'attribution des plans d'actions gratuites (montants non ajustés).

Les mouvements intervenus sur l'exercice 2013 sur les plans d'attribution d'actions gratuites sont les suivants :

Actions attribuables à fin 2012	408 928
Actions attribuées sur l'exercice 2013	
Actions livrées aux bénéficiaires	(386 449)
Actions annulées sur l'exercice 2013	(22 479)
▪ dont actions radiées - plans présence	(22 479)
▪ dont actions radiées - plans performance	
Actions attribuables à fin 2013	-

NOTE 29 PROVISIONS

(en millions d'euros)	31/12/2012	Écart de change	Dotations	Actualisation	Reprises sans utilisation	Reprises avec utilisation	Autres	31/12/2013
Engagements vis-à-vis du personnel - note 30	1 256	(2)	93	(32)	(2)	(31)	(10)	1 272
Litiges	2 584	(220)	539	0	(142)	(924)	(22)	1 814
<i>Litiges fiscaux</i> ⁽¹⁾	1 915	(156)	259	0	(71)	(790)	(81)	1 075
<i>Litiges sociaux</i>	389	(44)	191	0	(45)	(83)	14	423
<i>Litiges légaux</i>	280	(20)	89	0	(26)	(51)	44	316
Réorganisation	185	(3)	56	0	(60)	(65)	6	120
Autres ⁽²⁾	451	(3)	84	0	(50)	(46)	(22)	413
TOTAL	4 475	(228)	772	(32)	(254)	(1 066)	(49)	3 618

(1) Les litiges fiscaux ont connu en 2013 une baisse d'un montant net de 840 millions d'euros qui inclut, outre les effets des variations de change et de périmètre, les incidences de la mise à jour de l'estimation des risques auxquels le Groupe est confronté ainsi que des reprises de provision constatées suite aux paiements réalisés dans le cadre de la résolution de plusieurs litiges anciens.

(2) Les autres provisions sont principalement composées de provisions visant à couvrir les risques techniques liés principalement à notre activité d'assurances, de provisions pour fermetures de magasins ainsi que de provisions pour contrats onéreux.

Les sociétés du Groupe sont engagées dans un certain nombre de procès ou litiges dans le cours normal de leurs activités. Par ailleurs, celles-ci font également l'objet de contrôles fiscaux dont certains peuvent donner lieu à redressement. Les principaux litiges sont décrits en note 31. Dans chaque cas, le risque est évalué par la Direction du Groupe et ses conseils.

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

Au 31 décembre 2013, le montant des provisions enregistrées par le Groupe au titre de l'ensemble des litiges dans lesquels il est impliqué s'élève à 1 814 millions d'euros, à comparer à 2 584 millions d'euros un an plus tôt. Le Groupe n'en fournit pas le détail, considérant que la divulgation du montant de la provision éventuellement constituée en considération de chaque litige en cours serait de nature à causer au Groupe un préjudice sérieux.

NOTE 30 ENGAGEMENTS VIS-À-VIS DU PERSONNEL

Le coût des régimes à prestations définies est déterminé à la clôture de chaque exercice selon la méthode des unités de crédits projetées. Le calcul repose sur une méthode actuarielle intégrant notamment des hypothèses d'évolution des salaires et d'âge de départ en retraite.

30.1 DESCRIPTION DES PRINCIPAUX RÉGIMES À PRESTATIONS DÉFINIES

Les régimes à prestations définies du Groupe concernent essentiellement des compléments de retraites qui sont versés dans certains pays, annuellement, aux retraités anciens collaborateurs du Groupe, et des indemnités de départ à la retraite prévues par les conventions collectives qui sont versées en une seule fois au moment du départ à la retraite. Ces régimes sont présentés ci-dessous et concernent principalement la France, la Belgique et l'Italie.

Régimes en vigueur en France

En application de la loi et des conventions collectives en vigueur, le Groupe verse à chaque salarié une indemnité lors de son départ à la retraite. Cette indemnité est exprimée en nombre de mois de salaire (calculé sur la base du salaire versé au cours des 12 mois précédant le départ en retraite) et dépend de l'ancienneté dans le Groupe. L'incidence au 1^{er} janvier 2012 de l'application de la norme IAS 19 révisée intègre la mise à jour du barème de départ à la retraite suite aux conséquences de la loi de modernisation du marché du travail de 2008.

Carrefour a mis en place en 2009 un régime de retraite supplémentaire à prestations définies dont les principales caractéristiques sont les suivantes :

- bénéficiaires du régime : avoir au moins 3 ans d'ancienneté effective au moment du départ en retraite, percevoir une rémunération annuelle supérieure à 16 fois le plafond annuel de la Sécurité Sociale et achever sa carrière au sein de Carrefour ;
- reconnaissance d'ancienneté pour les personnes nouvellement embauchées à partir de 45 ans (45 ans = 0, 46 ans = 1 an, 47 ans = 2 ans...), plafonnée à 10 ans ;
- reconnaissance d'un maximum de 20 ans d'ancienneté dans le régime ;
- prestations servies : 1,5 % de la rémunération de référence par année d'ancienneté ; la rémunération de référence, qui correspond à la moyenne des trois dernières rémunérations annuelles (fixe et variable), est limitée à 60 fois le plafond annuel de la Sécurité Sociale ;

- taux de remplacement maximum : tous régimes confondus, la rente perçue par les bénéficiaires est plafonnée à 50 % de la rémunération de référence ;
- le montant de la rente ne peut excéder 25 % de la rémunération de la dernière année complète de service ;
- réversion : en cas de décès, une rente de réversion au conjoint survivant est prévue à hauteur de 50 % de la rente de retraite du bénéficiaire.

Régimes en vigueur en Belgique

Les principaux engagements portés par le Groupe en Belgique concernent les « prépensions » et le « fonds de solidarité ».

Jusqu'à fin 2014, le système de prépension prévoit le versement d'une allocation de chômage pendant la période allant de l'âge de départ à la retraite proposé dans la convention collective, soit 58 ans (voire 52 ans dans le cadre du plan de sauvetage mis en place en 2010), à l'âge légal de départ à la retraite, soit 65 ans. Carrefour est engagé à compléter les allocations versées par l'État belge à concurrence de 95 % du dernier salaire net.

Une modification de la législation belge au 1^{er} janvier 2012 prévoit le recul de l'âge de départ en retraite et une augmentation du nombre d'années de carrière pour bénéficier du régime à compter du 1^{er} janvier 2015. En vertu de la convention collective de Carrefour, l'âge d'accès au régime de prépension passera alors de 58 ans et 38 années de carrière à 60 ans et 40 années de carrière.

Le fonds de solidarité est un régime de retraite complémentaire d'entreprise, qui offre à ses bénéficiaires le choix, lors de leur départ en retraite, entre le versement d'un capital ou le versement d'une rente mensuelle viagère. Ce régime a été fermé en 1994 et remplacé par un régime à cotisations définies. L'engagement résiduel du Groupe ne concerne donc que les droits acquis avant cette date.

Régimes en vigueur en Italie

Les engagements du Groupe en Italie concernent principalement les indemnités de fin de carrière légales, dites « TFR » (Trattamento di Fine Rapporto). Ce système a fait l'objet d'une profonde réforme en 2007 : depuis cette date, l'employeur est tenu de verser à un fonds de pension indépendant une cotisation libératoire ; l'engagement qui reste porté par Carrefour ne concerne par conséquent que les droits acquis avant cette date.

30.2 CHARGE NETTE DE L'EXERCICE

Détail de la charge au compte de résultat (en millions d'euros)	France	Belgique	Italie	Autres pays	Total Groupe
Coûts des services ⁽¹⁾	60	(38)	0	7	30
Charges d'intérêts (effet de l'actualisation)	30	15	2	1	48
Produits sur les actifs de couverture	(5)	(4)	0	(0)	(10)
Autres éléments	2	0	0	0	2
Charges (produits) au 31 décembre 2012	87	(28)	2	8	70
Coûts des services ⁽¹⁾	60	7	0	(0)	67
Charges d'intérêts (effet de l'actualisation)	27	10	1	1	39
Produits sur les actifs de couverture	(3)	(3)	0	(0)	(6)
Autres éléments	0	(0)	0	0	(0)
Charges (produits) au 31 décembre 2013	84	15	1	0	100

(1) Le détail du coût des services est présenté ci-dessous.

2012 (en millions d'euros)	France	Belgique	Italie	Autres pays	Total Groupe
Coût des services rendus au cours de la période	44	6	0	7	58
Coût des services passés (modifications et réductions de régime)	16	(45)			(28)
Impact des liquidations et autres					0
TOTAL COÛT DES SERVICES	60	(38)	0	7	30

2013 (en millions d'euros)	France	Belgique	Italie	Autres pays	Total Groupe
Coût des services rendus au cours de la période	59	6	0	2	67
Coût des services passés (modifications et réductions de régime)	7	0	0	0	7
Impact des liquidations et autres	(5)	1	0	(2)	(6)
TOTAL COÛT DES SERVICES	60	7	0	(0)	67

La charge nette de l'exercice 2013, soit 100 millions d'euros, a été comptabilisée en charges de personnel à hauteur de 67 millions d'euros et en résultat financier à hauteur de 33 millions d'euros.

30.3 ÉVOLUTION DE LA PROVISION

Mouvements bilantiels (en millions d'euros)	France	Belgique	Italie	Autres pays	Total Groupe
Provision au 31 décembre 2011	315	272	133	60	777
Retraitement IAS 19 révisée	254	(15)	17	9	266
Provision au 1^{er} janvier 2012	569	257	150	70	1 043
Impact au compte de résultat	87	(28)	2	8	70
Prestations payées directement par l'employeur	6	0	0	(29)	(23)
Effet périmètre	(5)	(22)	(12)	(2)	(41)
Écarts actuariels	178	42	4	8	232
Autres	(22)	0	0	(4)	(26)
Provision au 31 décembre 2012	813	249	145	50	1 256
Impact au compte de résultat	84	15	1	0	100
Prestations payées directement par l'employeur	(6)	(21)	(8)	(0)	(36)
Effet périmètre	(4)	0	0	(10)	(15)
Écarts actuariels ⁽¹⁾	(28)	(16)	13	(1)	(32)
Autres	(0)	0	(0)	(2)	(3)
Provision au 31 décembre 2013	859	227	150	37	1 272

(1) Cette ligne se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	France	Belgique	Italie	Autres pays	Total Groupe
Gains et pertes d'expérience	4	(6)	2	2	1
Impact des changements d'hypothèses démographiques	(7)	0	(2)	(0)	(9)
Impact des changements d'hypothèses financières	(24)	(5)	13	(2)	(18)
Écarts liés au rendement des actifs	(1)	(4)	0	0	(5)
ÉCARTS ACTUARIELS	(28)	(16)	13	(1)	(32)

30.4 ACTIFS DE COUVERTURE

Variation de juste valeur des actifs de couverture (en millions d'euros)

	France	Belgique	Italie	Autres pays	Total Groupe
Juste Valeur au 31 décembre 2011	119	89	0	6	214
Effet périmètre	(0)	0	0	0	(0)
Rendement attendu	5	4	0	0	9
Prestations payées par le fonds	(15)	(11)	0	(1)	(27)
Écart actuariel Gain/Perte)	5	7	0	(0)	12
Autres	20	4	0	1	25
Juste Valeur au 31 décembre 2012	134	93	0	6	233
Effet périmètre	0	0	0	0	0
Rendement attendu	3	3	0	0	6
Prestations payées par le fonds	(30)	(13)	0	(0)	(43)
Écart actuariel Gain/(Perte)	1	4	0	0	5
Autres	0	5	0	(1)	4
Juste Valeur au 31 décembre 2013	108	92	0	4	204

La répartition des actifs de couverture par catégorie se présente comme suit :

	31 décembre 2013			31 décembre 2012		
	Obligations	Actions	Immobilier et autres	Obligations	Actions	Immobilier et autres
France	79 %	20 %	1 %	81 %	17 %	3 %
Belgique	70 %	20 %	10 %	80 %	18 %	2 %

Les actifs de couverture de type obligations et actions sont composés uniquement de titres cotés.

30.5 ÉVALUATION DE LA DETTE ACTUARIELLE

Obligation (en millions d'euros)	France	Belgique	Italie	Autres pays	Total Groupe
Provision	813	249	145	50	1 256
Juste valeur des actifs de couverture	134	93	0	6	233
Defined Benefits Obligations (DBO) au 31 décembre 2012	947	342	145	56	1 488
Provision	859	227	150	37	1 272
Juste valeur des actifs de couverture	108	92	0	4	204
Defined Benefits Obligations (DBO) au 31 décembre 2013	966	319	150	41	1 475

30.6 HYPOTHÈSES ACTUARIELLES ET ANALYSE DE SENSIBILITÉ

Les hypothèses utilisées pour l'évaluation des engagements relatifs aux indemnités de départ à la retraite sont présentées dans le tableau ci-dessous :

	2013	2012
Âge de départ à la retraite	60-65 ans	60-65 ans
Évolution des salaires	2,0 % à 3,0 %	1,5 % à 5,0 %
Taux de charges sociales	7 % à 45 %	7 % à 45 %
Taux d'inflation	2 %	1,5 % à 2 %
Taux d'actualisation	2,7 % à 3,2 %	2,2 % à 2,9 %

Le taux d'actualisation retenu pour la France et la Belgique s'élève à 3,20 % contre 2,98 % en 2012 ; celui retenu pour l'Italie s'élève à 2,70 % contre 2,90 % en 2012. Ces taux sont fondés sur un indice qui regroupe la performance d'obligations *corporate* notées AA dont les maturités correspondent aux flux attendus des régimes.

La durée moyenne des régimes en France, Belgique et Italie est respectivement de 12,5 ans, 9,8 ans et 8 ans.

Les résultats des tests de sensibilité montrent qu'une hausse de 25 points de base du taux d'actualisation aurait eu une incidence de l'ordre de (39) millions d'euros sur le montant de la valeur actuelle de l'engagement au titre des régimes en France, en Belgique et en Italie.

Les résultats des tests de sensibilité montrent qu'une hausse de 25 points de base du taux d'inflation aurait eu une incidence de l'ordre de 34 millions d'euros sur le montant de la valeur actuelle de l'engagement au titre des régimes en France, en Belgique et en Italie.

NOTE 31 LITIGES

Dans le cadre de ses activités réalisées dans une dizaine de pays différents, le Groupe est confronté à des litiges d'ordre fiscal, social ou commercial.

31.1 LITIGES FISCAUX

Certaines sociétés du Groupe ont fait ou font l'objet de contrôles par les autorités fiscales des pays dans lesquels elles sont enregistrées.

Au Brésil, Carrefour est l'objet de contrôles fiscaux qui portent notamment sur la taxe sur la distribution des biens et services (ICMS) et les crédits d'impôt enregistrés à ce titre (détermination des montants et documentation de ceux-ci) ainsi que sur les contributions fédérales relatives au programme d'intégration sociale et au financement de la sécurité sociale (Pis-Cofins). Le Groupe conteste le bien-fondé de la plupart des chefs de redressement et notamment la constitutionnalité de certaines dispositions législatives en vertu desquelles ces redressements ont été notifiés. L'estimation du niveau de risque relatif à chaque litige est revue régulièrement en concertation avec les conseillers de Carrefour Brésil et une provision est comptabilisée en conséquence.

En France, le montant des rectifications proposées par l'administration fiscale à la société mère Carrefour, SA à titre individuel s'élève à 191 millions d'euros en droits au 31 décembre 2013. Ces rectifications, dont Carrefour conteste le bien-fondé, portent sur les années 2003 à 2010.

Certaines sociétés françaises du Groupe ont reçu en 2008 et 2009 des notifications portant sur le calcul de la TVA collectée au cours des exercices 2003 à 2008, pour un montant total de 313 millions d'euros. Carrefour conteste le bien-fondé de ces redressements et a exercé des recours auprès des juridictions administratives. Les recours en appel n'étant pas suspensifs de paiement, Carrefour a procédé au décaissement au titre des exercices 2003 à 2008.

En Argentine, l'administration fiscale conteste l'omission par Carrefour de certaines catégories de ristournes fournisseurs dans la base de calcul de la taxe sur les ventes. Le montant total des redressements notifiés au titre de la période 1996 – 2004 s'élève à 500 millions de pesos (56 millions d'euros environ). Carrefour conteste l'interprétation faite par l'administration fiscale.

Carrefour a acquitté la taxe sur les achats de viande (taxe d'équarrissage) jusqu'en 2003. En 2003, la Cour de Justice des Communautés Européennes a considéré que cette taxe, dont le produit était reversé par l'État aux entreprises d'équarrissage, constituait une aide d'État incompatible avec le droit communautaire. En conséquence, Carrefour

a obtenu des dégrèvements. Ainsi, la taxe d'équarrissage acquittée entre 1997 et 2003 a été remboursée au Groupe. En 2004, l'administration fiscale est revenue sur sa décision et a demandé la répétition de la taxe remboursée au titre des années 2001 à 2003 pour un montant de 145 millions d'euros. Ce montant a été mis en recouvrement et payé par Carrefour au cours de l'exercice 2012. Carrefour conteste le bien-fondé de cette demande et un contentieux est ouvert auprès des juridictions administratives.

31.2 LITIGES SOCIAUX

De par sa taille, le Groupe est confronté de manière permanente à des litiges avec des salariés ou d'anciens salariés.

Carrefour peut par ailleurs rencontrer, de manière plus exceptionnelle, des situations de litige impliquant un nombre élevé de salariés ou anciens salariés. Au Brésil, le Groupe est en procès avec de nombreux anciens salariés qui lui réclament le paiement d'heures supplémentaires qui n'auraient pas été payées.

31.3 LITIGES LÉGAUX ET COMMERCIAUX

Le Groupe fait l'objet de contrôles réguliers par les autorités en charge du respect de la législation commerciale en vigueur et des autorités de la concurrence. Des litiges avec les fournisseurs peuvent également apparaître au travers d'interprétations divergentes des dispositions légales ou contractuelles.

Le 1^{er} octobre 2012 a été remis au Conseil de la concurrence belge le rapport de l'Auditorat relatif à l'enquête sur la pratique des hausses de prix de vente aux consommateurs dans la grande distribution concernant les produits « droguerie, parfumerie et hygiène ». De 2002 à 2007, les principales entreprises de la grande distribution auraient procédé à des hausses coordonnées des prix de vente aux consommateurs, avec l'aide des fournisseurs des produits concernés. Cette affaire est désormais traitée par l'organe décisionnel de l'Autorité de la concurrence belge qui décidera s'il existe ou non une infraction au droit de la concurrence et fixera, le cas échéant, le montant de l'amende.

NOTE 32 DETTES FINANCIÈRES**32.1 DETTE NETTE****32.1.1 Calcul de la dette nette**

La dette nette du Groupe s'établit à 4 117 millions d'euros à fin décembre 2013, en baisse de 203 millions d'euros, et s'analyse comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2013	31/12/2012
Emprunts obligataires	7 462	8 992
Autres emprunts et dettes financières	1 356	1 516
Billet de Trésorerie	-	-
Passifs relatifs à des contrats de location financement	388	420
TOTAL DES DETTES FINANCIÈRES HORS DÉRIVÉS PASSIF	9 206	10 928
Dérivés - Passif	27	318
TOTAL DES DETTES (1)	9 233	11 246
<i>Dont dettes à plus d'un an</i>	7 550	8 983
<i>Dont dettes à moins d'un an</i>	1 683	2 263
Autres actifs financiers courants	359	352
Disponibilités	4 757	6 573
TOTAL DES PLACEMENTS (2)	5 116	6 925
DETTE NETTE = (1) - (2)	4 117	4 320

32.1.2 Détail des emprunts obligataires

(en millions d'euros)	Échéance	31/12/2012	Émissions	Remboursements	Autres variations	31/12/2013
Émissions Publiques		8 650	1 000	(2 494)		7 156
Euro Bond Fixed rate, EUR, 8 ans, 3,625 %	2013	750		(750)		
Emprunt Obligataire Euro MTN, EUR, 5 ans, 6,625 %	2013	700		(700)		
Euro Bond Fixed rate, EUR, 7 ans, 5,125 %	2014	1 250		(601)		649
Emprunt Obligataire Euro MTN, EUR, 5 ans, 5,125 %	2014	250				250
Euro Bond Fixed rate, EUR, 7 ans, 5,375 %	2015	1 000		(356)		644
Euro Bond Fixed rate, EUR, 10 ans, 3,825 %	2015	50				50
Euro Bond Fixed rate, EUR, 10 ans, 3,85 %	2015	50				50
Euro Bond Fixed rate, EUR, 10 ans, 4,375 %	2016	600		(337)		263
Emprunt Obligataire Euro MTN, EUR, 4 ans, 4,375 %	2016	500				500
Affectation au refinancement des encours clients des sociétés financières	2016	(250)		250		
Emprunt Obligataire Euro MTN, EUR, 8 ans, 4,678 %	2017	250				250
Emprunt Obligataire Euro MTN, EUR, 5 ans, 1,875 %	2017	1 000				1 000
Euro Bond Fixed rate, EUR, 7 ans, 5,25 %	2018	500				500
Emprunt Obligataire EUR MTN, EUR, 6 ans, 1,75 %	2019		1 000			1 000
Emprunt Obligataire Euro MTN, EUR, 10 ans, 4,00 %	2020	1 000				1 000
Emprunt Obligataire Euro MTN, EUR, 11 ans, 3,875 %	2021	1 000				1 000
Émissions Privées		304		(25)		279
Ajustement de couverture de juste valeur des emprunts à taux fixe		38			(12)	26
DÉTAIL DES EMPRUNTS OBLIGATAIRES		8 992	1 000	(2 519)	(12)	7 462

32.1.3 Détail des autres emprunts et dettes financières

(en millions d'euros)	31/12/2013	31/12/2012
Dettes bancaires garanties par titres Carrefour (<i>equity swap</i>)	429	429
Emprunts bancaires souscrits au Brésil	149	467
Autres emprunts bancaires souscrits	367	293
Intérêts courus non échus ⁽¹⁾	97	158
Autres éléments	314	169
TOTAL	1 356	1 516

(1) Les intérêts courus portent sur la totalité de la dette financière, y compris les emprunts obligataires.

Une partie de l'endettement bancaire contracté par Carrefour Brésil (40 millions d'euros au 31 décembre 2013 à comparer à 153 millions d'euros au 31 décembre 2012) est soumise aux 2 covenants suivants :

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

Au 30 juin 2013, ces ratios étaient respectés. Les ratios au 31 décembre 2013 seront calculés définitivement en avril 2014 ; sur la base des informations disponibles à la date de l'arrêt des comptes consolidés du Groupe, ils seraient également respectés.

32.2 ANALYSE DES DETTES FINANCIÈRES, HORS DÉRIVÉS PASSIFS

32.2.1 Détail par nature de taux

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2013		31/12/2012	
	Avant effet des instruments dérivés	Après effet des instruments dérivés	Avant effet des instruments dérivés	Après effet des instruments dérivés
Dettes à taux fixe	8 483	8 161	10 210	9 960
Dettes à taux variable	696	1 045	680	967
TOTAL	9 179	9 206	10 890	10 928

32.2.2 Détail par devise

Les éléments ci-dessous sont présentés après prise en compte des couvertures.

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2013	31/12/2012
Euro	8 802	10 211
Real Brésilien	157	499
Yuan Chinois	79	65
Livre Turque		13
Dollar Taïwanais	78	95
Peso Argentin	46	1
Zloty Polonais	36	37
Lei Roumain	6	7
TOTAL	9 206	10 928

La dette en euros représente 96 % du total en décembre 2013 contre 93 % en décembre 2012.

32.2.3 Détail par échéance

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2013	31/12/2012
À moins d'un an	1 683	2 263
Entre 1 et 2 ans	1 242	1 773
Entre 3 et 5 ans	2 955	4 067
Au-delà de 5 ans	3 326	2 824
TOTAL	9 206	10 928

NOTE 33 ENCOURS CLIENTS ET REFINANCEMENT DES ENCOURS CLIENTS DES SOCIÉTÉS FINANCIÈRES

En support de son activité de distributeur, le Groupe a développé une activité de banque et d'assurance à destination de ses clients, principalement en France, en Espagne et au Brésil.

Les sociétés financières du Groupe mettent notamment à disposition de leurs clients des cartes bancaires siglées « Carrefour », utilisables dans les magasins du Groupe et ailleurs, des prêts à la consommation et des produits d'épargne (assurance-vie, livrets...)

De par leur importance dans le bilan consolidé du Groupe et leurs spécificités, les encours clients de ces activités sont présentés sur une ligne distincte du bilan, à la fois au sein des actifs courants (pour la part à moins d'un an) et au sein des actifs non courants (pour la part à plus d'un an). De même, les emprunts et autres sources de financement levés pour refinancer ces encours sont présentés sur des lignes spécifiques au sein des passifs courants et non courants.

Au 31 décembre 2013, les encours clients s'élevaient à 5 602 millions d'euros (à comparer à 5 646 millions d'euros à fin 2012) et se composent comme suit :

	31/12/2013	31/12/2012
Encours cartes	3 834	3 867
Encours prêts	2 063	2 020
Encours crédits (liés à des achats magasins)	191	172
Autres encours	305	326
Provisions	(796)	(750)
Divers	5	10
TOTAL ENCOURS CLIENTS	5 602	5 646
<i>Part à moins d'un an</i>	<i>3 221</i>	<i>3 285</i>
<i>Part à plus d'un an</i>	<i>2 381</i>	<i>2 360</i>

Le refinancement de ces encours à hauteur de 4 909 millions d'euros à fin 2013 est assuré par les sources de financement suivantes :

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2013	31/12/2012
Dettes représentées par un titre (certificats de dépôt, BMTN)	1 292	1 238
Emprunts bancaires	507	850
Emprunts obligataires ⁽¹⁾	897	1 009
Comptes sur livret clients	580	655
Titrisation ⁽²⁾	900	500
Cession de crédits clients à des établissements bancaires	348	363
Autres	385	382
TOTAL	4 909	4 997
<i>Part à moins d'un an</i>	<i>3 145</i>	<i>3 032</i>
<i>Part à plus d'un an</i>	<i>1 765</i>	<i>1 966</i>

(1) En 2013 :

- émission obligataire de 300 millions d'euros par Carrefour Banque le 16 avril 2013 (maturité 3 ans, coupon Euribor 3 mois + 0,85 %) ;
- rachat anticipé le 16 décembre 2013 de 150 millions d'euros sur l'émission obligataire de 710 millions d'euros lancée en 2012.

En 2012 :

- émission obligataire de 600 millions d'euros par Carrefour Banque le 25 septembre 2012 (maturité 3 ans, coupon de 2,875 %), complétée le 9 novembre d'un montant de 110 millions d'euros ;
- réaffectation en 2012 à hauteur de 250 millions d'euros d'un emprunt obligataire émis par Carrefour, SA (cf. note 32).

(2) En 2013 : lancement en novembre 2013 par Carrefour Banque d'une opération de titrisation « Master Credit Cards Pass » compartimentée et rechargeable, portant sur un encours titrisé de 560 millions d'euros et ayant permis de lever 400 millions d'euros.

en 2012 : lancement par Carrefour Banque d'une nouvelle titrisation « FCT Copernic 2012-1 », compartimentée et rechargeable, portant sur un encours titrisé de 855 millions d'euros et ayant permis de lever 500 millions d'euros (souscription du compartiment A1).

Les deux fonds communs de titrisation sont consolidés par intégration globale dans les comptes du Groupe.

NOTE 34 INSTRUMENTS FINANCIERS

AU 31/12/2013

(en millions d'euros)	Ventilation par catégorie d'instruments							
	Valeur comptable	En juste valeur par résultat	Actifs disponibles à la vente	Prêts, créances et autres dettes	Dettes au coût amorti	Dettes couvertes en juste valeur	Instruments dérivés	Juste valeur
Titres de participation	60		60					60
Autres immobilisations financières long terme	1 086		225	860				1 086
Autres actifs financiers non courants	1 146		285	860				1 146
Total encours clients des sociétés financières	5 602			5 597			5	5 602
Créances commerciales	2 213			2 213				2 213
Autres actifs financiers courants	359		51	171			137	359
Autres actifs ⁽¹⁾	545			545				545
Trésorerie et équivalent trésorerie	4 757	4 757						4 757
Actifs	14 621	4 757	336	9 385			142	14 621
Total dettes financières	9 233				8 679	526	27	9 952
Total refinancement encours clients	4 911				4 542	369		4 911
Fournisseurs et autres créditeurs	12 854			12 854				12 854
Autres passifs ⁽²⁾	2 686			2 686				2 686
Passifs	29 682			15 539	13 221	895	27	30 422

(1) Hors charges constatées d'avance.

(2) Hors produits constatés d'avance.

AU 31/12/2012

(en millions d'euros)	Ventilation par catégorie d'instruments							
	Valeur comptable	En juste valeur par résultat	Actifs disponibles à la vente	Prêts, créances et autres dettes	Dettes au coût amorti	Dettes couvertes en juste valeur	Instruments dérivés	Juste valeur
Titres de participation	66		66					66
Autres immobilisations financières long terme	1 059		219	840				1 059
Autres actifs financiers non courants	1 125		285	840				1 125
Total encours clients des sociétés financières	5 646			5 635			11	5 646
Créances commerciales	2 144			2 144				2 144
Autres actifs financiers courants	352		238	69			46	352
Autres actifs ⁽¹⁾	482			482				482
Trésorerie et équivalent trésorerie	6 573	6 573						6 573
Actifs	16 322	6 573	522	9 170			57	16 322
Total dettes financières	11 246				10 390	538	318	11 910
Total refinancement encours clients	4 998				4 470	528		4 998
Fournisseurs et autres créditeurs	12 925			12 925				12 925
Autres passifs ⁽²⁾	2 358			2 358				2 358
Passifs	31 526			15 283	14 860	1 066	318	32 191

(1) Hors charges constatées d'avance.

(2) Hors produits constatés d'avance.

34.1 VENTILATION DES ACTIFS ET PASSIFS ÉVALUÉS EN JUSTE VALEUR

Selon la hiérarchie prévue dans les normes IFRS, il existe trois niveaux de juste valeur :

- niveau 1 : juste valeur évaluée par référence à des prix (non ajustés) cotés sur des marchés actifs pour des actifs et passifs identiques ;

- niveau 2 : juste valeur évaluée par des modèles utilisant des données d'entrée qui sont observables pour l'actif ou le passif concerné, soit directement (à savoir des prix) soit indirectement (à savoir des données dérivées de prix) ;
- niveau 3 : juste valeur évaluée par référence à des données relatives à l'actif ou au passif qui ne sont pas basées sur des données observables de marché.

31/12/2013 (en millions d'euros)	niveau 1	niveau 2	niveau 3	Total
Titres de participation			60	60
Autres immobilisations financières long terme	225			225
Actifs financiers courants - disponibles à la vente		51		51
Actifs financiers courants - dérivés		137		137
Trésorerie et équivalents de trésorerie	4 757			4 757
Dérivés passif		(18)	(9)	(27)

31/12/2012 (en millions d'euros)	niveau 1	niveau 2	niveau 3	Total
Titres de participation			66	66
Autres immobilisations financières long terme	219			219
Actifs financiers courants - disponibles à la vente		238		238
Actifs financiers courants - dérivés		46		46
Trésorerie et équivalents de trésorerie	6 573			6 573
Dérivés passif		(95)	(221)	(316)

La baisse de valeur des dérivés passifs classés en niveau 3 s'explique essentiellement par la fin de l'option de vente accordée par le Groupe aux actionnaires ne détenant pas le contrôle de sa filiale turque, dans le cadre de la réorganisation du partenariat en Turquie.

Depuis la clôture au 31 décembre 2010, aucun reclassement n'a été opéré entre les différents niveaux.

NOTE 35 AUTRES PASSIFS

(en millions d'euros)	31/12/2013	31/12/2012
Dettes sociales	1 696	1 633
Dettes vis-à-vis des fournisseurs d'immobilisations	739	457
Produits constatés d'avance	77	65
Dettes diverses	251	268
TOTAL	2 763	2 422

NOTE 36 GESTION DES RISQUES

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

La nature des métiers du Groupe conduit à distinguer les risques financiers liés à l'activité de banque assurance (incluant notamment Carrefour Banque) et les risques financiers de l'activité commerciale.

Le Groupe a mis en place une organisation permettant de suivre les risques financiers avec une trésorerie centralisée. La Direction de la Trésorerie et des Financements du Groupe (DTFG), basée à Bruxelles, a reçu mandat de la part de la Direction Générale du Groupe pour gérer cette fonction au bénéfice de l'ensemble des filiales ayant une activité commerciale. Des reportings périodiques sont adressés à la Direction Générale du Groupe qui peut ainsi contrôler les orientations prises dans le cadre de la stratégie de gestion qu'elle a autorisée.

Concernant les activités de crédit, la gestion et le suivi des risques sont pilotés directement par les entités concernées. La Direction de la Trésorerie et des Financements du Groupe s'assure du contrôle et de la bonne mise en œuvre des règles applicables aux activités de crédit, conjointement avec les partenaires capitalistiques de cette activité le cas échéant. Des reportings périodiques sont adressés par les équipes locales à la Direction de la Trésorerie et des Financements.

36.1 RISQUE DE LIQUIDITÉ

36.1.1 Activité commerciale

Le risque de liquidité consiste en l'incapacité dans laquelle Carrefour pourrait se trouver d'honorer les échéances de ses passifs financiers.

L'approche du Groupe pour gérer le risque de liquidité est de s'assurer, dans la mesure du possible, qu'il disposera toujours de liquidités suffisantes pour honorer ses passifs, lorsqu'ils arriveront à échéance, quelles que soient les conditions de marché.

Le risque de liquidité est suivi par un comité de liquidité mensuel visant à traiter l'adéquation entre les besoins de financement du Groupe et les ressources à sa disposition en présence du Directeur Financier du Groupe, ainsi que du représentant de Carrefour Banque.

Les principales actions menées par la Direction de la Trésorerie et des Financements afin de conforter la liquidité consistent à :

- promouvoir une politique de financement prudente permettant de disposer d'une notation de crédit rendant possible l'accès aux marchés obligataires et de billets de trésorerie ;
- maintenir une présence sur le marché obligataire en émettant de manière régulière, principalement sur les Marchés Euro, en vue de se ménager un échéancier obligataire équilibré. Le programme Euro Medium Term Notes (EMTN) dispose d'une capacité de 12 milliards

d'euros. Les obligations émises sous le programme EMTN sont assorties depuis 2007 d'une clause de changement de contrôle dite soft. En cas de dégradation de la notation à long terme au niveau d'investissement spéculatif et que cette dégradation soit consécutive à un changement de contrôle, la clause pourrait s'appliquer. Elle ne pourrait pas donner lieu à un remboursement anticipé de l'obligation, sa seule conséquence serait une augmentation du coupon ;

- utiliser le programme de billets de trésorerie du Groupe déposé à la Banque de France coté à Paris avec une capacité d'émission de 5 milliards d'euros ;
- maintenir des facilités de crédit bancaire à moyen terme disponibles et utilisables au gré des besoins du Groupe. À fin 2013, le Groupe dispose de trois lignes de crédits syndiqués non tirées auprès d'un pool de banques de premier rang d'un montant total de 4,149 milliards d'euros. La politique du Groupe est de maintenir ces facilités disponibles et non tirées, afin de sécuriser l'utilisation du programme de billets de trésorerie. Les crédits syndiqués sont assortis des clauses d'engagement de défaut habituelles à ce type de contrat, à savoir maintien de son rang de crédit (*pari passu*), limitation des sûretés accordées aux autres créanciers (*negative pledge*), changement de contrôle, limitation de cession substantielle d'actifs et défaut croisé. Il n'existe pas de clause de défaut en cas de modification de la notation à long terme. En revanche, la marge de tirage pourrait évoluer en cas de baisse ou de hausse de la notation à long terme (*pricing grid*). Les contrats ne contiennent aucune clause d'exigibilité anticipée en cas de changement significatif (*material adverse change*).

Au 31 décembre 2013, disposant de 4,15 milliards d'euros de crédits syndiqués disponibles et non tirés (échéances 2016, 2017 et 2018), le Groupe considère sa situation de liquidité comme solide. En outre, le niveau de trésorerie disponible permet de couvrir les échéances obligataires de l'année à venir.

Le profil de la dette est équilibré : le Groupe ne fait face à aucun pic de refinancement sur l'ensemble de son échéancier de dette obligataire qui présente une maturité moyenne de 4 ans et 3 mois.

36.1.2 Activité banque assurance

Le risque de liquidité de Carrefour Banque est suivi dans le cadre d'une « politique de liquidité » validée par la Direction Générale et s'inscrivant dans la politique générale du Groupe.

La situation de refinancement Carrefour Banque est appréciée à partir de normes internes, d'indicateurs d'alerte et de ratios réglementaires.

La gestion du risque de liquidité vise les objectifs suivants :

- une sécurité de refinancement qui s'appuie sur une évaluation mensuelle de la projection des excédents et ou des besoins de trésorerie en comparant la projection des engagements reçus (en version dite statique ou dynamique) à la projection des encours clients en situation dynamique ;

- une conformité progressive aux nouveaux ratios de liquidité Bâle III ;
 - une diversification des sources de refinancement (emprunts bancaires, emprunts obligataires, titrisation, titres de créances négociables ou épargne bilancielle). Au cours de l'exercice 2013, Carrefour Banque a ainsi réalisé deux opérations publiques majeures pour accompagner le financement et le développement de ses activités :
 - une émission obligataire réalisée en avril 2013, d'un montant nominal de 300 millions d'euros à trois ans et à taux variable,
 - une opération de titrisation de crédit renouvelable en novembre 2013 ayant permis de lever 400 millions d'euros. La structure Master Trust permet une gestion dynamique des séries de titres émises par le Fond Commun de Titrisation.
- Ce refinancement total de 700 millions d'euros s'inscrit pleinement dans la perspective du respect des ratios de liquidité Bâle III via un allongement significatif de la durée d'origine et un parfait adossement des flux de l'actif et du passif.

Les échéanciers ci-dessous présentent les flux de trésorerie afférents à l'ensemble des dettes financières du Groupe par maturité.

31/12/2013 (en millions d'euros)	Valeur comptable	Flux de trésorerie contractuels	< 1 an	2-5 ans	> 5 ans
Dettes couvertes en juste valeur	500	572	23	549	0
Dettes couvertes en flux de trésorerie	251	252	0	251	0
Dettes à taux fixe	7 637	8 624	1 927	3 550	3 147
Dettes non couvertes	429	441	105	336	0
Passifs relatifs à des contrats de location-financement	388	745	68	206	471
Instruments dérivés	27	37	10	10	17
Total Emprunts	9 233	10 671	2 133	4 903	3 635
Fournisseurs et autres créditeurs	12 854	12 854	12 854		
Refinancement des encours clients	4 911	4 911	3 145	1 765	
Autres passifs	2 686	2 686	2 686		
TOTAL	29 682	31 121	20 818	6 668	3 635

31/12/2012 (en millions d'euros)	Valeur comptable	Flux de trésorerie contractuels	< 1 an	2-5 ans	> 5 ans
Dettes couvertes en juste valeur	538	593	22	570	
Dettes couvertes en flux de trésorerie	251	252	1	252	
Dettes à taux fixe	9 290	10 077	2 722	4 608	2 747
Dettes non couvertes	429	431	1	431	
Passifs relatifs à des contrats de location-financement	420	786	66	213	507
Instruments dérivés	317	278	30	26	222
Total Emprunts	11 245	12 417	2 842	6 100	3 476
Fournisseurs et autres créditeurs	12 925	12 925	12 925		
Refinancement des encours clients	4 998	4 998	3 032	1 966	
Autres passifs	2 358	2 358	2 358		
TOTAL	31 526	32 698	21 157	8 066	3 476

36.2 RISQUE DE TAUX D'INTÉRÊT

Le risque de taux d'intérêt est le risque par lequel la variation des taux d'intérêt serait susceptible de générer une augmentation du coût net de l'endettement du Groupe.

La gestion du risque de taux est assurée centralement par la Direction de la Trésorerie et des Financements du Groupe qui effectue un reporting mensuel de ses opérations examiné dans le cadre d'un comité des taux visant à proposer une stratégie de couverture et les modalités d'application dans le but de limiter l'exposition au risque de taux et d'optimiser le coût du financement.

La dette à long terme est émise principalement à taux fixe, protégeant ainsi le Groupe contre une hausse des taux.

Carrefour détient néanmoins différents instruments financiers destinés à couvrir la dette financière du Groupe face au risque de variations des taux d'intérêt. Il s'agit principalement des *swaps* (vanille) et des options de taux d'intérêt classiques. Le Groupe applique la comptabilité de couverture pour ces instruments quand les critères requis sont respectés.

Lorsqu'elle est émise à taux variable, la dette long terme est couverte au moyen d'instruments financiers permettant de plafonner la hausse des taux d'intérêt pour tout ou partie de la période.

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

	Baisse des taux de 0,50 %		Hausse des taux de 0,50 %	
	Impact capitaux propres	Impact résultat	Impact capitaux propres	Impact résultat
<i>(- : perte ; + : gain) (en millions d'euros)</i>				
Placements		(3,2) ⁽¹⁾		9,0
Dette à taux variable		2,1		(2,1)
Dette couverte en juste valeur		(8,1)		8,0
Swap qualifiés de couverture juste valeur		7,9		(7,8)
Swap qualifiés de couverture flux de trésorerie	(1,1)		1,1	
Options qualifiées de couverture de flux de trésorerie	(0,2)	(14,6)	4,2	15,8
Options (trading)		3,5		0,9
INCIDENCE TOTALE	(1,3)	(12,4)	5,3	23,8

(1) Taux flooré à 0 %.

36.3 RISQUE DE CHANGE

Le risque de change transactionnel est le risque par lequel une évolution défavorable des cours de change pourrait détériorer un flux de trésorerie commercial libellé en devise étrangère.

Les activités du Groupe dans le monde sont réalisées par des filiales qui opèrent essentiellement dans leur propre pays (achats et ventes

en devises locales). Par conséquent, l'exposition du Groupe au risque de change sur les opérations commerciales est naturellement limitée et concerne essentiellement l'importation. Le risque sur les opérations d'importation fermes (achat de marchandises en devises) est couvert par des achats à terme de devises. La maturité de ces opérations de change est généralement inférieure à 12 mois.

Variation de valorisation due à une hausse/baisse des cours sur les instruments comptabilisés en couverture de flux de trésorerie :

	Baisse du cours de 10 %		Hausse du cours de 10 %	
	Impact OCI	Impact résultat	Impact OCI	Impact résultat
<i>(en millions d'euros)</i>				
Position USD/EUR Cash Flow Hedge	(30,8)	-	30,8	-
Position RON/EUR Cash Flow Hedge	1,3	-	(1,3)	-
Position HKD/EUR Cash Flow Hedge	0,3	-	(0,3)	-
Position SGD/EUR Cash Flow Hedge	(0,3)	-	0,3	-

Le risque de change bilantiel est le risque par lequel une évolution défavorable des cours de change détériore les capitaux propres d'une filiale, dont la monnaie fonctionnelle n'est pas l'euro, convertis en euro dans les comptes consolidés du Groupe établis en euro.

Le bilan et le compte de résultat sont exposés au risque de conversion : les ratios de structure financière consolidée sont sensibles aux variations des parités de change qui impactent le résultat et les capitaux propres des filiales étrangères opérant en dehors de la zone euro.

Le risque de conversion pesant sur les opérations réalisées dans des pays hors zone euro concerne essentiellement le real brésilien et le peso argentin : à titre d'exemple, l'incidence de la variation des taux de change moyens utilisés en 2013 comparés à ceux de 2012 a affecté le chiffre d'affaires du Groupe de - 2 326 millions d'euros (3,1 % du chiffre d'affaires 2013) et son résultat opérationnel de -73 millions d'euros (3,1 % du résultat opérationnel 2013).

Enfin, lorsque des financements locaux sont mis en place, ils sont généralement effectués dans la devise locale.

36.4 RISQUE DE CRÉDIT

Le Groupe considère que son exposition au risque de crédit est la suivante :

Exposition au risque de crédit (en millions d'euros)	31/12/2013	31/12/2012
Titres de participation	60	66
Autres immobilisations financières long terme	1 086	1 059
TOTAL AUTRES ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS	1 146	1 125
Encours clients des sociétés financières	5 602	5 646
Créances commerciales	2 213	2 144
Autres actifs financiers courants	359	352
Autres Actifs	545	482
Trésorerie et équivalents trésorerie	4 757	6 573
EXPOSITION MAXIMALE AU RISQUE DE CRÉDIT	14 621	16 322

36.4.1 Activité commerciale

1) Créances d'exploitation

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

DÉTAIL DES VARIATIONS DE DÉPRÉCIATION DES CRÉANCES DOUTEUSES

Clôture 31/12/2011	(240)
Dotations	(116)
Reprises	106
Autres mouvements	41
Clôture 31/12/2012	(209)
Dotations	(41)
Reprises	43
Autres mouvements	4
Clôture 31/12/2013	(203)

Au 31 décembre 2013, le montant net des créances commerciales s'élève à 1 127 millions d'euros (note 23). Le montant net des créances échues s'élève à 120 millions d'euros et la part des créances nettes échues de plus de 90 jours représente 2,1 % du montant net total des créances commerciales. Le Groupe considérant le risque de non-recouvrement comme marginal, ces créances ne font pas l'objet de dépréciation complémentaire.

2) Placements

La politique du Groupe en termes de gestion de la trésorerie à court terme privilégie la liquidité, la sécurité et la disponibilité de ses placements.

Les placements sont réalisés en majorité par la Direction de la Trésorerie et des Financements qui diversifie les investissements dans des dépôts à terme auprès des établissements financiers de premier plan et dans des OPCVM classés par l'AMF dans les catégories « monétaires » et « monétaires court terme », disponibles à tout moment.

Les placements effectués en pays sont validés par la Direction de la Trésorerie et des Financements

Le Groupe effectue un suivi du risque de contrepartie permettant de suivre les politiques de placement directes chez des contreparties et les sous-jacents des OPCVM dans lesquels le Groupe a investi. Pour les OPCVM, le Groupe se fixe également comme objectif de ne jamais investir un montant supérieur à 5 % du montant d'un fonds dans la limite de 250 millions d'euros par fonds.

- interrogations, quand ils existent, des différents fichiers positifs et négatifs ;
- gestion active des fonctions recouvrement et contentieux ;
- outils de suivi et de contrôle permanent du risque de crédit.

Au sein de chaque société exerçant l'activité de crédit, un département Risque de crédit est en charge de l'ensemble de ces suivis et une synthèse des comités de gestion des risques fait l'objet d'une présentation systématique au Conseil d'administration.

Au niveau du Groupe, une filière Risque de crédit Europe a également été mise en place pour assurer le suivi et la mise en œuvre de la politique risque en France, en Espagne, en Belgique et en Italie.

2) Dépréciations des encours clients

Les créances à la clientèle sont classées en créances douteuses dès lors qu'elles présentent un risque de non-recouvrement total ou partiel (retard de paiement...).

Les modèles de dépréciation sont établis conformément à la réglementation en vigueur applicable aux entreprises de crédit dans chaque pays, suivant un processus en deux étapes :

- classification des encours en classes homogènes de risques, au sens de la probabilité de récupération ; puis
- modélisation des probabilités de pertes sur base historique.

Dans un certain nombre de pays, des provisions spécifiques sont également comptabilisées sur certaines typologies d'encours afin de respecter les directives des banques centrales locales.

36.4.2 Activité de banque assurance

1) Gestion du risque de crédit

Pour faire face au risque d'insolvabilité des emprunteurs auxquels elles ont consenti des fonds, les sociétés financières du Groupe se sont dotées de dispositifs de contrôle de la qualité et de la solvabilité des débiteurs :

- systèmes d'aide à la décision intégrant des outils de *scoring*, de budget et de références passées attestant de la qualité de la contrepartie ;

VENTILATION DES ENCOURS ÉCHUS ET NON ÉCHUS

(en millions d'euros)	Solde au 31/12/2013		Créances échues			
	Créances non échues à la date de clôture	entre 0 et 3 mois	entre 3 et 6 mois	entre 6 mois et un an	au-delà d'un an	
Encours des sociétés financières	5 602	5 387	92	30	17	75

(en millions d'euros)	Solde au 31/12/2012		Créances échues			
	Créances non échues à la date de clôture	entre 0 et 3 mois	entre 3 et 6 mois	entre 6 mois et un an	au-delà d'un an	
Encours des sociétés financières	5 646	5 146	352	46	28	73

ÉCHÉANCIER DES ENCOURS CLIENTS DES SOCIÉTÉS FINANCIÈRES

31/12/2013 (en millions d'euros)	Total	< 1 an	> 1 an < 5 ans	> 5 ans
France	2 875	1 010	1 663	202
Belgique	196	176	20	
Espagne	1 313	932	174	206
Italie	180	87	61	32
Argentine	145	142	3	
Brésil	892	874	18	
TOTAL	5 602	3 221	1 940	441

31/12/2012 (en millions d'euros)	Total	< 1 an	> 1 an < 5 ans	> 5 ans
France	3 020	1 178	1 656	185
Belgique	198	176	22	0
Espagne	1 243	860	187	196
Italie	173	85	55	33
Argentine	136	129	8	0
Brésil	876	858	18	0
TOTAL	5 646	3 286	1 945	415

36.5. RISQUE ACTIONS

Le risque sur actions provient des variations de marché du cours de l'action Carrefour dans le cadre de ses programmes d'engagement sur ses titres et des actions détenues en propre.

Le Groupe a pour politique de ne pas détenir de positions actions (sur les siennes propres ou des tierces) sauf circonstances ou besoins particuliers.

Occasionnellement, le Groupe achète sur le marché ses propres actions ou des options d'achat sur ses propres actions. Ces actions et

options sont principalement utilisées dans le cadre de la couverture des programmes d'attribution d'actions gratuites et d'options sur actions du Groupe. Le rythme et le volume de ces achats dépendent des cours sur le marché.

Au 31 décembre 2013, les actions et options détenues directement ou indirectement en propre couvrent l'intégralité des programmes d'attributions d'actions gratuites et d'options sur actions en vie.

Les valeurs mobilières et les placements financiers du Groupe sont essentiellement constitués de placements monétaires sur lesquels l'exposition au risque actions est faible.

NOTE 37 PASSIFS ÉVENTUELS

Dans le cadre de leur activité courante, les sociétés du Groupe font régulièrement l'objet de contrôles fiscaux, douaniers et administratifs. Le Groupe est par ailleurs sujet à divers litiges ou contentieux. Une provision est comptabilisée lorsque le Groupe a une obligation présente (juridique ou implicite) résultant d'un événement passé, qu'il est probable qu'une sortie de ressources sera nécessaire pour régler l'obligation, et que le montant de l'obligation peut être estimé de manière fiable (voir notes 29 et 31). Les pertes opérationnelles futures ne sont pas provisionnées.

Les passifs éventuels ne sont pas comptabilisés et correspondent à :

- des obligations potentielles résultant d'événements passés dont l'existence ne sera confirmée que par la survenance d'événements futurs incertains qui ne sont pas totalement sous le contrôle de l'entreprise ; ou

- des obligations actuelles résultant d'événements passés, mais qui ne sont pas comptabilisées car il n'est pas probable qu'une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques sera nécessaire pour éteindre l'obligation ou car le montant de l'obligation ne peut être évalué avec une fiabilité suffisante.

Le Groupe n'a connaissance d'aucun passif éventuel risquant d'affecter significativement et avec une probabilité sérieuse, les résultats, la situation financière, le patrimoine ou l'activité du Groupe.

NOTE 38 VARIATION DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT

(en millions d'euros)	31/12/2013	31/12/2012	Variation
Variation des stocks	(135)	687	(822)
Variation des créances commerciales	(34)	79	(113)
Variation des fournisseurs	(31)	(764)	733
Variation de dette fidélité et autres	276	142	134
Variation du BFR marchand (« Trésorerie marchandises »)	76	145	(69)
Variation des autres créances et autres dettes	(361)	(174)	(186)
Variation du besoin en fonds de roulement	(284)	(29)	(255)

NOTE 39 ENGAGEMENTS HORS BILAN

Les engagements donnés et reçus par le Groupe et non comptabilisés au bilan correspondent à des obligations contractuelles non encore réalisées et subordonnées à la réalisation de conditions ou d'opérations ultérieures à l'exercice en cours. Ces engagements sont de trois ordres : ceux liés à la trésorerie, ceux liés à l'exploitation des points de ventes et ceux liés

aux acquisitions de titres. En outre, le Groupe a des contrats de location (loyers payables principalement sur les points de vente loués, et loyers à percevoir principalement sur les boutiques de galeries marchandes) qui représentent également des engagements futurs, donnés ou reçus.

Engagements donnés (en millions d'euros)	31/12/2013	Détail par échéance			31/12/2012 ⁽¹⁾
		- d'un an	1 à 5 ans	+ de 5 ans	
Liés à la trésorerie	8 258	4 835	2 603	820	9 159
Relatifs aux sociétés financières	7 150	4 659	2 483	8	7 526
Relatifs aux autres sociétés	1 107	176	120	811	1 633
Liés à l'exploitation/immobilier/expansion...	1 942	1 047	747	148	2 407
Liés aux cessions de titres	169	39	63	67	313
Liés aux locations	3 217	886	1 446	885	4 116
TOTAL	13 586	6 806	4 860	1 920	15 996

(1) Dont 486 millions concernant les entités traitées selon la norme IFRS 5

Engagements reçus (en millions d'euros)	31/12/2013	Détail par échéance			31/12/2012 ⁽¹⁾
		- d'un an	1 à 5 ans	+ de 5 ans	
Liés à la trésorerie	6 752	1 535	5 177	40	7 216
Relatifs aux sociétés financières	1 656	698	958	0	1 848
Relatifs aux autres sociétés	5 096	837	4 219	40	5 368
Liés à l'exploitation/immobilier/expansion...	882	174	444	264	740
Liés aux acquisitions de titres	303	188	79	36	298
Liés aux locations	830	293	385	152	990
TOTAL	8 766	2 191	6 085	491	9 245

(1) Dont 151 millions d'euros concernant les entités traitées selon la norme IFRS 5

Les **engagements hors bilan liés à la trésorerie** sont composés :

- des engagements de crédit donnés par les sociétés financières du Groupe à leur clientèle dans le cadre de leurs activités opérationnelles, ainsi que d'engagements bancaires reçus ;
- de cautions et hypothèques données ou reçues principalement dans le cadre de l'activité immobilière du Groupe ;
- de lignes de crédits mobilisables représentant les lignes de crédit confirmées mises à la disposition du Groupe et non utilisées à la date de clôture.

Les **engagements hors bilan liés à l'exploitation** sont composés :

- d'engagements d'achat de terrains dans le cadre des programmes d'expansion du Groupe ;
- de dépendances diverses issues de contrats commerciaux ;
- d'engagements donnés pour l'accomplissement de travaux dans le cadre des programmes d'expansion du Groupe ;
- de garanties locatives et de garanties sur opérateurs de galeries marchandes ;
- de créances garanties ;
- d'autres engagements donnés ou reçus.

Les **engagements hors bilan liés aux acquisitions et cessions de titres** sont composés d'engagements fermes reçus d'achat et de vente de titres :

- majoritairement en France, dans le cadre de l'activité de franchise du Groupe ;

- ainsi que d'options d'achat et de vente de titres exerçables immédiatement et de garanties de passifs. Les garanties de passifs reçues ne sont pas valorisées.

Les **engagements hors bilan liés aux contrats de location**

À fin décembre 2013, le Groupe détient en pleine propriété 692 hypermarchés sur 1 168 hypermarchés intégrés, 530 supermarchés sur 1 274 supermarchés intégrés.

Les magasins non détenus en pleine propriété font l'objet de contrats de location pour une charge de 905 millions d'euros au titre de l'année 2013 (voir note 9).

24 % des engagements liés aux contrats de location sont à échéance de moins de 1 an, 42 % à échéance de 1 à 5 ans et 34 % à échéance de plus de 5 ans.

Au titre des contrats de location simple, le montant brut des loyers futurs, déterminé en fonction de l'engagement maximal futur pris par le Groupe, aussi bien en termes de durée que de montant pour chacun des contrats de location immobilière existant à ce jour, s'élève à 3 217 millions d'euros. Le montant actualisé de ces loyers futurs s'élève à 2 551 millions d'euros.

Le Groupe détient par ailleurs des galeries commerciales, principalement autour des hypermarchés et supermarchés, données en location et ayant généré au cours de l'année 2013 un produit de 247 millions d'euros. Le montant brut des loyers futurs à recevoir, déterminé en fonction de l'engagement futur pris par les locataires, aussi bien en termes de durée que de montant pour chacun des contrats de location immobilière existant à ce jour, s'élève à 830 millions d'euros. L'actualisation de ces loyers futurs correspond à un engagement reçu de 678 millions d'euros.

NOTE 40 EFFECTIFS

	31/12/2013	31/12/2012 ⁽¹⁾
Effectif moyen du Groupe	351 463	349 776
Effectif fin de période du Groupe	363 989	357 342

(1) À des fins de comparabilité, les effectifs 2012 ont été retraités pour tenir compte de la perte de contrôle de la Turquie et du traitement IFRS 5 de l'Inde.

NOTE 41 PARTIES LIÉES

41.1 TRANSACTIONS AVEC LES SOCIÉTÉS LIÉES

Les opérations réalisées au cours de l'exercice 2013 avec les principales sociétés dans lesquelles le Groupe exerce une influence notable ou un contrôle conjoint au 31 décembre 2013 sont présentées ci-dessous.

(en millions d'euros)	CarrefourSA	Provencia	Mestdagh
Chiffre d'affaires (vente de marchandises)	0	556	125
Redevances de franchise	1	8	7
Créances à la clôture	2	36	12

41.2 AUTRES TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIÉES

Prise à bail en état futur d'achèvement d'un immeuble situé à Massy, propriété du groupe Colony

Le bail est consenti sur une durée ferme de douze ans avec prise d'effet à compter de la date d'achèvement des travaux le 20 décembre 2013,

et moyennant un loyer annuel global de 21 millions d'euros, ajustable en fonction du nombre de m² de surface locative réelle. Ce loyer sera indexé sur l'indice INSEE de la construction. Par ailleurs, une franchise de loyer de douze mois est consentie à Carrefour à compter de la date de prise d'effet du bail.

NOTE 42 RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS

Le tableau ci-dessous présente la rémunération versée par le groupe Carrefour aux personnes qui ont été, au cours de l'exercice, membres de l'équipe de Direction du Groupe ou du Conseil d'Administration. L'information présentée au titre de 2012 a été retraitée à des fins de comparaison.

(en millions d'euros)	2013	2012
Rémunération au titre de l'exercice	4,3	5,5
Rémunération variable relative à l'année précédente	4,7	3,4
Avantages en nature logement et véhicule	0,2	0,1
Rémunération totale versée	9,2	9,0
Charges patronales	3,2	4,2
Indemnités de fin de contrat	0,4	3,8

Les autres avantages accordés sont les suivants :

- régime de retraite à prestations définies décrit en Note 30.
- attribution d'options d'achat d'actions et d'actions gratuites. Les dirigeants présents au 31 décembre 2013 disposaient lors de la clôture 2013 de 142 575 options d'achat d'actions. Les dirigeants du groupe Carrefour présents au 31 décembre 2012 disposaient de 511 845 options d'achat d'actions et 4 107 actions gratuites.

Le montant des jetons de présence versés aux membres du Conseil d'Administration au cours de l'exercice 2013 s'élève à 0,8 million d'euros. En 2012, il s'élevait à 0,8 million d'euros.

NOTE 43 ÉVÉNEMENTS POST-CLÔTURE

Aucun autre événement postérieur à la clôture n'est de nature à avoir une incidence significative sur les comptes du Groupe.

NOTE 44 HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

(en millions d'euros)	2013				2012			
	Deloitte & Associés	KPMG	Mazars	Total	Deloitte & Associés	KPMG	Mazars	Total
Audit	2,3	9,1	2,5	13,9	2,7	9,8	2,9	15,4
Autres prestations	0,7	0,5	0,1	1,3	0,3	0,2	0,0	0,5
TOTAL	3,0	9,6	2,6	15,2	3,0	10,0	2,9	15,9

NOTE 45 PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

45.1 SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES PAR INTÉGRATION GLOBALE AU 31 DÉCEMBRE 2013

<i>FRANCE</i>	<i>Pourcentages d'intérêts retenus en consolidation</i>
ACTIS	100,0
AJACCIO DISTRIBUTION	100,0
ALFROY	100,0
ALODIS	100,0
ARIGE	100,0
AVENUE	52,0
BELLEVUE DISTRIBUTION	100,0
BLO DISTRIBUTION	100,0
BOEDIM	100,0
BPJ	100,0
BREM 63	51,0
CADS	97,0
CALLOUETS	51,0
CAR AUTOROUTES	100,0
CARCOOP	50,0
CARCOOP STATIONS SERVICE	50,0
CARDADEL	100,0
CARFUEL	100,0
CARIMA	100,0
CARLIER	100,0
CARMA	30,4
CARMA COURTAGE	30,4
CARMA VIE	30,4
CARREFOUR ADMINISTRATIF FRANCE	100,0
CARREFOUR BANQUE (Ex S2P - SOCIETE DES PAIEMENTS PASS)	60,8
CARREFOUR DRIVE	100,0
CARREFOUR FORMATION HYPERMARCHES FRANCE (GFHF)	100,0
CARREFOUR FRANCE	100,0
CARREFOUR FRANCE PARTICIPATION	100,0
CARREFOUR HYPERMARCHÉS	100,0
CARREFOUR IMPORT SAS (EX CRFP2)	100,0
CARREFOUR MANAGEMENT	100,0
CARREFOUR MARCHANDISES INTERNATIONALES	100,0
CARREFOUR MONACO	100,0
CARREFOUR PARTENARIAT INTERNATIONAL	100,0
CARREFOUR PROPERTY	100,0
CARREFOUR PROPERTY DEVELOPMENT	100,0
CARREFOUR PROPERTY GESTION	100,0
CARREFOUR PROPERTY INTERNATIONAL	100,0
CARREFOUR PROXIMITÉ France	100,0
CARREFOUR, SA	100,0
CARREFOUR SERVICES CLIENTS	100,0

<i>FRANCE</i>	<i>Pourcentages d'intérêts retenus en consolidation</i>
CARREFOUR STATION SERVICE (ex PARIDIS 75)	100,0
CARREFOUR SYSTÈMES D'INFORMATIONS FRANCE	100,0
CARREFOUR VOYAGES	100,0
CARVILLENEUVE	100,0
CASCH	100,0
CENTRE COMMERCIAL DE LESCAR	99,5
CHALLENGER	100,0
CHAMNORD	59,6
CHAMPION SUPERMARCHÉS FRANCE (C.S.F)	100,0
CHRISTHALIE	100,0
CLAIREFONTAINE	100,0
COMPAGNIE D'ACTIVITÉ ET DE COMMERCE INTERNATIONAL -CACI-	100,0
CONTINENT 2001	100,0
COSG	100,0
COVICAR 23	100,0
COVIAM 8	100,0
COVICAR 2	100,0
CP TRANSACTIONS	100,0
CPF ASSET MANAGEMENT	100,0
CRF RÉGIE PUBLICITAIRE	100,0
CRFP4	100,0
CRFP8	100,0
CRFP10	100,0
CRFP11	100,0
CRFP13	100,0
CRFP14	100,0
CRFP15	100,0
CRFP16	100,0
CSD	74,0
CSD TRANSPORTS	74,0
CSF FRANCE	100,0
CSF FRANCE STATIONS SERVICES	100,0
DAUPHINOISE DE PARTICIPATIONS	100,0
DE LA COQUERIE	51,0
DE LA FONTAINE	51,0
DE LA VALLÉE	100,0
DE SIAM	51,0
DELDIS	100,0
DES TROIS G	97,0
DISTRIVAL	100,0
DUCAR	100,0
ECALHAN	51,0
EPG	66,0
EUROMARCHÉ	100,0
FALDIS	100,0
FINANCIÈRE RSV	100,0
FINIFAC	100,0

<i>FRANCE</i>	<i>Pourcentages d'intérêts retenus en consolidation</i>
FLORADIS	100,0
FORUM DEVELOPPEMENT	100,0
FRANCY	100,0
GAMACASH	100,0
GERFLO	100,0
GENEDIS	100,0
GERNIMES	100,0
GIE CARREFOUR PERSONAL FINANCE SERVICES	53,0
GIMONDIS	100,0
GM CARREFOUR (ex COVICAR 18)	100,0
GMC FRANCE	100,0
GMC STATIONS SERVICE	100,0
GUILVIDIS	100,0
GUYENNE ET GASCOGNE	100,0
GVTIMM	51,0
HAUTS DE ROYA	100,0
HERMES	100,0
HYPARLO SAS	100,0
IMMAUFFAY	51,0
IMMO ARTEMARE	51,0
IMMO BACQUEVILLE	51,0
IMMO DRIVE	100,0
IMMO REBAIS	51,0
IMMOBILIERE CARREFOUR	100,0
IMMOCYPRIEN	51,0
IMMODIS	100,0
IMMODIS (ex HYPARMO)	100,0
IMMODIVINE	51,0
IMMOLOUBES	51,0
IMMOTOURNAY	51,0
IMMOTRIVE	100,0
INTERDIS	100,0
KERGALYS	99,96
LA BAUDRIERE	51,0
LA BLANCHISSERIE	100,0
LA CIOTAT DISTRIBUTION SNC	100,0
LA CROIX VIGNON	51,0
LA GERSOISE	51,0
LA MESTRASAISE	51,0
LA SABLONNIÈRE	100,0
LALAUDIS	99,0
LANN KERGUEN	51,3
LAPALUS & FILS (ETABS)	100,0
LE COURTEMBLET	100,0
LES TASSEAUX	51,0
LES TRANCHÉES	100,0
LES VALLES	51,0

<i>FRANCE</i>	<i>Pourcentages d'intérêts retenus en consolidation</i>
LIMADOR	100,0
LOGIDIS	100,0
LOGIDIS COMPTOIRS MODERNES	100,0
LUDIS	100,0
LVDIS	100,0
MAISON JOHANES BOUBEE	100,0
MATOLIDIS	100,0
MAXIMOISE DE CREATION	51,0
MICHEL HOCHARD	100,0
MONTECO	100,0
MONTEL DISTRIBUTION	100,0
MORTEAU DISTRIBUTION	100,0
MPF PODIROUX	100,0
NEREIDE	100,0
NOBLADIS	100,0
NOSAEL	51,0
NOTIB	100,0
ON LINE CARREFOUR	100,0
OOSHOP	100,0
OVEA	99,98
P.R.M.	100,0
PADISMA	100,0
PARECMI	100,0
PERPIGNAN DISTRIBUTION SNC	100,0
PHILCAT	100,0
PHIVETOL	100,0
PROFIDIS	100,0
PROFIDIS & CIE	100,0
PROLACOUR	100,0
PUGNACE	100,0
RESSONS	51,0
RIOM DISTRIBUTION	100,0
ROGER	100,0
ROTONDE	100,0
SAGC	100,0
SAM PROSPECTIVE	90,0
SAMAD	100,0
SARL DE SAINT HERMENTAIRE	100,0
SCI DIAMARS	100,0
SCI LA SEE	100,0
SCI LES SABLES	100,0
SELIMA	100,0
SELOJA	51,0
SIGOULIM	51,0
SOBADIS	100,0
SOBRECO	100,0
SOCIÉTÉ DES NOUVEAUX HYPERMARCHÉS	100,0

	<i>Pourcentages d'intérêts retenus en consolidation</i>
<i>FRANCE</i>	
SOCIÉTÉ DES HYPERMARCHÉS DE LA VEZERE	50,0
SOCIÉTÉ D'EXPLOITATION AMIDIS & Cie	100,0
SOCIÉTÉ FECAMPOISE DE SUPERMARCHÉS	100,0
SOCIÉTÉ NOUVELLE SOGARA	100,0
SODIMOB	100,0
SODISAL	100,0
SODISCAF	100,0
SODITRIVE	100,0
SOFALINE	100,0
SOFIDIM	99,0
SOFODIS	100,0
SOGARA	100,0
SOGARA DRIVE	100,0
SOGARA FRANCE	100,0
SOGARA STATION SERVICE	100,0
SOLEDIS	100,0
SOMAFRE	100,0
SOPROMAL	100,0
SOVAL	100,0
SOVIDIS	100,0
SOVIDIS PROPRIANO	100,0
STELAUR	100,0
SUPERDIS	96,5
TERTRA	51,0
TOURANGELLE DE PARTICIPATIONS	100,0
UNICAGES	100,0
UNIVU	100,0
VARJEA	100,0
VEZERE DISTRIBUTION	50,0
VIERDIS	100,0
VISAGE	100,0
VIZEGU	90,0

ALLEMAGNE

CARREFOUR PROCUREMENT INTERNATIONAL AG & CO. KG	100,0
---	-------

ARGENTINE

BANCO DE SERVICIOS FINANCIEROS SA	60,0
INC S.A.	100,0

BELGIQUE

ALL IN FOOD	100,0
BIGG'S SA	100,0
BRUGGE RETAIL ASSOCIATE	100,0
CARREFOUR BELGIUM	100,0
CARREFOUR Finance	100,0
CARUM	100,0
DE NETELAAR	100,0
DEURNE RETAIL ASSOCIATE	100,0
DIKON	100,0
ECLAIR	100,0
EXTENSION BEL-TEX	100,0
FILUNIC	100,0
FIMASER	60,8
FOMAR	100,0
FRESHFOOD	100,0
GB RETAIL ASSOCIATES SA	100,0
GENT DAMPOORT RETAIL ASSOCIATE	100,0
GMR	100,0
GROFRUIT	100,0
HALLE RETAIL ASSOCIATE	100,0
HEPPEN RETAIL ASSOCIATE	100,0
LA LOUVIERE RETAIL ASSOCIATE	100,0
MABE	100,0
MARKET A1 CBRA	100,0
MARKET B2 CBRA	100,0
MARKET C3 CBRA	100,0
MARKET D4 CBRA	100,0
NORTHSHORE PARTICIPATION	100,0
OUDENARDE RETAIL	100,0
QUIEVRAIN RETAIL ASSOCIATE	100,0
R&D FOOD	100,0
ROB	100,0
RULUK	100,0
SAMDIS	100,0
SCHILCO	100,0
SOCIÉTÉ RELAIS	100,0
SOUTH MED INVESTMENTS	100,0
STIGAM	100,0
VANDEN MEERSSCHE NV	100,0
VERSMARKT	100,0
WAPRO	100,0

BRÉSIL

ATACADÃO DISTRIBUIÇÃO COMERCIO E INDUSTRIA LTDA	100,0
BANCO CSF S.A.	51,0
BREPA COMERCIO PARTICIPACÃO LTDA	100,0
BSF HOLDING S.A.	51,0
CARREFOUR COMERCIO E INDUSTRIA LTDA	100,0
CARREFOUR VIAGENS E TURISMO LTDA.	100,0
COMERCIAL DE ALIMENTOS CARREFOUR S.A.	100,0
IMOPAR PARTICIPCOES E ADMINISTRACAO IMOBILIARIA LTDA	100,0
LOJIPART PARTICIPACOES SA	100,0
NOVA GAULE COMERCIO E PARTICIPACOES S.A.	100,0
PANDORA PARTICIPACOES LTDA	100,0
POSTO ARRUDA PEREIRA	100,0
RIO BONITO ASSESSORIA DE NEGOCIOS LTDA	100,0
TROPICARGAS TRANSPORTES LTDA.	100,0
VERPARINVEST S.A	100,0

CHINE

BEIJING CARREFOUR COMMERCIAL CO., LTD.	55,0
BEIJING CHAMPION SHOULIAN COMMUNITY CHAIN STORES CO LTD	100,0
BEIJING CHUANGYIJIA CARREFOUR COMMERCIAL	100,0
BEIJING REPRESENTATIVE OFFICE OF CARREFOUR S.A.	100,0
CARREFOUR (CHINA) MANAGEMENT & CONSULTING SERVICES CO.	100,0
CHANGCHUN CARREFOUR COMMERCIAL CO., LTD.	75,0
CHANGSHA CARREFOUR HYPERMARKET	100,0
CHANGZHOU YUEDA CARREFOUR COMMERCIAL CO., LTD.	60,0
CHENGDU CARREFOUR HYPERMARKET CO LTD	80,0
CHENGDU YUSHENG INDUSTRIAL DEVELOPMENT CO LTD	100,0
CHONGQING CARREFOUR COMMERCIAL CO LTD	65,0
DALIAN CARREFOUR COMMERCIAL CO., LTD.	65,0
DONGGUAN CARREFOUR COMMERCIAL CO., LTD	100,0
DONGGUAN DONESHENG SUPERMARKET CO	100,0
FOSHAN CARREFOUR COMMERCIAL CO., LTD	100,0
FUZHOU CARREFOUR COMMERCIAL CO LTD	100,0
GUANGZHOU JIAGUANG SUPERMARKET CO	100,0
GUIZHOU CARREFOUR COMMERCIAL CO., LTD	100,0
HAIKOU CARREFOUR COMMERCIAL	100,0
HANGZHOU CARREFOUR HYPERMARKET CO., LTD	80,0
HARBIN CARREFOUR HYPERMARKET CO., LTD	65,0
HEBEI BAOLONGCANG CARREFOUR COMMERCIAL CO., LTD.	51,0
HEFEI YUEJIA COMMERCIAL CO., LTD.	60,0
HUHHOT CARREFOUR COMMERCIAL COMPANY CO., LTD.	100,0
JINAN CARREFOUR COMMERCIAL CO., LTD	100,0
KUNMING CARREFOUR HYPERMARKET CO., LTD	100,0
NANCHANG YUEJIA COMMERCIAL CO., LTD	60,0
NANJING YUEJIA SUPERMARKET CO LTD	65,0

CHINE

NINGBO CARREFOUR COMMERCIAL	80,0
NINGBO LEFU INDUSTRIAL DEVELOPMENT CO. LTD	100,0
QINGDAO CARREFOUR COMMERCIAL	95,0
QUJING CARREFOUR HYPERMARKET CO., LTD.	100,0
SHANDONG CARREFOUR COMMERCIAL CO., LTD.	100,0
SHANGAI CARHUA SUPERMARKET LTD	55,0
SHANGHAI GLOBAL SOURCING CONSULTING CO LTD	100,0
SHANXI YUEJIA COMMERCIAL CO., LTD	55,0
SHENYANG CARREFOUR COMMERCIAL CO LTD	65,0
SHENZHEN CARREFOUR COMMERCIAL	100,0
SHENZHEN LERONG SUPERMARKET CO LTD	100,0
SHIJIAZHUANG CARREFOUR COMMERCIAL CO., LTD.	51,0
SICHUAN CARREFOUR COMMERCIAL CO., LTD.	100,0
SUZHOU YUEJIA SUPERMARKET CO., LTD	55,0
THE CARREFOUR(CHINA) FOUNDATION FOR FOOD SAFETY LTD.	100,0
TIANJIN JIAFU COMMERCIAL CO., LTD.	100,0
TIANJIN QUANYE CARREFOUR HYPERMARKET CO., LTD	65,0
VICOUR LIMITED	100,0
WUHAN HANFU SUPERMARKET CO., LTD.	100,0
WUXI YUEJIA COMMERCIAL CO., LTD.	55,0
XIAMEN CARREFOUR COMMERCIAL CO LTD	100,0
XIAN CARREFOUR HYPERMARKET CO LTD	100,0
XINJIANG CARREFOUR HYPERMARKET	100,0
XUZHOU YUEJIA COMMERCIAL CO LTD	60,0
ZHENGZHOU YUEJIA COMMERCIAL CO., LTD.	60,0
ZHUHAI CARREFOUR COMMERCIAL CO., LTD.	100,0
ZHUHAI LETIN SUPERMARKET CO., LTD.	100,0
ZHUZHOU CARREFOUR COMMERCIAL CO., LTD.	100,0

ESPAGNE

ALCYION BV	100,0
CARREFOUR ESPANA PROPERTIES, S.L.	100,0
CARREFOUR NAVARRA, S.L.	100,0
CARREFOUR NORTE, S.L.	100,0
CARREFOUR PROPERTY SANTIAGO, S.L.	100,0
CARREFOURONLINE S.L (SUBMARINO HISPANIA)	100,0
CENTROS COMERCIALES CARREFOUR, S.A.	100,0
CORREDURIA DE SEGUROS CARREFOUR	100,0
ESTABLECIMIENTOS DE DESCUENTO STONE	100,0
GROUP SUPECO MAXOR	100,0
INVERSIONES PRYCA, S.A.	100,0
JANENBAN INVERSIONES S.L	100,0
NORFIN HOLDER S.L.	100,0
SERVICIOS FINANCIEROS CARREFOUR EF.C. (FINANCIERA PRYCA)	60,1
SIDAMSA CONTINENTE HIPERMERCADOS, S.A.	100,0
SOCIEDAD DE COMPRAS MODERNAS, S.A. (SOCOMO)	100,0
SUPERMERCADOS CHAMPION, S.A.	100,0
VIAJES CARREFOUR, S.L.UNIPERSONAL	100,0

HONG KONG

CARREFOUR ASIA LTD	100,0
CARREFOUR GLOBAL SOURCING ASIA	100,0
CARREFOUR TRADING ASIA LTD (CTA)	100,0

INDE

CARREFOUR INDIA MASTER FRANCHISE LTD	100,0
CARREFOUR WC & C INDIA PRIVATE LTD	100,0

IRLANDE

CARREFOUR INSURANCE	100,0
---------------------	-------

ITALIE

CARREFOUR ITALIA	100,0
CARREFOUR ITALIA FINANCE SRL	100,0
CARREFOUR PROPERTY ITALIA S.r.l (ex DEMETER ITALIA SPA (ex HYPERMARKET HOLDING))	99,8
CONSORZIO PROPRIETARI CENTRO COMMERCIALE BUROLO	89,0
CONSORZIO PROPRIETARI CENTRO COMMERCIALE GIUSSANO	76,8
CONSORZIO PROPRIETARI CENTRO COMMERCIALE MASSA	54,1
CONSORZIO PROPRIETARI CENTRO COMMERCIALE TORINO MONTECUCCO	87,2
CONSORZIO PROPRIETARI CENTRO COMMERCIALE BRIANZA	52,8
CONSORZIO PROPRIETARI CENTRO COMMERCIALE THIENE	57,8
CONSORZIO PROPRIETARI CENTRO COMMERCIALE VERCELLI	84,2
DI PER DI SRL	99,8
GS SpA (EX ATENA)	99,8
IL BOSCO SRL	99,8
S.C.A.R.L. Shopville Gran Reno	57,7
SOCIETA SVILUPPO COMMERCIALE	99,8

LUXEMBOURG

VELASQUES SA	100,0
--------------	-------

PAYS-BAS

CARREFOUR CHINA HOLDINGS BV	100,0
CARREFOUR INTERNATIONAL SERVICES BV (HYPER GERMANY HOLDING BV)	100,0
CARREFOUR NEDERLAND BV	100,0
CARREFOUR PROPERTY BV	100,0
FOURET BV	100,0
FRANCOFIN BV	100,0
HYPER GERMANY BV	100,0
HYPER INVEST BV	100,0
INTERCROSSROADS BV	100,0
MILDEW BV	100,0
ONESIA BV	100,0
SOCA BV	100,0

POLOGNE

CARREFOUR POLSKA	100,0
CARREFOUR POLSKA WAW	100,0
IBES	100,0
WIGRY	100,0

ROUMANIE

ARTIMA SA	100,0
CARREFOUR PROPERTY ROMANIA	100,0
CARREFOUR MERCHANDISING	100,0
CARREFOUR ROUMANIE	100,0

SINGAPOUR

CARREFOUR SINGAPOUR PTE LTD	100,0
CARREFOUR SOUTH EAST ASIA	100,0

SUISSE

CARREFOUR WORLD TRADE	100,0
HYPERDEMA (PHS)	100,0
PROMOHYPERMARKT AG (PHS)	100,0

TAIWAN

CARREFOUR INSURANCE BROKER CO	60,0
CARREFOUR STORES TAIWAN CO	60,0
CARREFOUR TELECOMMUNICATION CO	30,6
CHARNG YANG DEVELOPMENT CO	30,0
PRESICARRE	60,0

45.2 SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES PAR MISE EN ÉQUIVALENCE AU 31 DÉCEMBRE 2013

FRANCE	<i>Pourcentages d'intérêts retenus en consolidation</i>
ABREDIS	50,0
ALEXANDRE	50,0
AUDIST	50,0
AZAYDIS	50,0
AZIMMO	50,0
BORDEROUGE	40,0
CARDUTOT	26,0
CARGAN	50,0
CARTAILLAN	50,0
CERBEL	50,0
CEVIDIS	50,0
CHERBOURG INVEST	48,0
CHRISTIA	50,0
CJA DISTRIBUTION	50,0
COLODOR	50,0
CONCEPT 2003	50,0
COROU	50,0
COVIAM 21	50,0
DE L'ARCHE	50,0
DECODIS	50,0
DEPOT PETROLIER DE LYON	50,0
DEPOTS PETROLIERS COTIERS	20,0
DIPLO	50,0
DIRIC	50,0
DISMONPT	50,0
DU MOULIN	50,0
ENTREPOT PETROLIER DE VALENCIENNES	34,0
FABCORJO	50,0
FARO	50,0
FAVICAR	50,0
FERRARI	50,0
FIVER	50,0
FONCIERE MARSEILLAN	50,0
FONCIERE PLANES	50,0
FONCIERE SOLANDIS	33,8
FRELUM	50,0
GANDIS	50,0
GERIC GIE	43,1
GMDIS	50,0
GPVM	30,0
GRANDI	50,0
GWENDA	50,0
HBLP	25,0
IDEC	50,0
IMMO ST PIERRE EGLISE	50,0

<i>FRANCE</i>	<i>Pourcentages d'intérêts retenus en consolidation</i>
JOSIM	34,0
JUPILOU	34,0
LA CATALANE DE DISTRIBUTION	50,0
LA CRAUDIS	50,0
LA GUJANNAISE	26,0
LAITA BELON DISTRIBUTION	50,0
LB LE PLAN	50,0
LE CLAUZELS	50,0
LE PETIT BAILLY	50,0
LES OLIVIERS	50,0
LEZIDIS	50,0
LUMIMMO	50,0
MADIS	50,0
MAGODIS	50,0
MAISON VIZET FABRE	50,0
MALISSOL	50,0
MARIDYS	50,0
MASSEINE	50,0
MAUDIS	50,0
MBD	50,0
NASOCA	50,0
NOUKAT	50,0
OLICOURS	50,0
OUIDIS	50,0
PAM	50,0
PASLUD	50,0
PLAMIDIS	50,0
PLANE MARSEILLAN	50,0
PLORAUDIS	50,0
PRODIX	50,0
PROPHI	50,0
PROVENCIA SA	50,0
RIMADIS	50,0
ROND POINT	34,0
ROSE BERGER	50,0
SAM	50,0
SCA	50,0
SCB	50,0
SCI DOMINIQUE	50,0
SCI IMMODISC	50,0
SCI LA CLAIRETTE	50,0
SCI LATOUR	60,0
SCI PONT D'ALLIER	50,0
SCI SOVALAC	50,0
SCOMONDIS	34,0
SCYCADIS	50,0
SEREDIS	50,0

	<i>Pourcentages d'intérêts retenus en consolidation</i>
<i>FRANCE</i>	
SIFO	50,0
SMD	50,0
SME	50,0
SOCADIS	50,0
SOCADIS CAVALAIRE	50,0
SODIBOR	50,0
SODITA	50,0
SOFIDIS	50,0
SOLANDIS	34,0
SOQUIMDIS	50,0
SOTRESCO	50,0
SOVADIS	50,0
ST PAUL DE DISTRIBUTION	50,0
STÉ DU DÉPÔT PÉTROLIER DE NANTERRE	20,0
STÉ FINANCIÈRE GERIC	34,9
TURENNE	50,0
VALECAR	50,0
VALMENDIS	50,0

BELGIQUE

MESTDAGH	25,0
----------	------

<i>ESPAGNE</i>	<i>Pourcentages d'intérêts retenus en consolidation</i>
2013 COUNAGO NEVADO	26,0
2013 CID OTERO	26,0
2013 ALBADALEJO VALENCIA	26,0
2013 MARTINEZ CARRION	26,0
2013 GISBERT CATANA	26,0
2013 SOBAS ROMERO	26,0
2013 CORCOLES ARGADONA SL	26,0
2011 CAYETANO PANELLES, S.L.	26,0
2012 ALVARO EFREM JIMENEZ	26,0
2012 CORDOBA RODRIGUEZ	26,0
2012 ERIK DAVID	26,0
2012 FLORES HERNANDEZ	26,0
2012 LIZANDA TORTAJADA	26,0
2012 NAYARA S.MARTIN	26,0
2012 VICENTE ARLANDIS	26,0
ANTONIO PEREZ, S.L	26,0
AS CANCELAS S XXI, S.L.	50,0
COSTASOL DE HIPERMERCADOS, S.L.	34,0
DIAGONAL PARKING, S.C.	57,5
GLORIAS PARKING S.A.	50,0
HEGERVIS MATARO, S.L.	26,0
ILITURGITANA DE HIPERMERCADOS, S.L.	34,0
JM.MARMOL SUPERMERCADOS. S.L.	26,0
J.CARLOS VAZQUEZ, S.L.	26,0
LUHERVASAN, S.L.	26,0
SAGRADA FAMILIA, S.L.	26,0
SUPERMERCADOS CENTENO S.L.	26,0
VALATROZ	26,0

ITALIE

CONSORZIO CIEFFEA	49,9
CONSORZIO PROPRIETARI CENTRO COMMERCIALE ASSAGO	49,9
CONSORZIO PROPRIETARI CENTRO COMMERCIALE ROMANINA	46,3
CONSORZIO PROPRIETARI CENTRO COMMERCIALE SIRACUSA	33,3
IPER ORIO SPA	49,9
IPER PESCARA SPA	49,9
S.C.A.R.L. Shopville Le Gru	39,3
SOLEDORO	25,0

POLOGNE

C SERVICES	30,0
------------	------

ROUMANIE

PLOIESTI SHOPPING CITY	50,0
------------------------	------

TUNISIE

ULYSSE	25,0
--------	------

TURQUIE

CARREFOUR SABANCI TICARET MERKEZI AS CARREFOURSA	46,2
--	------

5.7 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés

Exercice clos le 31 décembre 2013

Aux actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos assemblées générales, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2013 sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la société Carrefour, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- la vérification spécifique prévue par la loi.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

1. Opinion sur les comptes consolidés

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes consolidés de l'exercice sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière, ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur les notes 1.2, 4.2 et 4.4 de l'annexe aux comptes consolidés, qui exposent l'incidence de la première application de la norme IAS 19 révisée "Avantages du personnel".

2. Justification des appréciations

Les estimations comptables concourant à la préparation des comptes ont été réalisées dans un environnement incertain, lié à la crise économique de certains pays de la zone euro, et en particulier de l'Italie, qui rend difficile l'appréhension des perspectives économiques. C'est dans ce contexte que, en application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce, nous avons procédé à nos propres appréciations, et que nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

Comme précisé dans la note 1.3 de l'annexe aux comptes consolidés, la Direction de la société est amenée à prendre en compte des estimations et des hypothèses qui peuvent avoir une incidence sur la valeur comptable de certains éléments d'actifs et de passifs, ainsi que sur les informations données dans les notes annexes. Cette note précise également que les estimations retenues au 31 décembre 2013 étant fondées sur des prévisions présentant par nature un caractère incertain, les réalisations pourraient différer, parfois de manière significative, des données prévisionnelles utilisées.

Nous avons notamment examiné les points suivants :

- Votre société a procédé à la clôture de l'exercice, à un test de dépréciation des goodwill et a évalué également s'il existait un indice de perte de valeur des autres actifs incorporels et corporels, selon les modalités décrites dans la note 2.6.4 de l'annexe aux comptes consolidés. Nous avons examiné les modalités de mise en œuvre de ce test de dépréciation et d'identification des indices de perte de valeur, les prévisions de flux de trésorerie et les hypothèses utilisées, ainsi que les informations fournies dans la note 17 de l'annexe aux comptes consolidés. Nous avons revu les calculs effectués par votre société, comparé les estimations comptables des périodes précédentes avec les réalisations correspondantes et examiné la procédure d'approbation de ces estimations par la Direction.
- S'agissant des provisions, nous avons apprécié les bases sur lesquelles ces provisions ont été constituées, examiné les procédures en vigueur dans votre société permettant leur recensement, leur évaluation et leur traduction comptable et revu les informations contenues dans les notes 29, 30 et 31 de l'annexe aux comptes consolidés.

Par ailleurs, comme exposé dans la note 4.2 de l'annexe aux comptes consolidés, conformément à la norme IAS 8, l'information comparative relative à l'exercice 2012, présentée dans les comptes consolidés, a été retraitée pour prendre en considération de manière rétrospective l'application de la norme IAS 19 révisée. En conséquence, l'information comparative diffère des états financiers consolidés publiés au titre de l'exercice 2012. Dans le cadre de notre appréciation des principes comptables suivis par votre société, nous avons examiné le correct retraitement des comptes de l'exercice 2012 et l'information donnée à ce titre dans la note 4.4 de l'annexe aux comptes consolidés.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes consolidés, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

3. Vérification spécifique

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations relatives au Groupe données dans le rapport de Gestion.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Les Commissaires aux Comptes

Courbevoie, Paris-La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 4 mars 2014

MAZARS

KPMG Audit

DELOITTE & ASSOCIES

Département de KPMG S.A.

PATRICK DE CAMBOURG

ERIC ROPERT

FRANCISCO SANCHEZ

PIERRE SARDET

ARNAUD DE PLANTA

COMPTES SOCIAUX AU 31 DÉCEMBRE 2013

6.1	Bilan au 31 décembre 2013	226
6.2	Compte de résultat au 31 décembre 2013	227
6.3	Tableau de flux de trésorerie	228
6.4	Annexe aux comptes sociaux	229
6.5	Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	244

6.1 Bilan au 31 décembre 2013

Les états financiers sont présentés en millions d'euros avec arrondis au million d'euros près. Les écarts d'arrondis peuvent ainsi apparaître entre différents états.

Actif

(en millions d'euros)	Notes	2013			2012
		Brut	Amortissements & dépréciations	Net	Net
Immobilisations incorporelles		14 244	4 378	9 866	10 486
Immobilisations corporelles		3	3	-	-
Immobilisations financières		26 191	1 959	24 232	23 987
Actif immobilisé	3	40 438	6 340	34 098	34 473
Créances	4	727	186	541	442
Valeurs mobilières de placement	5	656	8	648	3 243
Actif circulant		1 384	194	1 190	3 685
Comptes de régularisation	4	48	-	48	59
TOTAL ACTIF		41 870	6 534	35 336	38 217

Passif

(en millions d'euros)	Notes	2013	2012
Capital social		1 810	1 773
Primes d'émission et de fusion		15 672	15 419
Réserve légale		179	179
Réserves réglementées		378	378
Autres réserves		39	439
Report à nouveau		4	6
Résultat de l'exercice		1 804	5
Capitaux propres	6	19 886	18 199
Provisions pour risques et charges	7	472	527
Dettes financières			
Emprunts obligataires		7 521	9 296
Emprunts auprès des établissements de crédits		5 017	6 000
Dettes d'exploitation			
Dettes fournisseurs et comptes rattachés		129	227
Dettes fiscales et sociales		34	29
Autres dettes d'exploitation		32	1
Dettes diverses			
Autres dettes diverses		2 245	3 938
Dettes	8	14 978	19 491
TOTAL PASSIF		35 336	38 217

6.2 Compte de résultat au 31 décembre 2013

(en millions d'euros)

	2013	2012
Reprises sur dépréciations, provisions et transferts de charges	40	2
Autres produits	514	462
Total produits d'exploitation	554	464
Autres achats et charges externes	(570)	(532)
Traitements et salaires, charges sociales	(20)	(25)
Dotations d'exploitation aux amortissements, dépréciations et provisions	(173)	(68)
Impôts, taxes et autres charges d'exploitation	(11)	(4)
Total charges d'exploitation	(774)	(629)
Résultat d'exploitation	(220)	(165)
Produits de participations	1 712	1 369
Autres intérêts et produits assimilés, produits de cession de VMP	37	119
Reprises sur dépréciations et provisions	245	308
Total produits financiers	1 994	1 796
Dotations aux provisions et dépréciations	(308)	(175)
Intérêts et charges assimilées	(488)	(592)
Total charges financières	(796)	(767)
Résultat financier	1 198	1 029
Résultat courant avant impôts	978	864
Résultat exceptionnel sur opération de gestion	(119)	(1)
Résultat exceptionnel sur opération en capital	703	(323)
Dotations et reprises d'amortissements, de provisions et dépréciations	20	(910)
Résultat exceptionnel	604	(1 234)
Participation des salariés aux fruits de l'expansion	-	-
Impôts sur les bénéfices	222	375
Résultat net	1 804	5

6.3 Tableau de flux de trésorerie

(en millions d'euros)

	2013	2012
Résultat net	1 804	5
Dotation aux amortissements	(45)	19
Dotation (nette) aux provisions et dépréciations	253	1 105
Plus et moins values nettes sur cessions d'immobilisations	(703)	37
Autres variations	-	-
Trésorerie brute issue des opérations	1 309	1 166
Variation des autres créances et dettes	729	(106)
Variation de la trésorerie issue des opérations d'exploitation	2 038	1 060
Acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles	(23)	(18)
Acquisitions des titres de participation	-	(242)
Cessions de titres de participations	868	12
Variation des autres immobilisations financières	-	329
Autres variations issues des opérations d'investissement ⁽¹⁾	(68)	(18)
Variation de la trésorerie issue des opérations d'investissement	777	63
Dividendes versés	(118)	(145)
Variation nette de l'endettement	(1 791)	1 208
Variation des créances et dettes intra-groupe	(3 537)	231
Variation de la trésorerie issue des opérations de financement	(5 446)	1 294
Variation nette de la trésorerie	(2 631)	2 417
Trésorerie à l'ouverture de l'exercice ⁽²⁾	3 117	700
Trésorerie à la clôture de l'exercice ⁽²⁾	486	3 117
Variation nette de la trésorerie au bilan	(2 631)	2 417

(1) Dont variation des actions propres (inscrites à l'actif du bilan en valeurs mobilières de placement).

(2) Hors actions propres.

6.4 Annexe aux comptes sociaux

SOMMAIRE DÉTAILLÉ

Note 1	Principes comptables	230	Note 9	Détail des comptes concernant les entreprises liées	238
Note 2	Événements significatifs	234	Note 10	Autres engagements	239
Note 3	Actif immobilisé	235	Note 11	Personnel	240
Note 4	Actif circulant et comptes de régularisation	235	Note 12	Impôt	241
Note 5	Valeurs mobilières de placement	236	Note 13	Événements postérieurs à la clôture	241
Note 6	Capitaux propres	236	Note 14	Filiales et participations	241
Note 7	Provisions et dépréciations	237			
Note 8	Variation des dettes financières	238			

NOTE 1 PRINCIPES COMPTABLES

Les comptes annuels ont été élaborés et présentés conformément aux principes et méthodes définis par le règlement 99-03 du Comité de la Réglementation Comptable, homologué par l'arrêté du 22 juin 1999.

Les conventions générales comptables ont été appliquées, dans le respect du principe de prudence, conformément aux règles générales d'établissement et de présentation des comptes annuels et aux hypothèses de base suivantes :

- continuité de l'exploitation ;
- indépendance des exercices ;
- permanence des méthodes comptables d'un exercice à l'autre.

La règle d'évaluation utilisée pour établir ces comptes est celle des coûts historiques.

Les méthodes d'évaluation et de présentation n'ont pas été modifiées par rapport à l'exercice précédent.

1.1 IMMOBILISATIONS CORPORELLES ET INCORPORELLES

Les immobilisations incorporelles sont constituées essentiellement des logiciels évalués à leur coût d'acquisition et de production, de fonds de commerce évalués à leur valeur d'apport et d'un mali de fusion issu de la fusion Carrefour-Promodés en 2000, ainsi que d'un mali de confusion issu de la fusion par voie de confusion de patrimoine Carrefour-Hofidis II en 2010. Des tests de dépréciation de ces malis et des fonds de commerce sont mis en œuvre à chaque clôture afin de vérifier que leurs valeurs nettes comptables n'excèdent pas leurs valeurs recouvrables, celles-ci étant définies comme les plus élevées de la valeur de marché (diminuées du coût de cession) et de la valeur d'utilité. La valeur d'utilité est déterminée par actualisation des flux de trésorerie futurs attendus de l'utilisation des biens, ajustée le cas échéant de la dette nette de l'entité testée.

Les fonds de commerce ont été apportés à la société Carrefour Hypermarchés en 2013 (voir les événements significatifs ci-après).

Les immobilisations corporelles sont évaluées à leur coût d'acquisition (prix d'achat et frais accessoires).

Les amortissements sont calculés suivant le mode linéaire en fonction de la durée de vie économique prévue du bien :

- logiciels : 3 à 8 ans ;
- matériels informatiques : 3 ans ;
- agencements et aménagements des constructions : 8 ans ;
- autres : 3 à 10 ans.

Les actifs corporels et incorporels, dont les perspectives de rentabilité future ne permettent plus de recouvrer leur valeur nette comptable, font l'objet d'une dépréciation. Celle-ci est déterminée par comparaison de la valeur nette comptable de l'actif avec le montant le plus élevé entre la valeur d'utilité et la valeur de marché.

1.2 IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

Les immobilisations financières sont constituées des participations et créances rattachées, ainsi que des prêts et des autres immobilisations financières.

1.3 PARTICIPATIONS ET CRÉANCES RATTACHÉES

Leurs valeurs brutes sont enregistrées à leur coût d'acquisition.

Ces actifs sont dépréciés au regard de leur valeur de marché ou de leur valeur d'utilité.

La valeur d'utilité est estimée sur la base de plusieurs critères dont les principaux sont : la valeur des capitaux propres, la projection des flux de trésorerie futurs ou la valorisation de l'actif estimé sur la base de prévisions raisonnables d'exploitation.

Les dépréciations sont comptabilisées en résultat financier, y compris les reprises de dépréciations réalisées dans le cadre d'une cession de participations. Les résultats de cession de titres de participation sont comptabilisés en résultat exceptionnel.

1.4 PRÊTS ET AUTRES IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

Les prêts et autres immobilisations financières figurent à l'actif pour leur valeur nominale.

Une dépréciation est comptabilisée lorsque la valeur d'inventaire, compte tenu des perspectives de recouvrement, est inférieure à la valeur comptable.

1.5 CRÉANCES

Les créances correspondent pour l'essentiel à des créances intra-groupe au titre de prestations de services dont le fait générateur est constitué par la réalisation de la prestation.

Elles sont valorisées à leur valeur nominale. Une dépréciation est enregistrée lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur comptable.

1.6 VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT

Les valeurs mobilières de placement comprennent principalement :

- des actions Carrefour destinées à être attribuées aux employés et affectées à des plans d'options d'achat d'actions et d'actions gratuites déterminés. Ces actions sont enregistrées à leur coût d'acquisition ; elles ne sont pas dépréciées en fonction de leur valeur de marché en raison de l'engagement d'attribution aux salariés et de la provision constatée au passif dans les conditions décrites dans les principes comptables relatifs aux provisions exposés ci-après ;
- des actions Carrefour disponibles pour être attribuées aux employés ou pour la régulation du cours de Bourse ; ces actions sont dépréciées si leur valeur comptable est supérieure au cours moyen de Bourse du mois de décembre ;
- des fonds communs de placement, des certificats de dépôt, et des billets de trésorerie qui sont enregistrés à leur coût d'acquisition ou à leur valeur de marché si celle-ci est inférieure à ce coût.

Le détail au 31 décembre est présenté en note 5.

1.7 OPÉRATIONS EN DEVICES

Les charges et produits en devises sont enregistrés pour leur contre-valeur à la date de l'opération. Les dettes, créances et disponibilités en devises figurent au bilan pour leur contre-valeur au cours de fin d'exercice, à l'exception de celles ayant fait l'objet de couverture. La différence résultant de l'actualisation des dettes et créances en devises à ce dernier cours est, le cas échéant, portée au bilan en « Comptes de régularisation ».

1.8 INDEMNITÉS DE DÉPART À LA RETRAITE

Une indemnité de départ est versée aux personnes travaillant dans la Société jusqu'à leur retraite. La totalité des droits acquis par les personnes concernées est prise en charge.

Les paramètres de calcul de la provision pour engagement de retraite sont les suivants :

- inflation : 2 % ;
- évolution des salaires : 2,5 % ;
- taux de charges salariales : 45 % ;
- taux d'actualisation : 3,2 %.

Turn over : correspond à la moyenne du *turn over* réel des années 2011, 2012 et 2013 des services centraux, soit entre 0 et 5 ans d'ancienneté : 19,82 %, entre 6 et 10 ans d'ancienneté : 14,95 %, de 11 à 15 ans d'ancienneté : 2,53 %. Au-delà d'un âge de 55 ans, le *turn over* est égal à zéro.

Table de mortalité : TH TF 00-02

1.9 RÉGIME DE RETRAITE SUPPLÉMENTAIRE

Carrefour a mis en place en 2009 un régime de retraite supplémentaire à prestations définies dont les principales caractéristiques sont :

- bénéficiaires : avoir un minimum de 3 ans d'ancienneté effective au moment du départ à la retraite, percevoir une rémunération annuelle supérieure à 16 fois le plafond annuel de la Sécurité Sociale et achever sa carrière au sein de Carrefour ;
- reconnaissance d'ancienneté pour les personnes nouvellement embauchées à partir de 45 ans (45 ans = 0,46 ans = 1 an, 47 ans = 2 ans...), plafonnée à 10 ans ;
- reconnaissance d'un maximum de 20 ans d'ancienneté dans le régime ;
- prestations servies : 1,5 % de la rémunération de référence par année d'ancienneté ;
- la rémunération de référence, qui correspond à la moyenne des trois dernières rémunérations annuelles (fixe et variable), est limitée à 60 plafonds annuels de la Sécurité Sociale ;
- taux de remplacement maximum : tous régimes confondus, la rente perçue par les bénéficiaires est plafonnée à 50 % de la rémunération de référence ;
- le montant de la rente ne peut excéder 25 % de la rémunération de la dernière année complète de service ;
- réversion : en cas de décès, une rente de réversion au conjoint survivant est prévue à hauteur de 50 % de la rente de retraite du bénéficiaire.
- taux d'actualisation : 2,20 % ;
- taux de rendement attendu des actifs : 2,20 % ;
- *Turn over* : avant 55 ans il est fixé à 25 %, après 55 ans il est égal à zéro.

Le coût des services passés et des écarts actuariels non reconnus au 31 décembre 2013 s'élève à 62 millions d'euros. Celui-ci est comptablement amorti sur la durée résiduelle du plan (conformément à la recommandation 2003-R-01 du Conseil National de la Comptabilité).

1.10 IMPÔT SUR LES BÉNÉFICES

Carrefour SA est la société tête de groupe du périmètre d'intégration fiscale.

Chaque société intégrée fiscalement est replacée dans la situation qui aurait été la sienne si elle avait été imposée séparément.

L'économie ou la charge d'impôt complémentaire résultant de la différence entre la somme des impôts due par chacune des filiales intégrées et l'impôt calculé sur la base du résultat d'ensemble est enregistrée par Carrefour SA.

Le taux de l'impôt sur les sociétés est de 33,33 %. La contribution additionnelle sur les bénéfices est de 3,3 % de l'impôt au taux de droit commun, abattement fait de 763 000 euros. De plus, Carrefour est assujetti à la taxe additionnelle d'impôt sur les sociétés de 10,7 %, ce qui porte le taux d'impôt total à 38,00 %.

Les crédits d'impôts imputables sur l'impôt sur les sociétés sont également comptabilisés en impôts sur les bénéfices.

1.11 PROVISIONS

Conformément à l'article 212-1 du règlement CRC 99-03 relatif aux passifs, toute obligation de la Société à l'égard d'un tiers susceptible d'être estimée avec une fiabilité suffisante et donnant lieu à sortie probable de ressources sans contrepartie équivalente fait l'objet d'une comptabilisation au titre de provision.

En application du règlement CRC n°2008-15 du 4 décembre 2008, un passif est enregistré lors de la décision d'attribution d'actions gratuites

ou d'options sur actions, dès lors que l'obligation de remise d'actions existantes aux employés génère, de manière probable ou certaine, une sortie de ressources sans contrepartie au moins équivalente. Lorsque l'attribution des actions ou des options d'achat d'actions est subordonnée au fait que l'attributaire reste au service de la Société pendant une période future déterminée, une contrepartie demeure à fournir ; le passif est par conséquent comptabilisé sous la forme d'une provision déterminée en fonction des services déjà rendus par l'employé.

Les principales caractéristiques des plans d'options d'achat d'actions en vigueur au 31 décembre 2013 ou arrivés à expiration au cours de l'exercice sont présentées dans le tableau ci-après :

	Date d'attribution ⁽¹⁾	Nombre d'options attribuées ⁽²⁾	Durée contractuelle du plan	Nombre de bénéficiaires	Période de levée d'option ⁽³⁾	Nombre d'options restant à lever ⁽⁴⁾	Prix d'exercice en euros ⁽²⁾
Plan 2006 Présence	25/04/06	7 580 898	7 ans	2 144	du 25/04/08 au 24/04/13	0	38,5
Plan 2007 Présence	15/05/07	4 354 667	7 ans	502	du 15/05/09 au 14/05/14	3 792 357	49,45
Plan 2008 Présence I	06/06/08	4 545 183	7 ans	505	du 6/06/10 au 5 /06/15	3 568 284	39,68
Plan 2008 Présence II	07/07/08	17 109	7 ans	1	du 7/07/10 au 6/07/15	17 109	39,68
Plan 2009 Performance	17/06/09	1 252 994	7 ans	57	du 17/06/11 au 16/06/16	431 088	29,55
Plan 2009 Présence	17/06/09	6 974 861	7 ans	2 571	du 17/06/11 au 16/06/16	5 502 482	29,55
Plan 2010 Performance	16/07/10	1 439 017	7 ans	56	du 17/07/12 au 16/07/17	517 610	29,91
Plan 2010 Présence II	16/07/10	1 941 610	7 ans	507	du 17/07/12 au 16/07/17	1 474 163	29,91
TOTAL						15 303 093	

(1) Date du Directoire (avant le 28 juillet 2008), ou du Conseil d'Administration (après cette date), ayant décidé l'octroi de chacun des plans.

(2) Nombre d'options attribuées et prix d'exercice ajustés

(3) L'acquisition des options d'achat d'actions est soumise à des conditions de présence. Depuis 2006, ces conditions sont les suivantes :

- 50 % des options sont acquises au bout de 2 ans,
- 25 % des options sont acquises au bout de 3 ans,
- 25 % des options sont acquises au bout de 4 ans.

Concernant la date d'exercice de l'option, des modalités particulières sont applicables en cas de décès du bénéficiaire.

(4) Le nombre d'options restant à lever correspond à l'ensemble des options attribuables au 31 décembre 2013, qu'elles soient exerçables ou non encore exerçables.

Les plans sont de deux types :

- les plans Présence dont les critères sont uniquement relatifs à la présence des collaborateurs dans le Groupe entre la date d'attribution et chaque date d'ouverture des options (50 % des options sont acquises au bout de 2 ans, 25 % au bout de 3 ans et les 25 % restants au bout de 4 ans).
- les plans Performance qui intègrent, en plus des critères de présence exposés ci-dessus, la réalisation de 2 conditions relatives à la performance économique du Groupe, l'accomplissement de chacune des conditions permettant d'acquérir 50 % des options attribuables :
 - le plan Performance 2009 prévoit la réalisation de conditions liées à l'évolution du chiffre d'affaires entre 2008 et 2010 d'une part et du niveau de « free cash flow » annuel 2010 d'autre part,
 - le plan Performance 2010 prévoit la réalisation de conditions liées à l'évolution du chiffre d'affaires d'une part et du résultat opérationnel courant d'autre part entre 2009 et 2011.

Les principales caractéristiques des plans d'actions gratuites en vigueur au 31 décembre 2013 sont décrites dans le tableau ci-après :

	Date d'attribution ⁽¹⁾	Date de transfert	Nombre d'actions attribuées	Nombre de bénéficiaires	Cours de référence (spot) en euros ⁽²⁾	Nombre d'actions livrées sur 2013	Nombre d'actions attribuables à fin 2013
Plan 2010 Présence I	16/07/10	16/07/13	517 743	513	34,59	370 480	0
Plan 2011 Présence	31/05/11	31/05/13	15 969	1	26,89	15 969	0
TOTAL						386 449	0

(1) Date du Directoire (avant le 28 juillet 2008), ou du Conseil d'Administration (après cette date), ayant décidé l'octroi de chacun des plans.

(2) Cours de référence au moment de l'attribution des plans d'action gratuites (montants non ajustés)

1.12 INFORMATIONS SUR LES RISQUES

Les instruments utilisés au 31 décembre sont présentés en note 10.

Risques de taux et risques de change

Les couvertures de risque de taux d'intérêt utilisées par Carrefour visent notamment à limiter les effets des fluctuations des taux d'intérêt sur l'endettement à taux variable.

Ces couvertures sont réalisées au moyen d'instruments financiers de gré à gré avec des contreparties bancaires de premier rang. Les instruments financiers utilisés sont principalement des swaps et des options de taux, ainsi que des achats et ventes à terme de devises.

Les résultats dégagés sur ces instruments sont comptabilisés de manière symétrique aux résultats sur les éléments couverts. Les pertes latentes sont provisionnées lorsqu'il existe des opérations non qualifiées de couverture.

Risques sur actions

Le risque de marché existe sur les actions Carrefour destinées à couvrir les plans de stocks options. Lorsque le cours de Bourse de l'action est inférieur à la valeur du prix de levée des options, les actions sont alors reclassées dans un sous-compte des valeurs mobilières de placement (actions disponibles pour être attribuées). Une dépréciation correspondant à la différence entre le prix d'achat des actions et la moyenne du cours de Bourse du mois de décembre est alors comptabilisée.

Le détail est donné dans la note 5.

NOTE 2 ÉVÉNEMENTS SIGNIFICATIFS

2.1 APPORTS DE 47 FONDS DE COMMERCE À CARREFOUR HYPERMARCHÉS

Le 30 novembre 2013, Carrefour a procédé à l'apport de 47 fonds de commerce d'hypermarchés, localisés en France, à la société Carrefour Hypermarchés. Ces fonds de commerce, donnés en location-gérance à des filiales directes ou indirectes de Carrefour, ont été apportés à leur valeur nette comptable soit 583 millions d'euros. En rémunération de ces apports, Carrefour Hypermarchés a procédé à une augmentation de capital. Celle-ci a été comptabilisée en titres de participation (immobilisations financières) pour le même montant.

2.2 RÉSULTAT FINANCIER

Entre 2012 et 2013, le résultat financier passe de 1 029 millions d'euros à 1 198 millions d'euros, cette augmentation de 169 millions d'euros s'explique ainsi :

- augmentation des dotations nettes aux provisions pour - 196 millions d'euros, dont le détail est le suivant :
 - - 448 millions d'euros sur les participations : en 2012, une reprise nette de provisions était comptabilisée pour un montant de 165 millions d'euros contre une charge nette de provisions pour un montant de - 283 millions d'euros enregistrée en 2013,
 - + 99 millions d'euros suite à l'augmentation des reprises nettes sur actions propres auto détenues, en raison de la hausse du cours de Bourse entre 2012 et 2013,
 - + 153 millions d'euros au titre des autres risques financiers.
- augmentation des dividendes versés par les filiales : 343 millions d'euros ;
- diminution du coût de la dette (Groupe et hors Groupe) : 22 millions d'euros.

2.3 RÉSULTAT EXCEPTIONNEL

En 2013, le résultat exceptionnel, qui s'élève 604 millions d'euros, est essentiellement constitué du résultat des cessions d'immobilisations financières et du coût de rachat de la dette obligataire.

2.4 CESSIONS DE PARTICIPATIONS

En 2013, Carrefour a procédé à la cession de plusieurs participations dont le produit net de cession est comptabilisé en résultat exceptionnel sur opération en capital :

- 39 % de PT Carrefour Indonesia (Indonésie) : cession à CT Corp (Indonésie) ;
- 19,1 % de MAF Hypermarket (Émirats Arabes Unis) : cession à MAF Retail (Émirats Arabes Unis) ;
- 14,5 % de Logidis (France) : cession à Carrefour France ;
- 28,6 % de Interdis (France) : cession à Carrefour France.

2.5 RACHAT ANTICIPÉ D'EMPRUNTS OBLIGATAIRES

Le 5 juin 2013, Carrefour a annoncé son offre de rachat d'obligations portant sur un objectif de 1 350 millions d'euros de nominal. Les trois souches concernées étaient les suivantes :

- souche 1 500 millions d'euros - 5,125 % - échéance octobre 2014 ;
- souche 1 000 millions d'euros - 5,375 % - échéance juin 2015 ;
- souche 1 100 millions d'euros - 4,375 % - échéance novembre 2016.

L'offre a été clôturée le 12 juin 2013 et s'est traduite par le rachat, le 18 juin, d'un nominal de 1 293,7 millions d'euros répartis comme suit :

- 601 millions d'euros sur la souche à échéance octobre 2014 ;
- 356,1 millions d'euros sur la souche à échéance juin 2015 ;
- 336,6 millions d'euros sur la souche à échéance novembre 2016.

Le coût de l'opération s'élève à 119 millions d'euros comptabilisé en résultat exceptionnel sur opérations de gestion.

NOTE 3 ACTIF IMMOBILISÉ

(en millions d'euros)	Immobilisations incorporelles	Immobilisations corporelles	Immobilisations financières	Total
Immobilisations brutes				
Au 1 ^{er} janvier 2013	14 976	3	25 767	40 746
Acquisitions	25	32	588 ⁽²⁾	645
Sorties de l'actif	(757) ⁽¹⁾	(32)	(164) ⁽³⁾	(953)
Total au 31 décembre 2013 (A)	14 244	3	26 191	40 438
Amortissements et dépréciations				
Au 1 ^{er} janvier 2013	4 490	3	1 780	6 273
Dotations aux amortissements de l'exercice	24			24
Dotations et reprises de dépréciations de l'exercice	68		237	305
Sorties de l'actif	(204) ⁽¹⁾		(58)	(262)
Total au 31 décembre 2013 (B)	4 378	3	1 959	6 340
TOTAL NET (A) - (B)	9 866	-	24 232	34 098

(1) Correspond essentiellement à une diminution des immobilisations incorporelles correspondant aux 47 fonds de commerce d'hypermarchés situés en France apportés à Carrefour Hypermarchés.

(2) Dont 583 millions d'euros au titre des titres de la société Carrefour Hypermarchés reçus en rémunération de l'apport de 47 fonds de commerce d'hypermarchés situés en France (cf. événements significatifs de l'année).

(3) Correspond essentiellement à la valeur nette comptable des titres de participation de PT Carrefour Indonesia, MAF Hypermarkets, Logidis cédés au cours de l'année 2013.

NOTE 4 ACTIF CIRCULANT ET COMPTES DE RÉGULARISATION

4.1 ÉTAT DES ÉCHÉANCES DES CRÉANCES

(en millions d'euros)	Montant brut	Moins d'un an
Créances	727	727
Comptes de régularisation	48	48
	775	775

Les comptes de régularisation intègrent des primes de remboursement des obligations pour un montant de 22 millions d'euros et des frais d'émission d'emprunts pour 26 millions d'euros. Ils sont amortis sur la durée de remboursement des emprunts auxquels ils sont attachés.

NOTE 5 VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT

Ce poste comprend :

- 5 761 500 actions Carrefour disponibles pour être attribuées aux salariés de Carrefour et de ses filiales pour une valeur brute de 166 millions d'euros ;
- des fonds communs de placement monétaires pour 485 millions d'euros ;
- des primes versées sur des options d'achats d'actions Carrefour pour 4 millions d'euros, dans le cadre de plans d'options d'achats d'actions non levées au 31/12/2013. Ces primes sont amorties pour un montant de 2 millions d'euros au 31/12/2013.

En 2013, les mouvements d'actions Carrefour auto détenues sont détaillés dans le tableau suivant :

	Nombre	Actif (en millions d'euros)		Provision (en millions d'euros)
		Valeur Brute	Dépréciation	
Total au 31 décembre 2012	6 147 949	174	(50)	(109)
Livraison d'actions dans le cadre de plans d'actions gratuites et exercice de stocks options	(386 449)	(8)		8
Dépréciation sur des actions non encore affectées à des plans déterminés ou à des plans de stocks options hors la monnaie			45	
Provision sur plans d'actions attribués aux employés et affectés à des plans déterminés				101
TOTAL AU 31 DÉCEMBRE 2013	5 761 500	166	(5)	-

La valeur de marché des actions Carrefour détenues, valorisées au dernier cours de cotation connu en 2013, soit 28,81 euros par actions, s'élève à 166 millions d'euros.

NOTE 6 CAPITAUX PROPRES

6.1 CAPITAL SOCIAL

Le capital social est constitué de 723 984 192 actions d'une valeur nominale de 2,50 euros.

Ce prélèvement cessera d'être obligatoire lorsque le montant de la réserve légale atteint le dixième du capital. Il reprend son cours lorsque, pour une raison quelconque, la réserve légale est descendue en dessous de cette fraction.

Le solde, augmenté le cas échéant du report bénéficiaire, constitue le bénéfice distribuable.

6.2 RÉPARTITION DES BÉNÉFICES (ART 25 ET 26 DES STATUTS)

- 1 Le bénéfice ou la perte de l'exercice est constitué par la différence entre les produits et les charges de l'exercice, après déduction des amortissements, des dépréciations et des provisions, telle qu'elle résulte du compte de résultat.
- 2 Sur le bénéfice de l'exercice, diminué le cas échéant des pertes antérieures, il est fait d'abord un prélèvement de cinq pour cent au moins affecté à la formation d'un fonds de réserve dit «réserve légale».

L'Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice a la faculté d'accorder à chaque actionnaire, pour tout ou partie du dividende mis en distribution, une option entre le paiement du dividende en numéraire ou en actions.

Le Conseil d'Administration pourra, sous réserve des dispositions légales ou réglementaires en vigueur, procéder à la répartition d'un acompte sur dividendes en numéraire ou en actions, même en cours d'exercice.

(en millions d'euros)	Capital	Primes d'émission et de fusions	Autres réserves, report à nouveau et résultat	Total des capitaux propres
Capitaux propres au 31 décembre 2012 après résultat	1 773	15 419	1 007	18 199
Distribution de dividende ⁽¹⁾				
Décision de l'Assemblée Générale des actionnaires 2013			(411)	(411)
Dividende 2013 versé en actions	37	253		290
Variation des primes, réserves et report à nouveau			4	4
Capitaux propres au 31 décembre 2013 avant résultat	1 810	15 672	600	18 082
Résultat de l'exercice 2013			1 804	1 804
CAPITAUX PROPRES AU 31 DÉCEMBRE 2013 APRÈS RÉSULTAT	1 810	15 672	2 404	19 886

(1) Le dividende 2013 a été versé en numéraire pour 118 millions d'euros et en actions Carrefour pour 290 millions d'euros donnant lieu à l'émission de 14 769 539 actions nouvelles.
Le dividende non versé sur les actions en autodétention soit 4 millions d'euros, est comptabilisé en report à nouveau lors du versement de dividendes en numéraire.

6.3 VALEUR DES RÉSERVES AFFECTÉES À LA CONTREPARTIE DES ACTIONS AUTODÉTENUES

La valeur comptable des actions Carrefour autodétenues au 31 décembre 2013 s'élève à 161 millions d'euros.

NOTE 7 PROVISIONS ET DÉPRÉCIATIONS

(en millions d'euros)	Au 1 ^{er} janvier 2013	Dotations de l'exercice	Reprises de l'exercice		Autres	Au 31 décembre 2013
			Utilisées	Non utilisées		
Provisions pour risques et charges						
Obligations de remises d'actions	15		(8)	(7)		-
Engagement de retraite ⁽³⁾	3	20			(6)	17
Autres ⁽¹⁾	506	122	(74)	(101)		453
Provisions pour dépréciation						
Sur immobilisations incorporelles ⁽²⁾	2 410	123	(35)	(20)	(198)	2 280
Sur immobilisations financières	1 781	246	(58)	(9)		1 960
Créances	188	1	(4)			185
Autres (VMP)	54	1	(2)	(45)		8
TOTAL	4 957	513	(181)	(182)	(204)	4 903
Analyse						
Exploitation	133	146	(39)	-		240
Financier	2 284	308	(83)	(162)		2 347
Exceptionnel	2 540	59	(59)	(20)		2 520
Autres					(204)	(204)
TOTAL	4 957	513	(181)	(182)	(204)	4 903

(1) Cette catégorie correspond aux provisions pour risques relatifs aux participations et les provisions pour risques et litiges divers.

(2) Le montant de 198 millions d'euros figurant dans la colonne « autres » correspond aux provisions comptabilisées sur les fonds de commerce apportés à Carrefour Hypermarchés.

(3) Le reclassement de 6 millions d'euros correspond au reclassement d'une charge constatée d'avance comptabilisée dans les comptes de régularisation actif au 31/12/2012.

NOTE 8 VARIATION DES DETTES FINANCIÈRES

Nature des dettes (en millions d'euros)	2012	Augmentations	Diminutions	2013	dont intérêts courus
Emprunts obligataires	9 296	1 000	2 775	7 521	113
Emprunts auprès des établissements de crédit	6 000	5 017	6 000	5 017	17
TOTAL	15 296	6 017	8 775	12 538	130

ÉTAT DES ÉCHÉANCES DES DETTES À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE

Nature des dettes (en millions d'euros)	Montant	Moins de 1 an	De 1 à 5 ans	Plus de 5 ans
Emprunts obligataires	7 521	1 012	3 509	3 000
Emprunts auprès des établissements de crédit ⁽¹⁾	5 017	5 017		
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	129	129		
Dettes fiscales et sociales	34	20		
Autres dettes diverses ⁽¹⁾	2 277	2 277		
TOTAL	14 978	8 455	3 509	3 000

(1) Les emprunts auprès des établissements de crédit et les autres dettes diverses à moins d'un an correspondent essentiellement à des dettes vis-à-vis des entreprises liées.

NOTE 9 DÉTAIL DES COMPTES CONCERNANT LES ENTREPRISES LIÉES

Actif	31/12/2013	Passif	31/12/2013
Immobilisations financières	24 230	Dettes financières	5 000
Créances	537	Dettes d'exploitation	122
		Dettes diverses	2 216
TOTAL ACTIF	24 767	TOTAL PASSIF	7 338

Charges	31/12/2013	Produits	31/12/2013
Charges d'exploitation	(500)	Produits d'exploitation	486
Charges financières	(421)	Produits financiers	1 958
		Impôts sur les bénéfices	306
TOTAL CHARGES	(921)	TOTAL PRODUITS	2 750

Il n'existe pas de transactions avec des parties liées (autres que les filiales détenues en totalité) présentant une importance significative et qui n'auraient pas été conclues à des conditions normales de marché.

NOTE 10 AUTRES ENGAGEMENTS

(en millions d'euros)

	Montant	Dont entreprises liées
Engagements donnés		
Avals, cautions et garanties	119	98
Achat à prix ferme d'actions Carrefour ⁽¹⁾	429	
Reversement des déficits fiscaux liés à l'intégration fiscale	883	883
Engagement de paiement des loyers futurs ⁽²⁾	235	235
Autres garanties données	130	
TOTAL	1 797	1 217
Engagements reçus		
Crédits syndiqués non tirés	4 149	
Engagement de paiement des loyers futurs ⁽²⁾	235	235
TOTAL	4 384	235

(1) Contrat d'achat d'actions à terme :

- en 2009, Carrefour a procédé à un achat à terme de 18 638 439 actions à un prix unitaire de 28,725 euros par action ;
- dans le cadre de ce contrat, en 2010, Carrefour a acquis 2 774 041 actions. Au 31 décembre 2010, le nombre d'actions restant à acheter s'élevait à 15 620 200 actions à un prix de 28,725 euros par action ;
- en 2011, Carrefour a livré 2 196 200 actions supplémentaires, en contrepartie, le prix d'achat à terme est passé de 28,725 euros par action à 25,184 euros par action. Par ailleurs, Carrefour avait acquis 106 646 actions au prix de 25,184 euros par action ;
- en 2012, Carrefour a acquis 664 970 actions au prix de 25,184 euros par action ;
- au 31 décembre 2013, le nombre d'actions restant à acheter s'élève à 17 044 784 actions à un prix de 25,184 euros par action, soit un engagement total de 429 millions d'euros.

(2) Engagement de paiement des loyers futurs :

- engagements donnés ou reçus dans le cadre de contrat de locations immobilières. L'engagement correspond aux loyers à payer ou à recevoir sur la durée non résiliable du bail.

ENCOURS NOTIONNEL D'INSTRUMENTS DÉRIVÉS À LA CLÔTURE CLASSÉS PAR MATURITÉ

(en millions d'euros)

	31/12/2013	- d'un an	de 1		31/12/2012	- d'un an	de 1	
			à 5 ans	+ de 5 ans			à 5 ans	+ de 5 ans
Carrefour paie fixe (swap de taux d'intérêt)								
Euribor/taux fixe trimestriel E/360	251	0	251	0	2 251	750	1 501	0
Carrefour paie variable (swap d'émission)								
Euribor/taux fixe	500	0	500	0	500	0	500	0
Achats options de taux (caps)								
Encours	5 150	1 750	3 200	200	4 250	1 750	2 500	0
Achats de floors								
Encours	1 500	1 500	0	0	0	0	0	0

VALORISATION DES INSTRUMENTS DÉRIVÉS À LA CLÔTURE

(en millions d'euros)

	31/12/2013
Carrefour paie fixe (swap de taux d'intérêt)	
Euribor/taux fixe trimestriel E/360	(10)
Carrefour paie variable (swap d'émission)	
Euribor/taux fixe	27
Achats options de taux (caps)	29
Achats options de taux (floors)	0

NOTE 11 PERSONNEL

11.1 EFFECTIF MOYEN

	2013
Cadres	9
Agents de maîtrise et techniciens	0
Employés	0
TOTAL	9

11.2 RÉMUNÉRATION

Les membres du personnel de Carrefour, bénéficient d'un accord de participation ainsi que d'un accord d'intéressement.

Les accords de participation et d'intéressement s'adressent à tous les salariés ayant au moins trois mois d'ancienneté au sein du groupe Carrefour.

Les montants d'intéressement et de participation sont les suivants :

<i>(en euros)</i>	2013	2012
Intéressement payé et placé au titre de l'année N-1	0	0
Participation placée au titre de l'année N-1	99 000	95 879

La rémunération des mandataires sociaux est détaillée dans le rapport de gestion.

11.3 FORMATION

Droits individuels à la formation :

- le volume d'heures de formation cumulé au 31 décembre 2013 s'élève à 309 heures ;
- aucune demande de formation au titre de ces droits acquis n'a été enregistrée au cours de l'année 2013.

11.4 AVANTAGE AU PERSONNEL : RETRAITE

Indemnités de départ à la retraite

La provision pour risques et charges comptabilisée au titre des indemnités de fin de carrières s'élève à 17 millions d'euros au 31 décembre 2013.

Régime de retraite supplémentaire

En 2012, un montant de 6 millions d'euros était comptabilisé à l'actif du bilan en comptes de régularisation (charges constatées d'avance). Il correspondait à la différence entre les versements effectués à la compagnie d'assurance auprès de laquelle le régime a été externalisé et l'obligation brute. En 2013, ce montant a été reclassé en provision pour risque, le montant de l'obligation résiduelle étant supérieur aux versements effectués auprès de la compagnie.

Au 31 décembre 2013, le coût des services passés non comptabilisés s'élève à 62 millions d'euros. Les écarts actuariels non reconnus s'élèvent à 20 millions compte tenu de la baisse des taux d'intérêts et la hausse de la fiscalité constatée en 2012 et 2013.

Le montant total de 62 millions d'euros est inclus dans les engagements hors bilan donnés (note 10).

NOTE 12 IMPÔT

12.1 INFORMATIONS SUR LA SITUATION FISCALE DIFFÉRÉE OU LATENTE

VARIATION DES IMPÔTS DIFFÉRÉS OU LATENTS

Décalages certains ou éventuels	31/12/2012		Variations		31/12/2013	
	ACTIF	PASSIF	ACTIF	PASSIF	ACTIF	PASSIF
1- Charges non déductibles temporairement						
■ Provisions pour retraite	1		5		6	
■ Provisions pour dépréciation des créances	64		(64)		-	
■ Provisions pour risques et charges	57		(57)		-	
■ Autres	9		(1)		8	
2- Produits non taxables temporairement						
■ Plus value de fusion et d'apport différés		363		393		756
TOTAL	131	363	(117)	393	14	756

VENTILATION DU RÉSULTAT ET DE L'IMPÔT CORRESPONDANT

(en millions d'euros)

	Avant impôt	Impôt correspondant	Après impôt
Résultat avant éléments exceptionnels et participation	979	123	1 102
Résultat exceptionnel	603	4	607
Participation des salariés	-	-	-
Économie d'impôt liée à l'intégration fiscale		95	95
Résultat comptable	1 582	222	1 804

NOTE 13 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Aucun événement postérieur à la clôture n'est à signaler.

NOTE 14 FILIALES ET PARTICIPATIONS

14.1 INFORMATION FINANCIÈRE

Certaines informations n'ont pas été fournies en raison du préjudice grave pouvant résulter de leur divulgation.

(en millions d'euros)	Capital	Capitaux propres hors capital	Quote-part du capital détenue (en pourcentage)	Valeur comptable des titres		Résultat du dernier exercice clos	Chiffre d'Affaires HT	Dividendes reçus	Observations
				brute	nette				
A- Renseignements détaillés									
1. Filiales (%>50)									
France									
Alodis	42,8	(36,4)	99,99	43,7	43,7	1,7	2,9		(1)
Amidis et Cie	22,8	1 173,6	71,60	1 032,6	1 032,6	(34,4)	43,4		(1)
Boedim	75,9	26,5	100,00	76,9	76,9	24,6		23,3	
Carrefour Banque	100,0	467,8	56,33	95,5	95,5	52,0	374,6	22,0	(1)
Carrefour France	1 166,9	185,3	99,35	1 561,7	1 561,7	(267,9)	257,0		(1)
Carrefour Import	0,0	4,3	99,99	27,9	4,4	(2,6)	942,3		
CRFP 4	20,2	2,1	100,00	20,5	20,5	0,0			
CRFP 8	3 381,5	167,9	74,76	2 528,0	2 528,0	141,3	0,0	96,1	
CRFP 13	41,3	(3,0)	100,00	41,3	38,2	0,0	0,0		
Finifac	3,7	82,3	49,32	18,0	18,0	10,1	18,7		(1)
Guyenne et Gascogne	106,4	108,3	100,00	427,7	427,7	6,6	558,9		(1)
Hyparho	63,0	36,8	100,00	449,6	449,6	10,4	704,8	10,4	(1)
Prm	151,5	56,7	100,00	151,9	151,9	55,4	0,0	23,2	
Soval	1,8	39,5	72,98	28,7	28,7	4,9	11,8	3,5	(1)
Total				6 504,1	6 477,5	1,9	2 914,5	178,5	
Étranger									
Carrefour Asia	15,8	(66,2)	100,00	22,9	0,0				(1)
Carrefour Nederland	3 396,2	60,6	100,00	3 457,4	3 457,4			1 153,7	(1)
GMR	8 129,5	1 838,3	35,96	3 219,6	3 219,6				(1)
Norfin Holder	2,0	5 004,7	79,94	3 177,1	3 177,1			268,2	(1)
Northshore	6 334,1	(0,3)	99,99	6 334,1	6 334,1				(1)
Total				16 211,1	16 188,1		0,0	1 421,9	
2. Participations (10< % < 50)									
France									
Euromarché	24,7	951,9	13,44	419,2	274,8	127,0	187,6	17,1	(1)
Carrefour Hypermarchés	4,9	774,8	22,70	583,2	583,2	(301,8)	14 675,2		
Total				1 002,3	858,0	(174,9)	14 862,8	17,1	
Étranger									
Carrefour Italie	1 182,0	(16,8)	31,15	1 865,5	271,0	(16,8)	28,0		(1)
Total				1 865,5	271,0	(16,8)	28,0	0,0	
B- Renseignements globaux									

(en millions d'euros)	Capital	Capitaux propres hors capital	Quote-part du capital détenue (en pourcentage)	Valeur comptable des titres		Résultat du dernier exercice clos	Chiffre d'Affaires HT	Dividendes reçus	Observations
				brute	nette				
1. Autres filiales									
France				68,8	65,8			71,1	
Étranger				11,0	3,2			1,5	
2. Autres Participations									
France				12,7	12,6			0,3	
Étranger				258,9	98,9			0,4	
C- Renseignements globaux sur les titres									
Filiales françaises (ensemble)				6 572,9	6 543,3			249,5	
Filiales étrangères (ensemble)				16 222,1	16 191,3			1 423,4	
Participations dans les sociétés françaises (ensemble)				1 015,0	870,6			17,3	
Participations dans les sociétés étrangères (ensemble)				2 124,4	369,8			0,4	
TOTAL GÉNÉRAL				25 934,3	23 975,0			1 690,7	

(1) Les colonnes Capital, Capitaux propres hors capital, Résultat du dernier exercice clos et Chiffre d'Affaires, correspondent aux informations relatives à l'exercice 2012 car celles relatives à 2013 ne sont pas disponibles.

6.5 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels

Exercice clos le 31 décembre 2013

Aux actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos assemblées générales, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2013, sur :

- le contrôle des comptes annuels de la société Carrefour, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- les vérifications et informations spécifiques prévues par la loi.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

1. Opinion sur les comptes annuels

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes annuels. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

2. Justification des appréciations

Les estimations comptables concourant à la préparation des comptes ont été réalisées dans un environnement incertain, lié à la crise économique de certains pays de la zone euro, et en particulier de l'Italie, qui rend difficile l'appréhension des perspectives économiques. C'est dans ce contexte que, en application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce, nous avons procédé à nos propres appréciations, et que nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

Comme indiqué dans la note 1 de l'annexe, les immobilisations incorporelles dont les perspectives de rentabilité future ne permettent plus de recouvrer leur valeur nette comptable font l'objet d'une dépréciation. Celle-ci est déterminée par comparaison de la valeur nette comptable avec la valeur recouvrable, définie comme la valeur la plus élevée entre la valeur d'utilité et la valeur de marché.

Comme indiqué dans la note 1 de l'annexe, les titres de participation sont dépréciés au regard de leur valeur de marché ou de leur valeur d'utilité, celle-ci étant estimée par la société sur la base de la valeur des capitaux propres, la projection des flux de trésorerie futurs ou de prévisions raisonnables d'exploitation.

Nos travaux ont consisté à apprécier les données et les hypothèses sur lesquelles se fondent les calculs des valeurs d'utilité, en particulier les prévisions de flux de trésorerie établies par la direction de votre société. Nous avons revu les calculs effectués par celle-ci, comparé les estimations comptables des périodes précédentes avec les réalisations correspondantes et examiné la procédure d'approbation de ces estimations par la direction. Nous rappelons toutefois que, ces estimations étant fondées sur des prévisions présentant par nature un caractère incertain, les réalisations pourraient différer, parfois de manière significative, des prévisions.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes annuels, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

3. Vérifications et informations spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du Conseil d'administration et dans les documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L.225-102-1 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations, étant précisé qu'à la date d'établissement du présent rapport, la rémunération variable du Président-Directeur Général au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2013 n'est pas communiquée car elle n'a pas été arrêtée par le Conseil d'administration.

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital et des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Les Commissaires aux Comptes

Courbevoie, Paris-La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 18 mars 2014

MAZARS

KPMG Audit

DELOITTE & ASSOCIES

Département de KPMG S.A.

PATRICK DE CAMBOURG

ERIC ROPERT

ARNAUD DE PLANTA

PIERRE SARDET

FRANCISCO SANCHEZ

INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET LE CAPITAL

7.1	Renseignements sur la Société	248
7.1.1	Dénomination/RCS	248
7.1.2	Siège social	248
7.1.3	Forme juridique/durée	248
7.1.4	Dispositions principales des statuts	248
7.2	Renseignements sur le capital	251
7.2.1	Évolution du capital social	251
7.2.2	Tableau récapitulatif des délégations de compétences et de pouvoirs en matière d'augmentation de capital	251
7.2.3	Rachats d'actions propres	253
7.3	Actionnariat	255
7.3.1	Principaux actionnaires	255
7.3.2	Informations visées à l'article L. 233-13 du Code de commerce	257
7.3.3	Informations visées à l'article L. 225-100-3 du Code de commerce	257
7.4	Informations boursières	258

7.1 Renseignements sur la Société

7.1.1 DÉNOMINATION/RCS

Carrefour

RCS Nanterre 652 014 051

7.1.2 SIÈGE SOCIAL

Boulogne-Billancourt (92100) 33, avenue Émile-Zola.

Téléphone : 01.41.04.26.00

7.1.3 FORME JURIDIQUE/DURÉE

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

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

en date du 21 juin 2011, le Conseil a décidé de réunifier les fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général. La décision du Conseil d'Administration de réunifier les fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général répond à l'objectif de simplifier le processus décisionnel et d'accroître l'efficacité et la réactivité de la gouvernance de la Société.

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

7.1.4 DISPOSITIONS PRINCIPALES DES STATUTS

7.1.4.1 **Objet social (article 3)**

La Société a pour objet :

- la création, l'acquisition et l'exploitation, en France et à l'étranger, de magasins pour la vente de tous articles, produits, denrées ou marchandises et, accessoirement, la prestation, dans le cadre de ces magasins, de tous services susceptibles d'intéresser la clientèle ;
- l'achat, la fabrication, la vente, la représentation, le conditionnement et l'emballage de ces produits, denrées et marchandises ; et
- généralement, toutes opérations industrielles, commerciales et financières, mobilières et immobilières se rattachant directement ou indirectement à cet objet ou susceptibles d'en faciliter la réalisation ou d'en assurer le développement.

La Société pourra agir, directement ou indirectement et faire toutes ces opérations en tous pays, pour son compte propre ou pour le compte de tiers et soit seule, soit en participation, association, groupement ou société, avec toutes autres personnes ou sociétés, et les réaliser et exécuter sous quelque forme que ce soit.

La Société pourra également prendre tous intérêts et participations dans toutes sociétés ou entreprises françaises et étrangères, quel qu'en soit l'objet.

7.1.4.2 **Le Conseil d'Administration (articles 11, 12, 13 et 14)**

La Société est administrée par un Conseil d'Administration composé de trois à dix-huit membres.

Dès que le nombre des Administrateurs ayant dépassé 70 ans est supérieur au tiers des Administrateurs en fonction, l'Administrateur le plus âgé est réputé démissionnaire d'office ; son mandat prendra fin à la date de la plus prochaine Assemblée Générale Ordinaire.

Chaque Administrateur doit être propriétaire de 1 000 actions au moins pendant la durée de son mandat.

Les membres du Conseil d'Administration sont nommés pour une durée de trois années et renouvelés par tiers (ou par fraction aussi égale que possible) chaque année. Lors du Conseil d'Administration suivant les premières nominations, les noms des Administrateurs sortants par anticipation au terme de la première et de la deuxième année sont déterminés par tirage au sort. Les Administrateurs sortants sont rééligibles.

Les fonctions des Administrateurs prennent fin à l'issue de la réunion de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle expire leur mandat.

Le Conseil d'Administration élit, parmi ses membres, un Président qui doit être une personne physique. La limite d'âge pour exercer les fonctions de Président est fixée à 70 ans. Le Président peut exercer ses fonctions jusqu'à la réunion de l'Assemblée Générale Ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle il atteint son soixante-dixième anniversaire.

La nomination du Président peut être faite pour toute la durée de ses fonctions d'Administrateur.

Le Conseil d'Administration nomme en son sein un Vice-Président qui est appelé à suppléer le Président en cas d'absence, d'empêchement temporaire, de démission, de décès ou de non-renouvellement de son mandat. En cas d'empêchement temporaire, cette suppléance vaut pour la durée limitée de l'empêchement ; dans les autres cas, elle vaut jusqu'à l'élection du nouveau Président.

Le Président organise et dirige les travaux du Conseil d'Administration dont il rend compte à l'Assemblée Générale.

Il veille au bon fonctionnement des organes de la Société et s'assure en particulier que les Administrateurs sont en mesure de remplir leur mission.

Le Conseil d'Administration se réunit aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige, soit au siège social, soit en tout autre endroit indiqué par la convocation.

Les Administrateurs sont convoqués par le Président, ou le cas échéant par le Vice-Président, par tous moyens, même verbalement.

Les réunions du Conseil d'Administration sont présidées par le Président du Conseil d'Administration, ou le cas échéant, par le Vice-Président.

Les délibérations sont prises aux conditions de *quorum* et de majorité prévues par la loi.

Le Secrétaire du Conseil d'Administration est habilité à certifier conformes les copies et extraits des procès-verbaux des délibérations.

Le Conseil d'Administration détermine les orientations de l'activité de la Société et veille à leur mise en œuvre.

Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui le concernent.

Le Conseil procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns. Chaque Administrateur reçoit toutes les informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission et peut consulter tous les documents qu'il estime utiles.

7.1.4.3 **Direction (article 16)**

Conformément aux dispositions légales, la Direction Générale de la Société est assumée sous sa responsabilité soit par le Président du Conseil d'Administration, soit par une autre personne physique nommée par le Conseil d'Administration et portant le titre de Directeur Général.

Le Conseil d'Administration choisit entre les deux modalités d'exercice de la Direction Générale précitées à la majorité des Administrateurs présents ou représentés.

Le Conseil d'Administration nomme parmi ses membres, ou en dehors d'eux, le Directeur Général qui doit être une personne physique de moins de 65 ans qui est investie des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société. Il exerce ses pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la loi attribue expressément aux assemblées d'actionnaires et au Conseil d'Administration. Il représente la Société dans ses rapports avec les tiers.

La limite d'âge pour exercer les fonctions de Directeur Général est fixée à 65 ans ; les fonctions du Directeur Général qui atteint cet âge cessent à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle cet âge est atteint.

Lorsque la Direction Générale de la Société est exercée par le Président, les dispositions légales réglementaires ou statutaires relatives au Directeur Général lui sont applicables. Il prend le titre de Président-Directeur Général et peut exercer ses fonctions jusqu'à la réunion de l'Assemblée Générale Ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle il atteint l'âge de 65 ans.

Le Conseil d'Administration peut définir les domaines dans lesquels le Directeur Général doit consulter le Conseil dans l'exercice de son mandat.

7.1.4.4 **Franchissement de seuils (article 7)**

Aux termes des dispositions de l'article 7 des Statuts, il ressort qu'outre le respect de l'obligation légale d'informer la Société de la détention de certaines fractions du capital et des droits de vote qui y sont attachés, toute personne physique ou morale, agissant seule ou de concert, venant à détenir un nombre d'actions représentant une proportion du capital social ou des droits de vote, égale ou supérieure à 1 % du capital social ou des droits de vote, ou tout multiple de ce pourcentage, doit informer la Société du nombre total d'actions et des droits de vote qu'elle possède, ainsi que des titres donnant accès à terme au capital et des droits de vote qui y sont potentiellement attachés, par lettre recommandée avec accusé de réception dans le délai de cinq jours de Bourse à compter du franchissement de seuil.

L'obligation d'informer la Société s'applique également lorsque la participation de l'actionnaire au capital ou en droits de vote devient inférieure à chacun des seuils mentionnés ci-dessus.

Les sanctions prévues par la loi en cas d'inobservation de l'obligation de déclaration de franchissement des seuils légaux s'appliquent également en cas de non-déclaration du franchissement des seuils prévus par les présents statuts, à la demande, consignée dans le procès-verbal de l'Assemblée Générale, d'un ou de plusieurs actionnaires détenant au moins 5 % du capital ou des droits de vote de la Société.

7.1.4.5 **Droits des actionnaires (article 9)**

Un droit de vote double est attribué à toutes les actions nominatives et entièrement libérées, inscrites au nom du même titulaire depuis deux ans au moins.

L'Assemblée Générale Extraordinaire est seule compétente pour modifier les droits des actionnaires, conformément aux dispositions légales.

7.1.4.6 **Assemblées générales (articles 20 à 23)**

Tout actionnaire a le droit d'assister aux Assemblées personnellement ou par mandataire, sur justification de son identité et de la propriété des actions, sous la forme et au lieu indiqués dans l'avis de convocation, au plus tard trois jours ouvrés avant la date de réunion de l'Assemblée Générale, à zéro heure, heure de Paris.

Tout actionnaire peut se faire représenter par toute personne de son choix dans toutes les assemblées. Il peut également voter par correspondance dans les conditions légales.

Tout actionnaire pourra également, si le Conseil d'Administration le décide au moment de la convocation de l'Assemblée, participer et voter aux assemblées par visioconférence ou par tout moyen de télécommunication y compris Internet permettant son identification dans les conditions et suivant les modalités fixées par les dispositions légales en vigueur. Cette décision est communiquée dans l'avis de réunion publié au Bulletin des Annonces Légales Obligatoires.

Ceux des actionnaires qui utilisent à cette fin, dans les délais exigés, le formulaire électronique de vote proposé sur le site Internet mis en place par le centralisateur de l'Assemblée, sont assimilés aux actionnaires présents ou représentés. La saisie et la signature du formulaire électronique peuvent être directement effectuées sur ce site grâce à un code identifiant et à un mot de passe, conformément à la première phrase du deuxième alinéa de l'article 1316-4 du Code civil.

La procuration ou le vote ainsi exprimés avant l'Assemblée par ce moyen électronique, ainsi que l'accusé de réception qui en est donné, seront considérés comme des écrits non révocables et opposables à tous, étant précisé qu'en cas de cession de titres intervenant avant le troisième jour ouvré précédant l'Assemblée à zéro heure, heure de Paris, la Société invalidera ou modifiera en conséquence, selon le cas, la procuration ou le vote exprimé avant cette date et cette heure.

Les assemblées sont convoquées par le Conseil d'Administration dans les conditions et délais fixés par la loi. Les réunions ont lieu soit au siège social, soit dans tout autre lieu précisé dans l'avis de convocation.

L'Assemblée Générale est présidée par le Président du Conseil d'Administration ou, en son absence, par le Vice-Président ou un Administrateur désigné par le Conseil.

Les fonctions des scrutateurs sont remplies par les deux actionnaires présents et acceptants qui disposent, tant en leur nom personnel que comme mandataires, du plus grand nombre de voix.

Le Bureau désigne le Secrétaire qui peut être choisi en dehors des membres de l'Assemblée.

Les assemblées générales ordinaires ou extraordinaires statuant dans les conditions de *quorum* et de majorité prescrites par la loi exercent les pouvoirs qui leur sont attribués conformément à celle-ci.

7.1.4.7 **Disposition des statuts de l'émetteur qui aurait pour effet de retarder, de différer ou d'empêcher un changement de son contrôle**

Néant.

7.2 Renseignements sur le capital

7.2.1 ÉVOLUTION DU CAPITAL SOCIAL

Augmentation de capital

L'Assemblée Générale Mixte du 23 avril 2013 a, aux termes de sa troisième résolution, décidé d'offrir à chaque actionnaire la possibilité d'opter pour le paiement du dividende en actions nouvelles de la Société et auquel il a droit au titre des actions dont il est propriétaire.

Le capital social de la Société a en conséquence été augmenté d'un montant nominal de 36 923 847,50 euros par la création de 14 769 539 actions nouvelles de la Société qui ont été intégralement libérées dès leur émission, ont porté jouissance au 1^{er} janvier 2013 et ont été entièrement assimilées aux autres actions composant le capital social de la Société.

Depuis cette augmentation, le capital est de 1 809 960 480 euros (un milliard huit cent neuf millions neuf cent soixante mille quatre cent quatre-vingts euros). Il est divisé en 723 984 192 actions de 2,5 euros chacune.

Actions non représentatives de capital, nombre et principales caractéristiques

Néant.

Montant des valeurs mobilières convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscription

Néant.

Informations sur les conditions régissant tout droit d'acquisition et/ou toute obligation attaché(e) au capital souscrit, mais non libéré, ou sur toute entreprise visant à augmenter le capital

Néant.

Information sur le capital de tout membre du Groupe faisant l'objet d'une option ou d'un accord conditionnel ou inconditionnel prévoyant de le placer sous option et le détail de ces options

Néant.

7.2.2 TABLEAU RÉCAPITULATIF DES DÉLÉGATIONS DE COMPÉTENCES ET DE POUVOIRS EN MATIÈRE D'AUGMENTATION DE CAPITAL

Nature	Montant	Durée	Expiration
Émission d'actions et/ou de valeurs mobilières avec maintien du droit préférentiel de souscription			
▪ actions	500 M€	26 mois	23 juin 2015
▪ autres valeurs mobilières	4 Mds€	26 mois	23 juin 2015
Émission d'actions et/ou de valeurs mobilières avec suppression du droit préférentiel de souscription, dans le cadre d'une offre publique			
▪ actions	90 M€	26 mois	23 juin 2015
▪ autres valeurs mobilières	720 M€	26 mois	23 juin 2015
Émission d'actions et/ou de valeurs mobilières avec suppression du droit préférentiel de souscription, dans le cadre d'un placement privé			
▪ actions	90 M€	26 mois	23 juin 2015
▪ autres valeurs mobilières	720 M€	26 mois	23 juin 2015
Émission, dans la limite de 10 % du capital, d'actions et/ou de valeurs mobilières en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société	10 %	26 mois	23 juin 2015
Augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes	500 M€	26 mois	23 juin 2015
Augmentation de capital en faveur des adhérents à un plan d'épargne d'entreprise (renonciation par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription)	35 M€	26 mois	23 juin 2015
Émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital en cas d'offre publique mise en œuvre par la Société sur les titres d'une autre société avec suppression du droit préférentiel de souscription	90 M€	26 mois	23 juin 2015

ÉVOLUTION DU CAPITAL DE LA SOCIÉTÉ

Événement	Variation du nombre d'actions	Montant du capital (en euros)
Situation au 30 juin 1999	233 069 544	582 673 860,00
Augmentation de capital en rémunération de l'OPE initiée sur les titres de Promodès	109 427 940	
Augmentations de capital à la suite de l'exercice d'options de souscription d'actions	4 866	
Situation au 31 décembre 1999	342 502 350	856 255 875,00
Augmentation de capital en rémunération de la fusion par absorption de Promodès	6 387 126	
Annulation de 15 000 CDV reçus dans le cadre de la fusion précitée	(15 000)	
Attribution d'actions gratuites (à raison d'une action nouvelle pour une action ancienne)	348 874 476	
Augmentations de capital à la suite de l'exercice d'options de souscription d'actions	6 600	
Augmentations de capital à la suite de l'exercice de bons de souscription d'actions	8 412	
Augmentations de capital à la suite de la conversion d'obligations	1 062 032	
Augmentation de capital réservée aux salariés	12 317 444	
Situation au 31 décembre 2000	711 143 440	1 777 858 600,00
Augmentations de capital à la suite de l'exercice d'options de souscription d'actions	12 300	
Augmentation de capital à la suite de l'exercice de bons de souscription d'actions	84	
Augmentation de capital à la suite de la conversion d'obligations	30	
Situation au 31 décembre 2001	711 155 854	1 777 889 635,00
Augmentations de capital à la suite de l'exercice d'options de souscription d'actions	9 000	
Augmentation de capital à la suite de la conversion d'obligations	72	
Augmentation de capital en rémunération de la fusion par absorption de Bontemps	4 535 604	
Annulation des actions reçues dans le cadre de la fusion précitée	(4 535 604)	
Augmentation de capital en rémunération de l'OPE initiée sur les titres de Centros Comerciales Carrefour (Espagne)	4 976 845	
Situation au 31 décembre 2002	716 141 771	1 790 354 427,50
Augmentation de capital à la suite de l'exercice de bons de souscription d'actions	612	
Situation au 31 décembre 2003	716 142 383	1 790 355 957,50
Réduction de capital par annulation d'actions	(11 022 833)	
Situation au 31 décembre 2004	705 119 550	1 762 798 875,00
Augmentation de capital en rémunération de la fusion par absorption de Paroma	79 158 600	
Annulation des actions reçues dans le cadre de la fusion précitée	(79 159 434)	
Situation au 20 avril 2005	705 118 716	1 762 796 790,00
Réduction de capital par annulation d'actions	(216 000)	
Situation au 31 décembre 2005	704 902 716	1 762 256 790,00
Situation au 31 décembre 2006	704 902 716	1 762 256 790,00
Situation au 31 décembre 2007	704 902 716	1 762 256 790,00
Situation au 31 décembre 2008	704 902 716	1 762 256 790,00
Situation au 31 décembre 2009	704 902 716	1 762 256 790,00
Réduction de capital par annulation d'actions	(25 566 716)	
Situation au 31 décembre 2010	679 336 000	1 698 340 000,00
Situation au 31 décembre 2011	679 336 000	1 698 340 000,00
Augmentation de capital en rémunération de l'OPE Guyenne & Gascogne	13 331 250	
	692 667 250	1 731 668 125,00
Augmentation de capital du fait de l'option pour le paiement du dividende en actions	16 547 403	
Situation au 31 décembre 2012	709 214 653	1 773 036 632,50
Augmentation de capital du fait de l'option pour le paiement du dividende en actions	14 769 539	
Situation au 31 décembre 2013	723 984 192	1 809 960 480,00

7.2.3 RACHATS D' ACTIONS PROPRES

Actions propres

Au 31 décembre 2013, la Société détenait 5 761 500 actions propres (soit 0,80 % du capital).

La valeur de marché des actions Carrefour détenues, valorisées au dernier cours de cotation connu en 2013, soit 28,81 euros par actions, s'élève à 166 millions d'euros.

Aucune des filiales de l'Émetteur ne détenait d'action de la société Carrefour.

Rachat d'actions

L'Assemblée Générale réunie le 23 avril 2013 et statuant conformément aux dispositions de l'article L. 225-209 du Code de commerce, du règlement général de l'Autorité des marchés financiers et du règlement n° 2273/2003 de la Commission Européenne du 22 décembre 2003, avait autorisé le Conseil d'Administration à acheter des actions de la Société afin d'utiliser les possibilités d'intervention sur actions propres en vue, notamment :

- d'animer le marché du titre Carrefour par l'intermédiaire d'un prestataire de service d'investissement, au travers d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers ;
- d'honorer les obligations liées à des programmes d'options sur actions, d'attribution d'actions gratuites ou toute autre forme d'allocations d'actions ou de rémunérations liées au cours de l'action en faveur de bénéficiaires salariés ou aux mandataires sociaux de la Société ou d'une société du Groupe ;
- de procéder à des remises ou échanges de titres, lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ;
- de les conserver et de les remettre ultérieurement en paiement ou en échange dans le cadre d'opérations de croissance externe, de fusion, de scission ou d'apport, dans les limites fixées par la réglementation applicable ;
- de les annuler, sous réserve de l'adoption par l'Assemblée Générale de la dixième résolution dans les termes qui y sont indiqués ou d'une autorisation de même nature ;
- de mettre en œuvre toute pratique de marché admise qui viendrait à être reconnue par la loi ou l'Autorité des marchés financiers.

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

1. Contrat de liquidité

En 2013, la Société n'a effectué aucun mouvement à l'achat ni à la vente dans le cadre d'un contrat de liquidité.

À compter du 20 janvier 2014 et pour une durée de 12 mois, la Société a confié à Oddo Corporate Finance la mise en œuvre d'un contrat de liquidité portant sur les actions ordinaires Carrefour (Code ISIN FR0000120172) admises aux négociations sur le marché réglementé de NYSE Euronext à Paris.

Pour la mise en œuvre de ce contrat, les moyens suivants ont été affectés au compte de liquidité :

- espèces : 50 000 000 euros.

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

En 2013, la Société n'a procédé à aucune acquisition d'actions.

3. Annulation

En 2013, la Société n'a procédé à aucune annulation d'actions.

Descriptif du programme de rachat d'actions voté par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 23 avril 2013

1. Date de l'Assemblée Générale ayant autorisé le programme de rachat d'actions et décision de mise en œuvre :

Autorisation du programme : Assemblée Générale du 23 avril 2013.

Décision de mise en œuvre : Conseil d'Administration du 23 avril 2013.

2. Nombres de titres et part du capital que l'émetteur détient directement ou indirectement :

À la date du 31 mars 2013, la Société détenait 6 147 949 actions propres, soit 0,87 % du capital.

3. Répartition par objectifs des titres de capital détenus par la Société :

L'intégralité des actions autodétenues est affectée à la couverture des plans d'options d'achat d'actions et d'attribution d'actions gratuites de présence et/ou de performance.

4. Objectifs du programme de rachat :

Les achats seront réalisés par ordre de priorité décroissant, pour :

- animer le marché du titre Carrefour par l'intermédiaire d'un prestataire de service d'investissement, au travers d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers ;
- honorer les obligations liées à des programmes d'options sur actions, d'attribution d'actions gratuites ou toute autre forme d'allocations d'actions ou de rémunérations liées au cours de l'action en faveur de bénéficiaires salariés ou aux mandataires sociaux de la Société ou d'une société du Groupe ;
- procéder à des remises ou échanges de titres, lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ;
- les conserver et de les remettre ultérieurement en paiement ou en échange dans le cadre d'opérations de croissance externe, de fusion, de scission ou d'apport, dans les limites fixées par la réglementation applicable ;
- les annuler, sous réserve de l'adoption par l'Assemblée Générale de la dixième résolution dans les termes qui y sont indiqués ou d'une autorisation de même nature ;
- mettre en œuvre toute pratique de marché admise qui viendrait à être reconnue par la loi ou l'Autorité des marchés financiers.

L'achat, la cession ou le transfert des actions pourront être effectués et payés par tous moyens, en une ou plusieurs fois, sur le marché, hors marché ou de gré à gré, y compris par utilisation de mécanismes optionnels, d'instruments dérivés - notamment l'achat d'options d'achat - ou de valeurs mobilières donnant droit à des actions de la Société,

dans les conditions prévues par les autorités de marché. De plus, la part maximale du capital pouvant être transférée sous forme de blocs de titres pourra atteindre la totalité du programme de rachat d'actions.

La Société ne pourra pas utiliser l'autorisation de l'Assemblée du 23 avril 2013 et poursuivre l'exécution de son programme de rachat en cas d'offre publique portant sur les actions, titres ou valeurs mobilières émis par la Société, ou initiée par la Société.

5. Part maximale du capital, nombre maximal et caractéristique des titres que la Société se propose d'acquérir et prix maximum d'achat :

Le prix unitaire maximal d'achat est fixé à 35 euros et le nombre maximum d'actions pouvant être acquises à 70 000 000 (soit près de 10 % du

capital sur la base du capital au 31 décembre 2012). Le montant total maximal que la Société pourra consacrer au rachat de ses propres actions ne pourra excéder 2 450 000 000 euros.

Compte tenu du nombre d'actions déjà détenues au 31 mars 2013, 6 147 949 actions propres, soit 0,87 % du capital social à cette date, le nombre maximum d'actions pouvant être achetées dans le cadre de cette autorisation s'élève à 63 852 051 (environ 9,13 % du capital).

6. Durée du programme de rachat :

18 mois à compter du 23 avril 2013 conformément à l'autorisation donnée lors de l'Assemblée Générale du 23 avril 2013, soit jusqu'au 23 octobre 2014.

7. Opérations effectuées, par voie d'acquisition, de cession ou de transfert, dans le cadre du précédent programme de rachat :

Pourcentage de capital auto détenu de manière directe et indirecte (en titres + en pourcentage) au début du précédent programme le 30/06/2012.	6 182 167 / 0,89 %
Nombre de titres annulés au cours des 24 derniers mois :	
Nombre de titres détenus au 31 mars 2013 (en titres + en pourcentage)	6 147 949 / 0,87 %
Valeur brute comptable du portefeuille	173 435 328
Valeur de marché du portefeuille	132 020 176

	Flux bruts cumulés		Positions ouvertes au jour de la publication du descriptif du programme			
	Achats	Ventes / Transferts	Position ouverte à l'achat		Position ouverte à la vente	
			Options d'achats achetées	Achats à terme	Options d'achats vendues	Ventes à terme
Nombre de titres		34 218				
Échéance maximale moyenne			745 jours	911 jours		
Cours moyen de la transaction						
Prix d'exercice moyen			34,49	25,184		
Montants						

Attributions d'options et d'actions 2013

Le nombre d'actions livrées aux bénéficiaires d'attribution d'actions gratuites décidées par le Directoire et/ou le Conseil d'Administration tenus au cours d'exercices précédents s'élève à 386 449 actions pour l'exercice 2013.

7.3 Actionnariat

7.3.1 PRINCIPAUX ACTIONNAIRES

Au 31 décembre 2013, le capital est de 1 809 960 480 euros (un milliard huit cent neuf millions neuf cent soixante mille quatre cent quatre-vingts euros). Il est divisé en 723 984 192 actions de 2,50 euros chacune.

La Société est autorisée à procéder à l'identification des titres au porteur. Sur la base d'extrapolations réalisées à partir du relevé TPI effectué au mois de décembre 2013, le nombre d'actionnaires répertoriés s'élèverait

à plus de 250 000 actionnaires (dont un peu plus de 2 200 inscrits au nominatif).

Le nombre de droits de vote, au 31 décembre 2013, ressort à 819 496 498. En soustrayant de ce chiffre les droits de vote qui ne peuvent être exercés, le nombre total de droits de vote ressort à 813 734 998.

CAPITAL (AU 31 DÉCEMBRE 2013)

Actionnaires	Nombre de titres	En %	Nombre de voix AGO	En %	Nombre de voix AGE	En %
Blue Partners	25 953 351	3,58 %	51 906 624	6,33 %	51 906 624	6,33 %
Colony Blue Investor SARL *	15 166 771	2,09 %	15 166 771	1,85 %	15 166 771	1,85 %
ColDevelopment SARL **	1 337 001	0,18 %	1 337 001	0,16 %	1 337 001	0,16 %
Blue AIV SARL ***	176 692	0,02 %	176 692	0,02 %	176 692	0,02 %
Cervinia Europe	36 270 585	5,01 %	67 770 585	8,27 %	67 770 585	8,27 %
Groupe Arnault SAS ****	2 656 752	0,37 %	2 656 752	0,32 %	2 656 752	0,32 %
Bunt *****	25 379 553	3,51 %	25 379 553	3,10 %	25 379 553	3,10 %
Sous-total	106 940 705	14,77 %	164 393 978	20,06 %	164 393 978	20,06 %
Salariés	7 871 862	1,09 %	15 736 862	1,92 %	15 736 862	1,92 %
Autodétention	5 761 500	0,80 %				
Autocontrôle						
Public	603 410 125	83,35 %	639 365 658	78,02 %	639 365 658	78,02 %
TOTAL	723 984 192	100,00 %	819 496 498	100,00 %	819 496 498	100,00 %

* Détention par assimilation de 15 166 769 actions Carrefour prêtées par Colony Blue Investor S.à r.l. avec une faculté de rappel à sa seule initiative.

** Détention par assimilation de 87 000 actions Carrefour prêtées par ColDevelopment SARL avec une faculté de rappel à sa seule initiative et détention par assimilation de 1 250 000 actions Carrefour pouvant être acquises au titre d'option d'achat d'actions.

*** Détention par assimilation de 176 691 actions Carrefour prêtées par Blue AIV SARL avec une faculté de rappel à sa seule initiative.

**** Détention par assimilation d'actions Carrefour pouvant être acquises au titre d'options d'achat.

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

Au 31 décembre 2013, Blue Partners et Cervinia Europe possèdent 57 453 273 titres octroyant un droit de vote double.

Pacte d'actionnaires de Carrefour

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

Pour mémoire, la répartition du capital et des droits de vote au 31 décembre 2012 et 31 décembre 2011 était la suivante :

CAPITAL (AU 31 DÉCEMBRE 2012)

Actionnaires	Nombre de titres	En %	Nombre de voix AGO	En %	Nombre de voix AGE	En %
Blue Capital *	66 556 464	9,38 %	130 604 274	16,23 %	130 604 274	16,23 %
Colony Blue Investor **	15 166 771	2,14 %	15 166 771	1,88 %	15 166 771	1,88 %
CZ2 Blue SARL ***	860 148	0,12 %	860 148	0,11 %	860 148	0,11 %
Blue AIV SARL ****	176 691	0,02 %	176 691	0,02 %	176 691	0,02 %
Groupe Arnault SAS *****	2 656 752	0,37 %	2 656 752	0,33 %	2 656 752	0,33 %
BUNT *****	25 370 250	3,58 %	25 370 250	3,15 %	25 370 250	3,15 %
Sous-total	110 787 076	15,62 %	174 834 886	21,73 %	174 834 886	21,73 %
Salariés	8 267 870	1,17 %	15 258 370	1,90 %	15 251 036	1,90 %
Autodétention	6 147 949	0,87 %				
Autocontrôle						
Public	584 011 758	82,35 %	614 531 681	76,37 %	614 531 681	76,37 %
TOTAL	709 214 653	100,00 %	804 624 937	100,00 %	804 624 937	100,00 %

* Dont 2 508 612 actions Carrefour détenues par assimilation au titre d'option d'achat.

** Détention par assimilation d'actions Carrefour prêtées par Colony Blue Investor SARL avec une faculté de rappel à sa seule initiative.

*** Détention par assimilation du nombre d'actions Carrefour résultant du delta d'options d'achat à dénouement en numéraire (au 31 décembre 2012).

**** Détention par assimilation d'actions Carrefour pouvant être acquises par Blue AIV SARL au titre d'options d'achat.

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

***** Anciennement Blue Participations et Gestion dont 24 999 996 actions détenues par assimilation d'actions Carrefour pouvant être acquises au titre d'option d'achat.

Au 31 décembre 2012, Blue Capital possède 65 302 137 titres octroyant un droit de vote double.

CAPITAL (AU 31 DÉCEMBRE 2011)

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

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

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

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

Actionnariat des salariés

Les salariés du Groupe, par l'intermédiaire des Fonds Communs de Placement d'Entreprise, détenaient 1,09 % du capital de la Société à la clôture de l'exercice.

7.3.2 INFORMATIONS VISÉES À L'ARTICLE L. 233-13 DU CODE DE COMMERCE

À la clôture de l'exercice 2013, la société à responsabilité limitée de droit luxembourgeois Blue Partners dont le siège social est à Luxembourg (L-2132) 2-4, avenue Marie-Thérèse agissant de concert avec la société à responsabilité limitée de droit luxembourgeois Colony Blue Investor dont le siège social est à Luxembourg (L-2132) 2-4, avenue Marie-Thérèse, la société à responsabilité limitée de droit luxembourgeois ColDevelopment dont le siège social est à Luxembourg (L-2132) 2-4, avenue Marie-Thérèse, la société à responsabilité limitée de droit luxembourgeois

Blue AIV dont le siège social est à Luxembourg (L-2132) 2-4, avenue Marie-Thérèse, la société à responsabilité limitée de droit luxembourgeois Cervinia Europe dont le siège social est à Luxembourg (L-2132) 2-4, avenue Marie-Thérèse, la société par actions simplifiée Groupe Arnault SAS (41 avenue Montaigne, 75008 Paris) et la société à responsabilité limitée de droit luxembourgeois Bunt dont le siège social est à Luxembourg (L-2132) 2-4, avenue Marie-Thérèse, détenait plus du dixième du capital social et plus du cinquième des droits de vote.

7.3.3 INFORMATIONS VISÉES À L'ARTICLE L. 225-100-3 DU CODE DE COMMERCE

À la connaissance de la Société, la composition du capital est telle qu'indiqué dans le tableau figurant en page 255 du présent document.

À la connaissance de la Société, il n'existe pas d'accord entre ses principaux actionnaires dont la mise en œuvre pourrait, à une date ultérieure, entraîner un changement de contrôle de la Société.

7.4 Informations boursières

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

Au 31 décembre 2013, l'action Carrefour se situait en 22^e position dans l'indice CAC 40 en termes de capitalisation boursière, avec un poids de 2,1 %.

	2009 ⁽²⁾	2010 ⁽²⁾	2011	2012	2013
Cours de clôture (en euros) ⁽¹⁾ :					
plus haut	33,79	41,28	36,08 ⁽²⁾ 31,52 ⁽³⁾	19,63	29,02
plus bas	22,89	30,85	15,07	13,07	18,9
au 31 décembre	33,56	30,85	17,62	19,35	28,81
Nombre d'actions au 31 décembre	704 902 716	679 336 000	679 336 000	709 214 653	723 984 192
Capitalisation boursière au 31 décembre (en milliards d'euros)					
	23,7	21,0	12,0	13,7	20,9
Moyenne des volumes quotidiens	2 927 925 ⁽⁴⁾	2 874 196 ⁽⁴⁾	3 935 400 ⁽²⁾⁽⁴⁾	3 239 839 ⁽⁴⁾	2 598 027 ⁽⁴⁾
Résultat net des activités poursuivies par action (en euros)	0,56	0,56	(3,35)	0,17	1,37
Dividende net	1,08	1,08	0,52	0,58	0,62 ⁽⁵⁾
Rendement	3,22 %	3,50 %	2,95 %	3,00 %	2,15 %

(1) Source : NYSE Euronext.

(2) Données non ajustées de la distribution en nature intervenue le 5 juillet 2011 (Dia).

(3) Donnée ajustée de la distribution en nature intervenue le 5 juillet 2011 (Dia).

(4) Moyenne des volumes quotidiens sur Euronext.

(5) Sous réserve de l'approbation des actionnaires réunis en Assemblée Générale le 15 avril 2014.

VOLUME DES TRANSACTIONS EN 2013

	Cours le plus haut*	Cours le plus bas*	Moyenne des cours de clôture*	Nombre de titres échangés	Montant des capitaux échangés*
Janvier	21,63	18,76	20,32	72 138 001	1 464 678 919
Février	21,44	19,86	20,69	56 750 655	1 174 071 307
Mars	23,03	20,34	21,65	68 879 912	1 497 917 541
Avril	22,94	20,26	21,51	64 881 661	1 395 847 662
Mai	24,42	22,02	23,27	52 687 437	1 224 510 018
Juin	23,03	19,37	21,27	64 060 915	1 354 966 926
Juillet	23,60	20,46	22,13	52 730 523	1 169 992 152
Août	24,58	22,27	23,70	44 658 320	1 055 411 459
Septembre	26,11	23,70	25,20	51 072 037	1 284 401 074
Octobre	27,79	25,29	26,73	48 969 983	1 308 645 248
Novembre	29,14	26,49	27,68	40 162 916	1 112 229 722
Décembre	29,16	26,81	27,84	45 559 862	1 266 361 255

Source NYSE Euronext.

* En euros.

ÉVOLUTION DU COURS DE L'ACTION

Cours de l'action Carrefour en 2013, comparé à l'indice CAC 40, à l'indice BEFOODR *et à l'indice Stoxx Europe 600 Retail Index ** (base 100 au 1^{er} janvier 2013).



Source Bloomberg

* Composition de l'indice Bloomberg Europe Food Retailers (BEFOODR) : Ahold, Carrefour, Casino, Colruyt, Delhaize, Dia, Greene King, ICA Gruppen, Sainsbury, Jeronimo Martins, Kesko OYJ, Metro, Morrison, Tesco.

** Composition de l'indice Stoxx Europe 600 Retail (SXR) : Ahold, Booker Group, Carrefour, Casino, Celesio, Colruyt, Debenhams, Delhaize, Dixons Retail, Dia, Dufry, Galenica, H&M, Home Retail, ICA Gruppen, Inchcape, Inditex, Jeronimo Martins, Kering, Kesko, Kingfisher, Marks & Spencer, Metro, Morrison, Next, Ocado, Sainsbury, Tesco.

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ANNUELLE

8.1	Ordre du jour	262
8.2	Rapport du Conseil à l'Assemblée Générale Ordinaire et Extraordinaire du 15 avril 2014	262
8.2.1	Résolutions à caractère ordinaire	262
8.2.2	Résolutions à caractère extraordinaire	264
8.3	Texte des résolutions	265
8.4	Rapports spéciaux des Commissaires aux comptes	269

8.1 Ordre du jour

Résolutions à caractère ordinaire

- Approbation des comptes sociaux de l'exercice 2013 ;
- Approbation des comptes consolidés de l'exercice 2013 ;
- Affectation du résultat, fixation du dividende, option pour le paiement du dividende en actions ;
- Approbation des conventions et engagements réglementés visés aux articles L.225-38 et suivants du Code de commerce ;
- Avis consultatif sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2013 à Monsieur Georges Plassat, Président-Directeur Général ;
- Ratification de la cooptation de Monsieur Thomas J. Barrack Jr en qualité d'Administrateur ;
- Renouvellement du mandat d'Administrateur de Monsieur Amaury de Seze ;

- Renouvellement du mandat d'Administrateur de Monsieur Bernard Arnault ;
- Renouvellement du mandat d'Administrateur de Monsieur Jean-Laurent Bonnafé ;
- Renouvellement du mandat d'Administrateur de Monsieur René Brillet ;
- Autorisation donnée pour une durée de 18 mois au Conseil d'Administration à l'effet d'opérer sur les actions de la Société.

Résolutions à caractère extraordinaire

- Modification de l'article 16 des Statuts ;
- Autorisation donnée pour une durée de 24 mois au Conseil d'Administration en vue de réduire le capital par voie d'annulation d'actions précédemment rachetées dans le cadre d'un programme de rachat d'actions.

8.2 Rapport du Conseil à l'Assemblée Générale Ordinaire et Extraordinaire du 15 avril 2014

Cette Assemblée Générale sera appelée à voter sur des résolutions à caractère ordinaire, dont l'adoption nécessite une majorité des voix, et à caractère extraordinaire, dont l'adoption nécessite une majorité des deux tiers des voix.

8.2.1 RÉSOLUTIONS À CARACTÈRE ORDINAIRE

Au titre des résolutions à caractère ordinaire, le Conseil d'Administration propose à l'Assemblée Générale de se prononcer sur :

Première, deuxième et troisième résolutions : approbation des comptes, affectation du résultat et fixation du dividende

Dans sa première et deuxième résolution, le Conseil d'Administration propose à l'Assemblée l'approbation des comptes annuels et consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2013.

L'Assemblée est appelée à approuver :

- les comptes sociaux, avec un compte de résultat qui fait ressortir en 2013 un bénéfice net de 1 803 754 407,70 euros contre 4 943 747,27 euros en 2012 ;
- les comptes consolidés de l'exercice 2013.

Le détail des comptes figure dans les chapitres 5 et 6 du présent document (pages 133 et 225).

La troisième résolution a pour objet de proposer à l'Assemblée l'affectation du résultat et de fixer le dividende au titre de l'exercice 2013 à 0,62 euro par action payable en numéraire ou en actions nouvelles de la Société au choix de l'actionnaire.

Le dividende proposé correspond à un taux de distribution de 46 % du résultat net part du Groupe ajusté des éléments exceptionnels, en ligne avec la politique définie en mars 2012.

Le montant total du dividende de 448 870 199,04 euros, qui représente un dividende de 0,62 euro par action avant prélèvements sociaux et prélèvement obligatoire non libératoire de 21 % prévu à l'article 117 quater du Code général des impôts, est pour les personnes physiques résidentes fiscales en France, éligible à l'abattement de 40 % mentionné au 2° du 3 de l'article 158 du Code général des impôts.

Dans le cadre du paiement du dividende en actions, les actions nouvelles seront émises à un prix égal à 95 % de la moyenne des premiers cours cotés sur le marché réglementé d'Euronext Paris lors des vingt séances de Bourse précédant le jour de l'Assemblée Générale diminuée du montant net du dividende et arrondi au centime d'euro supérieur.

La date de cotation des actions ex-dividende est fixée au 24 avril 2014. La période d'option durant laquelle les actionnaires pourraient opter pour un paiement du dividende en numéraire ou en actions débiterait le 24 avril et s'achèverait le 15 mai 2014 inclus en adressant leur demande aux intermédiaires financiers habilités à payer ledit dividende ou, pour les actionnaires inscrits dans les comptes nominatifs purs tenus par la Société, à son mandataire, CACEIS Corporate Trust 14, rue Rouget de Lisle – 92862 Issy-les-Moulineaux Cedex 09.

La mise en paiement du dividende et la livraison des actions nouvelles interviendraient le 28 mai 2014.

Quatrième résolution : conventions réglementées

Le rapport spécial des Commissaires aux Comptes présente les conventions réglementées telles qu'autorisées préalablement par le Conseil d'Administration au cours de l'exercice 2013 et au début de l'exercice 2014 ainsi que les conventions poursuivies et conclues sous l'empire d'exercices antérieurs.

Le Conseil d'Administration propose à l'Assemblée d'approuver ces conventions.

Cinquième résolution : avis consultatif sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2013 à Monsieur Georges Plassat, Président-Directeur Général

Conformément aux recommandations du code AFEP-MEDEF, Code auquel la Société se réfère, le Conseil d'Administration propose à l'Assemblée de soumettre à son avis consultatif les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2013 à Monsieur Georges Plassat, Président-Directeur Général, tels que figurant dans le chapitre 3 du Document de Référence 2013.

Sixième résolution : ratification de la cooptation d'un Administrateur

Lors de sa séance du 15 janvier 2014, le Conseil d'Administration a coopté en qualité d'Administrateur Monsieur Thomas J. Barrack Jr en remplacement de Monsieur Sébastien Bazin, démissionnaire.

Le Conseil d'Administration propose à l'Assemblée de ratifier cette cooptation pour la durée restant à courir du mandat de son prédécesseur, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2015.

Avant de fonder Colony Capital en 1990, Monsieur Thomas J. Barrack Jr, de nationalité américaine, a notamment occupé des fonctions dirigeantes au sein de la société d'investissement The Robert M. Bass Group, basée à Forth Worth, Texas.

Il a également servi sous l'administration Reagan comme sous-secrétaire adjoint du département américain de l'Intérieur.

Il est titulaire d'un Bachelor of Arts de l'Université de Californie du Sud et d'un Doctorat en droit de l'Université de San Diego.

L'ensemble des informations relatives à Monsieur Thomas J. Barrack Jr figure dans le chapitre 3 du présent document (page 78).

Septième, huitième, neuvième et dixième résolutions : renouvellement des mandats de 4 Administrateurs

Les mandats de Messieurs Amaury de Seze, Bernard Arnault, Jean-Laurent Bonnafé et René Brillet viennent à échéance à l'issue de la présente Assemblée.

Le Conseil d'Administration propose à l'Assemblée, sur recommandation du Comité des Nominations, de renouveler leur mandat pour une durée de trois ans.

Monsieur Amaury de Seze a démarré sa carrière en 1968 chez Bull General Electric. En 1978, il a rejoint le groupe Volvo où il occupait 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 a 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.

Monsieur Bernard Arnault a choisi la carrière d'ingénieur, qu'il a exercé au sein de l'entreprise Ferret-Savinol.

En 1974, il en est devenu 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 est devenu Président-Directeur Général de Financière Agache SA et de Christian Dior SA.

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

Polytechnicien et Ingénieur du Corps des Mines, **Monsieur Jean-Laurent Bonnafé** a 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. Il a été nommé Directeur Général Délégué et dirige les activités de banque de détail du Groupe.

Ancien Directeur Général Asie de Carrefour, **Monsieur René Brillet** a débuté sa carrière comme officier radio dans la marine marchande en 1968. Il est rentré en 1972 chez Carrefour et a occupé 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 a rejoint l'Argentine comme Directeur Exécutif, puis a dirigé l'Espagne de 1982 à 1985 et la France de 1986 à 1995. En 1996, il a été nommé Directeur Général Europe, puis Directeur Général Asie en 1998, poste qu'il a occupé jusqu'au 28 février 2004.

Conformément au code AFEP-MEDEF et sur recommandations du Comité des Nominations, le Conseil d'Administration a estimé, après examen, que Messieurs Amaury de Seze et René Brilllet peuvent toujours être qualifiés d'Administrateurs indépendants.

Onzième résolution : rachat par la Société de ses propres actions

Le Conseil d'Administration propose l'Assemblée, conformément aux articles L.225-209 et suivants du Code de commerce, du règlement général de l'Autorité des marchés financiers et du règlement n° 2273/2003 de la commission européenne du 22 décembre 2003, de lui accorder pour une période de 18 mois une nouvelle autorisation d'acheter des actions de la Société afin d'opérer sur ces actions, sauf en période d'offre publique, en vue, notamment :

- d'animer le marché du titre Carrefour par l'intermédiaire d'un prestataire de service d'investissement ; ou
- d'honorer les obligations liées à des programmes d'options sur actions, d'attribution d'actions gratuites ou toute autre forme d'allocations d'actions ou de rémunérations liées au cours de l'action ;
- de procéder à des remises ou échanges de titres, lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ;
- de les conserver et de les remettre ultérieurement en paiement ou en échange dans le cadre d'opérations de croissance externe ;
- de les annuler ; enfin
- de mettre en œuvre toute pratique de marché admise qui viendrait à être reconnue par la loi ou l'Autorité des marchés financiers.

En application de l'autorisation existante et dans le cadre de son plan d'achat d'actions à terme, la Société n'a procédé à aucune acquisition d'actions en 2013.

À compter du 20 janvier 2014 et pour une durée de 12 mois, la Société a confié à Oddo Corporate Finance la mise en œuvre d'un contrat de liquidité portant sur les actions ordinaires Carrefour (code ISIN FR0000120172) admises aux négociations sur le marché réglementé de NYSE Euronext à Paris.

Pour la mise en œuvre de ce contrat, les moyens suivants ont été affectés au compte de liquidité :

- espèces : 50 000 000 euros.

Dans le cadre de cette nouvelle autorisation, le prix unitaire maximal d'achat sera fixé à 45 euros et le nombre maximum d'actions pouvant être acquises à 65 649 919 (soit près de 10 % du capital sur la base du capital au 31 janvier 2014).

Conformément à la réglementation, la Société ne pourra détenir, à quelque moment que ce soit, plus de 10 % des actions composant son capital social.

Le montant total maximal que la Société pourra consacrer au rachat de ses propres actions ne pourra excéder 2 954 246 355 euros.

La présente autorisation sera donnée pour une durée de dix-huit mois à compter de la date de la présente Assemblée.

8.2.2 RÉSOLUTIONS À CARACTÈRE EXTRAORDINAIRE

Au titre des résolutions à caractère extraordinaire, le Conseil d'Administration propose à l'Assemblée de se prononcer sur :

Douzième résolution : modification statutaire

La modification de l'article 16 des Statuts de la Société a pour objet d'aligner la limite d'âge du Directeur Général fixée à 65 ans sur celle du Président du Conseil d'Administration fixée à 70 ans.

Treizième résolution : réduction de capital par annulation des actions autodétenues

Le Conseil d'Administration propose à l'Assemblée, en application des dispositions de l'article L. 225-209 du Code de commerce, de renouveler pour une période de 24 mois l'autorisation donnée au Conseil d'Administration le 23 avril 2013 de réduire, en une ou plusieurs fois, le capital par annulation d'actions déjà détenues par la Société et/ou qu'elle pourrait acheter dans le cadre d'un rachat d'actions propres.

Au cours de l'exercice 2013, la Société n'a procédé à aucune annulation d'actions.

Conformément à la loi, la réduction ne pourra porter sur plus de 10 % du capital social par période de vingt-quatre mois.

La présente autorisation sera donnée pour une durée de vingt-quatre mois à compter de la date de la présente Assemblée.

8.3 Texte des résolutions

À caractère ordinaire

Première résolution

(Approbation des comptes sociaux)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise des rapports du Conseil d'Administration et des Commissaires aux comptes, approuve les comptes sociaux de l'exercice 2013 comprenant le bilan, le compte de résultat et l'annexe, tels qu'ils lui sont présentés, avec toutes les opérations qu'ils traduisent ou qui sont mentionnées dans ces rapports.

Troisième résolution

(Affectation du résultat – Fixation du dividende)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, approuvant la proposition du Conseil d'Administration, décide d'affecter le bénéfice de l'exercice 2013 qui s'élève à 1 803 754 407,70 euros de la manière suivante :

Bénéfice de l'exercice	1 803 754 407,70 €
Affectation à la réserve légale	- 1 960 452,25 €
Report à nouveau antérieur	3 565 810,42 €
Soit bénéfice distribuable	1 805 359 765,87 €
Dividendes 2013	448 870 199,04 €
Prélevé sur	
Bénéfice distribuable à hauteur de	448 870 199,04 €
Solde du report à nouveau	1 356 489 566,83 €

Le montant du report à nouveau post-affectation du résultat de l'exercice 2012 a été augmenté des dividendes 2012 non versés aux actions auto-détenues.

Il est précisé, en application de la législation fiscale actuellement en vigueur, que la totalité du dividende de 448 870 199,04 €, qui représente un dividende de 0,62 euro par action avant prélèvements sociaux et prélèvement obligatoire non libératoire de 21 % prévu à l'article 117 quater du Code général des impôts, est pour les personnes physiques résidentes fiscales en France éligible à l'abattement de 40 % mentionné au 2° du 3 de l'article 158 du Code général des impôts.

L'Assemblée Générale, conformément à l'article L.232-18 du Code de commerce et à l'article 26 des statuts, constatant que le capital est entièrement libéré, décide d'offrir à chaque actionnaire la possibilité d'opter pour le paiement du dividende :

- en numéraire ; ou
- en actions nouvelles de la Société.

Deuxième résolution

(Approbation des comptes consolidés)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise des rapports du Conseil d'Administration et des Commissaires aux comptes, approuve les comptes consolidés de l'exercice 2013 comprenant le bilan, le compte de résultat et l'annexe, tels qu'ils lui sont présentés, avec toutes les opérations qu'ils traduisent ou qui sont mentionnées dans ces rapports.

Les actions nouvelles, en cas d'exercice de la présente option, seront émises à un prix égal à 95 % de la moyenne des premiers cours cotés sur le marché réglementé d'Euronext Paris lors des vingt séances de Bourse précédant le jour de la présente Assemblée Générale diminuée du montant net du dividende faisant l'objet de la présente résolution et arrondi au centime d'euro supérieur. Les actions ainsi émises porteront jouissance au 1^{er} janvier 2014 et seront entièrement assimilées aux autres actions composant le capital social de la Société.

Les actionnaires pourront opter pour le paiement du dividende en espèces ou pour le paiement du dividende en actions nouvelles entre le 24 avril 2014 et le 15 mai 2014 inclus, en adressant leur demande aux intermédiaires financiers habilités à payer ledit dividende ou, pour les actionnaires inscrits dans les comptes nominatifs purs tenus par la Société, à son mandataire, CACEIS Corporate Trust 14, rue Rouget de Lisle – 92862 Issy-les-Moulineaux Cedex 09.

Pour les actionnaires qui n'auront pas exercé leurs options d'ici le 15 mai 2014, le dividende sera payé uniquement en espèces.

Pour les actionnaires qui n'auront pas opté pour un versement du dividende en actions, le dividende sera payé en espèces le 28 mai 2014 après l'expiration de la période d'option. Pour les actionnaires ayant opté pour le paiement du dividende en actions, le règlement livraison des actions interviendra à compter de la même date.

Si le montant des dividendes pour lesquels est exercée l'option ne correspond pas à un nombre entier d'actions, l'actionnaire pourra recevoir le nombre d'actions immédiatement supérieur en versant, le jour où il exerce son option, la différence en numéraire, ou recevoir le nombre d'actions immédiatement inférieur, complété d'une soule en espèces.

Il est rappelé, conformément à la Loi, que les dividendes distribués au titre des trois exercices précédents et les revenus éligibles à l'abattement visé au 2° du 3 de l'article 158 du Code général des impôts, ont été, par action, les suivants :

Exercice	Dividendes bruts distribués	Dividendes éligibles à l'abattement de 40 %
2010	1,08 €	1,08 €
2011	0,52 €	0,52 €
2012	0,58 €	0,58 €

Quatrième résolution

(Approbation des conventions réglementées visées aux articles L.225-38 et suivants du Code de commerce)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées visées aux articles L.225-38 et suivants du Code de commerce, approuve les conventions conclues au cours de l'exercice 2013 et au début de l'exercice 2014.

Cinquième résolution

(Avis consultatif sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2013 à Monsieur Georges Plassat, Président-Directeur Général)

L'Assemblée Générale, consultée en application du code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, émet un avis favorable sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2013 à Monsieur Georges Plassat, Président-Directeur Général, tels que figurant dans le chapitre 3 du Document de Référence 2013.

Sixième résolution

(Ratification de la cooptation en qualité d'Administrateur de Monsieur Thomas J. Barrack Jr)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, ratifie la cooptation en qualité d'Administrateur de Monsieur Thomas J. Barrack Jr, intervenue lors de la séance du Conseil d'Administration du 15 janvier 2014, en remplacement de Monsieur Sébastien Bazin, démissionnaire, pour la durée restant à courir du mandat de ce dernier, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2015.

L'Assemblée Générale donne tous pouvoirs au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation au Président du Conseil d'Administration dans les conditions prévues par la loi, à l'effet d'assurer la mise en œuvre du paiement du dividende en actions nouvelles, en préciser les modalités d'application et d'exécution, constater le nombre d'actions nouvelles émises en application de la présente résolution et apporter aux statuts toutes modifications nécessaires relatives au capital social et au nombre d'actions composant le capital social et plus généralement faire tout ce qui serait utile ou nécessaire.

Septième résolution

(Renouvellement du mandat d'Administrateur de Monsieur Amaury de Seze)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, renouvelle le mandat d'Administrateur de Monsieur Amaury de Seze, pour une durée de trois ans, soit jusqu'à l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016.

Huitième résolution

(Renouvellement du mandat d'Administrateur de Monsieur Bernard Arnault)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, renouvelle le mandat d'Administrateur de Monsieur Bernard Arnault, pour une durée de trois ans, soit jusqu'à l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016.

Neuvième résolution

(Renouvellement du mandat d'Administrateur de Monsieur Jean-Laurent Bonnafé)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, renouvelle le mandat d'Administrateur de Monsieur Jean-Laurent Bonnafé, pour une durée de trois ans, soit jusqu'à l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016.

Dixième résolution

(Renouvellement du mandat d'Administrateur de Monsieur René Brillet)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, renouvelle le mandat d'Administrateur de Monsieur René Brillet, pour une durée de trois ans, soit jusqu'à l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016.

Onzième résolution

(Autorisation donnée pour une durée de 18 mois au Conseil d'Administration à l'effet d'opérer sur les actions de la Société)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration, conformément aux dispositions de l'article L.225-209 du Code de commerce, du règlement général de l'Autorité des marchés financiers et du règlement n° 2273/2003 de la commission européenne du 22 décembre 2003, autorise le Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation, à opérer sur les actions de la Société dans les conditions prévues ci-après.

Le prix unitaire maximal d'achat est fixé à 45 euros et le nombre maximum d'actions pouvant être acquises à 65 649 919 (soit près de 10 % du capital sur la base du capital au 31 janvier 2014).

Le montant total maximal que la Société pourra consacrer au rachat de ses propres actions ne pourra excéder 2 954 246 355 euros.

En cas d'opération sur le capital, notamment par incorporation de réserves et attribution d'actions gratuites, division ou regroupement des titres, le nombre d'actions et le prix indiqué ci-dessus seront ajustés en conséquence.

La présente autorisation a pour objet de permettre à la Société d'utiliser les possibilités d'intervention sur actions propres en vue :

- d'animer le marché du titre Carrefour par l'intermédiaire d'un prestataire de service d'investissement, au travers d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers ;
- d'honorer les obligations liées à des programmes d'options sur actions, d'attribution d'actions gratuites ou toute autre forme d'allocations d'actions ou de rémunérations liées au cours de l'action en faveur de bénéficiaires salariés ou des mandataires sociaux de la Société ou d'une société du Groupe ;
- de procéder à des remises ou échanges de titres, lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ;
- de les conserver et de les remettre ultérieurement en paiement ou en échange dans le cadre d'opérations de croissance externe, de fusion, de scission ou d'apport, dans les limites fixées par la réglementation applicable ;
- de les annuler, sous réserve de l'adoption par l'Assemblée Générale de la treizième résolution dans les termes qui y sont indiqués ou d'une autorisation de même nature ;
- de mettre en œuvre toute pratique de marché admise qui viendrait à être reconnue par la loi ou l'Autorité des marchés financiers.

L'Assemblée Générale décide que (i) l'achat, la cession ou le transfert des actions pourront être effectués et payés par tous moyens, en une ou plusieurs fois, sur le marché, hors marché ou de gré à gré, y compris par utilisation de mécanismes optionnels, d'instruments dérivés - notamment l'achat d'options d'achat - ou de valeurs mobilières donnant droit à des actions de la Société, dans les conditions prévues par les autorités de marché, et que (ii) la part maximale du capital pouvant être transférée sous forme de blocs de titres pourra atteindre la totalité du programme de rachat d'actions.

L'Assemblée Générale décide que la Société ne pourra pas utiliser la présente autorisation et poursuivre l'exécution de son programme de rachat en cas d'offre publique portant sur les actions, titres ou valeurs mobilières émis par la Société.

L'Assemblée Générale donne tous pouvoirs au Conseil d'Administration avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi et par les statuts de la Société, pour décider la mise en œuvre de la présente autorisation, passer tous ordres de Bourse, conclure tous accords, effectuer toutes formalités et déclarations (en particulier, conformément à la réglementation en vigueur, auprès de l'Autorité des marchés financiers), affecter ou réaffecter les actions acquises aux différents objectifs dans les conditions légales et réglementaires applicables, et d'une manière générale faire le nécessaire pour l'application de la présente résolution.

La présente autorisation est donnée pour une durée de dix-huit mois à compter de la date de la présente assemblée ; elle annule et remplace, pour sa durée restant à courir et à concurrence de sa fraction non utilisée, celle donnée par l'Assemblée Générale du 23 avril 2013.

À caractère extraordinaire

Douzième Résolution

(Modification de l'article 16 des Statuts)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration, décide :

- De modifier l'article 16 des Statuts comme suit :

Version actuelle :

Le Conseil d'Administration nomme parmi ses membres, ou en dehors d'eux, le Directeur Général qui doit être une personne physique de moins de 65 ans qui est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société.

La limite d'âge pour exercer les fonctions de Directeur Général est fixée à 65 ans ; les fonctions du Directeur Général qui atteint cet âge cessent à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle cet âge est atteint.

Lorsque la Direction Générale de la Société est exercée par le Président, les dispositions légales réglementaires ou statutaires relatives au Directeur Général lui sont applicables. Il prend le titre de Président-Directeur Général et peut exercer ses fonctions jusqu'à la réunion de l'Assemblée Générale Ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle il atteint l'âge de 65 ans.

Nouvelle version proposée :

Le Conseil d'Administration nomme parmi ses membres, ou en dehors d'eux, le Directeur Général qui doit être une personne physique de moins de 70 ans qui est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société.

La limite d'âge pour exercer les fonctions de Directeur Général est fixée à 70 ans ; les fonctions du Directeur Général qui atteint cet âge cessent à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle cet âge est atteint.

Lorsque la Direction Générale de la Société est exercée par le Président, les dispositions légales réglementaires ou statutaires relatives au Directeur Général lui sont applicables. Il prend le titre de Président-Directeur Général et peut exercer ses fonctions jusqu'à la réunion de l'Assemblée Générale Ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle il atteint l'âge de 70 ans.

Les autres dispositions de l'article 16 restent inchangées.

Treizième résolution

(Autorisation donnée pour une durée de 24 mois au Conseil d'Administration en vue de réduire le capital social par annulation d'actions)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, autorise le Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation, en application des dispositions de l'article L. 225-209 du Code de commerce, à réduire le capital social, en une ou plusieurs fois, sur ses seules délibérations et aux époques qu'il appréciera,

par annulation d'actions déjà détenues par la Société et/ou qu'elle pourrait acheter dans le cadre d'un rachat d'actions propres.

Conformément à la loi, la réduction ne pourra porter sur plus de 10 % du capital social par périodes de vingt-quatre mois.

Tous pouvoirs sont conférés au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation, pour :

- réaliser et constater les opérations de réduction de capital ;
- réaliser et arrêter les modalités des annulations d'actions ;
- modifier les statuts en conséquence ;
- imputer la différence entre la valeur comptable des actions annulées et leur valeur nominale sur tous comptes de réserves ou primes ; et
- généralement, prendre toutes mesures, conclure tous accords et effectuer toutes formalités pour parvenir à la bonne fin des réductions de capital envisagées, en constater la réalisation et modifier corrélativement les statuts.

L'autorisation objet de la présente résolution est donnée pour une durée de vingt-quatre mois à compter de la date de la présente Assemblée. Elle annule et remplace celle donnée par l'Assemblée Générale du 23 avril 2013.

8.4 Rapports spéciaux des Commissaires aux comptes

8.4.1 RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS

Aux actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux Comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques et les modalités essentielles des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'Assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

Conventions et engagements soumis à l'approbation de l'assemblée générale

Conventions et engagements autorisés au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article L. 225-40 du Code de commerce, nous avons été avisés des conventions et engagements suivants qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre Conseil d'administration :

Avenants aux crédits syndiqués avec un syndicat bancaire, dont la société BNP Paribas est membre

- Personne concernée : Jean-Laurent Bonnafé, administrateur de la société et de BNP Paribas.
- Nature et objet : Votre Conseil d'administration a préalablement autorisé lors de sa séance du 17 avril 2013 la signature d'avenants aux crédits syndiqués avec un syndicat bancaire, dont BNP Paribas est membre.
- Modalités :

- 1^{er} contrat (Revolving Facility Agreement) du 23 juillet 2010, modifié par avenant du 19 juillet 2013

Le contrat de crédit syndiqué, tel que modifié, porte désormais sur une ligne de crédit revolving de 1 591 millions d'euros. Sa durée est de quatre-vingt-quatre mois (échéance juillet 2017).

Les intérêts dus sur les montants utilisés sont calculés sur la base du taux EURIBOR, majoré d'une marge initiale de 0,70 % et des coûts obligatoires. Le niveau de la marge initiale de 0,70 % est ajusté sur la base d'une grille fonction de la notation de crédit à long-terme (credit margin grid). Par ailleurs, aux intérêts s'ajoute une commission d'utilisation fonction de la part utilisée du crédit (commission représentant de 0,15% à 0,45% des montants utilisés).

En cas de non utilisation de la ligne de crédit, Carrefour est redevable d'une commission de non utilisation égale à 35 % de la marge applicable (35% de la marge de 0,70 % ajustée, le cas échéant, en fonction de la credit margin grid).

- 2^{ème} contrat (Revolving Facility Agreement) du 21 novembre 2011, modifié par avenant du 19 juillet 2013

Le contrat de crédit syndiqué, tel que modifié, porte désormais sur une ligne de crédit revolving de 1 458 millions d'euros. Sa durée est de quatre-vingt-quatre mois (échéance novembre 2018).

Les intérêts dus sur les montants utilisés sont calculés sur la base du taux EURIBOR, majoré d'une marge initiale de 0,75 % et des coûts obligatoires. Le niveau de la marge initiale de 0,75 % est ajusté sur la base d'une grille fonction de la notation de crédit à long-terme (credit margin grid). Par ailleurs, aux intérêts s'ajoute une commission d'utilisation fonction de la part utilisée du crédit (commission représentant de 0,15% à 0,45% des montants utilisés).

En cas de non utilisation de la ligne de crédit, Carrefour est redevable d'une commission de non utilisation égale à 35 % de la marge applicable (35% de la marge de 0,75 % ajustée, le cas échéant, en fonction de la credit margin grid).

- 3^{ème} contrat (Revolving Facility Agreement) du 4 avril 2012, modifié par avenant du 19 juillet 2013

Le contrat de crédit syndiqué, tel que modifié, porte désormais sur une ligne de crédit revolving de 1 100 millions d'euros. Sa durée est de quatre ans (échéance avril 2016).

Les intérêts dus sur les montants utilisés sont calculés sur la base du taux EURIBOR, majoré d'une marge initiale de 0,65% et des coûts obligatoires. Le niveau de la marge initiale de 0,65 % est ajusté sur la base d'une grille fonction de la notation de crédit à long-terme (credit margin grid). Par ailleurs, aux intérêts s'ajoute une commission d'utilisation fonction de la part utilisée du crédit (commission représentant de 0,15% à 0,45% des montants utilisés).

En cas de non utilisation de la ligne de crédit, Carrefour est redevable d'une commission de non utilisation égale à 35 % de la marge applicable (marge de 0,65 % ajustée, le cas échéant, en fonction de la credit margin grid)

Au 31 décembre 2013, aucun montant n'a été tiré par la société sur ces lignes de crédit.

Conventions et engagements autorisés depuis la clôture

Nous avons été avisés des conventions et engagements suivants, autorisés depuis la clôture de l'exercice écoulé, qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre Conseil d'administration :

Protocole d'investissement avec la société Colony Capital Acquisitions LLC

- Personne concernée : Thomas J. Barrack, administrateur de la société et gérant de Colony Capital LLC, société gérante de la société Colony Capital Acquisitions LLC.
- Nature et objet : Votre Conseil d'administration a préalablement autorisé lors de sa séance du 15 janvier 2014 la signature d'un protocole d'investissement avec notamment la société Colony Capital Acquisitions LLC.
- Modalités :

Le protocole a pour objet de définir les modalités de transfert des actifs Carrefour et les modalités d'investissement de Carrefour et des investisseurs, dont Colony Capital Acquisitions LLC, dans une nouvelle société regroupant 172 centres commerciaux provenant :

- d'une part, de l'acquisition auprès de Klépierre de 127 sites en France, en Espagne et en Italie pour une valeur de 2,0 milliards d'euros, avec un loyer annuel brut d'environ 135 millions d'euros,
- d'autre part, de l'apport par Carrefour de 45 sites en France pour une valeur de 0,7 milliard d'euros, avec un loyer annuel brut d'environ 45 millions d'euros.

Le financement de cette société sera assuré pour 1,8 milliard d'euros par fonds propres, dont 42% détenus par Carrefour et le complément par des investisseurs institutionnels, et à hauteur de 900 millions d'euros par dette.

L'opération est conditionnée à l'approbation des autorités réglementaires compétentes.

Conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale

Conventions et engagements approuvés au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article R. 225-30 du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'Assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Prise à bail en état futur d'achèvement d'un immeuble situé à Massy, propriété du groupe Colony

- Personne concernée : Sébastien Bazin, administrateur de la société et Directeur Général de Colony Europe.
- Nature et objet : Votre Conseil d'administration a préalablement autorisé lors de sa séance du 12 octobre 2010 la prise à bail en état futur d'achèvement d'un immeuble à usage de bureaux et de commerce situé à Massy, propriété de COLMABU S.A.S., filiale de Colony Europe.
- Modalités :

Le bail est consenti et accepté pour une durée ferme de douze années, avec prise d'effet à compter de la date d'achèvement fixée au 20 décembre 2013. Le loyer annuel global hors taxes et hors charges a été ajusté en considération du nombre de m² de surface locative réelle à 21 379 815,59 €.

Ce loyer, payable trimestriellement d'avance, sera indexé sur la variation de l'indice INSEE construction. Par ailleurs, une franchise de loyer de douze mois est consentie à Carrefour à compter de la date de prise d'effet du bail.

En conséquence, aucun loyer n'a été versé sur l'exercice clos le 31 décembre 2013.

Conventions et engagements approuvés au cours d'exercices antérieurs sans exécution au cours de l'exercice écoulé

Par ailleurs, nous avons été informés de la poursuite des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'Assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, qui n'ont pas donné lieu à exécution au cours de l'exercice écoulé.

Engagements pris par la société au profit de Monsieur Georges Plassat, Président-Directeur Général, en cas de cessation de ses fonctions

- Personne concernée : Georges Plassat, Président-Directeur Général (Directeur Général Délégué à la date du Conseil d'administration du 29 janvier 2012).
- Nature et objet : Votre Conseil d'administration a préalablement autorisé lors de sa séance du 29 janvier 2012 une clause de départ au profit de l'intéressé. Dans ses séances du 8 février et du 7 mars 2012, le Conseil d'administration a approuvé les conditions de performance auxquelles serait soumis le versement de cette indemnité de départ.
- Modalités :

En cas de cessation de son mandat, à l'exception des cas de non renouvellement, de démission, mise ou départ à la retraite ou cas de révocation pour faute grave ou lourde, le Directeur Général sera en droit de percevoir, dans le cadre d'une transaction emportant renonciation de sa part à tout recours, une indemnité transactionnelle dont le montant sera égal à un an de rémunération fixe et variable, si la fin du mandat de Directeur Général intervient avant le 2 avril 2015.

Les conditions de performance auxquelles est soumise cette transaction consistent à ce que les objectifs de chiffre d'affaires like for like 2012 et 2013 atteignent, respectivement, au moins 98% des chiffre d'affaires like for like budgétés 2012 et 2013 et que les objectifs de résultat opérationnel courant budgétés soient atteints à hauteur de 85% ou alternativement que le chiffre d'affaires et le résultat opérationnel courant réalisés en 2012 et 2013 soient en progression de, respectivement, 3% et 10% par rapport à l'exercice précédent.

Engagements pris par la société au profit de Monsieur Georges Plassat, Président-Directeur Général en matière de retraite supplémentaire

- Personne concernée : Georges Plassat, Président-Directeur Général (Directeur Général Délégué à la date du Conseil d'administration du 29 janvier 2012).
- Nature et objet : Votre Conseil d'administration a préalablement autorisé le 29 janvier 2012 l'éligibilité de George Plassat au régime de retraite supplémentaire.
- Modalités :

Ce régime de retraite à prestations définies de type additif bénéficiera aux principaux dirigeants du Groupe (Directeur Général et quelques cadres-clé) travaillant en France ou sous statut expatriés de France depuis 3 ans au moins, dont la rémunération annuelle brute est supérieure à 16 plafonds de Sécurité sociale (PASS).

- Les principales caractéristiques du régime sont :
 - Minimum de 3 ans d'ancienneté effective pour pouvoir bénéficier du régime,
 - Prestations servies : 1,5% de la rémunération de référence par année d'ancienneté,
 - Reconnaissance d'ancienneté pour les personnes nouvellement embauchées à partir de 45 ans (45 ans = 0, 46 ans = 1 an, 47 ans = 2 ans...), maintien des droits au régime en cas de départ, si aucune reprise d'activité professionnelle,
 - La rémunération de référence est calculée sur la moyenne des 3 dernières rémunérations annuelles (salaire de base + bonus), plafonnée à 60 PASS,
 - Taux de remplacement maximum de 50% de la rémunération de référence (tous régimes confondus),
 - Reconnaissance d'un maximum de 20 ans d'ancienneté dans le régime,
 - En cas de décès, une rente de réversion au conjoint survivant est prévue à hauteur de 50% de la rente de retraite du bénéficiaire.

Les Commissaires aux comptes

Courbevoie, Paris-La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 18 mars 2014

MAZARS

KPMG Audit

DELOITTE & ASSOCIES

Département de KPMG S.A.

PATRICK DE CAMBOURG

ERIC ROPERT

ARNAUD DE PLANTA

PIERRE SARDET

FRANCISCO SANCHEZ

8.4.2 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LA RÉDUCTION DU CAPITAL PAR ANNULATION D' ACTIONS

Assemblée Générale Mixte du 15 avril 2014

Résolution n° 13

Aux actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre société et en exécution de la mission prévue à l'article L. 225-209 du Code de commerce en cas de réduction du capital par annulation d'actions achetées, nous avons établi le présent rapport destiné à vous faire connaître notre appréciation sur les causes et conditions de la réduction du capital envisagée.

Votre Conseil d'Administration vous propose de lui déléguer, pour une durée de vingt-quatre mois, tous pouvoirs pour annuler, en une ou plusieurs fois, dans la limite de 10 % de son capital par périodes de vingt-quatre mois, les actions achetées au titre de la mise en œuvre d'une autorisation d'achat par votre société de ses propres actions dans le cadre des dispositions de l'article précité.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimées nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences conduisent à examiner si les causes et conditions de la réduction du capital envisagée, qui n'est pas de nature à porter atteinte à l'égalité des actionnaires, sont régulières.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les causes et conditions de la réduction du capital envisagée.

Les Commissaires aux comptes

Courbevoie, Paris-La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 18 mars 2014

MAZARS

KPMG Audit

DELOITTE & ASSOCIES

Département de KPMG S.A.

PATRICK DE CAMBOURG

ERIC ROPERT

FRANCISCO SANCHEZ

PIERRE SARDET

ARNAUD DE PLANTA

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

9.1	Documents accessibles au public	274	9.5	Informations incluses par référence	277
9.2	Responsable du Document de Référence et du Rapport Financier Annuel	274	9.6	Tableaux de croisement RSE	278
9.3	Attestation du Responsable du Document de Référence et du Rapport Financier Annuel	274	9.7	Table de concordance du Document de Référence	282
9.4	Responsables du contrôle des comptes et honoraires	275	9.8	Table de concordance du Rapport Financier Annuel	285
			9.9	Table de concordance du rapport de gestion	286

9.1 Documents accessibles au public

Les documents relatifs à la Société et en particulier ses statuts, ses comptes, les rapports présentés à ses assemblées par le Conseil d'Administration et les Commissaires aux comptes peuvent être consultés au siège social, 33 Avenue Émile-Zola 92100 Boulogne-Billancourt.

Ces documents sont également consultables sur le site www.carrefour.com.

9.2 Responsable du Document de Référence et du Rapport Financier Annuel

Monsieur Georges Plassat, Président-Directeur Général.

9.3 Attestation du Responsable du Document de Référence et du Rapport Financier Annuel

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

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

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

Les informations financières historiques présentées dans le document de référence ont fait l'objet de rapports des contrôleurs légaux, qui contiennent une observation figurant en page 222 et portant sur l'incidence de la première application de la norme IAS 19 révisée « Avantages du personnel ».

Le 24 mars 2014

Georges Plassat

Président-Directeur Général

9.4 Responsables du contrôle des comptes et honoraires

Commissaires aux comptes titulaires

Deloitte & Associés

185, avenue Charles-de-Gaulle (92524) Neuilly sur Seine Cedex

Signataires : Messieurs Francisco Sanchez et Arnaud de Planta

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

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

KPMG SA

3, cours du Triangle, 92939 Paris la Défense Cedex

Signataire : Monsieur Éric Ropert

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

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

Cabinet MAZARS

61, rue Henri Régault (92075) Paris La Défense

Signataires : Messieurs Patrick de Cambourg et Pierre Sardet

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

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

Commissaires aux comptes suppléants

BEAS

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

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

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

M. Bernard Perot

32, rue du 19 janvier (92500) Rueil Malmaison

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

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

M. Thierry Colin

61 rue Henri Régault (92400) Courbevoie

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

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

HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES (EXERCICE 2012-2013)

Exercice	Deloitte & Associés				KPMG				MAZARS			
	Montant (en milliers d'euros)		%		Montant (en milliers d'euros)		%		Montant (en milliers d'euros)		%	
	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013
Audit												
<i>Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés</i>												
Émetteur	360	367	12,11	12,33	716	702	7,19	7,31	363	348	3,65	13,25
Filiales intégrées globalement	2 018	1 888	67,90	63,42	7 674	7 689	77,10	80,13	2 400	2 037	80,08	77,54
<i>Autres diligences et prestations directement liées à la mission du commissaire aux comptes</i>												
Émetteur	23	0	0,77	0	164	74	1,65	0,77	98	94	0,91	3,58
Filiales intégrées globalement	266	21	8,95	0,70	1 210	661	12,16	6,89	51	52	0,51	1,98
Sous-total	2 667	2 276	89,74	76,45	9 764	9 126	98,10	95,10	2 912	2 531	96,93	96,35
Autres prestations rendues par les réseaux aux filiales intégrées globalement												
Juridique, fiscal, social	305	495	10,26	16,63	69	236	0,69	2,46	3	0	0,03	0,00
Autres	0	206	0,00	6,92	120	234	1,21	2,44	0	96	0,89	3,65
Sous-total	305	701	10,26	23,55	189	470	1,90	4,9	3	96	0,92	3,65
TOTAL	2 972	2 977	100,00	100,00	9 953	9 596	100,00	100,00	2 915	2 627	100,00	100,00

9.5 Informations incluses par référence

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

- au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2012 : comptes consolidés, comptes sociaux et rapports des Commissaires aux comptes y afférents figurant dans le Document de Référence déposé le 4 avril 2013 auprès de l'Autorité des marchés financiers sous le numéro D.13-0289, respectivement aux pages 153 à 246, 247 à 248, 249 à 268 et 269 à 270.
- au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2011 : comptes consolidés, comptes sociaux et rapports des Commissaires aux comptes y afférents figurant dans le Document de Référence déposé le 21 mars 2012 auprès de l'Autorité des marchés financiers sous le numéro D.12-0182, respectivement aux pages 100 à 185, 186 à 206, 247 à 252 et 250 à 252.

Les informations incluses dans ces deux documents de référence, autres que celles visées ci-dessus, sont, le cas échéant, remplacées ou mises à jour par les informations incluses dans le présent Document de Référence. Ces deux documents de référence sont accessibles dans les conditions décrites à la rubrique 9.1 : *Documents accessibles au public* du présent Document de Référence.

9.6 Tableaux de croisement RSE

Référentiel du GRI G3.1	Principe du Pacte Mondial	Principe de l'OCDE	Pages du rapport de gestion
Stratégie et analyse			
1.1	Principe 9	Principe général 1	18
1.2		Publication d'info 4 et 5	18
Profil de l'entreprise			
2.1		Publication d'info 3	1
2.2		Publication d'info 1	7
2.3		Publication d'info 3	16
2.4		Publication d'info 3	IV
2.5		Publication d'info 3	2
2.6		Publication d'info 3	7
2.7		Publication d'info 3	2
2.8		Publication d'info 3	2
2.9			6
2.10			35-45-50-52-56-58
Paramètres du rapport			
3.1		Publication d'info 2	66-70
3.2		Publication d'info 2	66-70
3.3		Publication d'info 2	66-70
3.4		Publication d'info 2	3 ^{ème} de couverture
3.5		Publication d'info 2	18
3.6		Publication d'info 2	66-70
3.7		Publication d'info 2	66-70
3.8		Publication d'info 2	66-70
3.9		Publication d'info 2	66-70
3.10		Publication d'info 2	66-70
3.11			66-70
3.12			73
3.13		Publication d'info 2	70
Gouvernance			
4.1 – 4.7		Principe général 6	18-22
4.8		Principes généraux 7 et 6 Publication d'info 5	21
4.9			21
4.11		Environnement 3 et 4 Principe 7	44-45 et 48
4.12		Principes généraux 7 et 8 Publication d'info 2, 3, 5 et 12	21
4.13			19
4.14			18-20
4.15			18-20
4.16			18-20
4.17		Publication d'info 5	18-20

Référentiel du GRI G3.1	Principe du Pacte Mondial	Principe de l'OCDE	Pages du rapport de gestion
Management et performance			
Volet économique			
Performances économiques			
EC1		Publication d'info 1 et 4a	20
EC2			28
Présence sur le marché			
EC6			57-59
EC7			59 et 33-35
Impacts économiques indirects			
EC8			61-63
Volet Environnemental			
Matériaux			
EN1	Principe 8		25-29
EN2	Principe 8		26
Énergie			
EN3	Principe 8		28-29
EN5	Principe 8		28
EN6	Principes 8 et 9	Environnement 6.b	28 et 54
Eau			
EN8	Principe 8		55
Biodiversité			
EN12	Principe 8		47-51
EN14	Principe 8		47-51
EN15	Principe 8		49
Émissions, effluents et déchets			
EN16	Principe 8		28
EN17	Principe 8		65
EN18	Principes 8 et 9		27-28
EN22	Principe 8		26
Émissions, effluents et déchets			
EN26	Principe 8		44-51
Transport			
EN29	Principe 8		27
Volet Social			
Emploi			
LA1			32
LA2			33
Santé et sécurité au travail			
LA7			38
Formation et éducation			
LA10		Principe général 4	41
LA13			32-33
Droits de l'Homme			
Pratiques d'investissement et d'achat			
HR1	Principe 1	Principe général 2	29-31
HR2	Principes 1 et 2	Principe général 10	29-31
Travail des enfants			
HR6	Principe 5	Emploi et relations professionnelles 1.b	29-31

Référentiel du GRI G3.1	Principe du Pacte Mondial	Principe de l'OCDE	Pages du rapport de gestion
Société			
Communautés			
SO9			29-31
SO10			29-31
Corruption			
SO4	Principe 10	Lutte contre la corruption 1, 2, 3, 4 et 5	22
Politiques publiques			
SO5			19
Responsabilité du fait des produits			
Santé et sécurité des consommateurs			
PR1		Intérêt des consommateurs 1 et 6	44-47
Étiquetage des produits et des services			
PR5		Intérêt des consommateurs 3	45

Article 225 loi de Grenelle 2	Page du rapport de gestion
1° Informations sociales	
a) Emploi :	
<ul style="list-style-type: none"> ■ l'effectif total et la répartition des salariés par sexe, par âge et par zone géographique ; ■ les embauches et les licenciements ; ■ les rémunérations et leur évolution. 	32-33 et 42-43
b) Organisation du travail :	
<ul style="list-style-type: none"> ■ l'organisation du temps de travail ; ■ l'absentéisme. 	39-40
c) Relations sociales :	
<ul style="list-style-type: none"> ■ l'organisation du dialogue social, notamment les procédures d'information et de consultation du personnel et de négociation avec celui-ci ; ■ le bilan des accords collectifs. 	36-37
d) Santé et sécurité :	
<ul style="list-style-type: none"> ■ les conditions de santé et de sécurité au travail ; ■ le bilan des accords signés avec les organisations syndicales ou les représentants du personnel en matière de santé et de sécurité au travail ; ■ les accidents du travail, notamment leur fréquence et leur gravité, ainsi que les maladies professionnelles. 	37-39
e) Formation :	
<ul style="list-style-type: none"> ■ les politiques mises en œuvre en matière de formation ; ■ le nombre total d'heures de formation. 	41-42
f) Égalité de traitement :	
<ul style="list-style-type: none"> ■ les mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes ; ■ les mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées ; ■ la politique de lutte contre les discriminations. 	34-35
g) Promotion et respect des stipulations des conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail relatives :	
<ul style="list-style-type: none"> ■ au respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective ; ■ à l'élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession ; ■ à l'élimination du travail forcé ou obligatoire ; ■ à l'abolition effective du travail des enfants. 	21 et 29

2° Informations environnementales

a) Politique générale en matière environnementale	
■ l'organisation de la Société pour prendre en compte les questions environnementales et, le cas échéant, les démarches d'évaluation ou de certification en matière d'environnement ;	20-26-51
■ les actions de formation et d'information des salariés menées en matière de protection de l'environnement ;	
■ les moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions ;	99-100
■ le montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement, sous réserve que cette information ne soit pas de nature à causer un préjudice sérieux à la Société dans un litige en cours.	nul (périmètre France)
b) Pollution et gestion des déchets :	
■ les mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement ;	
■ les mesures de prévention, de recyclage et d'élimination des déchets ;	
■ la prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité.	26 et 53 à 56
c) Utilisation durable des ressources :	
■ la consommation d'eau et l'approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales ;	54-55
■ la consommation de matières premières et les mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation ;	27-47 à 51
■ la consommation d'énergie, les mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables ;	28-29
■ l'utilisation des sols.	56
d) Changement climatique	
■ les rejets de gaz à effet de serre ;	27-28-53-54
■ l'adaptation aux conséquences du changement climatique.	
e) Protection de la biodiversité	
■ les mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité.	47 à 51

3° Informations relatives aux engagements sociétaux

a) Impact territorial, économique et social de l'activité de la Société :	
■ en matière d'emploi et de développement régional ;	57 à 61
■ sur les populations riveraines ou locales.	
b) Relations entretenues avec les personnes ou les organisations intéressées par l'activité de la Société, notamment les associations d'insertion, les établissements d'enseignement, les associations de défense de l'environnement, les associations de consommateurs et les populations riveraines :	
■ les conditions du dialogue avec ces personnes ou organisations ;	18 à 20
■ les actions de partenariat ou de mécénat.	61 à 63
c) Sous-traitance et fournisseurs :	
■ la prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux ;	29 à 31
■ l'importance de la sous-traitance et la prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale.	59
d) Loyauté des pratiques :	
■ les actions engagées pour prévenir la corruption ;	21-22
■ les mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs.	44 à 47
e) Autres actions engagées, au titre du présent 3° en faveur des droits de l'homme.	29 à 31

9.7 Table de concordance du Document de Référence

Annexe I Règlement (CE) n° 809/2004 de la Commission	N° de pages	N° de chapitres
1/ Personnes responsables		
1.1. Identité	274	9.2
1.2. Attestation	274	9.3
2/ Contrôleurs légaux des comptes		
2.1. Identité	275	9.4
2.2. Changement éventuel		NA
3/ Informations financières sélectionnées		
3.1. Informations financières historiques	4-5	1.1
3.2. Informations financières intermédiaires		NA
4/ Facteurs de risques		
	98-105	3.5
5/ Informations concernant l'émetteur		
5.1. Histoire et évolution de la société	13-14	1.6
5.2. Investissements		
5.2.1. Principaux investissements réalisés durant chaque exercice de la période couverte	9-11, 122, 158-159, 202-203	1.3.4, 4.2.3, 5.6 (note 5), 5.6 (note 39)
5.2.2. Principaux investissements en cours	9-11, 122, 158-159, 202-203	1.3.4, 4.2.3, 5.6 (note 5), 5.6 (note 39)
5.2.3. Principaux investissements à venir	124	4.3
6/ Aperçu des activités		
6.1. Principales activités	6-9	1.3.1, 1.3.2, 1.3.3
6.2. Principaux marchés	9-11	1.3.4
6.3. Événements exceptionnels	5	1.2
6.4. Dépendance de l'émetteur	13	1.5
6.5. Position concurrentielle	9-11	1.3.4
7/ Organigramme		
7.1. Description sommaire du groupe	15	1.7
7.2. Liste des filiales importantes	206-221 242-243	5.6 (note 45) 6.4 (note 14)
8/ Propriétés immobilières, usines et équipements		
8.1. Immobilisations corporelles importantes	12, 170-173	1.4, 5.6 (notes 18 et 19)
8.2. Questions environnementales	51-57	2.2.5
9/ Examen de la situation financière et du résultat		
9.1. Situation financière	121-123	4.2
9.2. Résultat d'exploitation	116-120	4.1

Annexe I Règlement (CE) n° 809/2004 de la Commission	N° de pages	N° de chapitres
10/ Trésorerie et capitaux		
	121, 139, 178-179, 236-237	4.2.1, 5.5, 5.6 (note 27), 6.4 (note 6)
10.1. Informations sur les capitaux		
10.2. Flux de trésorerie	122-123, 138	4.2.3, 5.4
10.3. Conditions d'emprunt et structure de financement	121-122, 123, 190-192	4.2.2, 4.2.4, 5.6 (note 32)
10.4. Restrictions à l'utilisation des capitaux	123, 178	4.2.5, 5.6 (note 26)
10.5. Sources de financement attendues	123	4.2.6
11/ Recherche et développement, brevets et licences	130	4.5.5
12/ Informations sur les tendances		
12.1. Principales tendances depuis la fin du dernier exercice	127	4.4.4
12.2. Événement susceptible d'influer sensiblement sur les perspectives	124	4.3
13/ Prévisions ou estimations du bénéfice		NA
14/ Organes d'administration, de direction et de surveillance et direction générale		
14.1. Informations concernant les membres	76-86	3.2.1
14.2. Conflits d'intérêts	77, 87	3.2.1, 3.2.2
15/ Rémunérations et avantages		
15.1. Rémunération versée et avantages en nature	91-97	3.4
15.2. Provisions pour pensions et retraites	92, 184-188	3.4.2, 5.6 (note 30)
16/ Fonctionnement des organes d'administration et de direction		
16.1. Date d'expiration des mandats	76-81	3.2.1
16.2. Contrats de service liant les membres des organes d'administration, de direction ou de surveillance	76-77	3.2.1
16.3. Informations sur les comités du Conseil	87-89	3.2.3
16.4. Conformité au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur	76	3.1
17/ Salariés		
17.1. Nombre de salariés	32-33	2.2.3.2
17.2. Participations et stock-options	95-96, 254	3.4.3, 7.2.3
17.3. Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital	43, 96, 256	2.2.3.9, 3.4.3, 7.3.1
18/ Principaux actionnaires		
18.1. Actionnaires détenant plus de 5% du capital	255-256	7.3.1
18.2. Existence de droits de vote différents	250	7.1.4.5
18.3. Contrôle direct ou indirect		NA
18.4. Accord dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de contrôle	255-257	7.3
19/ Opérations avec des apparentés	130, 204, 272	4.5.4, 5.6 (note 41), 8.4
20/ Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur		
20.1. Informations financières historiques	133-221, 225-243	5, 6
20.2. Informations financières pro forma		NA
20.3. Etats financiers	133-221, 225-243	5, 6
20.4. Vérification des informations financières historiques annuelles	222-223, 244-245	5.7, 6.5
20.5. Date des dernières informations financières	133-221, 225-243	5, 6
20.6. Informations financières intermédiaires et autres		NA
20.7. Politique de distribution de dividendes	129-130	4.5.3
20.8. Procédures judiciaires et d'arbitrage	189	5.6 (note 31)
20.9. Changement significatif de la situation financière ou commerciale	127, 205	4.4.4, 5.6 (note 43)

Annexe I Règlement (CE) n° 809/2004 de la Commission	N° de pages	N° de chapitres
21/ Informations complémentaires		
21.1. Capital social	251-254	7.2
21.2. Actes constitutifs et statuts	248-250	7.1
22/ Contrats importants		NA
23/ Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts		
23.1. Identité	72	2.3.3
23.2. Attestation	71-72	2.3.3
24/ Documents accessibles au public	274	9.1
25/ Informations sur les participations	206-221, 242-243	5.6 (note 45) 6.4 (note 14)

9.8 Table de concordance du Rapport Financier Annuel

Rubriques de l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier	N° de pages	N° de chapitres
1/ Rapport de gestion		
Analyse de l'évolution du chiffre d'affaires	116-120	4.1
Analyse des résultats	116-120	4.1
Analyse de la situation financière	121-123	4.2
Principaux risques et incertitudes	98-105	3.5
Structure du capital et éléments susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique	251, 255-257	7.2.1, 7.3
Rachats par la société de ses propres actions	253-254	7.2.3
2/ Comptes consolidés	133-221	5
3/ Comptes sociaux	225-243	6
4/ Rapports des commissaires aux comptes sur les comptes sociaux et les comptes consolidés	222-223, 244-245	5, 6
5/ Honoraires des contrôleurs légaux des comptes	274	9.4
6/ Rapport du Président du Conseil sur la gouvernance et le contrôle interne	76-112	3
7/ Rapport des commissaires aux comptes sur le rapport du Président du Conseil sur la gouvernance et le contrôle interne	113	3.7
8/ Déclaration des personnes physiques assumant la responsabilité du rapport financier annuel	272	9.3

9.9 Table de concordance du rapport de gestion

Textes de référence			N° de pages	N° de chapitres
Commentaire sur l'exercice				
Code de commerce	L. 225-100, L. 225-100-2, L. 232-1, L. 233-6 et L. 233-26	Analyse objective et exhaustive de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et du Groupe	115-131	4
Code de commerce	L. 225-100 et L. 225-100-2	Indicateurs clés de performance de nature non financière ayant trait à l'activité spécifique de la Société	64-66	2.3
Code de commerce	L. 233-6	Prises de participations significatives durant l'exercice dans des sociétés ayant leur siège social sur le territoire français	125-126	4.4.2
Code de commerce	L. 232-1 et L. 233-26	Événements importants survenus entre la date de la clôture de l'exercice et la date à laquelle est établi le rapport	127	4.4.3
Code de commerce	L. 232-1 et L. 233-26	Évolution prévisible de la situation de la Société et du Groupe	124	4.3
Code général des impôts	243 bis	Dividendes mis en distribution au titre des trois exercices précédents et montant des revenus distribués au titre de ces mêmes exercices éligibles à l'abattement de 40 %	129-130	4.5.3
Éléments de présentation du Groupe				
Code de commerce	L. 225-100 et L. 225-100-2	Description des principaux risques et incertitudes auxquels la Société est confrontée	98-105	3.5
Code de commerce	L. 225-100 et L. 225-100-2	Utilisation des instruments financiers par l'entreprise : objectifs et politique en matière de gestion des risques financiers	102-103	3.5.1
Code de commerce	L. 225-100 et L. 225-100-2	Exposition de la Société aux risques de prix, de crédit, de liquidité et de trésorerie	102-103	3.5.1
Code de commerce	L. 225-102-1, L. 225-102-2 et R. 225-104	Conséquences sociales et environnementales de l'activité (y compris installations «Seveso»)	17-73	2
Code de commerce	L. 232-1	Activités en matière de recherche et développement	130	4.5.5
Éléments relatifs au gouvernement d'entreprise				
Code de commerce	L. 225-102-1	Liste de l'ensemble des mandats et fonctions exercés dans toute société par chacun de ces mandataires durant l'exercice	82-86	3.2
Code de commerce	L. 225-102-1	Rémunération totale et des avantages de toute nature versés, durant l'exercice, à chaque mandataire social	91-96	3.4
Code de commerce	L. 225-102-1	Engagements de toutes natures, pris par la Société au bénéfice de ses mandataires sociaux, correspondant à des éléments de rémunération, des indemnités ou des avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise, de la cessation ou du changement de ces fonctions ou postérieurement à celles-ci	91-96	3.4

Textes de référence		N° de pages	N° de chapitres
Code de commerce	L. 225-184	Options consenties, souscrites ou achetées durant l'exercice par les mandataires sociaux et chacun des dix premiers salariés de la Société non mandataires sociaux, et options consenties à l'ensemble des salariés bénéficiaires, par catégorie	95-96 3.4.3
Code de commerce	L. 225-185	Conditions de levées et de conservation des options par les dirigeants mandataires sociaux	NA
Code de commerce	L. 225-197-1	Conditions de conservation des actions gratuites attribuées aux dirigeants mandataires sociaux	NA
Code monétaire et financier	L. 621-18-2	Opérations des dirigeants et personnes liées sur les titres de la Société	97 3.4.4
Informations sur la Société et le capital			
Code de commerce	L. 225-100-3	Règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du Conseil d'Administration ou du Directoire ainsi qu'à la modification des statuts de la Société	249-250 7.1.4
Code de commerce	L. 225-100-3	Pouvoirs du Conseil d'Administration ou du Directoire, en particulier l'émission ou le rachat d'actions	86-87, 90, 253 3.2.2, 3.3, 7.2.3
Code de commerce	L. 225-211	Détail des achats et ventes d'actions propres au cours de l'exercice	253-254 7.2.3
Code de commerce	R. 228-90	Ajustements éventuels pour les titres donnant accès au capital en cas de rachats d'actions ou d'opérations financières	NA
Code de commerce	L. 225-100	Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par L'Assemblée Générale des actionnaires au Conseil d'Administration ou au Directoire dans le domaine des augmentations de capital	251 7.2.2
Code de commerce	L. 225-100-3 et L. 233-13	Structure et évolution du capital de la Société	251-252, 255-257 7.2, 7.3
Code de commerce	L. 225-100-3	Restrictions statutaires à l'exercice des droits de vote et aux transferts d'actions ou clauses des conventions portées à la connaissance de la Société	NA
Code de commerce	L. 225-100-3	Participations directes ou indirectes dans le capital de la Société dont elle a connaissance	255-257 7.3
Code de commerce	L. 225-102	État de la participation des salariés au capital social au dernier jour de l'exercice et proportion du capital que représentent les actions détenues par le personnel dans le cadre du plan d'épargne d'entreprise et par les salariés et anciens salariés dans le cadre des fonds communs de placement d'entreprise	256 7.3.1
Code de commerce	L. 225-100-3	Liste des détenteurs de tout titre comportant des droits de contrôle spéciaux et description de ceux-ci	NA
Code de commerce	L. 225-100-3	Mécanismes de contrôle prévus dans un éventuel système d'actionariat du personnel, quand les droits de contrôle ne sont pas exercés par ce dernier	NA
Code de commerce	L. 225-100-3	Accords entre actionnaires dont la Société a connaissance et qui peuvent entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote	NA
Code de commerce	L. 225-100-3	Accords conclus par la Société qui sont modifiés ou prennent fin en cas de changement de contrôle de la Société, sauf si cette divulgation, hors les cas d'obligation légale de divulgation, porterait gravement atteinte à ses intérêts	NA

Textes de référence			N° de pages	N° de chapitres
Informations sur la Société et le capital				
Code de commerce	L. 225-100-3	Accords prévoyant des indemnités pour les membres du Conseil d'Administration ou du Directoire ou les salariés, s'ils démissionnent ou sont licenciés sans cause réelle et sérieuse ou si leur emploi prend fin en raison d'une offre publique	91-96	3.4
Code de commerce	L. 464-2	Injonctions ou sanctions pécuniaires pour des pratiques anticoncurrentielles		NA
Éléments relatifs aux états financiers				
Code de commerce	L. 232-6	Modifications éventuelles intervenues dans la présentation des comptes comme dans les méthodes d'évaluation retenues		NA
Code de commerce	R. 225-102	Résultats de la Société au cours des cinq derniers exercices	131	4.5.6

CONTACTS

Groupe Carrefour

Direction Générale

33, avenue Émile Zola
TSA 55 555
92649 Boulogne-Billancourt Cedex

Relations investisseurs

investisseurs@carrefour.com

Relations actionnaires

Numéro vert actionnaires :

N° Vert 0 805 902 902

APPEL GRATUIT DEPUIS UN POSTE FIXE

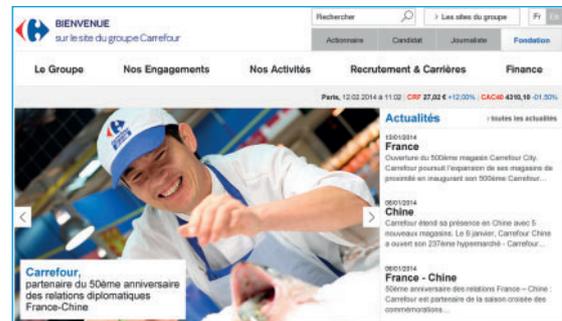
contact@actionnaires.carrefour.com

Actionnaires nominatifs CACEIS Corporate Trust

Service Relations investisseurs
14, rue Rouget-de-Lisle
92852 Issy-les-Moulineaux Cedex 09
Tél. : +33 (0)1 57 78 34 44
Fax : +33 (0)1 49 08 05 80
ct-contact@caceis.com

RETROUVEZ L'ACTUALITÉ DU GROUPE CARREFOUR SUR LE SITE

www.carrefour.com



DÉCOUVREZ ÉGALEMENT NOS AUTRES PUBLICATIONS



Rapport d'activité
et d'engagement
responsable 2013



Rapport d'activité
de la Fondation
Carrefour 2013



Guide
de l'actionnaire
2014

Réalisation :

Direction juridique du groupe Carrefour

Crédits photographiques :

Gilles Leimdorfer / Interlinks Image.

Création et production :

 Labrador +33 (0)1 53 06 30 80



Ce papier est issu de forêts gérées
durablement et de source contrôlées.



www.carrefour.com

Société anonyme au capital de 1 809 960 480 euros

Siège social : 33, avenue Émile-Zola – 92100 Boulogne-Billancourt

652 014 051 RCS Nanterre