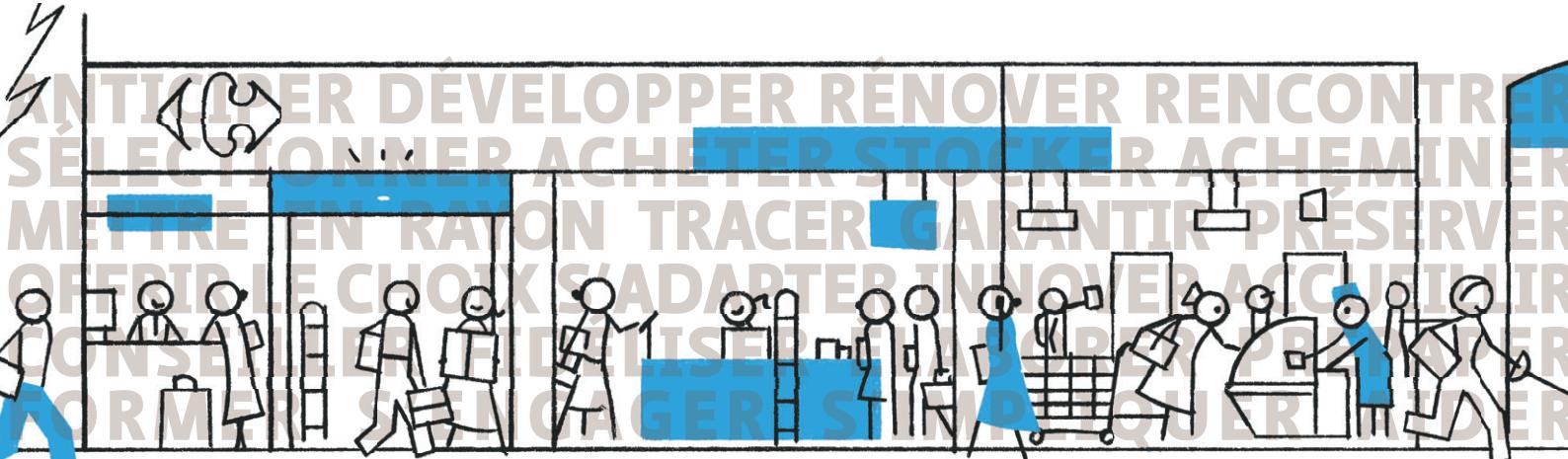
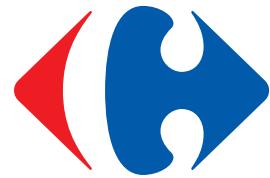


DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

Rapport financier annuel 2014



CARREFOUR EN 2014

Données au 31 décembre 2014

10860

MAGASINS DANS 33 PAYS

381 227

COLLABORATEURS

100,5 Mds€

DE CHIFFRE D'AFFAIRES TTC
SOUS ENSEIGNES

12,5

MILLIONS DE PASSAGES
EN CAISSE CHAQUE JOUR
DANS NOS MAGASINS

18,6 Mds€

DE CAPITALISATION BOURSIÈRE

+ DE
21 000

PRODUCTEURS ENGAGÉS
DANS LES FILIÈRES
QUALITÉ CARREFOUR
DANS LE MONDE

100

MILLIONS DE MÉNAGES CLIENTS
DANS LE MONDE

Un groupe multiformat et multicanal

Hypermarchés,
supermarchés,
magasins de proximité,
magasins de cash&carry,
drive, e-commerce.

Un groupe en croissance

Une dynamique
de croissance confirmée,
des ouvertures
et des rénovations
de magasins et de centres
commerciaux...

Un groupe multilocal

Entreprise internationale
avec un ancrage local fort
auprès des territoires
et des acteurs locaux.



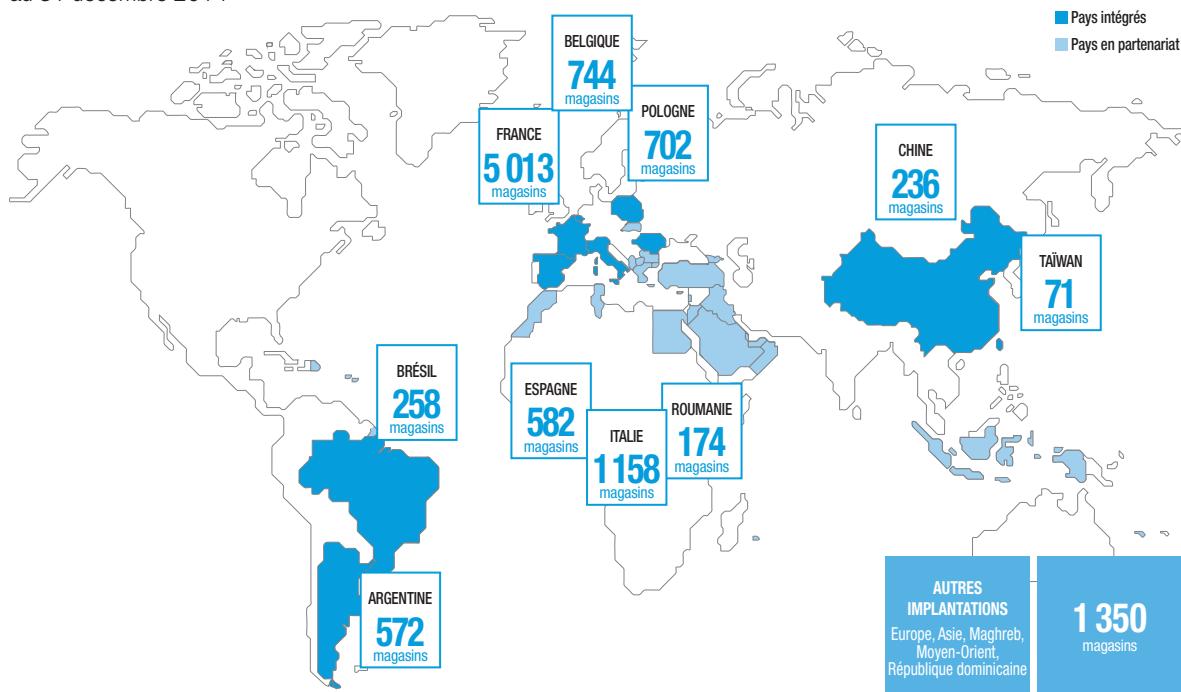
Ces informations sont détaillées dans les différents chapitres du document.

DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

Rapport financier annuel **2014**

Deuxième distributeur mondial et premier en Europe avec plus de 10 800 magasins, Carrefour emploie 381 227 collaborateurs dans le monde. Commerçant multilocal, multiformat et multicanal, Carrefour est le partenaire de la vie quotidienne en proposant un large choix de produits et de services aux meilleurs prix. Le Groupe accueille chaque jour 12,5 millions de clients à travers le monde.

Implantations
au 31 décembre 2014



Sommaire

1 Présentation du Groupe	3	5 Comptes consolidés au 31 décembre 2014	135
1.1 Chiffres clés consolidés	4	5.1 Compte de résultat consolidé	136
1.2 Résultats et faits marquants 2014	6	5.2 État du résultat global consolidé	137
1.3 Activités et stratégie	8	5.3 État de la situation financière consolidée	138
1.4 Immobilisations corporelles	15	5.4 Tableau de flux de trésorerie consolidé	140
1.5 Propriété intellectuelle	15	5.5 Variation des capitaux propres consolidés	142
1.6 Historique	16	5.6 Notes annexes	143
1.7 Organigramme	18	5.7 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés	211
2 Responsabilité sociétale	19	6 Comptes sociaux au 31 décembre 2014	213
2.1 La RSE chez Carrefour	20	6.1 Bilan au 31 décembre 2014	214
2.2 Les programmes d'actions	26	6.2 Compte de résultat au 31 décembre 2014	215
2.3 Les résultats	59	6.3 Tableau de flux de trésorerie	216
3 Gouvernement d'entreprise	71	6.4 Notes annexes	217
3.1 Code de gouvernement d'entreprise	72	6.5 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels	232
3.2 La composition et les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'Administration	72		
3.3 La Direction Générale	86		
3.4 Rémunérations et avantages accordés aux mandataires sociaux	87		
3.5 Gestion des risques	92		
3.6 Contrôle interne	100		
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	108		
4 Commentaires sur l'exercice 2014	109	7 Informations sur la Société et le capital	235
4.1 Analyse de l'activité et des résultats consolidés	110	7.1 Renseignements sur la Société	236
4.2. Situation financière et trésorerie du Groupe	115	7.2 Renseignements sur le capital	239
4.3 Perspectives pour l'année 2015	118	7.3 Actionnariat	243
4.4 Autres informations	119	7.4 Informations boursières	246
4.5 Chiffre d'affaires premier trimestre 2015	123		
4.6 Analyse de l'activité de la société mère	127		
8 Informations Complémentaires	249		
8.1 Documents accessibles au public	250		
8.2 Responsables du Document de Référence et du Rapport Financier Annuel	250		
8.3 Attestation des Responsables du Document de Référence et du Rapport Financier Annuel	250		
8.4 Responsables du contrôle des comptes et honoraires	251		
8.5 Informations incluses par référence	253		
8.6 Tableaux de croisement RSE	254		
8.7 Table de concordance du Document de Référence	258		
8.8 Table de concordance du Rapport Financier Annuel	261		
8.9 Table de concordance du rapport de gestion	262		

PRÉSENTATION DU GROUPE

1



1.1	Chiffres clés consolidés	4	1.4	Immobilisations corporelles	15
1.2	Résultats et faits marquants 2014	6	1.5	Propriété intellectuelle	15
1.3	Activités et stratégie	8	1.6	Historique	16
1.3.1	Un commerçant multiformat et multicanal	8	1.7	Organigramme	18
1.3.2	Un commerçant multilocal	9			
1.3.3	Une offre large de produits de qualité aux meilleurs prix	11			
1.3.4	Le développement de Carrefour en France et à l'international	11			

1.1 Chiffres clés consolidés

Profil de l'entreprise

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

En 2014, le volume d'affaires sous enseignes du Groupe s'élève à 100,5 milliards d'euros, en hausse de 3,1 % à taux de changes constants (+ 0,4 % à changes courants). Le chiffre d'affaires TTC consolidé du Groupe s'élève à 84,0 milliards d'euros, en hausse de + 2,9 % à changes constants. Les ventes hors taxes s'établissent à 74,7 milliards d'euros. À fin 2014, le Groupe compte 10 860 points de vente sous enseignes, dont 1 459 hypermarchés, 3 115 supermarchés, 6 111 magasins de proximité et 175 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 237 hypermarchés, 960 supermarchés, 3 673 magasins de proximité et 143 magasins de cash & carry ainsi qu'un portail d'e-commerce www.carrefour.fr.

Ailleurs en Europe, Carrefour est présent dans 5 pays intégrés (Belgique, Espagne, Italie, Pologne, Roumanie) et y réalise 26 % de son chiffre d'affaires dans tous les formats de distribution avec 401 hypermarchés, 1 250 supermarchés, 1 690 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 19 % de son chiffre d'affaires avec 830 magasins, dont 291 hypermarchés, 169 supermarchés et 370 magasins de proximité.

Carrefour réalise 8 % de son chiffre d'affaires en Chine et à Taïwan. En Asie, le Groupe compte 298 hypermarchés et 9 supermarchés, hors franchise internationale.

Par ailleurs, Carrefour compte 1 350 magasins exploités par des partenaires franchisés en Europe, Asie, Maghreb, Moyen-Orient et République Dominicaine.

En 2014, Carrefour a ouvert ou acquis 1 128 magasins sous enseignes, ce qui représente une création brute de 657 000 m².

Chiffres clés consolidés 2014

Les chiffres clés 2014 présentés ci-après ont été audités par les Commissaires aux Comptes du Groupe.

Les informations comparatives 2012 présentées ci-après (« 2012 retraité ») ont été retraitées en 2013 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.

(en millions d'euros)	2014	2013	2012 retraité	2012 publié
Informations financières sélectionnées du compte de résultat consolidé				
Chiffre d'affaires hors taxes	74 706	74 888	75 673	76 789
Résultat opérationnel courant avant amortissements	3 768	3 669	3 642	3 688
Résultat opérationnel courant	2 387	2 238	2 124	2 140
Résultat opérationnel courant après quote-part des mises en équivalence	2 423	2 267	2 196	2 212
Résultat opérationnel	2 572	2 412 *	1 537 *	1 506 *
Résultat net des activités poursuivies	1 300	1 058	273	235
Résultat net des activités poursuivies, part du Groupe	1 182	949	150	113
Résultat net total	1 367	1 364	1 342	1 316
Résultat net, part du Groupe	1 249	1 263	1 259	1 233
Informations financières sélectionnées du tableau de trésorerie consolidé				
Autofinancement	2 504	2 039	2 708 **	2 228 **
Variation de la trésorerie issue des opérations d'exploitation totale	2 609	1 675	2 459	1 973
Variation de la trésorerie issue des investissements	(3 397)	(855)	337	337
Variation de la trésorerie issue du financement	(874)	(2 489)	60	546
Variation nette de la trésorerie	(1 643)	(1 816)	2 724	2 724
Informations financières sélectionnées de l'état de la situation financière consolidée				
Dette nette	4 954	4 117	4 320	4 320
Capitaux propres	10 228	8 679 ***	8 047	8 361
Capitaux propres, part du Groupe	9 191	7 925 ***	7 181	7 487

* Retraité du fait du reclassement de la quote-part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence.

** Retraité du fait du reclassement du coût de l'endettement en flux de financement.

*** Retraité de l'application anticipée de l'interprétation IFRIC 21.

Le retraitement de l'information comparative est décrit dans la note 4 des comptes consolidés.

1.2 Résultats et faits marquants 2014

Les performances de Carrefour en 2014

Les performances 2014 confirment la dynamique de croissance de Carrefour. Le Groupe a retrouvé ses fondamentaux et s'appuie sur de puissants leviers : un bon équilibre de portefeuille de pays, un modèle multiformat complet et unique, une excellence opérationnelle sur tous ses métiers.

■ Forte croissance des résultats du Groupe

Le Groupe a enregistré en 2014 une nouvelle accélération de la croissance de ses ventes. Son chiffre d'affaires hors taxes est en hausse de + 3,9 % en organique. A changes courants, la variation est de - 0,2 %. Les résultats progressent également, à la fois en Europe et dans les pays émergents, avec un résultat opérationnel courant en hausse de + 10,6 % à changes constants, à 2,39 milliards d'euros. Le résultat net des activités poursuivies ressort à 1,18 milliard d'euros, en progression de + 24,6 %.

■ France : nouvelle progression de la rentabilité

En France, la bonne performance témoigne du solide positionnement sur l'alimentaire et du dynamisme de son modèle multiformat. En 2014, les ventes organiques hors essence ont progressé de + 1,2 %, sur une base déjà élevée après + 1,0 % de croissance en 2013. Tous les formats sont en croissance en France et ce pour la deuxième année consécutive.

Les différentes activités voient 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.

Le résultat opérationnel courant poursuit son amélioration, en hausse de + 6,1 % à 1,27 milliard d'euros. Cette hausse s'explique pour partie par une amélioration de la marge commerciale liée à la réduction de la décote et à des gains logistiques. L'ensemble des formats affiche une bonne rentabilité.

■ International : succès du modèle multilocal

Dans les autres pays d'Europe, les ventes se stabilisent en 2014 après plusieurs années de baisse. Cette performance est portée par une reprise en Espagne et une amélioration des tendances en Italie au deuxième semestre, combinées à la bonne tenue des autres pays. L'Europe hors France affiche une rentabilité en hausse, avec un résultat opérationnel courant en progression de + 9,6 % sur 2014.

Le Brésil et l'Argentine réalisent une année remarquable avec une croissance organique combinée de leurs ventes de 18,1 %, sur une base de comparaison déjà élevée en 2013. L'Amérique latine enregistre une nouvelle belle progression de son résultat opérationnel courant, en hausse de + 23,2 % à changes constants. La rentabilité continue de croître au Brésil dans chacun des formats. En Argentine, dans un contexte économique incertain, le résultat opérationnel est stable, témoignant d'une excellente résistance. Carrefour conforte sa position de leader dans l'alimentaire au Brésil et en Argentine.

En Asie, les ventes organiques ont baissé en 2014 (- 1,8 %), reflétant l'environnement de frugalité de la consommation en Chine et une baisse des ventes de *shopping cards*. Le modèle de Carrefour en Chine évolue pour s'adapter à ce contexte. La marge commerciale a progressé en taux. Taiwan se porte bien.

■ Bonne tenue de l'autofinancement et hausse des investissements

En 2014, l'autofinancement s'est établi à 2,5 milliards d'euros, qui se comparent à 2,0 milliards d'euros en 2013. Avec 2,4 milliards d'euros en 2014, Carrefour a poursuivi ses investissements de remise à niveau des actifs, modernisation et développement du parc. Le Groupe a fortement renforcé sa présence multilocale et multiformat, ce qui contribue à l'équilibre actuel du portefeuille de pays et d'activités. En 2014, le cash-flow libre du Groupe s'est élevé à 306 millions d'euros par rapport à 26 millions d'euros en 2013.

Faits marquants

■ Crédation de Carmila

Cette société, créée en avril, est dédiée à la valorisation des centres commerciaux attenants aux hypermarchés Carrefour en France, en Espagne et en Italie. En ligne avec la stratégie de retour aux fondamentaux de Carrefour, Carmila permet de mieux maîtriser l'écosystème commerçant avec une plus forte cohérence entre le magasin, la galerie marchande, le parking et ses abords. Le succès de cette stratégie repose notamment sur la rénovation, la modernisation et l'extension coordonnées de ses galeries et magasins. Carmila détient les murs de 180 centres commerciaux pour un patrimoine d'actifs d'un montant total de 4,0 milliards d'euros. C'est une des cinq premières foncières européennes et Carrefour en détient 42 %.

■ Acquisition de DIA en France

Avec DIA France, Carrefour acquiert plus de 800 points de vente totalisant près de 550 000 m² et 2,3 milliards d'euros de chiffre d'affaires sous enseignes en 2013. L'opération a été finalisée le 1^{er} décembre 2014 et contribue de manière significative à la croissance du réseau multiformat en France. Elle conforte le maillage de Carrefour dans deux zones clés – la région parisienne et le Sud-Est – et permettra au Groupe d'offrir aux clients un nombre sensiblement accru de points de retrait de leurs achats.

■ Rachat de 53 supermarchés et 17 magasins de proximité en Italie

Les 53 supermarchés « Billa » totalisent 58 000 m² et environ 300 millions d'euros de chiffre d'affaires hors taxes en 2013. Les magasins ont commencé à être intégrés au quatrième trimestre 2014. Carrefour a également racheté 17 magasins de proximité « Il Centro ». Ces deux opérations renforcent la stratégie multiformat du Groupe.

■ Renforcement de l'ancrage local au Brésil

En décembre 2014, Carrefour a accueilli Península à hauteur de 10 % dans le capital de sa filiale brésilienne. Cette opération permet à Carrefour de bénéficier de l'expérience reconnue de son nouvel actionnaire dans la distribution locale pour poursuivre le développement de son modèle multiformat.

■ Accord de coopération à l'achat entre Carrefour et Cora / Supermarchés Match

Cet accord concrétise un partenariat de long terme, sans lien capitalistique. Il permet aux partenaires de soutenir la compétitivité de leurs enseignes au bénéfice des consommateurs. Ce partenariat est effectif depuis le 1^{er} janvier 2015.

1.3 Activités et stratégie

Profil de l'entreprise

Deuxième distributeur mondial et premier en Europe, Carrefour emploie 381 227 collaborateurs dans le monde. Présent dans plus de 30 pays avec 10 860 magasins, le Groupe a réalisé un chiffre d'affaires sous enseignes de 100,5 milliards d'euros en 2014.

Commerçant multilocal, multiformat et multicanal, Carrefour est le partenaire de la vie quotidienne. Il accueille chaque jour 12,5 millions de clients à travers le monde.

1.3.1 Un commerçant multiformat et multicanal

Avec ses différentes enseignes et formats, 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 à l'international.

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, le *drive* et l'e-commerce pour satisfaire de nouvelles habitudes de consommation.

► 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. 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.

Le Groupe développe également, sur certains marchés, des magasins ouverts à la fois aux professionnels et aux particuliers proposant des produits vendus à prix de gros, présentés sur palettes et en quantités importantes. L'enseigne Atacadão poursuit ainsi son développement au Brésil et au Maroc, de même que Carrefour Maxi en Argentine.

À fin 2014, Carrefour compte 1 459 hypermarchés sous enseignes, répartis en France (237), dans d'autres pays d'Europe (489), en Amérique latine (291), en Asie (375) et dans d'autres pays (67).

► 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

concept de magasins 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 2014.

À fin 2014, Carrefour compte 3 115 supermarchés sous enseignes répartis en France (960), dans d'autres pays d'Europe (1 819), en Amérique latine (169), en Asie (19) et dans d'autres pays (148).

► 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. Les clients se retrouvent pour leurs courses du quotidien dans ces magasins pratiques et proches de chez eux, qui offrent 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, etc) expriment leur vocation et guident l'ambition de devenir le référent du commerce de proximité.

Au total, à fin 2014, Carrefour compte 6 111 magasins de proximité répartis en France (3 673), dans d'autres pays d'Europe (2 035), en Amérique latine (370) et dans d'autres pays (33).

► Les magasins de cash & carry

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, etc. En France par exemple, Promocash est ainsi le premier réseau de franchise cash & carry avec 143 points de vente.

Au total, à fin 2014, Carrefour compte 175 magasins de cash & carry répartis en France (143), dans d'autres pays d'Europe (19) et dans d'autres pays (13).



► Le commerce multicanal

En 2014, Carrefour a poursuivi son développement sur le 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 France par exemple, les sites de e-commerce *carrefour.fr* et *ooshop.fr* séduisent, jour après jour, de

nouveaux consommateurs. Partout, Carrefour développe des solutions pour faciliter les courses de ses clients et poursuit ainsi l'expansion du nombre de *drive* avec 438 points de retrait en France à fin 2014. Un service de *click & collect* pour une offre de produits non alimentaires a également été lancé en 2014 pour permettre aux clients de bénéficier du réseau de magasins Carrefour (hypermarchés, supermarchés, magasins de proximité) pour venir retirer sa commande.

Selon la maturité des marchés, Carrefour développe par ailleurs de nombreuses solutions mobiles pour permettre par exemple d'effectuer ses courses depuis son téléphone mobile. Carrefour renforce également sa présence sur les réseaux sociaux pour faire bénéficier aux clients, d'actualités et de promotions exclusives.

1.3.2 Un commerçant multilocal

Fort de 10 860 magasins dans plus de 30 pays, Carrefour est un des leaders mondiaux de la distribution. Aujourd'hui présent en France métropolitaine et outre-mer (46 % de son parc), dans d'autres pays d'Europe (40 %), en Amérique latine (8 %), en Asie (4 %), ainsi que sur d'autres zones comme le Maghreb et le Moyen-Orient (2 %), le Groupe s'appuie sur un parc de magasins intégrés, franchisés ou développés avec des partenaires locaux.

Dans chaque pays, chaque région, chaque commune, les magasins Carrefour proposent une offre de proximité, construite à partir d'une écoute attentive des clients, de leurs besoins et modes de consommation.

Ils y parviennent d'autant mieux qu'ils contribuent activement à la vie et au développement de leur territoire, avec une action à plusieurs niveaux : partenariats avec les producteurs régionaux, création d'emplois, parrainage et organisation d'événements, participation aux projets économiques, environnementaux et sociaux initiés par les acteurs locaux, etc. C'est tout le sens et l'intérêt du multilocal pour Carrefour : des magasins ancrés localement, réactifs, à l'écoute de leurs clients, bénéficiant du support, de la logistique et des leviers 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)	
	2013	2014	2013	2014
Total France	4 779	5 013	5 071	5 189
France	4 670	4 900		
Hypermarchés	221	223		
Supermarchés	920	931		
Magasins de proximité	3 392	3 607		
Magasins de cash & carry	137	139		
Partenariats France (outre-mer)	109	113		
Hypermarchés	13	14		
Supermarchés	29	29		
Magasins de proximité	66	66		
Magasins de cash & carry	1	4		
Total Autres pays d'Europe	3 945	4 362	5 539	5 753
Belgique	729	744	925	927
Hypermarchés	45	45		
Supermarchés	438	439		
Magasins de proximité	246	260		
Espagne	456	582	1 733	1 770
Hypermarchés	172	174		
Supermarchés	118	123		
Magasins de proximité	166	285		

	Nombre de magasins au 31 décembre		Surface de vente (en milliers de m ²)	
	2013	2014	2013	2014
Italie	1 125	1 158	1 018	1 065
Hypermarchés	58	59		
Supermarchés	394	456		
Magasins de proximité	654	624		
Magasins de cash & carry	19	19		
Pologne	635	702	619	636
Hypermarchés	88	96		
Supermarchés	139	138		
Magasins de proximité	408	468		
Roumanie	162	174	246	271
Hypermarchés	25	27		
Supermarchés	81	94		
Magasins de proximité	56	53		
Partenariats autres pays d'Europe	838	1 002	998	1 085
Hypermarchés	87	88		
Supermarchés	486	569		
Magasins de proximité	265	345		
Total Amérique latine	762	830	2 088	2 173
Argentine	521	572	655	665
Hypermarchés	77	78		
Supermarchés	128	128		
Magasins de proximité	316	366		
Brésil	241	258	1 434	1 508
Hypermarchés	200	213		
Supermarchés	41	41		
Magasins de proximité	0	4		
Total Asie	388	394	2 739	2 757
Chine	236	236	1 848	1 846
Hypermarchés	236	236		
Taiwan	69	71	431	433
Hypermarchés	62	62		
Supermarchés	7	9		
Partenariats autres pays d'Asie	83	87	460	479
Hypermarchés	73	77		
Supermarchés	10	10		
Total Partenariats dans d'autres zones	226	261	712	761
Hypermarchés	64	67		
Supermarchés	126	148		
Magasins de proximité	24	33		
Magasins de cash & carry	12	13		
TOTAL	10 100	10 860	16 149	16 633
Total Hypermarchés	1 421	1 459	10 519	10 674
Total Supermarchés	2 917	3 115	3 918	4 123
Total Magasins de proximité	5 593	6 111	1 306	1 418
Total Magasins de cash & carry	169	175	406	417

1.3.3 Une offre large de produits de qualité aux meilleurs prix

Les produits sont au cœur du métier de Carrefour. La conception de l'offre s'appuie sur des fondamentaux immuables : une offre large, les meilleurs prix, une qualité irréprochable. Ainsi, pour satisfaire les clients à travers le monde, Carrefour travaille l'offre de façon à proposer des produits frais variés, des produits de fournisseurs locaux, des produits de marques nationales et de marques Carrefour, 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 et des produits régionaux, pour la plus grande satisfaction des clients. Partout dans le monde, Carrefour développe également des filières d'approvisionnement locales, respectueuses de l'environnement. Aujourd'hui, ce sont plus de 550 Filières Qualité Carrefour qui sont proposées aux clients et reposent sur des partenariats de longue durée avec les agriculteurs, éleveurs et producteurs.

► 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 dans l'environnement immédiat 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 marques nationales 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 aux meilleurs 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.

Carrefour propose également à ses clients des solutions de financement, d'épargne et d'assurance dans plus de 950 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 outremer, 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 2014, Carrefour a ouvert ou acquis 1 128 magasins sous enseignes, ce qui représente une création brute de 657 000 m². Fin 2014, le groupe Carrefour compte 10 860 magasins sous enseignes dans plus de 30 pays.

Carrefour a enregistré en 2014 une croissance de ses ventes hors taxes de 2,9 % à changes constants, à 74,7 milliards d'euros, qui s'explique par :

- une hausse des ventes à magasins comparables de + 2,8 %, meilleure performance enregistrée depuis plus de 7 ans ;
- la croissance organique des ventes hors essence qui s'établit à + 3,9 %, en accélération par rapport à 2013 ;
- un effet essence défavorable à hauteur de 1,1 % ;
- un impact négligeable des acquisitions/cessions réalisées sur l'année.

L'évolution des changes (principalement la dépréciation du reais brésilien et du peso argentin) a eu un effet défavorable de 3,1 % sur le chiffre d'affaires consolidé, se traduisant par une baisse des ventes de 0,2 % en 2014 à changes courants.

Le résultat opérationnel courant est de 2,39 milliards d'euros, en hausse de 10,6 % à changes constants et de 6,7 % à changes courants. Cette progression s'explique par une forte hausse du résultat opérationnel courant en Amérique latine (+ 23,2 % à changes constants) et dans les autres pays d'Europe (+ 9,6 %).

Au total, le résultat opérationnel courant représente 3,2 % du chiffre d'affaires, en hausse de 20 points de base par rapport à 2013.

Le Groupe a poursuivi ses investissements en 2014, en ligne avec le plan : ils sont en augmentation de 11,7 % par rapport à 2013 et atteignent 2,4 milliards d'euros sur l'année.

Carrefour en France

En France, Carrefour est le leader de la grande distribution alimentaire, tous formats confondus. En 2014, le Groupe compte 5 013 magasins sous enseignes répartis en 4 formats : 237 hypermarchés Carrefour, 960 supermarchés Market, 3 673 magasins de proximité aux enseignes City, Contact, Montagne, Express, 8 à Huit et Proxi et 143 magasins de cash & carry à l'enseigne Promocash. En intégré, le parc se compose de 812 magasins soit 213 hypermarchés, 514 supermarchés, 79 magasins de proximité et 6 magasins de cash & carry.

Sur l'année 2014, Carrefour en France a ouvert ou acquis 341 magasins sous enseignes, dont 3 hypermarchés, 12 supermarchés, 321 magasins de proximité et 5 magasins de cash & carry, ce qui représente une création brute de 132 000 m².

En 2014, la France a enregistré une nouvelle croissance organique de ses ventes hors essence (+ 1,2 %) et ce dans tous les formats. Les hypermarchés enregistrent une progression de + 0,1 % en organique hors essence (- 0,1 % en comparable), les supermarchés de + 1,2 % (+ 1,6 % en comparable) et les autres formats, principalement la proximité, de + 6,6 % (+ 6,1 % 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.

L'impact positif des *remodeling* continue, avec un total de 87 hypermarchés et environ 200 supermarchés rénovés depuis 2013, dont 38 hypermarchés et environ 100 supermarchés pour l'année 2014. La France poursuit également les projets de refonte de la chaîne logistique et de simplification informatique, ainsi que les plans d'action initiés en 2012.

Le résultat opérationnel courant, à 1,3 milliard d'euros, enregistre une progression de + 6,1 %, soit + 20 points de base de marge opérationnelle à 3,6 % du chiffre d'affaires. En France sur 2 ans, le résultat opérationnel courant a progressé de près de 38 % ce qui correspond à 100 points de base de croissance en pourcentage du chiffre d'affaires par rapport à 2012. Cette hausse s'explique par :

- une amélioration de la marge commerciale sous l'effet du rééquilibrage prix de fond de rayon, promotions et fidélité ;
- une bonne maîtrise des coûts d'exploitation.

En France, les investissements opérationnels se sont élevés à 1,04 milliard d'euros (incluant 51 millions d'euros relatifs aux fonctions globales). Ils sont en augmentation de 0,7 % par rapport à 2013, principalement en raison du rattrapage des investissements de *remodeling* et de maintenance. Ils ont représenté 2,9 % du chiffre d'affaires, stables par rapport à 2013.

Carrefour dans les autres pays d'Europe

En Europe, Carrefour opère 4 362 magasins sous enseignes à fin 2014. Le parc sous enseignes se compose de 489 hypermarchés, 1 819 supermarchés, 2 035 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 1 267 magasins au total (392 hypermarchés, 643 supermarchés, 213 magasins de proximité et 19 magasins de cash & carry).

Sur l'année, Carrefour a ouvert ou acquis en Europe 663 magasins sous enseignes, soit une création brute de 298 000 m², dont 9 hypermarchés, 213 supermarchés et 441 magasins de proximité.

Le chiffre d'affaires hors taxes en Europe s'établit à 19,2 milliards d'euros en 2014, en baisse de 0,2 % à changes courants. L'évolution organique des ventes témoigne d'une nette amélioration au premier semestre, en particulier en Espagne ; ce pays poursuit ainsi son redressement et affiche sur l'année une croissance des ventes à magasins comparables pour la première fois depuis 2008.

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 425 millions d'euros.



Sur le deuxième semestre, la rentabilité progresse, avec une hausse de la marge opérationnelle de 30 points de base à 3,8 % 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 174 hypermarchés, 123 supermarchés et 285 magasins de proximité à fin 2014. Les ventes hors taxes s'établissent à 7,8 milliards d'euros, quasiment stables.

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 59 hypermarchés, 456 supermarchés, 624 magasins de proximité et 19 magasins de cash & carry. Les ventes hors taxes s'établissent à 4,7 milliards d'euros, en baisse de 1,7 % au total.

En Belgique, Carrefour fait partie des trois distributeurs alimentaires les plus importants du pays grâce à une présence multiformat : 45 hypermarchés, 439 supermarchés et 260 magasins de proximité. Le chiffre d'affaires hors taxes est de 4,0 milliards d'euros, stable par rapport à 2013.

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 hausse de 2,4 %. Présent depuis 1997 en Pologne, Carrefour opère sous enseignes 96 hypermarchés, 138 supermarchés et 468 magasins de proximité. Présent depuis 2001 en Roumanie, Carrefour gère 27 hypermarchés, 94 supermarchés et 53 magasins de proximité.

Le Groupe est également présent dans d'autres pays en Europe au travers de différents partenariats, notamment en Grèce, Chypre, dans les Balkans et en Turquie. Sous enseignes, le Groupe y compte au total 88 hypermarchés, 569 supermarchés et 345 magasins de proximité.

Les investissements opérationnels en Europe se sont élevés en 2014 à 536 millions d'euros, en hausse de 31 % par rapport à 2013, et ont représenté 2,8 % 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 830 magasins au total, avec 291 hypermarchés, 169 supermarchés et 370 magasins de proximité. En 2014, le parc a crû de 13 nouveaux magasins à l'enseigne Atacadão et 4 magasins de proximité au Brésil, et en Argentine d'un nouveau magasin à l'enseigne Carrefour Maxi et 51 magasins de proximité. Ces ouvertures brutes correspondent à 84 000 nouveaux m².

En Amérique latine, les ventes organiques sont en très forte croissance à + 18,1 %, sur une base de comparaison déjà élevée en 2013 de + 12,3 %. L'effet de change défavorable sur l'année conduit à une évolution des ventes à changes courants de + 0,8 %. Avec un résultat opérationnel courant de 685 millions d'euros en 2014, la rentabilité de la zone continue de s'améliorer sur l'année, portée non seulement par la performance des magasins mais aussi par celle des services financiers. Une marge commerciale en hausse et une bonne maîtrise des coûts d'exploitation accompagnent la croissance des ventes.

Au Brésil, Carrefour est leader de la distribution alimentaire. Le Groupe y opère 102 hypermarchés, 111 magasins Atacadão et 41 supermarchés à fin 2014. Les ventes hors taxes au Brésil s'établissent à 11,1 milliards d'euros, en progression de 12,2 % 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. Au Brésil, Carrefour a ouvert au quatrième trimestre ses premiers magasins de proximité Express ainsi que ses premiers magasins à l'enseigne Supeco.

Implanté 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, 4 magasins à l'enseigne Carrefour Maxi, 128 supermarchés et 366 magasins de proximité. Le chiffre d'affaires hors taxes s'établit à 2,7 milliards d'euros, soit une progression de 37,6 % à changes constants et en baisse de 6,4 % à changes courants. L'Argentine affiche une très bonne performance dans un contexte de prix réglementés.

Les investissements opérationnels en Amérique latine se sont élevés en 2014 à 622 millions d'euros, et ont représenté 4,5 % du chiffre d'affaires, contre 3,3 % en 2013.

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.

Le parc de magasins sous enseignes s'établit à 394 magasins au total, dont 375 hypermarchés et 19 supermarchés.

Sur l'année, le parc a crû de 16 magasins au total, dont 13 hypermarchés et 3 supermarchés. Ces ouvertures brutes correspondent à la création de 87 000 nouveaux m².

Les ventes hors taxes en Asie s'établissent à 6,3 milliards d'euros et baissent de 1,9 % à taux de changes constants (- 2,4 % à taux de changes courants). Le résultat opérationnel courant s'établit à 97 millions d'euros, soit une marge de 1,5 %, en baisse de 50 points de base par rapport à 2013. La marge commerciale a progressé en taux. Les coûts d'exploitation reflètent l'inflation salariale des salaires les plus bas dans un contexte de baisse du chiffre d'affaires en Chine.

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 9 hypermarchés, portant le parc à 236 magasins à fin 2014. Les ventes hors taxes en Chine s'établissent à 4,9 milliards d'euros, soit une baisse de 2,0 % à taux de changes constants et à changes courants.

Carrefour est le premier opérateur d'hypermarchés à Taïwan. Le parc se compose de 62 hypermarchés et 9 supermarchés. Les ventes sont en légère baisse dans le pays à changes constants.

L'enseigne Carrefour est également présente en Indonésie sous franchise, où son partenaire opère 77 hypermarchés et 10 supermarchés.

Les investissements opérationnels en Asie se sont élevés à 214 millions d'euros en 2014 et ont représenté 3,4 % du chiffre d'affaires, globalement en ligne avec ceux de 2013.

Autres régions

Carrefour compte également 261 magasins exploités avec des partenaires franchisés locaux à travers le monde (Maghreb, Moyen-Orient et République Dominicaine) sous différents formats : hypermarchés (67), supermarchés (148), magasins de proximité (33) et magasins de cash & carry (13).

1.4 Immobilisations corporelles

Pour Carrefour, les immobilisations corporelles sont principalement composées de surfaces de vente exploitées par le Groupe. À fin décembre 2014, le Groupe opère 16,6 millions de m² à travers 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 2014, figurant aux pages 171 à 174 du présent document.

En 2014, Carrefour a poursuivi ses investissements de remise à niveau des actifs. Le Groupe procède à plusieurs programmes de *remodeling* dans différents formats. En France, Carrefour a ainsi rénové 38 hypermarchés et 100 supermarchés en 2014, soit un total de magasins rénovés de 87 hypermarchés et 200 supermarchés depuis 2013, représentant respectivement 37 % et 21 % du total des magasins français. Au Brésil, 18 hypermarchés ont été remis à niveau sur un parc de 102 magasins depuis le lancement du programme. Les rénovations ont également débuté dans d'autres pays, notamment en Chine.

Depuis la création de Carmila, dont Carrefour détient 42 %, les rénovations et modernisations des hypermarchés sont faites en coordination avec celles des centres commerciaux attenants, avec pour objectif de renforcer la cohérence et l'efficacité de l'écosystème commerçant.

1.5 Propriété intellectuelle

Carrefour est propriétaire des marques internationales. Les marques de distributeur sont la propriété de la filiale qui les crée.

La Direction Juridique de Carrefour assure l'enregistrement et le renouvellement des marques, leur surveillance et défend les droits de Carrefour contre les tiers.

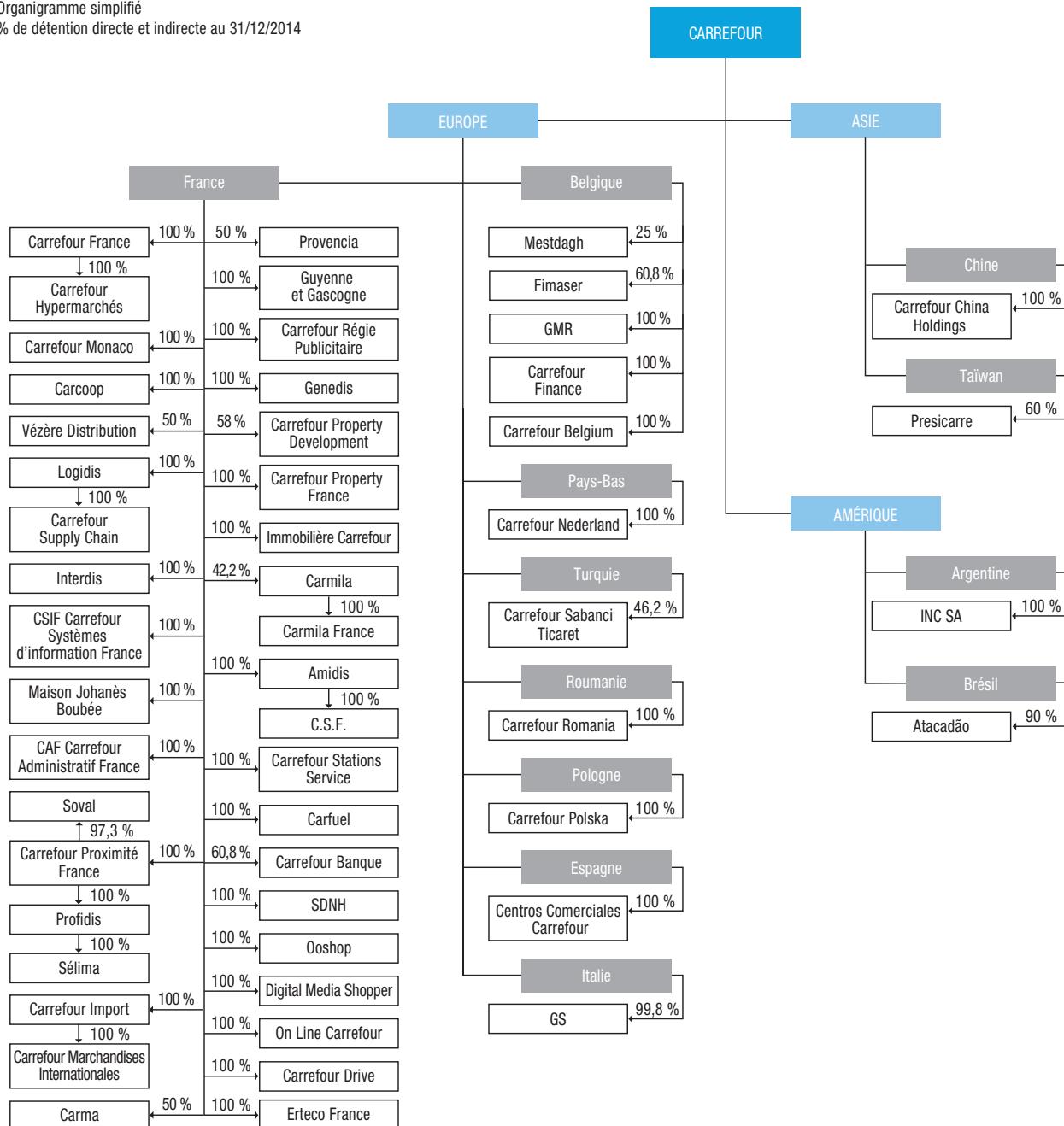
1.6 Historique

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.
	Carrefour devient majoritaire dans le capital de Picard Surgelés.
1994	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.
	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.
1997	Implantation en Pologne.
1998	OPA/OPE amicale de Carrefour sur Comptoirs Modernes en octobre.
1999	Lancement de l'OPE amicale de Carrefour sur Promodès.
	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.
2000	Ouverture du 1 ^{er} hypermarché Carrefour au Japon.
	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.
2001	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.
	Cession des hypermarchés au Mexique et Japon.
	Renforcement de la participation dans Hyparla.
2005	Carrefour acquiert Penny Market de l'allemand Rewe et lui cède sa filiale de restauration collective Prodirest.
	Cession de la Corée, de la République Tchèque et de la Slovaquie.
	Intégration de Hyparla en France.
2006	Acquisition de Ahold Polska en Pologne.
	Acquisition de Atacadão au Brésil.
	Cession des activités slovaques.
	Acquisition des magasins Plus en Espagne.
	Cession des hypermarchés portugais.
	Cession des activités suisses.
2007	Acquisition de Artima en Roumanie.
	Acquisition de Alfa Retail Indo en Indonésie.
2008	Déploiement de l'enseigne Carrefour Market en France.
	Reconduction du partenariat avec Guyenne et Gascogne.
	Cession de la Thaïlande (avec effet en 2011).
	Acquisition de 51 % de Baolongcang en Chine.
	Acquisition de la chaîne de supermarchés Ipek en Turquie.
2010	Signature d'un partenariat avec CT Corp en Indonésie.
2011	Scission de Dia SA.

	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.
2012	Réorganisation du partenariat avec Sabancı 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. Carrefour célèbre avec ses clients les 50 ans de son premier hypermarché en France.
2013	Création de la société Carmila destinée à la dynamisation des galeries commerciales attenantes aux hypermarchés Carrefour en France, en Espagne et en Italie. Intégration de 128 magasins de proximité Coop Alsace en France Acquisition de plus de 800 magasins Dia en France. Acquisition de 53 supermarchés Billa et 17 magasins Il Centro en Italie. Carrefour France et Cora/Supermarchés Match signent un accord de coopération à l'achat. Entrée de Península à hauteur de 10 % dans le capital de la filiale brésilienne de Carrefour.
2014	

1.7 Organigramme

Organigramme simplifié
% de détention directe et indirecte au 31/12/2014



RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE



2

2.1 La RSE chez Carrefour	20	2.3 Les résultats	59
2.1.1 La mission de Carrefour	20	2.3.1 Bilan de la démarche RSE en 2014	59
2.1.2 La construction de la démarche	20	2.3.2 Indicateurs de performance	61
2.1.3 Le déploiement de la démarche RSE	22	2.3.3 Méthodologie de reporting des indicateurs RSE	64
2.1.4 L'organisation de la RSE	25	2.3.4 Rapport de l'organisme tiers indépendant sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion	68
2.2 Les programmes d'actions	26		
2.2.1 La politique ressources humaines de Carrefour	26		
2.2.2 Le programme d'actions de lutte contre le gaspillage	38		
2.2.3 Le programme d'actions de préservation de la biodiversité	44		
2.2.4 Le programme d'actions d'accompagnement des partenaires de Carrefour	49		

2.1 La RSE chez Carrefour

En 2014, la démarche RSE de Carrefour s'est focalisée sur l'amplification de l'intégration de la RSE par les métiers et de la mise en œuvre de projets dans les différents pays, à l'initiative de la direction des pays, dans le cadre des trois axes de la stratégie RSE.

L'année 2014 a été marquée notamment par :

- l'appropriation par chaque pays des résultats des projets RSE mis en œuvre en 2014 et leur présentation lors d'une réunion de l'ensemble des Directeurs de Pays le 3 février 2015. Les pays ont proposé des projets déclinant les trois axes de la stratégie de Carrefour ;
- une étape de transition vers un « rapport intégré » avec la mise en place d'un outil de consolidation des données extra-financières intégré au nouvel outil de consolidation financière du Groupe et la réalisation d'un test de matérialité par un tiers expert ;
- le renouvellement de la stratégie RSE visant à améliorer la prévention des atteintes aux Droits de l'Homme et la construction d'un plan d'actions au-delà de l'audit et de la mise en œuvre des actions correctives ;

- les résultats 2014 du plan Antigaspi de Carrefour valorisant les bénéfices des chantiers initiés en 2013. Les pays du Groupe ont agi pour amplifier les résultats des projets liés à la gestion efficace des coûts de distribution (démarche, transport, énergie...) et initier de nouveaux projets (emballages, filières alimentaires, implication des fournisseurs...). Ils ont notamment mené des démarches de communication auprès des clients et des actions de pédagogie sur le thème du gaspillage alimentaire ;
- la signature en novembre 2014 de principes communs de responsabilité dans les relations inter-entreprises déclinés au secteur agroalimentaire, préambule au label Relations fournisseurs responsables ;
- l'attribution à Carrefour de plusieurs prix et trophées saluant la politique et les actions RSE de l'entreprise notamment en matière d'antigaspillage, de diversité et d'innovation.

2.1.1 La mission de Carrefour

Bien faire notre métier chez Carrefour, c'est servir nos clients avec des produits de qualité ; c'est agir et investir pour limiter l'épuisement des ressources naturelles ; c'est garantir la pérennité de notre offre.

Cet investissement est porté par les femmes et les hommes de Carrefour ; trois axes forts les guident :

- la lutte contre toutes les formes de gaspillage ;
- la protection de la biodiversité ;
- l'accompagnement des partenaires de l'entreprise.

2.1.2 La construction de la démarche

2.1.2.1 2011-2013 : Une démarche fondée sur la norme ISO 26000

Carrefour a entamé en 2012 une démarche méthodique basée sur la norme ISO 26000 pour identifier ses enjeux de responsabilité sociétale.

Le Groupe utilise deux méthodes complémentaires : la méthode analytique et la méthode des parties prenantes.

La première est basée sur une identification et une hiérarchisation des enjeux selon la norme ISO 26000 (critères de performance et d'importance). Grâce à l'analyse des sept questions centrales de cette norme et des 36 domaines d'action associés, la méthode analytique a

révélé une liste de près de 300 sujets en 2012 et 450 en 2013. En 2014, Carrefour a corroboré sa démarche par un test de matérialité (voir ci-après).

La seconde, préconisée par la norme ISO 26000, permet de tenir compte du point de vue des parties prenantes dans l'identification des enjeux RSE prioritaires. Animée tout au long de l'année avec les diverses parties prenantes, la concertation connaît des temps forts chaque année, lors des réunions parties prenantes (voir page 23). La méthode de dialogue de Carrefour consiste à mobiliser les parties prenantes les plus expertes sur un enjeu précis pour déterminer les actions spécifiques à mettre en place à court ou moyen terme.



2.1.2.2 2014 : Conforter la démarche par le test de matérialité

L'analyse de la « matérialité » des enjeux RSE consiste à définir les priorités du Groupe en fonction de son métier, de l'intérêt pour les parties prenantes et de sa capacité à agir sur un sujet. Il s'agit d'analyser les facteurs externes et internes liés aux enjeux et opportunités ayant une influence sur Carrefour, tels que le cadre réglementaire, les attentes des parties prenantes, les pratiques sectorielles.

Ce test de matérialité, dont l'objectif était de confronter la perception interne (issue de la méthode analytique et des parties prenantes, décrite plus haut) à un regard externe, a été piloté par un tiers expert, KPMG, selon une méthode en trois étapes :

- revue bibliographique des enjeux significatifs dans le secteur de la grande distribution par l'analyse des publications de Carrefour, la réalisation d'un benchmark sur les pratiques de communication et

Les 10 enjeux qui ressortent comme « matériels » sont les suivants :



Cette analyse met en évidence un bon alignement entre les axes de la démarche RSE de Carrefour et les enjeux matériels identifiés : la lutte contre le gaspillage et la préservation de la biodiversité ressortent parmi les enjeux les plus matériels. Carrefour et ses parties prenantes partagent également leurs points de vue sur les enjeux relatifs à l'accompagnement des partenaires : respect des Droits de l'Homme et soutien du tissu économique local émergent comme enjeux matériels.

de reporting extra-financier dans le secteur de la grande distribution, l'analyse de la couverture médiatique et des principaux référentiels ;

- recueil de l'avis d'un panel de parties prenantes de Carrefour. Cinq personnes internes issues de Carrefour (magasin, immobilier, achats, service développement durable) et dix personnes externes (investisseurs extra financiers, représentants de consommateurs, organisations syndicales, ONG) ont été identifiées puis interrogées de visu ou par téléphone pour identifier leurs attentes à l'appui d'un questionnaire. Carrefour a fait le choix de confier au tiers externe ce recueil d'information afin de ne pas influencer les parties prenantes dans l'expression de leur point de vue ;
- classification des enjeux sur la base de la grille de matérialité du consultant (70 enjeux au total). Chaque enjeu est classé selon son impact financier et réglementaire sur : la confiance des investisseurs, la loyauté des clients, la satisfaction des employés et la réputation.

- A La santé et l'équilibre de vie des salariés (organisation du temps de travail, bien-être, conciliation vie privée/vie professionnelle)
- B La garantie d'un étiquetage fiable et transparent pour les consommateurs (informations nutritionnelles, prix...)
- C La gestion des déchets alimentaires
- D La fiabilité de la traçabilité des produits
- E L'évaluation des fournisseurs en matière de Droits de l'Homme
- F Le développement de relations durables avec les fournisseurs
- G Le soutien du tissu économique et l'approvisionnement local
- H La réduction des consommations d'énergie des magasins et des émissions de gaz à effet de serre associées
- I La réduction et la valorisation des déchets d'activité
- J L'amélioration de la qualité nutritionnelle des produits

Autres enjeux considérés comme matériels : une politique générale en matière de référencement et d'achat responsable (notamment textile et pêche durable) ; l'amélioration de l'efficacité énergétique du transport et émissions de gaz à effet de serre associées ; l'évaluation de la performance sociale, environnementale et sociétale des fournisseurs

- | | |
|---|---|
| ● Environnement | ● Relations et conditions de travail |
| ● Loyauté des pratiques | ● Questions relatives aux consommateurs |
| ● Droits de l'Homme | ● Communautés et développement local |

Les enjeux GRI G4 suivants ont été considérés comme pré-requis et n'apparaissent donc pas dans la liste des enjeux : le respect des textes réglementaires ; la réduction de l'absentéisme ; la prévention et la réduction de la fréquence et de la gravité des accidents de travail ; le respect des droits des populations autochtones.

Carrefour prévoit d'enrichir l'analyse de matérialité en faisant réagir un panel de parties prenantes sur cette cartographie, parmi celles qui n'ont pas pu être associées à la démarche en 2014.

2.1.2.3 2014 : l'évaluation des risques pays dans la démarche RSE

L'évaluation des risques est un élément d'entrée essentiel dans la construction et la mise à jour de la démarche RSE.

Au sein du groupe Carrefour, le dispositif d'identification et de prise en compte des facteurs de risque se fait à plusieurs niveaux et intègre les risques liés à la RSE (risques environnementaux, sociaux et sociétaux).

La démarche de cartographie des risques du Groupe est structurée autour de 23 facteurs de risques (voir pages 92 à 97 du présent document) regroupés en cinq catégories, qui intègrent des risques RSE lorsque ces enjeux sont significatifs : environnement des affaires, stratégie et gouvernance, opérations, finance et services financiers. Il s'agit de la cartographie des risques majeurs. Un registre des risques détaille précisément la nature des risques. Il est illustré par des cas concrets, étayés par des dates, des faits et leurs conséquences, pour en faciliter l'appropriation. Des indicateurs de mesure de l'exposition et de la sinistralité viennent compléter ce dispositif. En 2014, cette cartographie a fait l'objet d'une revue par les pays qui ont évalué la criticité de chaque facteur de risque dans leur contexte et identifié les événements redoutés.

Une cartographie des risques pays est également réalisée annuellement depuis 2008 avec un suivi mensuel reprenant les principaux événements et points d'attention. Celle-ci fait intervenir neuf critères parmi lesquels un critère regroupant les problématiques liées à la RSE (environnement, social, sociétal). La partie RSE de cette évaluation des risques pays est réalisée par une agence de notation extra-financière.

En 2014, la cartographie des risques naturels a été mise à jour et approfondie, notamment l'exposition aux risques liés au changement climatique. Dans ce cadre, les magasins les plus exposés aux séismes et aux inondations ont été identifiés.

Concernant les risques environnementaux, Carrefour a cartographié en 2014 les risques et enjeux auxquels il peut être confronté. Cette démarche exhaustive a pour objectif d'améliorer la connaissance et la compréhension des enjeux, ainsi que leur prise en compte pour protéger les activités et les collaborateurs du Groupe. À ce titre, la répartition des responsabilités opérationnelles en lien avec la maîtrise de ces risques est en cours d'élaboration pour une prise en compte de la problématique à 360°.

2.1.3 Le déploiement de la démarche RSE

La démarche RSE se traduit différemment selon les métiers, chacun décline dans son quotidien les règles et la démarche en trois axes.

2.1.3.1 Les principes d'actions de Carrefour : moteurs de la démarche

Le Groupe s'est doté de principes d'actions qui garantissent son excellence opérationnelle et la pérennité de ses performances.

Les principes s'appliquent dans tous les formats et tailles de magasins qui, au-delà de la diversité de leurs concepts, partagent les mêmes valeurs et les mêmes principes de gestion. Ils s'adressent à tous : employés, managers et Directeurs et chacun se doit de participer à leur mise en œuvre.

Dans chaque domaine – les femmes et les hommes, les actifs, les marchandises, l'argent – ces principes rappellent les fondamentaux des métiers du Groupe tout en encourageant chacun à innover. Comme pour l'ensemble de ses stratégies, c'est à travers ces quatre piliers que le Groupe anime sa démarche de RSE.

Pour « bien faire son métier », le groupe Carrefour a mis en place une organisation décentralisée, fondée sur le principe de subsidiarité. Les responsabilités sont déléguées aux échelons hiérarchiques les plus proches du terrain des opérations.

Ce principe de subsidiarité se traduit aux différents niveaux de l'entreprise. Par exemple :

- chaque pays conduit sa propre stratégie en vue d'accroître ses parts de marché et de faire des enseignes Carrefour une référence sur leur territoire national ;
- en magasin, l'encadrement exerce pleinement ses responsabilités opérationnelles sans devoir en référer, pour ses décisions quotidiennes, à d'autres fonctions ou niveaux.

Enfin, l'innovation est un principe d'action majeur qui mobilise tous les échelons. La mise en commun des idées et le travail en groupe permettent la créativité au sein du Groupe. L'expression et l'initiative individuelle sont encouragées. La diversité du Groupe contribue à sa capacité à innover. Cette volonté d'innover implique de fait la reconnaissance pleine et entière du droit à l'erreur.

2.1.3.2 Le rôle des parties prenantes

► 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 et ainsi enrichir la démarche. Cette collaboration prend une forme opérationnelle : les experts des ONG débattent avec les experts métiers de Carrefour afin de nourrir 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 54).

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). Cet accord est applicable dans tous les pays où le Groupe est présent. En 2013, ce partenariat avait contribué à la signature de l'Accord *Fire and Building Safety* au Bangladesh (voir page 53). Les premiers audits ont été réalisés dans le cadre de cet accord en 2014.

Depuis 1997, Carrefour entretient également un partenariat avec la Fédération Internationale des Ligue 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 (voir également page 52).

► 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 permet d'aborder l'ensemble des activités du Groupe, dont le RH et le RSE.

Un Comité Développement Durable au sein du CICE se réunit trois à quatre fois par an. L'évolution de la démarche RSE y est présentée et les membres sont amenés à travailler sur la recherche de plans d'action comme le plan Antigaspi en magasin.

► Co-construire avec les 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. En 2014, le Groupe a conforté ce modèle avec l'organisation de trois réunions de concertation sur l'énergie, les ressources marines et la mixité dans l'entreprise. 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. Sont conviés au cours de ces réunions, selon les thématiques, des experts, des ONG, des représentants des Ministères, des agences de notation, des clients, des salariés, des fournisseurs, etc.

LES RÉSULTATS DES RÉUNIONS DE CONCERTATION AVEC LES PARTIES PRENANTES EN 2014

La première réunion, sur le thème de l'énergie, proposait deux sous-thèmes de réflexion : « Achats d'énergie et énergies renouvelables » et « Efficacité énergétique et service client ». Elle a permis d'ouvrir le programme d'actions du Groupe en matière d'effacement de la consommation d'énergie et de réduction des émissions de CO₂ et de promouvoir l'implication des clients.

Sur les ressources marines, la consultation du 10 juin 2014 a conduit le Groupe à identifier notamment les axes de travail suivants : développer une politique pour les produits de la mer, limiter le prélèvement de la ressource, communiquer auprès des consommateurs, développer des critères d'approvisionnement durables pour la pêche et l'aquaculture (voir page 47), assurer la traçabilité et la qualité.

Lors de la troisième réunion, organisée le 2 octobre 2014 sur le thème de la mixité, de nombreuses parties prenantes ont pu travailler ensemble, à répondre aux deux questions suivantes : « Sous quelles conditions, la mixité hommes/femmes est-elle utile pour l'entreprise ? » et « Comment aller plus loin pour obtenir la mixité à tous les niveaux, sans discrimination positive et sans quotas ? ». Quelques propositions ont été retenues par le Groupe, comme la création d'une « File diversité Internationale » pour mieux partager les bonnes pratiques et l'accompagnement des femmes, notamment par le *mentoring*.

► Interagir avec la communauté financière

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.

CHIFFRES CLÉS

18 rencontres investisseurs ont eu lieu en 2014
12 questionnaires généralistes d'agences de notation extra-financières ou d'investisseurs et **8** questionnaires thématiques d'ONG ou institutionnels ont été renseignés

2.1.3.3 Les enjeux de la RSE : source d'innovation

En matière de RSE, Carrefour est convaincu que l'innovation est un puissant moteur de progrès. Le Groupe multiplie année après année les initiatives pilotes dans tous les domaines (énergie, déchets, emballages, relations avec les fournisseurs) et recherche des solutions nouvelles. Le lancement de son plan Antigaspi en 2013 en est un bon exemple : il s'agit d'un programme contraignant, imposant rigueur et esprit d'innovation de la part de chacun dans son métier.

Sur bien des sujets, le groupe Carrefour, de par sa culture de l'innovation pragmatique, est un acteur de la transformation du secteur de la grande distribution. En Pologne, par exemple, lors de l'équipement en 2014 de magasins avec des meubles froids fonctionnant au CO₂, les équipes de Carrefour ont été amenées à former les prestataires d'entretien et de maintenance des installations. Sous l'impulsion de Carrefour, une filière s'est ainsi mise en place progressivement, permettant à l'ensemble des acteurs du secteur de la grande distribution en Pologne d'intégrer cette innovation particulièrement favorable à la lutte contre le changement climatique.

Autre illustration : le groupe Carrefour est le seul représentant de la grande distribution généraliste parmi les entreprises candidates à l'appel à projets lancé par la Commission européenne dans le cadre de la définition des lignes directrices pour une empreinte environnementale des organisations *Organization Environmental Footprint* (OEF). Le Groupe est ainsi membre du secrétariat technique chargé de définir les méthodes (2014), puis de les tester (2015) pour enfin les diffuser (2016). L'objectif de l'OEF est de fournir une méthode commune pour le calcul d'une empreinte environnementale multicritère (plus complète qu'une empreinte carbone) pour toutes les organisations.

2015 : L'ANNÉE DU CLIMAT

Carrefour souhaite jouer un rôle positif dans les négociations climatiques et encourage les gouvernements à faire de la COP 21, la grande conférence internationale qui se tiendra à Paris début décembre 2015, un accord ambitieux.

Le Groupe conçoit le défi climatique comme un défi collectif et il souhaite associer ses collaborateurs tout comme ses partenaires au travers de trois actions :

- accompagner les partenaires, clients et fournisseurs, à apporter également un soutien positif ;
- présenter des solutions déployées dans les magasins Carrefour dans plusieurs pays pour lutter contre le changement climatique : la réfrigération « naturelle », la lutte contre la déforestation, la production d'énergie avec les biodéchets ;
- associer le secteur de la distribution et de la fabrication de la grande consommation dans le soutien à la COP21 au travers du Consumer Goods Forum et du club Solutions COP21.

La réduction des émissions de CO₂ du Groupe est une résultante directe des programmes d'action « antigaspi » et « biodiversité ».

2.1.3.4 L'éthique des affaires

Le groupe Carrefour exerce 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.

Carrefour a diffusé en 2013 auprès de ses Directeurs de Pays, une nouvelle version des règles Groupe qui constitue le cadre de référence du contrôle interne applicable à l'ensemble des entités. 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. L'action du groupe Carrefour s'appuie sur des grands principes universels et des outils qui lui sont propres.

► 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.

► 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, rédigé 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) ; il a été déployé dans tous les pays et en particulier auprès de l'ensemble des collaborateurs ou des Directeurs dans six pays (Brésil, Chine, Espagne, Pologne, Roumanie et Taiwan).

► Les Comités Éthiques

Depuis 2010, Carrefour s'est doté d'un Comité Éthique Groupe, présidé par le Secrétaire Général du Groupe et de Comités Éthiques 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 Éthiques Pays s'appuient sur les dispositifs d'alerte professionnelle mis en place dans le respect des réglementations locales.

Ces dispositifs permettent de signaler au Comité Éthique Pays tout comportement ou situation contraire aux principes d'éthique de Carrefour.

► La Charte fournisseur, cadre de référence des fournisseurs de Carrefour

Pour renforcer la prise en compte de l'éthique dans la pratique quotidienne des affaires, la Charte fournisseur du Groupe est intégrée aux contrats commerciaux des fournisseurs de produits Carrefour. Elle intègre les pré-requis éthiques et sociaux de Carrefour. Pour veiller à son application, le Groupe mène une démarche de contrôle via des audits sociaux (pages 52 et 53).



En 2014, Carrefour a travaillé à l'élaboration d'un nouveau Code Éthique, adossé aux principes d'actions du Groupe, qui sera finalisé et diffusé en 2015.

► 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.

2.1.4 L'organisation de la RSE

2.1.4.1 Les métiers

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

- définir le cadre de la stratégie dans lequel les pays s'inscrivent et innoveront ;
- accompagner les métiers pour la conduite de projets dans les trois axes de la stratégie ;
- consolider et valoriser les résultats ;
- co-construire et innover en animant la relation avec les parties prenantes du Groupe sur les sujets relatifs à la RSE.

La Direction RSE travaille pour cela en étroite collaboration avec les Directeurs exécutifs pays et les Directions opérationnelles et transverses du Groupe : affaires publiques européennes, qualité, marchandises, achats, ressources humaines, communication, actifs et logistique, s'appuyant ainsi sur les expertises au sein de chaque métier. 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 RSE 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, de sensibilisation et de 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.

2.1.4.2 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 mission 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, de la Directrice des ressources humaines Groupe, du Directeur marchandises Groupe, du Directeur qualité et DD Groupe et de Directeurs Exécutifs de pays et zones. En 2014, le Comité QDD s'est réuni pour aborder les sujets suivants : perturbateurs endocriniens, gestion de crise en Europe, système de sécurité des produits (organisation du support et contrôle des pays) et nutrition.

2.2 Les programmes d'actions

2.2.1 La politique ressources humaines de Carrefour

Les femmes et les hommes de Carrefour sont au service des clients, partout dans le monde. Pour faire vivre cet esprit commerçant, Carrefour développe le professionnalisme des collaborateurs en magasin afin d'apporter les meilleures réponses aux attentes des clients et met en place une organisation simple qui permet la réactivité face aux clients.

Cet esprit commerçant et l'efficacité du Groupe prennent leur source dans la motivation et l'épanouissement des collaborateurs dans leur travail.

Carrefour entretient cette motivation en développant les femmes et les hommes du Groupe, grâce aux évolutions de carrière et à la formation, tout en reconnaissant leur contribution à travers une juste rétribution.

Il met en œuvre les conditions qui permettront aux collaborateurs de s'épanouir dans leur travail, en leur offrant l'assurance d'être écoutés et représentés, à travers un dialogue social riche, et en veillant à leurs conditions de travail.

Enfin, Carrefour est convaincu que la diversité est une richesse sur le plan social et humain, et une opportunité de créer les conditions de l'innovation nécessaire à la poursuite de son développement.

2.2.1.1 Le client, une priorité pour les femmes et les hommes de Carrefour

► Plus de 380 000 collaborateurs au service des clients partout dans le monde

À fin 2014, 381 227 salariés travaillaient chez Carrefour dans 10 pays. À périmètre comparable (hors Inde), les effectifs ont évolué de 4,7 % entre 2013 et 2014.

La répartition des collaborateurs par géographie et par format reflète le modèle de distribution multilocal et multiformat développé dans les pays d'implantation du Groupe.

Effectifs par zone géographique

	2014	2013	% vs 13
Zone Europe	212 405	199 325	+ 6,6 %
Zone Amérique latine	96 863	88 814	+ 9,1 %
Zone Asie	71 959	75 850	(5,1) %
TOTAL GROUPE	381 227	363 989	+ 4,7 %

2013 : retraité hors Inde

Effectifs par format

	2014	2013
Hypermarchés	71,1 %	72,9 %
Supermarchés	16,0 %	16,3 %
Autres	12,9 %	10,8 %
TOTAL	100 %	100 %

Les collaborateurs de Carrefour travaillent dans leur grande majorité dans les magasins, au service des clients. Avec 88,8 % d'employés, la répartition des effectifs par catégorie reflète cette organisation.

Effectifs par catégorie	2014	2013
Directeurs Seniors	0,1 %	0,1 %
Directeurs	0,6 %	0,5 %
Cadres	10,5 %	10,6 %
Employés	88,8 %	88,8 %

Ces chiffres globaux recouvrent des mouvements au cours de l'année : Carrefour a embauché 178 975 salariés en 2014.

Nombre d'embauches	2014	2013
Contrat à Durée Indéterminée	99 511	98 436
Contrat à Durée Déterminée	79 464	77 232

Hors Erteco France

Dans le même temps, 96 673 salariés sous contrat à durée indéterminée ont quitté le Groupe. Il faut souligner que les départs liés à des réorganisations de l'entreprise sont accompagnés par un dialogue social soutenu et un ensemble de mesures permettant le reclassement ou l'accompagnement vers une mobilité externe, le cas échéant.

Départs par motif	2014	2013
Licenciement	19 063	19 013
Démission	54 110	53 637
Fin de période d'essai	23 500	24 731

Hors Erteco France

► Des collaborateurs formés pour répondre aux attentes des clients

Chacun des 120 métiers représentés au sein de Carrefour fait l'objet de formations ciblées, afin de viser l'excellence sur les fondamentaux.

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

► Orientation Client

Tous les pays déploient des formations pour développer la culture client. Cette démarche s'appuie sur une connaissance fine des attentes des clients en magasin.

En 2014, des enquêtes terrain ont été réalisées pour mesurer la progression des magasins en terme de parcours client. Elles montrent une réelle amélioration, validant ainsi la pertinence de la démarche.

Au Brésil, un large programme, intitulé « Servir », a été mis en place pour développer les six attitudes considérées comme très importantes au regard du service client. Le rôle des managers est valorisé dans le déploiement du programme afin de s'assurer de la pérennité des actions mises en œuvre sur le terrain.

► Métiers des Produits Frais

Renforcer le professionnalisme sur les Produits Frais est une priorité pour le Groupe. En France, en 2014, 224 apprentis Produits frais ont été recrutés et formés ; les Contrats de Qualification Professionnelle Boucherie ont été lancés en avril 2014 et 1 216 employés ont été formés à la connaissance des produits des rayons fruits & légumes et boucherie.

Partout ailleurs dans le Groupe, les métiers bénéficient de formations spécifiques, notamment en Boucherie, Fruits & Légumes, Poissonnerie et Boulangerie/Pâtisserie. Ainsi en Italie avec le concours de l'Université dei Sapori, Carrefour a formé 32 collaborateurs qui sont devenus, à leur tour, formateurs en produits frais. La Chine, l'Espagne, Taiwan et la Pologne ont également été particulièrement actifs sur ces sujets. Carrefour Espagne a par exemple créé une « École des Produits Frais » en 2012 qui forme des jeunes de moins de 30 ans en situation de chômage et les intègre aux métiers des produits frais. Depuis le lancement de cette initiative, 721 jeunes ont été recrutés, dont 118 en 2014.

► La responsabilité au plus près des clients

Carrefour souhaite mettre en place une organisation décentralisée et simple. Fondée sur le principe de subsidiarité, cette organisation doit favoriser la réactivité au profit de ses clients. Les responsabilités y sont exercées, autant que possible, au plus proche des opérations.

Les « 8 Fondamentaux Ressources Humaines » mettent à la disposition des Directeurs de magasins et de leurs managers les outils pour progresser dans leurs actes quotidiens de management : recrutement, intégration, fixation d'objectifs, rémunération et avantages sociaux, reconnaissance des collaborateurs, communication, formation et gestion des carrières.

Un site Intranet dédié, disponible dans toutes les langues du Groupe, facilite l'accès des managers à ces outils et encourage le partage des bonnes pratiques. Conformément au principe de subsidiarité, chaque manager est invité à s'approprier cet outil pour l'adapter à son environnement spécifique.

Dans ce contexte, le Groupe souhaite que la comparaison des pratiques et des résultats, au sein des magasins, entre les magasins, entre les régions et avec la concurrence, stimule les idées nouvelles et libère les initiatives de chacun, quel que soit son poste dans le Groupe.

En 2013 et en 2014, le Groupe a mené conjointement deux activités :

- le partage des bonnes pratiques entre les magasins, régions et pays ;
- la mesure de l'impact de la mise en œuvre des Fondamentaux Ressources Humaines. Cette analyse, menée sur deux régions pilote dans deux pays, montre une amélioration significative des résultats et de la satisfaction client après le déploiement. Les résultats ont été partagés avec l'ensemble des pays.

Fin 2014, le Groupe a lancé une enquête auprès d'un échantillon représentatif de managers Ressources Humaines et de managers magasins dans l'ensemble des pays, afin d'évaluer la mise en place et l'utilisation des Fondamentaux Ressources Humaines : 80 % des Directeurs magasins se réfèrent aujourd'hui aux Fondamentaux Ressources Humaines dans leurs actes quotidiens de management (vs. 50 % en 2012). L'analyse des résultats de l'enquête donnera lieu à la mise en place d'actions en 2015.

► Une organisation flexible, respectueuse des salariés

Carrefour s'attache à mettre en place des modèles d'organisation garantissant la continuité de la qualité de service, tout en restant à l'écoute des attentes des collaborateurs, dans le respect des règles locales.

Le travail à temps partiel et le recours à des contrats à durée déterminée répondent au besoin d'adaptation de l'activité des magasins aux flux des clients.

	2014	2013	2012
Part des effectifs à temps partiel	23,2 %	23,2 %	23,8 %

Effectifs par type de contrat

	2014	2013
Contrat à Durée Indéterminée	92,2 %	93,3 %
Contrat à Durée Déterminée	7,8 %	6,7 %

Partout où cela est possible, Carrefour cherche à augmenter les bases horaires des salariés à temps partiel lorsque ceux-ci le souhaitent ou à leur apporter de la flexibilité dans leur organisation. Plusieurs initiatives ont été développées : la réduction du temps partiel avec la polyactivité, le développement des horaires en îlots et l'expérimentation du télétravail.

Carrefour a développé, d'abord en France puis progressivement en Belgique, la polyactivité au sein de ses hypermarchés. Elle permet 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 offre la possibilité d'augmenter le nombre de ses heures travaillées et sa rémunération, de diversifier son activité professionnelle et de découvrir de nouveaux métiers.

Initié en 1999 en France et désormais géré via un outil informatique, le système d'organisation des horaires en îlots, mis en œuvre dans les hypermarchés en France, permet aux assistants de caisse d'organiser leur temps de travail en conciliant leurs souhaits et l'activité du magasin.

Le télétravail vise à apporter de la flexibilité aux 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. Il fait l'objet de divers projets pilotes au sein du Groupe et a été déployé auprès de tous les collaborateurs du siège en Belgique et en Italie. 158 collaborateurs profitent du télétravail en Belgique depuis le lancement en 2013.

2.2.1.2 Entretenir la motivation des collaborateurs

Carrefour est convaincu qu'il ne peut y avoir de clients satisfaits sans collaborateurs investis et motivés. La motivation des femmes et des hommes repose sur leur développement – à travers leur parcours professionnel ou la formation, et sur l'équilibre entre leur contribution et leur rétribution.



► La promotion interne au cœur du modèle de développement de Carrefour

La promotion individuelle dynamise l'entreprise et chacun peut y prétendre.

► Offrir la possibilité de parcours professionnels variés

Avec plus de 120 métiers et une présence dans 10 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, plus de 4 000 collaborateurs évoluent 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 11,4 ans ; elle est de 7,8 ans dans le Groupe.

Offrant également la possibilité de parcours internationaux, le Groupe compte aujourd'hui environ 170 expatriés (34 % en Europe, 14 % en Amérique latine, 48 % en Asie et 4 % en Afrique).

► Jouer un rôle d'ascenseur social

L'évolution des salariés repose sur les performances réalisées et leurs capacités à assumer de nouvelles responsabilités combinées aux besoins de l'entreprise.

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 35).

Taux de promotion interne

	2014	2013
Promotions Directeur Senior	46,6 %	56,0 %
Promotions Directeur	64,3 %	54,3 %
Promotions Manager	47,2 %	49,0 %
TOTAL	48,0 %	49,3 %

Hors Erteco France

Afin de donner à chacun les mêmes chances d'évolution, des formations sont proposées aux 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. 79 personnes supplémentaires ont intégré la promotion de septembre 2014.

► Une politique de Talents pour préparer le Carrefour de demain

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.

Afin de toujours mieux adapter ses ressources à sa stratégie et à ses politiques, le Groupe a initié en 2014 la refonte du processus de gestion des carrières et d'identification des talents.

L'objectif n'est plus seulement d'identifier les managers de demain mais aussi de clarifier pour eux les modalités de gestion de leur carrière et les opportunités. Cette discussion, ouverte avec chacun des managers, donne notamment une visibilité plus grande à court terme pour élaborer un parcours multi métiers, auquel le Groupe souhaite donner la priorité.

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

Dans un environnement en perpétuelle 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.

Partagé entre le Groupe et les pays ou les entités, le déploiement du plan de formation est animé autour de deux axes majeurs :

- développer les compétences métiers de Carrefour pour offrir un meilleur service aux clients (évoqué dans la partie précédente) ;
- favoriser le développement managérial et personnel des collaborateurs.

	2014	2013	2012	2011	% vs 11
Nombre moyen d'heures de formation par salarié	15,5	16,5	17,2	17,8	(12,9) %
Nombre total d'heures de formation dispensées dans l'année (en millions)	4,5	4,7	4,9	5,2	(13,6) %

BU Comparables (86 % du périmètre CA HT consolidé 2014) - Hors : BR
2014 : Hors Erteco France.

Au-delà de ces deux axes, la formation aux principes d'actions du Groupe a été une priorité en 2014. Après leur lancement, les principes d'actions Carrefour ont fait l'objet d'une diffusion à l'ensemble des collaborateurs, accompagnée de nombreuses formations dans l'ensemble du Groupe.

► Favoriser le développement managérial

Carrefour souhaite promouvoir le développement de compétences managériales favorisant la responsabilisation et l'autonomie.

Les « 8 Fondamentaux Ressources Humaines » ciblent les Directeurs de magasins et leurs managers et visent à les faire progresser dans leurs actes quotidiens de management (voir description page 28).

En 2014, le Groupe a mis l'accent sur la formation des Directeurs pour développer leurs compétences managériales en les équipant de techniques et outils leur permettant d'appréhender une plus large palette de situations sur le terrain.

► Des formations de haut niveau pour préparer les dirigeants de demain

Depuis 2013, le Groupe a développé une offre de formations dédiée aux Directeurs Seniors et Directeurs évolutifs de l'ensemble des activités du Groupe. Variée et innovante, elle a été construite avec les opérationnels afin de s'assurer de la pertinence de chaque programme, sur des thèmes tels que l'orientation client, l'innovation métier et le leadership. En 2014, 210 Directeurs ont bénéficié de ces programmes.

A titre d'exemple, environ 30 Directeurs Seniors, sélectionnés, participent au Master Carrefour, programme de trois semaines dont les objectifs sont d'acquérir une compréhension globale des nouveaux enjeux du secteur, de renforcer les compétences managériales et de travailler en équipe sur des défis 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.

► Reconnaître les contributions à travers une juste rétribution

Chaque collaborateur contribue à la vie et à la croissance de l'entreprise ; Carrefour souhaite rétribuer chacun à hauteur de sa contribution, de façon équitable et objective : la rémunération est liée au niveau de responsabilités et aux performances, évaluées sur la base d'objectifs.

Au-delà de la rémunération monétaire, Carrefour offre des avantages sociaux attractifs, répondant aux besoins des collaborateurs et de leur famille.

► Engager les collaborateurs sur leurs responsabilités et leurs objectifs

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

Carrefour encourage les managers à faire des retours réguliers à leurs collaborateurs, 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.

► Rémunérer les collaborateurs de façon équitable

Carrefour s'attache à ce que ses salariés soient rémunérés de manière équitable et compétitive, en fonction de leurs responsabilités.

Dans chaque pays, 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.

► Reconnaître la contribution de chacun à travers la rémunération variable

La part variable du salaire reconnaît l'atteinte des objectifs : les collaborateurs sont associés à la réussite du Groupe à travers des plans de rémunération variable simples et motivants. Carrefour s'attache à rétribuer 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 annuelle, 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 annuelle. Dans certains pays, ces plans sont dédiés aux Directeurs de magasins et à leurs équipes managériales.



► Proposer des avantages sociaux aux salariés et à 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.

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.

À titre d'exemple, Atacadão au Brésil a mis en place en 2014 un vaste programme « Cooperata » permettant à 84 % du personnel de l'entreprise de bénéficier d'avantages de nature économique, sociale et éducative (prêts à taux réduit, kits scolaires, activités éducatives).

En France, Carrefour a renouvelé en 2013 son accord de Participation aux résultats de Groupe pour une période de trois ans. Carrefour favorise l'épargne salariale en fonds communs de placement d'entreprise en offrant un Plan d'Epargne de Groupe (PEG) et un Plan d'Epargne Retraite Collectif de Groupe (PERCO). Parmi les six fonds dédiés est proposé un fonds d'actionnariat salarié : Carrefour Actions. Au 31 décembre 2014, les salariés de Carrefour détenaient 1,06 % du capital de l'entreprise à travers le Plan d'Epargne Groupe. Depuis juillet 2014, le Plan d'Epargne Salariale de Carrefour propose désormais un deuxième fonds solidaire aux salariés : Carrefour Prudence Solidaire, permettant de concilier épargne productive et solidarité.

2.2.1.3 Créer les conditions d'épanouissement des collaborateurs

Carrefour souhaite offrir à chacun la possibilité de s'épanouir dans son travail et veille à ce que les conditions soient réunies pour rendre cela possible, en cultivant la culture du dialogue social, en veillant à l'écoute des collaborateurs et à leurs conditions de travail.

► Un dialogue social développé et encouragé

► La culture du dialogue social au niveau du Groupe

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

L'accord signé en 2001 par Carrefour avec UNI (*Union Network International* aujourd'hui *UNI Global Union*) a concrétisé la pratique

historique de dialogue social et de respect des droits fondamentaux de ses différentes activités. Cet accord contribue à la mise en œuvre d'un dialogue permanent et constructif entre Carrefour, l'UNI et les organisations syndicales qui lui sont affiliées. Par son respect des droits fondamentaux au travail, Carrefour reconnaît et favorise la liberté syndicale et le droit à la négociation collective. Ces valeurs bénéficient à ses salariés, partout dans le monde. Une renégociation de cet accord a été initiée en 2014. Ce nouvel accord devrait prendre en compte différents thèmes liés à la RSE et réaffirmer l'attention portée au respect des principes fondamentaux. Y sera également annexée la déclaration commune de son Comité d'Entreprise Européen de 2012 sur l'égalité hommes/femmes.

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 en 1996 avec la FIET (intégrée depuis dans UNI). Un avenant, signé en 2011, a permis de renforcer le dialogue social et de donner une nouvelle impulsion au fonctionnement du Comité. Depuis 2012, une réunion supplémentaire de formation/information est organisée sur un thème défini en amont. En mai 2014, ce séminaire portait sur la santé au travail et a permis de faire un bilan exhaustif des actions mises en œuvre, ainsi que d'exposer les plans d'actions prévus pour la fin de l'année 2014.

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 et de l'Europe 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 UNI, elles permettent d'améliorer ou d'entretenir le niveau de dialogue social dans les pays 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 2014.

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

BILAN DES ACCORDS COLLECTIFS

Le tableau suivant présente les principaux accords signés en 2014. Il n'a pas de caractère exhaustif. Les avenants 2014 ajoutés aux accords signés antérieurement ne sont pas recensés.

Pays/Format	Actualité 2014
Brésil	Contrat collectif avec le syndicat de la région de Sao Paulo
Roumanie	Contrat collectif de travail pour 2014 et 2015
Pologne	Accord sur la prime supplémentaire pour les fêtes et bons d'achat
Belgique	Accord sur les retraites (prépension 56 et 60 ans) Accord sur les bonus collectifs
Espagne	Amélioration de l'accord sur les remises pour les collaborateurs (augmentation du nombre de bénéficiaires) Accord dans le cadre de la formation continue des employés pour 2015
France (toutes entités)	Accord de mise en œuvre de la Base De Données Économique et Sociale Accord sur l'institution d'une garantie complémentaire de remboursement de frais de santé et prévoyance
	Accord relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes Accord Mission Handicap 2014-2016 Accord d'intéressement collectif 2014-2016
France (Hypermarchés)	NAO
	Accord Handicap 2014-2016 Accord d'intéressement collectif 2014-2016
France (Supermarchés)	NAO
	Accord relatif au don de congés
France (Supply chain)	NAO
Chine	Renouvellement de 82 accords locaux magasins

► L'accompagnement des réorganisations de l'entreprise

Les dispositions de l'accord de GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Carrières) négocié et signé par Carrefour en France en 2011 et en cours de renouvellement fin 2014 satisfont non seulement les obligations légales mais créent également un contexte et un lieu de dialogue privilégiés sur des sujets liés aux évolutions économiques, organisationnelles ou technologiques des activités. Elles permettent d'accompagner la mise en œuvre de nouveaux projets en identifiant leurs conséquences et en privilégiant l'anticipation et la qualité de l'accompagnement des salariés concernés.

Ainsi, la Direction France a anticipé les conséquences de l'installation d'une partie importante de son personnel de ses structures centralisées sur son nouveau site de Massy (« projet Massy 2014 »). Dans ce cadre un Comité paritaire a été créé dont le rôle fut d'accompagner la mise en œuvre du projet par un dialogue social régulier et constructif. Les conditions d'accueil, de travail et de vie du nouveau site ont ainsi été discutées de manière collégiale. Les salariés concernés par une mobilité sur le nouveau site ont été accompagnés par des mesures sociales particulièrement adaptées.

En 2014, la Supply Chain France a lancé et réalisé un important programme de transformation pour accompagner son évolution. La mise en œuvre de ce projet qui comportait des enjeux quantitatifs et qualitatifs, a largement été accompagnée par le dialogue social et la concertation entre partenaires sociaux. Des mesures GPEC et une information sociale régulière ont accompagné le déroulement des opérations.

► Être à l'écoute des collaborateurs

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.

Des enquêtes d'opinion des salariés ont été réalisées en Pologne en 2014 (près de 3 000 personnes ont été invitées). Carrefour Chine met en place la journée d'écoute par les Directeurs régionaux.

Le baromètre d'opinion interne a été relancé en France. De mars à décembre, l'enquête a couvert le siège de Carrefour France et environ 30 hypermarchés et 40 supermarchés. Les sujets abordés concernaient la perception de l'entreprise, l'image du magasin, le management et la satisfaction professionnelle (confort au travail et formation). Les enquêtes ont été réalisées sous forme de réunions d'expression réunissant un panel représentatif de collaborateurs par statut. Au total, 20 à 30 % des effectifs des magasins enquêtés ont participé en moyenne. Ces enquêtes préservant l'anonymat des salariés ont conduit à la mise en place d'actions correctives, lorsque cela était nécessaire.

Par ailleurs, dans le cadre du projet Massy 2014 et de l'accompagnement des collaborateurs, cinq vagues d'études ont été réalisées auprès des cadres dirigeants, des cadres, des agents de maîtrise et des employés afin de mesurer la perception, les attentes autour du projet, le niveau d'information et permettre ainsi à l'entreprise d'apporter des réponses adaptées et concrètes.

► Veiller aux bonnes conditions de travail de chacun

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.

► Une attitude volontariste en matière de santé et de sécurité

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



gestion 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 ont bénéficié en 2013 d'une formation spécifique qui s'est poursuivie en avril 2014. Cette formation leur a également permis d'assurer le respect de la réglementation dans les magasins et de pérenniser les actions. Grâce à elle, les Directeurs de magasin ont pu évaluer les risques pour la santé et la sécurité des collaborateurs, renforcer l'utilisation de l'outil « Numérisques » et répondre à l'obligation réglementaire qui exigeait d'éditer le Document unique d'évaluation des risques. En 2014, la version revue de l'outil « Numérisques » a été lancée par Carrefour, dans le cadre du Plan National d'Actions Coordonnées (PNAC) (voir page ci-dessous).

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

	2014	2013	2012	2011	% vs 11
Taux d'absence pour motif d'accident du travail et de trajet	0,62 %	0,62 %	0,60 %	0,60 %	+ 3,0 %

Chiffres à BU comparables (80 % du périmètre CA HT consolidé 2014) - Hors : BR, IT

	2014	2013	2012	% vs 12
Taux de fréquence des accidents du travail (nombre accidents/millions d'heures de travail théorique)	23,2	22,4	22,0	+ 5,4 %
Taux de gravité des accidents du travail (nombre de jours d'absence pour motif d'accident/1 000 heures de travail)	0,61	0,63	0,64	(4,7) %

Chiffres à BU comparables (94 % du périmètre CA HT consolidé 2014) - Hors : IT.

TAUX D'ABSENTÉISME PAR MOTIF

	2014	2013	2012
Maladie (dont maladie professionnelle) ⁽¹⁾	4,83 %	4,64 %	4,36 %
Accident du travail ⁽²⁾	0,56 %	0,56 %	0,55 %
Accident de trajet ⁽²⁾	0,06 %	0,06 %	0,05 %

(1) Chiffres à BU comparables (100 % du CA HT consolidé 2014)

(2) Chiffres à BU comparables (80 % du périmètre CA HT consolidé 2014) - Hors : BR, IT.

► L'ergonomie au travail et la 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.

En 2014, Carrefour a mis en place un nouveau Plan National d'Actions Coordonnées, avec la Caisse Nationale d'Assurance Maladie des

Travailleurs Salariés. Destiné à prévenir les troubles musculo-squelettiques des employés, ce nouveau PNAC s'étend de 2014 à 2017 et a une obligation de résultats.

► 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 2014 sa démarche de prévention des risques psychosociaux dans toutes ses entités. Par ailleurs, Carrefour France a engagé un grand plan de sensibilisation et formé ses personnels à identifier un collaborateur qui semble à risque et à alerter.

- les hypermarchés ont testé une méthode d'analyse des risques psychosociaux dans plusieurs 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 quant à lui des mesures de prévention de la pénibilité au travail et des risques psychosociaux dans le management ;
- depuis 2013, les sièges ont sensibilisé les managers aux risques psychosociaux au cours de 27 sessions touchant 312 personnes.

Suite à la signature de la convention entre Carrefour et la CRAMIF en janvier 2013 et en collaboration avec cette dernière, il a été créé un cursus de formation « Animateur de prévention de risques professionnels ». Une vingtaine de sessions a été organisée sur toute la France.

Les managers qui ont suivi cette formation en 2014 ont réussi le test proposé en fin de formation, leur permettant ainsi d'obtenir le diplôme *Prévention des Risques, personne désignée compétente*.

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 2014 :

- 596 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 ;
- 3 862 collaborateurs employés ont suivi le module « SOS conflits » dans les hypermarchés et supermarchés, et au sein de la Supply chain. Depuis 2004, plus de 30 000 personnes en ont bénéficié.

Dans un programme général d'amélioration de l'organisation et des conditions de travail, la Roumanie a proposé à ses hôtesses 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.

BILAN DES ACCORDS SIGNÉS EN MATIÈRE DE SANTÉ ET DE SÉCURITÉ AU TRAVAIL

Le tableau ci-dessous présente quelques accords et avenants signés en 2014 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.

Actualités 2014

Accord collectif de groupe France instituant une garantie complémentaire de remboursement de frais de santé pour l'ensemble du personnel.

Accord santé au travail au sein des Supermarchés France portant sur la prévention des risques professionnels, prévention de la pénibilité au travail et prévention des risques psychosociaux.

Accords concernant la protection des femmes en Chine.

► Une attention portée à l'équilibre vie personnelle / vie professionnelle

Pour permettre à l'ensemble de ses collaborateurs de s'épanouir dans leur activité professionnelle, Carrefour s'attache à favoriser l'équilibre entre vie privée et 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. La promotion de l'équilibre vie professionnelle/vie personnelle est un des quatre axes du programme *Women Leaders* (voir ci-dessous). Dans ce cadre un certain nombre de mesures sont mises en place dans le Groupe qui bénéficient aux femmes comme aux hommes.

Ainsi, en Argentine, l'ensemble des membres du COMEX a signé en avril 2014 une « Charte de la réunion » diffusée par la suite à tous les Directeurs. Son objectif est de favoriser un meilleur équilibre de vie qui est un des principaux freins à l'évolution des femmes. Par ailleurs, depuis avril 2014, à leur retour de congé maternité, les collaboratrices cadres de Carrefour Argentine ont la possibilité de travailler à temps partiel tout en continuant de bénéficier de leur rémunération à temps-plein.

Carrefour Roumanie a lancé un programme intitulé FAST (Flexible, Agile, Simple, Temps) dont l'un des objectifs est de permettre une meilleure organisation du travail et conciliation vie privée/professionnelle.

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, etc.

Les membres du Comex Carrefour France ont signé en 2014 les « 15 engagements pour l'équilibre des temps de vie », texte proposé par l'Observatoire de la Parentalité et le Ministère des droits des femmes.

Les horaires en îlots (voir page 28) contribuent également à un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.

► Des actions innovantes sur le mieux-vivre se développent

Alors que la problématique du mieux-vivre en entreprise est au cœur des réflexions sociales actuelles, Carrefour met en place des programmes destinés à améliorer l'environnement 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 39 220 personnes ont participé aux activités en 2014 : Tour d'Espagne « La vuelta », tournoi de foot en salle, Tournoi de Padel, Fête de Noël, Concours Lip Dub pour les collaborateurs, etc. Grâce à *Carrefour Life*, 1 200 enfants de collaborateurs ont bénéficié des camps d'été dans les plus grands clubs sportifs.

Carrefour Argentine a lancé en 2014 un programme intitulé « Vivir mejor » consistant à offrir différentes activités chaque semaine pour améliorer l'équilibre de vie, des astuces pour la nutrition, du coaching sportif.



2.2.1.4 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 2014, le Groupe a mis l'accent sur :

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

2

► Le renforcement 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 2014, 37,5 % des cadres du Groupe sont des femmes.

RÉPARTITION PAR GENRE (PART HOMMES-FEMMES)

Part des femmes par catégorie	2014	2013
Directeurs Seniors	11,3 %	11,5 %
Directeurs	22,2 %	21,8 %
Manager	38,6 %	38,0 %
Employés	60,0 %	60,4 %
TOTAL GROUPE	57,5 %	57,8 %

	2014	2013	2012	2011	% vs 11
Part des femmes dans le management	37,5 %	36,9 %	36,2 %	35,0 %	+ 7,1 %

BU Comparables (100 % du périmètre CA HT consolidé 2014).

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

- la définition par chaque pays de ses propres objectifs (en respect du principe de subsidiarité qui prévaut dans le Groupe) ;
- 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 2014, le Groupe a poursuivi le processus en faveur de l'égalité hommes/femmes et de la promotion des femmes à tous les niveaux hiérarchiques et de responsabilités. De nombreuses initiatives ont cette année encore été menées dans tous les pays du Groupe.

► Les pays s'engagent dans des plans d'actions concrets

Suite à la convention *Women Leaders* qui s'est tenue le 28 novembre 2013, les pays du Groupe ont reçu une liste d'actions et ont été invités à choisir celles qui composent désormais leur plan d'actions. Georges Plassat, Président-Directeur Général du Groupe, a échangé avec ses 40 Directeurs Pays et fonctions supports pour présenter sa volonté en faveur de la mixité au sein du Groupe. En 2014, 100 % des pays se sont engagés. Certains ont initié des actions très significatives pour la sensibilisation et le changement des mentalités.

À titre d'exemple, l'Italie a initié un programme de mentoring pour 22 femmes impliquant cinq membres du Comité de Direction en tant que mentors. Ont également été lancés en 2014, une formation à la mixité et un réseau de femmes.

En France, Carrefour Market a multiplié les actions de détection des potentiels féminins, de recrutement de femmes pour les postes de Directeurs de magasin et a obtenu le label Égalité Hommes/Femmes.

► Carrefour signe une convention de partenariat avec le Comité ONU Femmes France

La signature en 2013 des UN Women's Empowerment Principles (WEP) par Carrefour faisait du Groupe la première entreprise du secteur du commerce et de la grande distribution à rejoindre les 600 entreprises déjà signataires dans le monde. Les sept principes des WEP engagent et guident vers l'égalité entre les femmes et les hommes. Dans la continuité de cet engagement, Carrefour a signé une convention de partenariat avec le comité ONU Femmes France dont l'objectif est de promouvoir les WEP en France et dans le monde.

► Lancement de la démarche de certification selon le *Gender Equality International Standard*

Ce référentiel de certification international souligne l'implication des entreprises et la qualité des actions mises en place concernant la mixité des métiers, la sensibilisation et la formation aux enjeux de la mixité, l'équilibre des temps de vie, les pratiques salariales, l'implication des partenaires sociaux, etc.

En 2014, la certification a été obtenue sur quatre entités : Carrefour Hypermarchés France, Carrefour Market France, Carrefour Argentine et Carrefour Roumanie. Le Groupe a été récompensé pour sa démarche globale et a également reçu le label en 2014. Son renouvellement est prévu tous les deux ans.

L'ambition du Groupe est que l'ensemble des pays Carrefour soient candidats au label dans les prochaines années.

► La sensibilisation des managers à la lutte contre les discriminations et au management de la diversité dans les différentes entités

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 puis

2014, suite aux décisions de ce Comité Diversité, la politique Diversité a été diffusée à l'ensemble des managers au Brésil. Un manuel de sensibilisation « Nous valorisons la diversité » leur a été distribué afin de les aider dans sa mise en œuvre immédiate. Un manuel d'utilisation a également été diffusé aux Directeurs de magasins. 2 800 cadres de l'entreprise ont reçu ces documents. En outre 142 cadres dirigeants ont été formés à la diversité, dans le cadre des plans de formation au Leadership.

En France, 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.

► Les actions en faveur de populations éloignées de l'emploi

Carrefour a mis l'accent en 2014 sur des actions en faveur de l'emploi des jeunes, des seniors et des populations handicapées.

Le tableau d'effectifs ci-dessous montre que la part des moins de 25 ans au sein du Groupe représente 21 % et celle des plus de 50 ans représente 11 %.

EFFECTIFS PAR TRANCHE D'ÂGE

	2014
> 65 ans	0,1 %
65 ans ≥ âge > 60 ans	0,6 %
60 ans ≥ âge > 55 ans	3,6 %
55 ans ≥ âge > 50 ans	6,8 %
50 ans ≥ âge > 45 ans	10,3 %
45 ans ≥ âge > 40 ans	13,8 %
40 ans ≥ âge > 35 ans	14,2 %
35 ans ≥ âge > 30 ans	15,1 %
30 ans ≥ âge > 25 ans	15,1 %
25 ans ≥ âge ≥ 18 ans	18,9 %
< 18 ans	1,7 %

► Les actions en faveur de 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 poursuit en 2014 son engagement pour l'emploi des jeunes en partenariat avec les pouvoirs publics, notamment à travers :

- l'initiative Jeunes et entreprises lancée par l'AFEP en 2013 : Carrefour est devenu partenaire du site « engagement des jeunes » et met en ligne ses opportunités d'emploi ;
- la Charte « Entreprises et Quartiers » signée avec le Ministère délégué à la Ville qui pose les principes généraux de l'action de Carrefour en faveur de l'emploi dans les zones sensibles ;
- la convention emploi d'avenir signée avec le Ministère par laquelle Carrefour s'engage à recruter 1 000 jeunes non qualifiés en CDI à temps complet (300 embauches en 2013, 700 en 2014).

Une journée de l'alternance a été organisée pour la deuxième année en 2014. 8 500 CVs ont été collectés. Carrefour a recruté en 2014 environ 5 000 alternants et 500 stagiaires écoles. Carrefour Market a mis en place les « Journées du recrutement de la Boucherie » pour recruter des professionnels ou des jeunes en vue de les former.

Carrefour poursuit également son partenariat avec l'association « Nos quartiers ont des talents ». Plus de 400 jeunes ont été parrainés depuis le début du partenariat. 180 filleuls ont trouvé un emploi grâce au parrainage.

D'autres pays se sont aussi engagés dans des programmes importants pour favoriser l'insertion sociale et professionnelle des jeunes, comme 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. A date 1 948 personnes ont été formées, 874 embauchées dont 484 chez Carrefour.

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 Espagne a démarré en 2014 un partenariat avec l'Université de Cordoue pour recruter des jeunes et aider au financement des études des plus défavorisés.

En Pologne, les salariés Carrefour ont participé au « Talent day », qui est le plus grand salon de l'emploi et des stages de Pologne et ont recueilli près de 200 CVs.

En Argentine, le programme « Jeunes avec le futur » vise à offrir aux jeunes issus de zones sensibles des opportunités de travail. En 2014, 60 jeunes ont été formés et pris en stage chez Carrefour.

► 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 avaient 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 d'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 de 18 actions, à l'issue d'un travail collaboratif.

Carrefour Argentine a lancé le programme « Je travaille » pour offrir des opportunités de travail aux personnes sans emploi de plus de 40 ans. Depuis sa création en 2013, 97 personnes ont été recrutées, dont 29 en 2014.

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

Fin 2011, Carrefour a été la 1^{re} 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.

En 2014, à l'occasion de la Journée internationale du handicap (3 décembre), Carrefour a collecté des témoignages de collaborateurs handicapés et de managers dans tous les pays et a diffusé cette compilation auprès de toutes les équipes pays, dans le but de faire évoluer les comportements et de faire reculer les stéréotypes.

En France, début 2014, les hypermarchés et supermarchés ont renouvelé leurs accords Handicap. Le 6^e accord Handicap signé par les hypermarchés avec l'ensemble des organisations syndicales comporte quatre volets : embauche, intégration / maintien dans l'emploi, insertion, formation / communication, sensibilisation / management de la démarche. Les actions de formation des pilotes handicap en magasin et de sensibilisation des managers sont renforcées. Le 4^e accord sur le développement de l'emploi des personnes handicapées signé par Carrefour Market prévoit un engagement en faveur du recrutement de 120 travailleurs handicapés, dont 10 % en alternance, un fonds de soutien pour les salariés handicapés rencontrant des difficultés dans leur situation personnelle, une journée d'absence payée par an pour les parents d'un enfant handicapé devant réaliser des démarches administratives pour leur enfant, une égalité des chances pour l'accessibilité à la formation et à l'évolution professionnelle.

Carrefour Supply chain s'est engagé pour la 2^e année dans la course Free Handi'se Trophy du 23 au 31 mai 2014 : trois équipes composées chacune de deux collaborateurs en situation de handicap et deux collaborateurs valides ont parcouru 682 km en vélo tandem et canoë. Cette initiative a été mise à l'honneur dans la Newsletter du réseau handicap de l'OIT.

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 leur évolution professionnelle.

Carrefour Pologne, investi de longue date pour l'emploi des personnes handicapées, a été primé en 2014 par le prix de « l'Entreprise Crédible » qui récompense notamment la politique diversité. En 2006, Carrefour en Pologne était la première entreprise à œuvrer pour l'emploi de personnes malentendantes ; fin 2014, l'entreprise employait 227 personnes handicapées.

En France également, Carrefour s'est engagé depuis janvier 2014 auprès de l'association Arpejeh et contribue ainsi aux actions de sensibilisation, découverte des métiers et égalité des chances mises en place auprès des élèves à partir de la 3^e.

Carrefour Brésil met l'accent, au sein de son programme global Diversité, sur l'emploi et la promotion des personnes handicapées. En 2014, 287 personnes ont été embauchées, grâce aux partenariats avec des ONG et associations d'emploi de personnes handicapées. Carrefour Brésil et Atacadão emploient plus de 1 600 personnes handicapées à fin 2014.

	2014	2013	2012	2011	% vs 11
Pourcentage de salariés déclarés en situation de handicap	3,0 %	2,8 %	2,7 %	2,6 %	+ 15,4 %

BU Comparables (100 % du périmètre CA HT consolidé 2014).

	2014	2013	2012	2011	% vs 11
Nombre de salariés en situation de handicap	11 218	9 709	9 602	9 248	+ 21,3 %

BU Comparables (100 % du périmètre CA HT consolidé 2014).

2.2.2 Le programme d'actions de lutte contre le gaspillage

Pour Carrefour, préserver les ressources naturelles c'est avant tout lutter contre les gaspillages. Pour cela, un premier volet d'actions consiste à limiter la consommation de ressources et rechercher l'efficacité dans toutes ses opérations. 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.

2.2.2.1 Le plan Antigaspi et son pilotage

Carrefour a conçu en 2012 un 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. Initialement composé de sept chantiers, son déploiement a été rationalisé en 2014 selon trois axes :

- conforter la bonne gestion des coûts de distribution (voir ci-dessous : Antigaspi-démarque, Antigaspi-énergie, Antigaspi-logistique et Antigaspi-eau) ;
- intégrer l'antigaspi dans les opérations liées aux marchandises (voir page 43 et 44) ;
- proposer des solutions aux clients et aux collaborateurs pour lutter contre le gaspillage (voir page 54).

Pour le groupe Carrefour, il constitue un outil majeur pour la maîtrise de son empreinte environnementale et notamment de son empreinte carbone, et représente une opportunité de création de valeur avec les différentes parties prenantes du Groupe.

Plan stratégique, ce plan Antigaspi est déployé partout dans le Groupe et 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, RSE, 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 trimestriellement par le groupe de travail et partagé avec les Directeurs des pays ainsi que les Directeurs Financiers.

Un suivi à l'occasion des Réunions Managériales Carrefour assure le pilotage décisionnel et la responsabilisation des Directeurs Exécutifs.

2.2.2.2 Antigaspi-démarque : lutter contre les gaspillages

► Réduire la casse et les invendus

Pour améliorer l'efficacité des magasins et éviter les invendus, la majorité des pays du Groupe a 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.

L'amélioration de l'efficacité des magasins permet non seulement de réduire les coûts mais aussi les quantités d'invendus.

► Donner les invendus

Toujours dans l'objectif de lutter contre le gaspillage, les invendus sont donnés en priorité aux associations. Les magasins Carrefour travaillent en partenariat avec des organismes caritatifs auxquels ils donnent des produits alimentaires et textiles (voir page 56) dans la plupart des pays. Lorsque les invendus ne peuvent être donnés, ils sont valorisés.

► Valoriser les déchets

L'objectif de Carrefour est de valoriser 100 % des déchets (hors dons). Ainsi, les équipes de Carrefour sont en recherche de solutions dans une dynamique d'économie circulaire et de gestion locale des déchets. En 2014, le partage des bonnes pratiques a été rendu possible par une réunion internationale de tous les acheteurs de Carrefour sur la valorisation des déchets dans tous les pays du Groupe.

Principal déchet généré, 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 recyclage locaux existants et se généralise progressivement.

Dans cet esprit, Carrefour France développe depuis plusieurs années une boucle de valorisation des déchets organiques issus des magasins pour les transformer, via le processus de méthanisation, en biométhane, par la suite utilisé comme carburant pour les véhicules de la Supply Chain. En faisant rouler ses camions grâce à l'énergie issue de ses propres déchets, Carrefour réduit ses émissions de CO₂ et sa dépendance aux carburants traditionnels. Après un projet pilote avec cinq camions, la généralisation à 200 camions est prévue à horizon 2017.

	2014	2013	2012	% vs 12
Part des déchets recyclés – dons inclus (% des déchets)	64,8	61,3	58,5	10,7 %

BU Comparables (92 % du périmètre CA HT consolidé 2014) - Hors : HM : AR/SM : IT, AR



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

	2014	2013	2012	% vs 12
Déchets recyclés (en milliers de tonnes)	402,4	379,0	389,9	3,2 %
Déchets Carton/papier	70 %	74 %	73 %	
Dons	10 %	9 %	10 %	
Déchets organiques	12 %	9 %	8 %	
Autres déchets (<i>y compris plastiques</i>)	8 %	8 %	9 %	

BU Comparables (92 % du périmètre CA HT consolidé 2014) - Hors : HM : AR/SM : IT, AR

► Collaborer avec les fournisseurs

En 2014, Carrefour a poursuivi les travaux pour identifier avec ses fournisseurs les opportunités de réduction du gaspillage. Ainsi, en France, un groupe de travail a réalisé un diagnostic rapide de milliers de références alimentaires pour identifier les produits pour lesquels une augmentation de la durée de vie paraît techniquement envisageable (environ 1 000 références). Par la suite, les responsables Qualité ont sollicité des tests de vieillissement (analyses microbiologiques et tests organoleptiques en fin de vie) auprès des fournisseurs. Si les tests sont conformes, il est proposé au chef de produit d'allonger la durée de vie du produit.

Depuis le début de cette démarche, la date limite d'utilisation optimale (DLUO) de plus de 50 références a été supprimée (ex : sucre, vinaigre, etc.) et la durée de vie de près de 300 références a été allongée (ex : yaourts, crèmes dessert, chips, fruits secs bio, compotes, céréales, riz, lardons, etc.), dont 165 références porteuses d'une date limite de consommation (DLC) et 135 porteuses d'une DLUO.

2.2.2.3 Antigaspi-énergie : déployer une stratégie au-delà de la réduction de la consommation

La politique de réduction du kWh par m² menée par Carrefour a permis d'atteindre l'objectif de -31,1 % en 2014 vs 2004 (l'engagement était de -30 % à fin 2020). Il est apparu nécessaire d'engager une nouvelle étape dans la gestion de l'énergie.

La stratégie énergie, élaborée en 2014 à l'issue de la réunion de concertation avec les parties prenantes, est testée en France avec les partenaires et déployée progressivement dans le Groupe. Cette politique énergie, qui contribue à réduire l'empreinte carbone de Carrefour tout en s'adaptant aux métiers (acheter de l'énergie, équiper les magasins, vendre les produits), s'articule en 4 axes : produire et se connecter au territoire, être efficace dans les magasins, optimiser la logistique (voir Antigaspi-logistique) et proposer des solutions aux clients (voir page 54).

► Produire et se connecter au territoire : la promotion des énergies renouvelables

Depuis plusieurs années, Carrefour teste les énergies renouvelables pour ses activités notamment à l'ouverture d'un nouveau site et en fonction des contextes locaux. À l'issue de la réunion de concertation avec les parties prenantes sur le sujet de l'énergie, la nécessité de « produire et connecter » a été mise en évidence :

- connecter localement les installations et utiliser les sources d'énergie déjà disponibles en magasin, telles que la chaleur et les déchets organiques (projet de biométhanisation voir page 38) ;

- rechercher l'effacement qui favorise le développement des énergies renouvelables en apportant toute la souplesse nécessaire à leur utilisation ;
- récupérer la chaleur émise pour la production de froid, ce qui est particulièrement pertinent dans les hypermarchés, où des travaux sont en cours pour développer cette pratique ;
- utiliser les systèmes géothermiques lorsque l'environnement le permet.

► Être efficace dans les consommations énergétiques des magasins

Les économies générées par la réduction de 5,2 % du kWh/m² en 2014 par rapport à 2012 grâce aux bonnes pratiques déployées ont contribué à maintenir la hausse du coût de l'énergie.

► Réduction du kWh par m²

La diminution des consommations d'énergie constitue un point important de l'efficacité économique du Groupe. En 2014, Carrefour, dans tous ses pays d'implantation, a poursuivi la mise en œuvre d'investissements qui lui permettent de réduire ses consommations d'énergie, comme par exemple : la fermeture des meubles froids. En 2014, en France, 173 magasins sont équipés de meubles froids fermés, permettant une réduction moyenne de 18 % de la consommation d'énergie. L'objectif est d'équiper 75 % des magasins hypermarchés en 2020 en France.

Le Groupe a également entamé une démarche systématique d'installation d'éclairages basse consommation en Europe et en Asie pour tous les projets d'ouverture ou de rénovation de magasins. Pour un magasin équipé, cela représente 50 % d'économies d'énergie et jusqu'à 80 % lorsque l'éclairage fait l'objet d'un pilotage intelligent, tenant compte de la luminosité ambiante, de l'activité, etc.

D'autres systèmes permettant la réduction de la consommation d'énergie sont également installés : rideaux de nuit sur les meubles froids, fluides naturels dans les systèmes de réfrigération (voir page ci-après), récupération de chaleur pour l'eau chaude sanitaire, isolation des murs et des toitures, mise en place de variateurs sur les compresseurs ou gestion technique centralisée, etc.

Un catalogue des techniques et technologies pour la génération de froid, la climatisation ou l'éclairage a été mis en place par le Groupe. Il est utilisé, en Belgique, au Brésil, en Chine, en Espagne, 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.

► Mise en place de Système de Management de l'énergie (ISO 50001)

La mise en place d'une gestion de l'énergie efficiente en partenariat avec les acteurs concernés et à travers la sensibilisation de l'ensemble des collaborateurs a permis au Groupe, début 2014, d'être le premier distributeur français à obtenir la certification ISO 50001 sur l'ensemble de ses sites intégrés : magasins, entrepôts et sièges. Carrefour a pour objectif de poursuivre dans cette voie en déployant un pilotage dédié à la maîtrise de l'énergie adapté à chaque format.

CHIFFRES CLÉS

En 2014, la consommation d'énergie (électricité, fuel et gaz) des magasins du Groupe a baissé de 31,1 % (par rapport à 2004 par m² de surface de vente).

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

RÉPARTITION DE LA CONSOMMATION D'ÉNERGIE DES MAGASINS

Électricité	87,3 %
Gaz	10,3 %
Fuel	2,4 %

CONSOMMATION MOYENNE D'ÉLECTRICITÉ DES HYPERMARCHÉS

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

Consommation moyenne issue d'une étude

ÉVOLUTION DE LA CONSOMMATION D'ÉNERGIE DES MAGASINS

	2014	2013	2012	% vs 12
Consommation d'énergie – Électricité, Gaz et Fuel (kWh/m ² de surface de vente)	552,0	572,2	582,6	(5,2) %

BU Comparables (100 % du périmètre CA HT consolidé 2014).

Chiffres 2014 information ayant fait l'objet d'une vérification en assurance raisonnable.

► Réduction des émissions liées à la production de froid

Les fluides réfrigérants utilisés pour le fonctionnement des systèmes froids positif et négatif 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 visant à :

- 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 ;
- supprimer les fluides hydrofluorocarbures (HFC) : Carrefour a pris l'engagement de ne plus utiliser de fluides HFC dans ses nouvelles installations frigorifiques à partir de 2015 dans la majorité de ses magasins en Europe ;
- équiper progressivement le parc du Groupe de meubles froids permettant l'utilisation de fluides naturels.

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 2012 et 2014, la quantité de gaz réfrigérant rechargeée dans les installations de froid et de climatisation suite à des fuites par m² de surface de vente a reculé de plus de 4 %.

Carrefour développe des 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 à la fois moins de fluides et entre 10 % et 20 % d'électricité en moins.

Après des premiers tests concluants, le Groupe, à l'occasion des renouvellements d'équipements, convertit progressivement ses installations fonctionnant aux fluides fluorés en solutions mixtes CO₂ évolutives ou 100 % CO₂. Carrefour est ainsi pionnier dans les pays européens où il est présent pour le déploiement de solutions naturelles, avec 170 magasins équipés dans sept pays à fin 2014. Le déploiement de cette solution a également débuté au Brésil en 2014 avec trois magasins équipés de systèmes hybrides.

Dans la même logique, le Groupe développe le système d'intégration totale pour la climatisation, qui consiste à centrer la production de froid en un seul point pour la climatisation et le froid alimentaire. Cette technique permet au magasin de supprimer la consommation de fluides chimiques et de réduire sa consommation d'énergie. Un test a eu lieu en Italie en 2014 et trois sont prévus en Belgique et en France.

	2014	2013	2012	% vs 12
Quantité de fluides réfrigérants rechargés suite à des fuites (kg/1 000 m ² de surface de vente)	48,7	47,7	50,8	(4,2) %

BU Comparables (96 % du périmètre CA HT consolidé 2014) - Hors : HM : AR/SM : AR.



► Antigaspi énergie et empreinte carbone de Carrefour

Le Groupe s'est fixé l'objectif de diminuer de 40 % ses émissions de CO₂ dans quatre pays en Europe, représentant 38 % des émissions du Groupe — 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 limiter son impact sur le changement climatique.

Comme le montre l'empreinte carbone du groupe Carrefour, les gaz à effet de serre (GES) 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. C'est donc sur ces deux leviers que le Groupe concentre ses efforts.

La politique de Carrefour contribue directement à la réduction de son empreinte carbone car elle intègre la réduction du kWh/m², les fuites de fluides frigorigènes, le recours à des fluides naturels pour produire du froid alimentaire, l'optimisation du transport de marchandises et la souplesse

de consommation proposée aux producteurs d'énergie par la démarche d'effacement entamée par le Groupe en 2014. Ces producteurs peuvent mieux réguler leur production évitant ainsi le recours à des modes de production plus émetteurs de GES.

En 2014, les émissions totales de gaz à effet de serre (directes et indirectes) étaient de 3,58 millions t.éq. CO₂ contre 3,60 millions t.éq. CO₂ en 2013, soit une baisse de 0,5 %. Les émissions sont calculées en suivant les lignes directrices de la norme internationale GHG Protocol.

2

CHIFFRES CLÉS

45 magasins équipés de meubles froids fonctionnant au 100 % CO₂
30,5 % 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)

ÉMISSIONS DE GES PAR SOURCE (EN T.ÉQ. CO₂) EN 2014

Scope 1	Réfrigérants, Gaz et Fuel	1 629,8	45,5 %
Scope 2	Électricité	1 643,4	45,9 %
Scope 3	Logistique	308,6	8,6 %

BU Comparables (100 % du périmètre CA HT consolidé 2014).

Chiffres 2014 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)	36 %
Asie	25 %
Amérique latine	19 %

BU Comparables (100 % du périmètre CA HT consolidé 2014).

Chiffres 2014 information ayant fait l'objet d'une vérification en assurance raisonnable.

2.2.2.4 Antigaspi-logistique : optimiser la supply chain

► Réduire les kilomètres parcourus et optimiser le remplissage

Le Groupe poursuit ses programmes visant à optimiser les kilomètres parcourus et à améliorer l'efficacité de la logistique.

La 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 dans tous les pays du Groupe. Un programme de transformation de la logistique en France est en cours dont l'objectif est de réduire les kilomètres parcourus en rapprochant les lieux de charge des lieux de livraison par la mise en place d'entreports multiformats et multiproduits.

En 2012, Carrefour avait réalisé des diagnostics sur l'optimisation des camions de distribution par la mesure du taux de remplissage volumique. Cette mesure a permis la mise en place d'un projet d'optimisation du remplissage des camions de distribution magasins. En 2014, la mise en place d'un indicateur volumétrique mesurant le remplissage cubique et

non plus seulement au sol, permet d'augmenter le remplissage volumique de 1 à 28 %. Le taux de remplissage est également amélioré par un travail sur la réduction et la re-conception des emballages et supports de livraison (voir ci-dessous) et en France, le lancement d'un nouveau contenant, le support gerbable métallique.

Le Groupe a également accéléré la mise en place par ses transporteurs d'outils d'optimisation des tournées en Pologne, en Argentine et en Italie, pays dont le parc de magasins se caractérise par une grande proportion de petites surfaces. La France, l'Espagne et la Roumanie achèveront cette transition en 2015.

En France, dans le cadre du plan Antigaspi du Groupe, les équipes de logistique ont déployé un programme Opti'Transport dont l'un des objectifs est d'optimiser et de limiter l'empreinte carbone de l'activité de la Supply Chain. Ce programme prévoit des changements opérationnels sur toute la chaîne tels que :

- revoir les règles de préparation des palettes ;
- adapter et optimiser la fréquence de livraison ;
- utiliser des camions à double niveau (camions à poutre) sur les flux inter-dépôts (faible rotation).

	2014	2013	2012	% vs 12
Émissions de CO ₂ par unité de transport (kg CO ₂ /palette)	6,4	6,9	6,9	(6,4) %

BU Comparables (85 % du périmètre CA HT consolidé 2014) - Hors : HM & SM : BR.

► Améliorer la performance des flottes de véhicules pour le transport des marchandises et des véhicules de service et de fonction

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, en 2014, 383 entités 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.

Sur la période 2011-2014, les émissions de CO₂ des flux livrés par la flotte en propre ont été réduites de plus de 15 %. Carrefour s'est réengagé auprès de l'ADEME pour une nouvelle période de trois années. L'objectif est de réduire les émissions de GES des flux en propre en France de 12 % sur 3 ans par rapport au niveau de 2014.

L'engagement d'incitation des prestataires de transport est également renouvelé et aura pour but de déterminer des axes de travail commun sur des progrès durables, comme les nouvelles technologies propres du transport, les conditions de travail des conducteurs ainsi que les systèmes d'information. Ainsi, « le Cercle des Transporteurs » a été créé dans cette optique pour réunir Carrefour France et des transporteurs publics de marchandises, afin de promouvoir la collaboration technique et organisationnelle dans le domaine des transports.

Dans tous les pays, Carrefour cherche à améliorer sa flotte avec des camions moins polluants et moins bruyants. On constate ainsi, pour les pays les plus avancés :

- en Belgique, depuis 2012, 100 % des camions sont à la norme Euro 5 ;
- en France, 98,5 % des kilomètres en 2014 sont parcourus par la flotte dédiée qui est aux normes Euro 4 et 5 (contre 97 % à fin 2013).

Cette flotte est renouvelée régulièrement. Carrefour France promeut les véhicules fonctionnant au biométhane carburant, issu de la valorisation des déchets organiques des magasins, et compte 6 véhicules dans sa flotte.

De plus, la flotte de véhicules de service et de fonction en France compte près de 2 500 véhicules. Elle fait l'objet d'un renouvellement permanent lui permettant de réduire son empreinte environnementale d'année en année. En 2014, le taux moyen d'émission de CO₂ a ainsi diminué de 14 % par rapport à 2013. Carrefour France mène une politique incitative de promotion des véhicules hybrides auprès des utilisateurs et a fait le choix de composer sa flotte exclusivement de véhicules français à partir du 4^e trimestre 2014.

► Prévenir les 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 2014, Carrefour a poursuivi sa politique de réduction du bruit en France, avec l'objectif de développer la labellisation Certibruit pour les magasins situés dans les zones urbaines denses. Un magasin Carrefour Market est déjà labellisé à Lyon.

► 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, pour le transport amont - depuis les fournisseurs jusqu'aux entrepôts - les livraisons par voie multimodale sont développées :

- 2 500 conteneurs transportés par voie fluviale, représentant 27 % des produits d'import, soit près de 500 000 kilomètres de route évités ;
- 3 150 conteneurs transportés par voie ferroviaire, soit 1,7 millions de kilomètres de route évités.

Dans le domaine du transport aval - depuis les entrepôts jusqu'aux magasins - des solutions de livraisons combinées rail/route sont mises en place. En 2014, 2,7 millions de kilomètres ont ainsi été économisés.

La mise en commun des moyens de transport entre l'amont et l'aval, ainsi qu'avec les centres de consolidation permet de réduire le nombre de kilomètres parcourus à vide. Après avoir livré un magasin, le même camion recharge chez un fournisseur proche de ce magasin des marchandises à livrer à son l'entrepôt de départ. En réutilisant le moyen de transport de l'aval pour l'amont, un camion est économisé à chaque tournée.

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

LES CHIFFRES CLÉS 2014 DU TRANSPORT EN FRANCE

- 210 millions de kilomètres routes parcourus pour livrer les magasins, soit 6 % en moins par rapport à 2013**
- 109,9 g de CO₂ par colis transporté, soit 13 % en moins par rapport à 2013**
- 9 454 tonnes de CO₂ n'ont pas été émises grâce aux transports alternatifs à la route et aux solutions d'optimisation, soit 13 millions de km de route non-parcourus**



2.2.2.5 Antigaspi-eau : préserver la ressource

► Réduire les consommations et les pollutions de l'eau

En 2013, Carrefour avait 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 consommation 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 2012 et 2014, la consommation d'eau par m² a baissé de 8,9 % au niveau du Groupe. Ce progrès est le fruit d'un long travail de suivi des consommations et de sensibilisation ainsi que de plans d'actions pays visant à réduire les consommations et limiter les fuites.

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 mouvements 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.

Quantité d'eau consommée (m³/m² de surface de vente)

	2014	2013	2012	% vs 12
Quantité d'eau consommée (m ³ /m ² de surface de vente)	1,59	1,68	1,74	(8,9) %

BU Comparables (91 % du périmètre CA HT consolidé 2014) - Hors : HM : BE, AR/SM : BE, AR.

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 Carrefour, par exemple, pratiquent l'irrigation au goutte-à-goutte, technique innovante qui évite les pertes d'eau par évaporation.

► 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毒ique pour les organismes aquatiques. En anticipation d'une réglementation qui entrera en vigueur en 2022, le Groupe poursuit la sensibilisation de ses clients à l'usage de phytosanitaires compatibles avec l'agriculture biologique.

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 sont régulièrement mis en avant dans les pages dédiées des catalogues, notamment lors de la journée mondiale de l'eau.

CHIFFRES CLÉS

5,8 % d'eau économisée en un an par m² de surface de vente dans le Groupe
15,5 millions de m³ consommés dans les magasins du Groupe en 2014

2.2.2.6 Intégrer l'antigaspi dans les opérations liées aux marchandises

► 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. A ce titre, les entrepôts se mobilisent également pour la réduction des déchets d'emballages.

Pour limiter les déchets, en France et en Espagne, le Groupe remplace par exemple les cartons et cageottes 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.

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, améliore les conditions de manutention et réduit considérablement les tonnages transportés.

► Suppression des emballages « non utiles » pour le client

Afin de réduire les emballages, une initiative a vu le jour en 2014 en Espagne consistant à supprimer systématiquement les emballages qui ne sont pas utiles au client (pour la protection, la conservation, le transport du produit, etc.). Les équipes en charge des emballages de produits à marque Carrefour ont ainsi identifié 12 leviers stratégiques pour la re-conception des emballages dans l'objectif de réduire les quantités d'emballages et d'optimiser le remplissage des camions. Les équipes de conception des emballages de produits de marques nationales sont également impliquées. 320 collaborateurs Carrefour ont été formés en 2014 en Espagne et en France. Au total, les équipes espagnoles estiment à plus de 6 millions d'euros les économies ainsi réalisées annuellement.

Le Groupe prévoit l'extension de cette initiative à l'ensemble des pays d'ici 2017.

En France, un groupe de travail sur les emballages a établi une feuille de route sur tous les leviers d'optimisation des emballages :

- définition des règles de l'emballage des produits Carrefour ;
- lancement de 34 optimisations d'emballages sur les différents axes de travail (réduction à la source, encres minérales, phtalates, optimisation du recyclage, certification FSC, pictogrammes de tri) dont 11 optimisations disponibles en rayon dès le premier trimestre 2015, soit 166 références et un gain à l'achat de 1,5 million d'euros en un an ;
- consignes de tri mises en place sur 1 900 emballages actuellement en rayon ;
- formulaire des caractéristiques des emballages à renseigner par les fournisseurs et création de supports d'information à leur attention ;
- évaluation avec les équipes design de dix propositions d'innovation.

2.2.2.7 Réduire l'empreinte environnementale

Outre son plan de lutte contre le gaspillage (plan Antigasp), Carrefour poursuit les programmes mis en œuvre dans le cadre de ses engagements pour lutter contre le changement climatique et préserver l'environnement.

► 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.

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 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 sorties de carburants permet de maîtriser le risque de fuites.

► La suppression des sacs plastiques

Carrefour a supprimé la distribution de sacs plastiques gratuits depuis 2012 dans les magasins intégrés dans tous ses pays sauf en Argentine et au Brésil où le processus est en cours.

Pour anticiper une réglementation européenne à venir, le Groupe mène des travaux visant à identifier des alternatives aux sacs plastiques aujourd'hui proposés pour l'achat en vrac des fruits et légumes.

2.2.3 Le programme d'actions de préservation de la biodiversité

Le 5^e rapport du Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC) est explicite : l'activité humaine a engendré des modifications climatiques. Ces modifications climatiques vont s'accompagner d'une perte de biodiversité, de problématiques de ressources alimentaires, de l'acidification des océans et d'une modification des services que rend quotidiennement la nature. Carrefour a donc décidé d'agir, dans sa sphère d'influence, à la préservation de la biodiversité afin de contribuer à ce que les services rendus par la nature puissent continuer à produire les ressources dont l'Homme a besoin. Cet enjeu, complémentaire à la lutte contre le gaspillage, fait l'objet de partage régulier avec le WWF France, partenaire du Groupe, mais également avec les autres ONG et entreprises engagées dans la protection des océans, des ressources marines, des forêts et plus globalement de la biodiversité.

2.2.3.1 La qualité et la sécurité des produits Carrefour

► La démarche qualité

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 directions qualité des pays, les audits d'usine et la gestion des non-conformités sont également réalisés par les pays ;



- la direction qualité Groupe assure un support efficace du management de la qualité à l'international afin de s'adapter aux marchés locaux et d'assurer une cohérence au niveau global. Pour cela, des experts groupe interviennent sur différents sujets en pays ;
- 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 des responsables qualité et 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 le choix des prestataires d'audit, identification et contractualisation, 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 de la surface en contact avec les aliments, définition des cahiers des charges et contractualisation avec les laboratoires, plans d'actions en cas de non-conformité ;
- la base de données : historique des contrôles de fournisseurs et de produits, mise en forme des indicateurs qualité/sécurité.

Ces derniers ont été diffusés en 2013 dans tous les pays de Carrefour avec le support de la direction en charge de la qualité Groupe et mis en œuvre en 2014.

En Europe, la Belgique, l'Espagne, la France et l'Italie ont développé sur la base de ces cinq socles qualité, un système de visites croisées dans les magasins et les entrepôts. Réalisées par les Directeurs qualité ou experts qualité d'un autre pays du Groupe, ces visites 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.

100 % des produits à marque de Carrefour sont audités tous les ans, dont les trois-quart par un organisme tiers. En 2014, 75 % des audits ont été sanctionnés par la note A+. Le Groupe ne commercialise pas les produits qui obtiennent une note inférieure à B-.

► L'amélioration continue du niveau d'exigence qualité

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

Pour s'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 à chaque 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 l'Argentine, le Brésil, la France et la Pologne.

► La veille permanente sur les substances

Les équipes en charge de la qualité mènent une veille sur les données fournies par la communauté scientifique, les agences sanitaires et elles s'appuient sur un réseau de scientifiques qui les aident à anticiper les risques et à prendre les décisions adaptées. En conséquence, le Groupe a développé une méthodologie formelle de cartographie et de gestion des risques fondée sur un classement par catégorie de risques.

En 2014, 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 a fait l'objet d'une étude attentive du processus industriel de fabrication afin d'en limiter au maximum la présence.

2.2.3.2 Le développement de l'agroécologie à travers les Filières Qualité Carrefour

► L'outil : les filières qualité Carrefour

Les Filières Qualité Carrefour (FQC) constituent un partenariat entre Carrefour et les producteurs agricoles et transformateurs. Ce partenariat est basé sur un engagement de Carrefour à assurer un débouché

commercial, dans la durée, en contrepartie de la garantie de qualité de produits et de la mise en œuvre de pratiques agro écologiques. Les partenariats FQC comprennent un cahier des charges et un plan d'amélioration régulièrement contrôlés par un organisme tiers indépendant. En 2014, ces filières continuent à se développer partout dans le Groupe, notamment en Argentine, en Chine, en Pologne et à Taïwan, en collaboration avec le tissu agricole local.

Groupe	2014	2013	2012	% vs 12
Ventes TTC de produits « Filières Qualité Carrefour » (en millions d'euros)	850	1 034	898	(5,3) %
Nombre de « Filières Qualité Carrefour » (nombre de partenariats)	552	414	418	32,1 %

BU Comparables (100 % du périmètre CA HT consolidé 2014).

► Promouvoir l'agroécologie à travers les FQC

Afin de promouvoir des pratiques agroécologiques, Carrefour s'appuie sur la démarche collaborative que constituent les FQC, et notamment les plans d'action qui y sont associés, pour accompagner ses partenaires producteurs à mettre en œuvre ces pratiques innovantes qui contribuent directement à la préservation de la biodiversité. Ce sont ainsi plus de 21 000 producteurs qui sont accompagnés par Carrefour à intégrer l'agroécologie dans leur mode de production. Cette relation directe avec les producteurs et la maîtrise de toutes les étapes est propre à Carrefour. Les acteurs des FQC, avec l'élaboration d'un cahier des charges en commun, intègrent l'agroécologie à travers quelques grands principes impératifs : la lutte intégrée, 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 privilient 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.

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 de développement de l'agroécologie.

► 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. Dans l'Union européenne, 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.

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.

Le Groupe propose ainsi en France plus de 350 références Carrefour et FQC étiquetées « Nourri sans OGM » pour répondre à la demande de transparence de ses clients et consommateurs. Cette volonté a conduit le Groupe à se tourner vers les filières de production de soja et autres sources de protéines végétales françaises pour s'assurer de la garantie d'absence d'OGM pour certaines références. Carrefour a l'ambition de déployer cette approche dans d'autres FQC à l'image de l'œuf en 2014.

► Des filières animales « sans antibiotique »

En 2013, Carrefour avait lancé une première filière FQC de poulets élevés sans antibiotique grâce à un partenariat avec 150 éleveurs. En 2014, le Groupe a poursuivi sa démarche avec trois nouveaux produits : le porc, les œufs et le saumon élevés sans antibiotique. L'utilisation de la phytothérapie permet, entre autres, de renforcer les défenses immunitaires 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 d'avoir des modes de production de qualité, que le Groupe a pu développer ces produits aux cahiers des charges exigeants.

► Une filière apicole

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 FQC 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. Une nouvelle filière « Miel de Corse AOP » a vu le jour en 2014, qui propose trois sortes de miel et une filière apicole responsable a également été mise en place en Pologne.

► La promotion de l'agriculture biologique

Le Groupe a développé une offre 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 2014, les magasins Carrefour commercialisent ainsi plus de 4 000 références de produits Carrefour BIO dans le monde.



Groupe	2014	2013	2012	% vs 12
Nombre de références de produits alimentaires BIO contrôlés (en unités)	2 268	2 153	1 998	13,5 %
Ventes TTC de produits alimentaires BIO (en millions d'euros)	651	580	545	19,5 %

BU Comparables (100 % du périmètre CA HT consolidé 2014).

2.2.3.3 La protection des ressources marines

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, Carrefour siège au board du *Marine Stewardship Council (MSC)*, programme mondiallement reconnu pour la certification des produits issus de la pêche responsable.

En 2014, Carrefour en France a poursuivi la mise en place de ses engagements en faveur de la pêche durable en trois volets :

- arrêt des espèces issues de la pêche de grands fonds : Carrefour France a arrêté 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 a renforcé son engagement en matière de pêche durable en arrêtant leurs ventes en 2014 ;
- doublement des références MSC pour Carrefour France, en les faisant passer de 22 en 2013 à 50 à fin 2014. Carrefour propose ainsi une des gammes les plus larges en France (toutes marques confondues) et continuera de promouvoir activement le label dans les années à venir. Carrefour est en effet conscient que l'enjeu de demain est d'augmenter les ressources marines labellisées MSC et pour cela d'accompagner la filière. Dans cet esprit, le Groupe a accompagné un fournisseur pour l'obtention du label MSC pour sa filière « sole » ;
- le saumon d'élevage FQC : 100 % du saumon frais de Norvège provient désormais de la filière FQC. Cette filière de Norvège, créée en 1995 et étendue à l'ensemble de l'offre saumon frais Carrefour, permet d'assurer une traçabilité totale des naissances de 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.

Afin de sensibiliser ses clients, Carrefour a également mis en place dans ses rayons poissonnerie et produits de la mer une information sur ses engagements en matière de pêche durable, sur les espèces à privilégier et sur les produits labellisés MSC.

En 2014, Carrefour s'est engagé auprès de l'*Aquaculture Stewardship Council* pour accompagner la production d'un premier poisson, le panga, certifié selon ce label de production responsable en aquaculture.

La protection des ressources marines a par ailleurs fait l'objet d'une concertation avec les parties prenantes en 2014 (voir page 23).

2.2.3.4 La protection des forêts

Afin de préserver la biodiversité, Carrefour a progressivement construit une politique globale de réduction de l'empreinte forestière de ses approvisionnements. Cette démarche d'approvisionnement responsable, notamment en matières premières, est composée d'initiatives dans toutes les filières exploitant directement ou indirectement la forêt et en association avec les ONG et groupes de travail concernés. Ainsi, dans le cadre du *Consumer Goods Forum*, le groupe Carrefour a soutenu l'adoption d'un objectif précis : aller vers un objectif zéro déforestation à l'horizon 2020.

► Pour un approvisionnement durable en huile de palme

Carrefour est membre depuis 2009 de la *Roundtable on Sustainable Palm Oil* (RSPO). Cette table ronde réunit plus de 1 450 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.

Après la révision en 2013 des principes et critères de production responsable de l'huile de palme établis par la RSPO, à laquelle Carrefour a participé, le Groupe s'est engagé à tester sur 50 produits les critères qu'il souhaite voir appliquer à la production d'huile de palme, 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.

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 2014, les résultats obtenus sont les suivants :

- 73 % des volumes d'huile de palme utilisés dans les produits à marque Carrefour est certifié RSPO (dont 36 % Book & Claim, 56 % Mass Balance et 8 % Ségrégué), contre 62 % en 2013 (consolidation données Argentine, Belgique, Brésil, France, Italie, Pologne, Roumanie et Taïwan) ;

■ 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 substitute 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.

► Pour un approvisionnement durable en soja

Carrefour entend 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 issu de cultures OGM.

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 durable : le Groupe est membre de la *Round Table on Responsible Soy* (RTRS) et soutient le Moratoire sur le soja. Lancée en 2006, cette organisation internationale réunit des producteurs de soja, des représentants de l'industrie, de la grande distribution et des ONG. 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. En 2014, Carrefour Brésil a participé au groupe de travail (*Soy Working Group*) en charge de renégocier le Moratoire sur le soja. Après des négociations longues avec les organisations de producteurs de soja et les ONG, les engagements du Moratoire ont été prolongés jusqu'en mai 2016 ;
- Carrefour utilise la traçabilité géographique et le standard « Pro terra »⁽¹⁾ pour suivre l'absence de déforestation pour ses approvisionnements en soja pour les produits issus d'animaux nourris sans OGM FQC et à marque Carrefour ;
- 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.

► Pour un approvisionnement en viande bovine sans déforestation

Dans certaines régions du monde, notamment en Amazonie, la production de viande bovine s'accompagne, selon certaines pratiques d'élevage, de déforestations importantes. Carrefour est conscient de cet enjeu et déploie les actions nécessaires pour découpler production de viande bovine et déforestation.

Ainsi, en 2013, Carrefour au Brésil était 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.

Carrefour Brésil participe depuis 2009 au Groupe de Travail pour un Bovin Durable (*Grupo de Trabalho da Pecuaria Sustentável – GTPS*) qui vise la création d'une filière d'approvisionnement de bovin responsable. En 2014, l'un des principaux producteurs de bovins est entré dans la démarche FQC, garantissant la production responsable partout dans le pays pour une année complète.

► Garantir la provenance du bois et du papier et valoriser les labels (FSC, PEFC)

► 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 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 la Centrale d'achats européenne, 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. En 2014, 100 % du mobilier de jardin en bois tropical proposé par le Groupe est certifié ou en cours de certification.

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. Le Groupe a également collaboré avec le WWF France et le réseau GFTN⁽²⁾ (*Global Forest Trade Network*) du WWF pour élaborer un programme de formation à destination des fournisseurs.

Le Groupe continue de promouvoir des articles de papeterie, d'hygiène (mouchoirs, essuie-tout) et des emballages à base de fibres certifiées FSC, PEFC ou recyclées.

► Des publications commerciales et des consommations de papier bureautique non issues de la déforestation

Depuis 2005, le groupe Carrefour mène une approche globale pour ses publications commerciales en ligne avec son engagement en faveur d'un approvisionnement responsable. 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.

(1) Norme de certification pour les producteurs et fournisseurs de chaînes d'approvisionnement en soja non génétiquement modifié, développée en 2006 par Cert ID, visant à apporter une contribution significative à l'amélioration du caractère durable de la chaîne de fourniture de soja.

(2) 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.



	2014	2013	2012	% vs 12
Quantité de papier acheté pour les publications commerciales (kg/m ² , de surface de vente)	16,0	16,0	18,3	(12,5) %

BU Comparables (100 % du périmètre CA HT consolidé 2014).

Dans les années à venir, Carrefour souhaite progresser sur la qualité environnementale du papier bureautique. Depuis le 1^{er} janvier 2014, 100 % des volumes de papier de bureautique achetés en France sont labellisés FSC. La démarche s'étend progressivement aux autres pays.

CHIFFRE CLÉ

99,3 % de papier certifié et/ou recyclé dans les catalogues Carrefour

2

2.2.4 Le programme d'actions d'accompagnement des partenaires de Carrefour

De par la nature de ses activités, Carrefour est en relation avec ses clients, ses fournisseurs, ses équipes, les collectivités, les investisseurs mais aussi plus largement les parties prenantes de la société comme les universités, les autres acteurs du secteur, les fédérations professionnelles, les gouvernements et les services publics, etc. Convaincu que les actions isolées d'entreprises, d'individus ou de pays ne permettront pas de relever les défis sociaux futurs, le Groupe associe ses parties prenantes à sa stratégie afin de bénéficier d'un effet de levier optimal pour répondre collectivement aux multiples enjeux RSE. Ainsi, les équipes de Carrefour en contact avec les parties prenantes sont chargées de porter le changement et de proposer, dans la « sphère d'influence » du Groupe un accompagnement des partenaires.

2.2.4.1 Accompagner les fournisseurs

La relation avec les fournisseurs est un levier clé pour mettre en œuvre une dynamique collective de prise en compte de la RSE. La relation se construit sur une base contractuelle mais aussi sur des échanges professionnels cordiaux et constructifs.

Le groupe Carrefour déploie ainsi une démarche en trois axes :

- renforcer la relation de partenariat avec ses fournisseurs ;
- accompagner ses fournisseurs dans leur croissance ;
- contribuer à l'amélioration des conditions de travail dans les pays à vigilance particulière.

► Renforcement de la relation de partenariat avec les fournisseurs

► Avec les PME : plan PME

En lançant en 2014 son plan PME, Carrefour donne une nouvelle ampleur à son ambition d'améliorer la coopération avec les PME de tous les secteurs de marchandises, alimentaires et non alimentaires. L'objectif principal du Groupe est de développer le lien avec les PME par l'adaptation et la simplification des process et des relations.

Ce plan intègre :

- la simplification du référencement avec un référencement accéléré (en 10 jours, au lieu de deux mois via la plateforme) pour les PME qui livrent directement les magasins, en particulier les entreprises locales ;

- la réorganisation des contacts entre les équipes Carrefour et les PME : chaque PME se voit attribuer un interlocuteur administratif et un interlocuteur supply chain ;
- le renforcement des relations avec les PME : par des interventions nombreuses du Groupe dans le cadre d'assemblées et de groupes de travail. Les interventions portent notamment sur la présentation des process afin de fluidifier les relations avec Carrefour et les PME, partager avec les fournisseurs la vision du Groupe et inciter à l'innovation. Ainsi, en 2013, 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, s'étaient engagées à travers un guide de bonnes pratiques en matière de relations commerciales. Le Groupe organise et participe également à de nombreux salons pour développer l'offre de produits locaux (12 salons régionaux en 2014), ou pour développer l'innovation. En septembre 2014, Carrefour a organisé le Salon National des PME et de l'Innovation, qui a réuni 350 PME et 600 collaborateurs Carrefour, suivi par la 1^{re} édition des Trophées de l'Innovation PME (28 novembre 2014). Ces trophées ont mobilisé 150 candidats autour de 13 trophées, dont cinq portant sur les thématiques RSE. Ces salons sont également l'occasion de renforcer les liens entre les équipes Carrefour et les fournisseurs.

► Avec ses fournisseurs alimentaires : Charte de relation durable

En France, le groupe Carrefour fait partie des entreprises de la grande distribution signataires de principes communs de responsabilité dans leurs relations inter-entreprises, principes ouvrant la voie à une labellisation selon le label Relations Fournisseurs Responsables décliné au secteur agroalimentaire. Ce label vise à distinguer les entreprises françaises ayant fait la preuve de relations durables et équilibrées avec leurs fournisseurs. Les thématiques du référentiel associé à ce label concernent notamment les points suivants :

- le respect des intérêts des fournisseurs et des sous-traitants : équité financière vis-à-vis des fournisseurs, promotion de relations durables et équilibrées, égalité de traitement entre les fournisseurs et les sous-traitants, prévention de la corruption ;

- l'intégration des facteurs environnementaux et sociétaux dans le processus d'achat : intégration des performances environnementales et sociales des fournisseurs et des sous-traitants, contribution au développement du territoire ;
- les conditions de la qualité de la relation fournisseur / sous-traitant : professionnalisation de la fonction et du processus d'achat, développement des relations et de la médiation commerciales.

► Avec le monde agricole : développer des relations pérennes et collaboratives

Le lancement en 1992 des premiers produits « Engagement Qualité Carrefour » (EQQ) en France marque le début de l'engagement de Carrefour auprès des producteurs français. Les filières françaises ont par la suite été rebaptisées « Filières Qualité Carrefour » et le partenariat avec les agriculteurs a été renforcé 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 FQC se traduit par un partenariat durable pour développer avec l'ensemble des acteurs de la filière une démarche de qualité 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 et une relation de fidélité sont tissés avec l'ensemble des acteurs de la filière (producteurs agricoles, éleveurs, transformateurs) au cours du temps, 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.

CHIFFRES CLÉS

8,5 % du chiffre d'affaires des Produits Frais réalisés par le Groupe sont des produits issus des filières qualité Carrefour

552 filières dans le monde soit +33,3 % par rapport à 2013

Plus de **21 000** producteurs partenaires à travers le monde (dont plus de 18 000 en France)

► Accompagnement des fournisseurs dans leur croissance

► 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.

Ainsi, en France par exemple, le Groupe a signé à l'été 2014 un accord avec les producteurs français de tomates, concombres, pêches et nectarines et un accord inédit avec Légumes de France, la Fédération des Producteurs de Légumes de la FNSEA. À travers cet accord, Carrefour a déployé des opérations promotionnelles dans 1 200 magasins en France pour promouvoir la production de fruits et légumes et encourager leur consommation auprès du grand public. Ces opérations ont été menées en réponse à des conditions météorologiques exceptionnelles qui ont

conduit à la production de volumes de fruits et légumes 30 % supérieurs aux années précédentes. La mobilisation de Carrefour a permis d'éviter l'effondrement des cours et de tenir compte des besoins commerciaux de ces producteurs.

PART DES VENTES DE PRODUITS CONTRÔLÉS ALIMENTAIRES ISSUS DE FOURNISSEURS NATIONAUX

	2014
Europe	73 %
Amérique du Sud	93 %
Asie	27 %
TOTAL GROUPE	73 %

La promotion des fournisseurs locaux passe également par le développement de gammes de produits des terroirs. Parmi celles-ci, la marque Reflets de France implique près de 220 producteurs locaux français (hors fruits et légumes), auxquels elle assure un chiffre d'affaires total de plus de 340 millions d'euros avec plus de 500 produits de terroir. En 2014, 30 nouveautés ont été lancées en magasin. 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.

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 à ses clients 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.

Pour compléter ce dispositif, Carrefour donne la priorité aux producteurs français pour ses gammes Carrefour BIO. En 1992, Carrefour lançait son premier produit BIO : la Boule BIO. 22 ans plus tard, le groupe Carrefour propose plus de 2 250 références alimentaires BIO à sa marque en 2014. En France, l'enseigne propose plus de 900 références à marque Carrefour BIO pour l'alimentaire et plus de 950 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. 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.

► Accompagnement à l'export

Carrefour appuie les PME dans leurs opérations à l'export, leur évitant voyage de prospection et frais d'intermédiation. En 2014, 16 PME françaises ont ainsi été référencées en Pologne et 18 en Chine. Le Groupe a également démarré le process inverse : des PME roumaines ont rencontré les équipes de Carrefour France en vue d'un éventuel référencement.



► Accompagnement des 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, et déployé sur l'alimentaire à partir de 2007, l'autodiagnostic développement durable est un référentiel d'autoévaluation détaillé, conçu avec le WWF France. Il est accessible aux fournisseurs via Internet et comprend 35 critères leur permettant d'évaluer leurs pratiques autour de quatre piliers essentiels qui reflètent les principes de la Norme ISO 26000 :

- gouvernance de l'organisation ;
- droits de l'homme et conditions de travail ;
- responsabilité environnementale ;
- loyauté des pratiques ;
- questions relatives aux consommateurs ;
- communautés et développement local.

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 de la RSE : achats responsables, fournisseurs locaux, écoconception, 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 2014, Carrefour a reconduit la démarche d'autodiagnostic pour la 9^e année consécutive dans les pays du Groupe. Cette démarche a donné lieu à différents événements :

- en France : des trophées RSE et innovation dédiés aux PME ont récompensé les meilleures démarches en 2014 ;

■ en Pologne : des trophées ont été remis aux fournisseurs de Carrefour pour valoriser leur démarche ;

■ en Argentine : une convention fournisseurs a réuni de nombreux partenaires qui ont pu partager bonnes pratiques et leviers de réussite.

► Accompagnement au développement (commerce équitable)

En 2014, le Groupe totalisait près de 2 000 références issues du commerce équitable à marques propres et aux marques nationales dans le monde. Le volume des ventes a progressé de 15,9 % entre 2013 et 2014.

Les produits les plus vendus sont le café, le chocolat, les fleurs, le thé, le miel et le sucre.

Par ailleurs, en France, un nouveau produit a été lancé avec Max Havelaar en mars 2014 : la banane bio équitable, qui s'est écoulée à environ 10 000 tonnes. Fruit le plus vendu au monde, le commerce de la banane représente une source d'emplois et de revenus pour quatre millions de foyers dans les pays du Sud. Le groupe Carrefour s'est engagé dans le développement d'une filière de bananes biologiques et équitables garantissant :

- un prix minimum pour les petits producteurs ;
- le respect des droits fondamentaux des travailleurs ;
- une prime de quatre centimes d'euro par kilo versée aux associations de producteurs pour financer des projets de développement (construction d'écoles, de centres de santé, etc.) ;
- des modes de production labellisés « Fair trade » qui interdisent l'utilisation des produits chimiques les plus nuisibles, assurent une meilleure gestion des déchets et la préservation des ressources naturelles.

Les bananes bio équitables distribuées par Carrefour sont originaires de plusieurs associations de producteurs implantées en République Dominicaine, au Pérou et en Équateur.

Groupe	2014	2013	2012	% vs 12
Ventes TTC de produits issus du commerce équitable (en millions d'euros)	127,6	110,1	98,9	29,0 %
Nombre de produits à marques propres issus du commerce équitable (nombre de références)	112	89	115	(2,6) %

BU Comparables (100 % du périmètre CA HT consolidé 2014).

► Contribution à l'amélioration des conditions de travail dans les pays à vigilance particulière

► Le plan d'action 2015-2017, en collaboration avec la FIDH

L'objectif de contrôler par un audit social 100 % des fournisseurs fabriquant des produits Carrefour dans les pays à vigilance particulière est atteint et les équipes de sourcing et d'achat se sont appropriées les règles d'achat réécrites fin 2013. En 2014, sur la base de recommandations formulées par la FIDH et du bilan des actions Carrefour, un plan d'actions 2015-2017 a été élaboré visant à accompagner l'amélioration des conditions de travail chez les fournisseurs autour des cinq axes suivants :

- la définition d'indicateurs de mesure des résultats des exigences de Carrefour sur les conditions de travail des ouvriers ;
- le renforcement de l'efficacité des contrôles et des audits ;
- la mise en œuvre d'une relation de partenariat avec les fournisseurs ;
- la convergence des standards de contrôle utilisés par les donneurs d'ordre ;
- la mise en œuvre de programmes de prévention des atteintes aux droits de l'Homme soutenus par la Fondation Carrefour et menés par la FIDH et des partenaires.

Ce programme a été présenté au comité de pilotage du Comité Européen (CICE) regroupant les partenaires sociaux et son avancement sera suivi lors de chaque réunion de ce Comité. Ce plan d'actions fait également l'objet d'un suivi interne par un comité spécifique dédié aux droits de l'Homme, regroupant les directions concernées.

► Le projet de programmes de prévention des atteintes aux droits de l'Homme soutenu par la Fondation Carrefour et mené en collaboration avec la FIDH et des partenaires

En 2015, la Fondation Carrefour financera la mise en place d'un programme de partenariat avec la FIDH qui pourra proposer à l'approbation du Conseil d'Administration de la Fondation Carrefour le financement de projets visant à promouvoir le respect des droits humains dans la chaîne d'approvisionnement et le renforcement des actions des organisations non-gouvernementales (ONG) et autres acteurs locaux indépendants concernés.

► Rappel des règles appliquées

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. En 2014, ces dernières se sont mobilisées pour la mise en œuvre de ces règles.

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.

Cette Charte fournisseur comporte les huit engagements suivants :

- interdiction de tout travail forcé, en situation de servitude, sous contrainte pour dette, ou pénitentiaire ;
- interdiction de faire travailler des enfants ;

- respect de la liberté d'association et reconnaissance effective du droit à la négociation collective ;
- interdiction de toute discrimination, de harcèlement et de violences ;
- santé et sécurité ;
- salaires décents, avantages et conditions d'emploi ;
- durée du travail ;
- éthique des affaires.

Ces huit chapitres sont détaillés en points d'exigences spécifiques. À travers cette charte, le Groupe interdit notamment le recours à la sous-traitance et rappelle la responsabilité de chaque fournisseur sur sa propre chaîne d'approvisionnement. Elle précise également que Carrefour s'engage à ne pas avoir recours à des pratiques qui pourraient empêcher ses fournisseurs de respecter la Charte fournisseur, comme d'imposer des délais de livraison impliquant le dépassement du nombre légal d'heures travaillées.

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 dans les usines. Un guide appelé le *good factory standard* a été édité à partir de photos dans le secteur textile ;
- 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. 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 2014, les équipes en charge de la mise en œuvre de « l'Accord Bangladesh » (voir ci-après) ont réalisé des audits de sécurité incendie, de conformité électrique et de structure en Asie (alarme, fonctionnement des équipements, etc.).

CHIFFRES CLÉS

En 2014, sur les 1 508 audits sociaux réalisés, 46,6 % étaient des audits de suivi
100 % des fournisseurs de produits Carrefour localisés dans les pays sensibles (source MAPLCROFT) sont audités avant référencement



Nombre d'audits sociaux (dont audits initiaux *)	2014	2013	2012
Bangladesh	99 (32)	59 (33)	58 (43)
Chine	1 005 (435)	944 (489)	785 (384)
Inde	116 (70)	100 (50)	55 (45)
Autres pays	288 (165)	231 (173)	146 (104)
TOTAL	1 508 (702)	1 333 (745)	1 044 (576)

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

Nombre d'audits avec alerte * en 2014	Initiaux	Suivi
Bangladesh	17	60
Chine	137	93
Inde	38	33
Autres pays	44	25
TOTAL	236	211

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

Répartition des alertes par non-conformité en 2014	Hygiène et sécurité	Horaires de travail	Rémunération	Autres *
Bangladesh	80 %	15 %	5 %	0 %
Chine	58 %	18 %	12 %	12 %
Inde	68 %	14 %	8 %	9 %
Autres pays	58 %	18 %	13 %	12 %
TOTAL	63 %	17 %	11 %	9 %

* Autres : alertes liées au travail d'enfants, au travail forcé, à la liberté d'association, à la discrimination ou à des pratiques disciplinaires.

Les audits comptabilisés dans ces tableaux sont ceux réalisés dans le cadre de l'ICS et commandités par Carrefour. Ils couvrent l'ensemble des fournisseurs alimentaires et non alimentaires avec lesquels Carrefour travaille ou souhaite travailler. Carrefour a participé à la création de l'Initiative Clause Sociale (ICS), qui regroupe 20 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 %.

► Promouvoir les accords collectifs

► La convergence des standards de contrôle des fournisseurs

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 l'action de Carrefour sur le respect des droits de l'Homme, a conduit Carrefour en 2014, dans le cadre des discussions au sein du Conseil des droits de l'Homme de l'ONU, à promouvoir le développement de normes internationales (ONU) sur la question des entreprises et des droits de l'Homme et, en 2015, la convergence des standards de contrôle.

Carrefour souhaite assumer ses responsabilités directes et exercer son influence sur ses fournisseurs. L'influence du Groupe sur les fournisseurs de ses fournisseurs reste indirecte. À ce titre, Carrefour demande à ses fournisseurs qu'ils imposent les mêmes standards en matière de condition de travail à leurs fournisseurs et s'engage dans

les collaborations nécessaires pour faire évoluer les pratiques sociales. 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 devraient permettre d'éviter la duplication des audits sociaux sur les sites de production. L'ambition en 2015 est d'œuvrer à la convergence des méthodes.

► Bilan de l'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 regroupe désormais près de 200 signataires et sa mise en œuvre en 2014 s'est traduite par la réalisation d'inspections de la structure des bâtiments, de la sécurité incendie et la diffusion de la liste de plus de 1 700 usines concernées. En 2014, toutes les usines travaillant avec Carrefour ont été contrôlées dans le cadre de l'Accord, une organisation spécifique a été mise en place pour réaliser le suivi des contrôles. Un site Internet permet de suivre l'avancée des travaux de cet accord : www.accordbangladesh.com.

2.2.4.2 Accompagner les clients

La volonté de Carrefour est de laisser le libre choix à ses clients dans leurs consommations. Carrefour propose à ses clients de les accompagner dans ce choix en fonction de leurs besoins et attentes. En 2014, le Groupe a proposé un accompagnement à la lutte contre le gaspillage alimentaire et des solutions pour une alimentation équilibrée.

► Proposer des solutions aux clients et aux collaborateurs pour lutter contre le gaspillage et les sensibiliser à une meilleure consommation

Dans le cadre de son plan Antigaspi, Carrefour se mobilise 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... Le Groupe met aussi en place des promotions sur les produits invendus (fruits et légumes non calibrés, DLC courtes) et développe des solutions de stockage pour conserver les fruits.

Ainsi en France, un site Internet « Tous conso malins » (<http://www.anti-gaspillage.carrefour.fr/>) est dédié aux bonnes pratiques antigaspillage au quotidien.

Tout au long de l'année, dans les magasins, des promotions sont proposées sur les produits à date de péremption courte et des opérations de transformation des fruits et légumes ou en soupes, permettent de limiter le gaspillage et de sensibiliser à la lutte contre le gaspillage.

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.

La campagne de sensibilisation et d'engagement des collaborateurs en interne, lancée à travers l'ensemble du Groupe en 2013, a continué d'être activement animée en 2014. 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 2014, sous différentes formes dans les pays du Groupe.

Par ailleurs, le Groupe sensibilise ses clients à consommer de manière responsable en les informant.

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 économies 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.

► L'équilibre alimentaire pour tous

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 conformes aux standards du marché.

► Des gammes spécifiques adaptées

Le Groupe développe 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.

Ainsi, Carrefour Baby répond aux nouvelles attentes des parents à la recherche de produits de qualité à petits prix pour leur bébé en proposant des produits pour l'alimentation des enfants de 0 à 3 ans élaborés en collaboration avec un pédiatre et une diététicienne, experts en nutrition infantile. La gamme Carrefour Kids à destination des enfants âgés de 3 à 10 ans propose aujourd'hui des produits élaborés pour être le plus adapté aux enfants.

Enfin, la gamme Carrefour No Gluten développée pour les personnes intolérantes au gluten est présente en Europe. 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 : 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.

► 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.

En plus des indications déjà présentes depuis de nombreuses années sur ses produits (information nutritionnelle, système de *Guideline Daily Amounts* (GDA) ou Repères nutritionnels journaliers (RNJ) pour ses produits à marques propres en Europe, mention « Variez, équilibrerez, bougez ! »...), Carrefour lance en 2014 le programme « aquellefréquence ». Élaborée avec le concours d'experts de l'alimentation et de la santé publique, cette information alimentaire sera présente sur les produits Carrefour pour indiquer la fréquence conseillée à laquelle les consommer dans le cadre d'une alimentation équilibrée et variée.



2.2.4.3 Être acteur de la Société

► Connecter les magasins à leurs territoires

Le respect de l'environnement est un prérequis intégré à toute opération de construction ou de rénovation d'un magasin par Carrefour. Le Groupe se mobilise désormais pour aller plus loin et participer activement à la vie locale en connectant ses magasins à leur collectivité d'implantation.

► Concevoir des espaces commerciaux plus respectueux et intégrés dans leur environnement

Carrefour Property, filiale du groupe Carrefour, qui assure la gestion immobilière et la maîtrise d'ouvrage déléguée des espaces commerciaux, s'est dotée de documents qui encadrent ses pratiques pour un meilleur respect de l'environnement : la Charte d'éco-construction, la Charte paysagère ou encore la Charte chantier vert.

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, les matériaux naturels plus respectueux de l'environnement sont favorisés, les énergies renouvelables sont prises en compte dès que 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, les entreprises qui sont intervenues sur les chantiers de construction de magasins Carrefour en 2014 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 économies en énergie, matériaux respectueux de l'environnement, tri des déchets. L'annexe environnementale est signée pour chaque nouveau bail depuis septembre 2013.

Le plan de rénovation des centres commerciaux dans lequel Carrefour s'est engagé avec la société Carmila, créée en avril 2014, permet d'intégrer, à l'occasion des nouveaux aménagements, des solutions respectueuses de l'environnement. Ainsi, le changement d'éclairage des galeries marchandes en leds devrait générer des économies d'énergie. Les études annoncent plus de 50 % d'économie d'énergie sur le poste éclairage.

Par ailleurs les sites rénovés font l'objet de réaménagements paysagers extérieurs, avec l'intégration d'essences locales, comme à Nice Lingostière, qui arbore dorénavant en façade l'emblème décoratif de l'Urginea Maritima, une plante réputée pour s'épanouir sous le soleil niçois.

L'INSTALLATION DE RUCHES SUR LES SITES DU GROUPE CARREFOUR

L'enseigne souhaite soutenir l'apiculture en France et les apiculteurs locaux. La mise en place de ruches permet en outre de sensibiliser ses collaborateurs et ses clients aux enjeux de la protection de la biodiversité et au rôle des abeilles, en tant qu'insectes pollinisateurs, dans le maintien des espèces végétales. Les premières ruches ont été installées en 2014 sur des magasins Carrefour en France à Villiers en Bière, Portet sur Garonne et à Troyes, sur l'hypermarché de Garonne et La Chapelle Saint-Luc.

► Exploiter et accompagner le potentiel de chaque territoire

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.

Sur le modèle de la « smart city » - ville intelligente dans laquelle les bâtiments et les acteurs se connectent entre eux. Carrefour développe des « smart stores », magasins connectés à leurs territoires à travers :

- les réseaux de transports qui doivent assurer l'accès de tous aux magasins, y compris les personnes à mobilité réduite et privilégier la diversification des modes de transport ;
- les réseaux d'alimentation en énergie, avec l'adaptation de la consommation d'électricité dans le magasin au réseau dont il dépend, la production d'énergie par le magasin lui-même, la recherche de l'optimisation de la consommation avec des équipements économies ;
- les réseaux d'acteurs du territoire : clients, fournisseurs locaux, associations locales, voisins, etc. ;
- les réseaux de collecte des eaux : pour ne pas encombrer les réseaux d'eau de la ville, le magasin favorise l'infiltration de l'eau de pluie et la création de bassin d'orage ;
- les réseaux de collecte des déchets pour mutualiser les moyens de collecte avec la collectivité après avoir séparé les déchets ;
- et l'environnement naturel en recherchant à préserver les espèces existantes sur les sites lors des rénovations et des implantations ou lors de la maintenance des installations (non-utilisation de produits chimiques).

Les exemples des centres commerciaux de Salaise-sur-Sanne et de Nice Lingostière illustrent bien la volonté de Carrefour de connecter ses magasins à son environnement et d'en exploiter au maximum les potentialités.

Ainsi la rénovation et l'extension du centre commercial de Salaise-sur-Sanne, inaugurée le 4 novembre 2014, intègre la gestion technique centralisée, le tri sélectif des déchets, la récupération des eaux de pluie, mais également la réduction de la consommation énergétique par géothermie. Ce dispositif qui alimente l'ensemble de la galerie permet de la chauffer en hiver et de la refroidir en été. Grâce à cette source d'énergie renouvelable, le centre évitera chaque année le rejet de 7 tonnes de CO₂ et économisera 111 MWh.

Le centre commercial de Nice Lingostière a créé un partenariat avec la métropole de Nice et les « autobleus », véhicules électriques en auto-partage, pour informer les utilisateurs de la présence de bornes de recharge sur le site.

► Des magasins moteurs pour l'emploi

Avec plus de 10 800 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 116 000 collaborateurs, Carrefour se place au deuxième rang des 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.

Certains magasins se mobilisent plus particulièrement pour promouvoir l'emploi. En 2014, ce fut par exemple le cas du centre commercial de Salaise-sur-Sanne qui a favorisé, en partenariat avec Pôle Emploi, la mise en relation des demandeurs d'emploi avec les nouvelles boutiques ouvertes lors de la rénovation-extension du site. Résultat : Pôle Emploi a reçu 2 500 CV issus des quatre départements limitrophes du centre commercial et 71 emplois pérennes ont été créés.

En 2014, c'est le centre commercial d'Hérouville Saint-Clair qui a accueilli la 7^e édition du forum Parcours pour l'emploi organisé par la ville permettant, là aussi, de faciliter les rencontres des entreprises et des demandeurs d'emploi. Avec 82 exposants mobilisés pendant deux jours sur 2 130 m², le forum a accueilli cette année plus de 5 100 visiteurs (soit près de 10 % de plus que l'an dernier).

► Insertion professionnelle des personnes éloignées de l'emploi

Le Groupe poursuit ses partenariats avec les acteurs majeurs de l'emploi et de l'insertion sociale ainsi qu'avec les Missions locales, le PLIE (Plan local pour l'insertion et l'emploi), Cap Emploi et aussi des acteurs de l'insertion tels que les Restos du Cœur, Emmaüs Défi, ANDES ou Macadam.

► Actions de solidarité

Le mécénat de Carrefour résulte de la somme des solidarités qu'exerce le Groupe au quotidien dans ses magasins et dans ses 10 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.

► Les programmes solidaires de la Fondation Carrefour

Crée en 2000, la Fondation d'entreprise Carrefour nourrit une mission d'intérêt général contre l'exclusion dans le monde. Elle conduit des programmes de mécénat en lien avec le métier de distributeur, dans les pays où Carrefour est implanté. La Fondation Carrefour œuvre sur deux axes privilégiés : l'alimentation solidaire et l'aide humanitaire d'urgence.

Elle intervient ainsi sur des programmes nutritionnels, des campagnes de dons et de collectes de produits de grande consommation, soutient le développement des épiceries solidaires, fait la promotion des métiers de bouche et favorise le développement des productions agricoles.

La Fondation agit également dans les situations d'urgence, apportant une aide humanitaire, notamment à travers un appui logistique.

Elle est dotée d'un budget de 6,5 millions d'euros. En 2014, grâce aux équipes du Groupe et à leurs compétences, elle a financé 60 projets dans 12 pays.

L'ensemble des actions et des partenaires de la Fondation sont présentés sur Internet : www.fondation-carrefour.org.

Plusieurs exemples de projets sont présentés dans les paragraphes suivants.

► Dons alimentaires en France

Les magasins Carrefour contractualisent localement avec les associations d'aide alimentaire pour donner chaque jour des produits dits « courts en date », retirés chaque matin des rayons et repalettisés par des collaborateurs formés à la démarche : fruits, légumes, produits frais, produits d'épicerie, etc.

En 2014, cela a représenté près de 88 millions de repas donnés par Carrefour, dont 77 millions en France où 100 % des hypermarchés et supermarchés intégrés donnent quotidiennement aux associations et où Carrefour est le partenaire privilégié de plus de 800 structures locales de l'aide alimentaire - Banques Alimentaires, Secours Populaire, Restos du Cœur, épiceries solidaires etc. Dans les magasins et les entrepôts, « l'Intradon », un dispositif dédié aux dons créé dès 2007, permet la traçabilité des produits donnés aux associations, du rayon jusqu'au bénéficiaire.

Le mécénat de Carrefour s'illustre également sur le volet logistique. Ayant fait de l'alimentation une voie pour faire reculer l'exclusion, la Fondation Carrefour alloue près de 91 % de son budget pour financer des projets de solidarité alimentaire.

À ce titre, elle dote les structures de véhicules frigorifiques pour le transport des produits frais et de chambres froides pour leur stockage dans le respect de la chaîne du froid. Loin d'être anecdotique, cette dotation permet aux associations, ainsi équipées, d'élargir la zone de « ramasse » à de nouveaux magasins (toutes enseignes confondues) et de recueillir par conséquent davantage de denrées.

Depuis 1994, Carrefour a financé l'acquisition de 160 véhicules frigorifiques et de 21 chambres froides, ainsi que des caissons frigorifiques et autres équipements facilitant le travail des associations. 1^{er} partenaire privé des Banques Alimentaires, la Fondation Carrefour a financé 12 camions frigorifiques pour cette association en 2014, ainsi que trois autres pour les Restos du Cœur et le Secours Populaire, permettant aux bénévoles de collecter quotidiennement des denrées dans les magasins Carrefour en respectant la chaîne du froid.

Dans le même esprit, la Fondation Carrefour a financé à Taiwan, pour la banque alimentaire « 1919 », une chambre froide de 10 tonnes et un nouveau camion frigorifique qui permettent la bonne conservation des denrées.

► Collecte internationale avec les Banques Alimentaires dans dix pays

En novembre 2014, 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 ses dix pays d'implantation: Argentine, Belgique, Brésil, Chine, Espagne, France, Italie, Pologne, Roumanie et Taïwan.

Partenaires depuis 1994 des Fédérations des Banques Alimentaires, les équipes de Carrefour se sont mobilisées aux côtés des bénévoles, soit plus de 1 300 collaborateurs volontaires qui ont prêté main forte aux bénévoles dans plus de 2 300 magasins de l'enseigne : client, bénévole ou collaborateur de Carrefour, chacun était appelé à prendre part à l'opération qui a permis de récolter l'équivalent de plus de 42 millions de repas. Cette initiative sera poursuivie en 2015.

Cette opération internationale de collecte est venue compléter le dispositif de dons quotidiens de produits alimentaires que la Fondation Carrefour relaie toute l'année (voir point précédent).



► Insertion professionnelle des publics fragiles

La Fondation Carrefour soutient des structures qui forment, préparent et accompagnent des jeunes talents vers l'emploi. Quelques exemples :

La Fondation soutient au Brésil depuis 2012 l'association Rede Cidada, à la fois à travers un soutien financier mais aussi via l'action des magasins (mécénat de compétences et recrutement). Cette association lutte contre le chômage des jeunes défavorisés de 16 à 30 ans, notamment à travers le programme phare « Conexão ». Alliant formation académique et professionnelle elle permet à des jeunes issus de familles aux revenus très faibles de trouver un débouché dans les métiers de commerce alimentaire tels que boulanger, boucher, etc. En 2014, 1 948 personnes ont été formées et 874 embauchées, dont plus de la moitié chez Carrefour.

Carrefour Espagne, la Fondation Carrefour et la Fundación Exit entretiennent depuis 2008 le projet « Conecta », une initiative commune en faveur des jeunes de 16 à 21 ans en risque d'exclusion sociale. Grâce à ce programme, les bénéficiaires sont accompagnés lors de formations, et de stages en magasins, et sont orientés dans leur recherche d'emploi. Les métiers concernés sont la boulangerie, la poissonnerie, la charcuterie, le traiteur, les fruits et légumes, ainsi que les chefs de rayons. Depuis son lancement, le partenariat entre la Fondation Carrefour et la Fundación Exit a permis de former plus de 300 jeunes et d'accueillir une centaine de stagiaires au travers de différents programmes, permettant de faciliter une première approche avec le monde du travail et d'aider à la recherche d'emploi. En 2014, 63 jeunes ont été formés dans 24 magasins avec l'accompagnement de 10 volontaires Carrefour et 18 jeunes ont été embauchés.

En France, la Fondation Carrefour, a apporté son soutien à Apprentis d'Auteuil en finançant la réhabilitation du plateau technique (magasin pédagogique équipé de mobilier commercial et deux salles de cours équipées d'ordinateurs) du lycée professionnel privé Saint-Jean à Sannois (95) au bénéfice des jeunes du CAP « Employé de vente spécialisé ». 30 étudiants pourront ainsi bénéficier de ces équipements chaque année. En parallèle, Carrefour et Apprentis d'Auteuil s'associent afin de proposer aux jeunes un programme de formation et de stage-découverte dans les hypermarchés Carrefour et les supermarchés Carrefour Market, avec un focus sur les métiers de bouche.

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. 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 le projet à la fois financièrement et matériellement par des dons de produits : 30 000 biens (meubles, petit électroménager et linge de maison), d'une valeur réelle de 600 000€, ont ainsi pu être vendus à 940 familles défavorisées pour leur permettre de s'équiper tout en rapportant 160 000€ à l'association. Les équipes de la logistique de Carrefour sont ainsi très impliquées, puisque ce sont eux qui identifient les invendus dans les différents entrepôts et les livrent régulièrement à Emmaüs Défi. Mais le processus va plus loin, puisque des passerelles vers l'emploi sont mises en place par Carrefour pour les salariés d'Emmaüs Défi : en plus des activités de sensibilisation et des stages en magasins, 4 personnes ont trouvé un emploi chez Carrefour en 2014.

► Développement agricole

En Chine, la Fondation Carrefour soutient l'association Humana People to People qui vise à accompagner et à développer la production des petits producteurs du Fengdu, dans le Sud-Est du pays. Le projet permet, via des clubs, de former les agriculteurs, de partager les bonnes pratiques, d'étudier les productions pour les optimiser et enfin d'assurer le suivi de ces productions ainsi que leur accès aux marchés. L'objectif initial de créer 20 clubs a été atteint, permettant de sensibiliser 3129 personnes et 70 % des agriculteurs ont vu leurs revenus augmenter de 20 %.

Après avoir accompagné la création de SOLAAL (SOLIdarité des producteurs Agricoles et des filières ALimentaires) en 2013, Carrefour a poursuivi son soutien à cette association qui facilite le lien entre les donateurs des filières agricole et alimentaire et les associations d'aide alimentaire. Elle rassemble un grand nombre d'organisations issues des secteurs agricole, industriel, de la grande distribution, des interprofessions agricoles et alimentaires et des marchés de gros. En 2014, SOLAAL a poursuivi son activité avec les objectifs suivants : augmenter la diversité nutritionnelle, notamment grâce à l'apport de produits frais, améliorer la logistique, maillon faible de la chaîne du don et créer des comités régionaux pour optimiser et fluidifier les dons de proximité. SOLAAL a également effectué un important travail permettant de légitérer sur les dons de lait et d'œufs, permettant notamment le don de 35 000 œufs en 2014.

► Aide humanitaire d'urgence

La Fondation Carrefour mobilise financement et solidarités pour venir en aide aux populations touchées par les catastrophes naturelles, technologiques ou humanitaires. En 2014, l'action de la Fondation s'est traduite par plusieurs aides d'urgences d'envergure. Des secours ont été apportés en Chine aux familles sinistrées suite au typhon Rammasun en juillet, puis au tremblement de terre à Zhaotong en août. En France, les équipes se sont mobilisées en réponse aux inondations dans le sud-est en janvier puis dans le Gard en septembre. En novembre, deux aides ont également été déclenchées pour secourir les populations victimes des inondations à Carrare en Italie, ainsi qu'à Buenos Aires en Argentine.

L'entreprise sensibilise également ses clients par des appels aux dons et contribue à l'aide humanitaire en coopération avec les équipes dotées d'un savoir-faire logistique et les acteurs humanitaires locaux.

Depuis sa création en 2000, la Fondation a mis en place 97 aides d'urgence dans 32 pays pour un montant total de 10 241 545€.

CHIFFRES CLÉS

Une Fondation d'entreprise avec **6,5 millions d'euros de budget**

60 programmes de mécénat conduits par la Fondation Carrefour en 2014

12 pays d'intervention

5 structures locales de mécénat dans les pays (Argentine, Chine, Espagne, France, Taiwan)

Près de 88 millions de repas donnés dans le monde dont 77 millions de repas en France en 2014

► Les actions de solidarité des pays où Carrefour est implanté

Pour répondre aux besoins des communautés, Carrefour et ses équipes œuvrent quotidiennement au service de la solidarité, à travers des projets soutenus par la Fondation Carrefour, des actions portées par les Fondations locales et les équipes mécénat des pays ainsi que des initiatives locales déployées par les magasins et les entrepôts. Ci-après quelques exemples d'actions locales menées par les pays.

► « Voluntario » le mécénat de compétences au Brésil

Carrefour Brésil lutte contre les inégalités sociales et les discriminations. Avec ce programme de volontariat créé en 2001, des collaborateurs de Carrefour Brésil consacrent chaque mois quatre heures de leur temps de travail à une association caritative de leur choix pour partager leurs connaissances et leur savoir-faire avec les bénéficiaires. Carrefour Brésil prend également en charge le transport et fournit le matériel nécessaire à la formation. Depuis sa création, le programme « Voluntario » de Carrefour Brésil a mobilisé 12 000 collaborateurs au profit de 800 associations (soutien scolaire, sensibilisation à l'environnement, etc.).

CHIFFRES CLÉS SUR LE PROGRAMME VOLUNTARIO EN 2014

1 286 bénévoles Carrefour
3 416 projets solidaires
113 ONG partenaires
15 335 personnes bénéficiaires

► « Fundación Solidaridad Carrefour » en Espagne

Crée en mars 2001, la **Fundación Solidaridad Carrefour** soutient principalement des initiatives en faveur de l'aide sociale, la santé, l'éducation, l'emploi et l'environnement en Espagne principalement auprès des personnes en situation de handicap ou d'exclusion. Les 24 000 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.

Par exemple, les collaborateurs contribuent aux côtés de Carrefour au développement du partenariat avec les associations d'aide alimentaire et participent régulièrement aux différentes opérations de collecte. En 2014, 5 664 315 kilos ont été donnés à la Fédération Espagnole des Banques Alimentaires (FESBAL), fruit des différentes journées de collecte auprès des clients et des dons réguliers directement des magasins. Ces denrées pourront aider plus de 70 000 personnes.

De plus, à chaque rentrée scolaire, les équipes des magasins organisent des collectes nationales de cartables et de fournitures scolaires. En Espagne, ces fournitures remises par les clients sont abondées par l'entreprise et ont bénéficié à plus de 25 000 enfants en 2014.

► Les « Boucles du Cœur » en France

Carrefour France soutient et apporte ses compétences aux actions menées par les collaborateurs dans le domaine de l'aide à l'enfance et aux personnes démunies. Pour la quatrième année consécutive, les clients et collaborateurs des magasins Carrefour et Carrefour Market de France (au total 1 153 magasins et plus de 30 000 personnes) se sont mobilisés pour les Boucles du Cœur. Onze semaines de soutien à l'association ELA (Association européenne contre les leucodystrophies) et aux 240 associations locales, ont permis de collecter près de 1 500 000 euros pour venir en aide aux enfants en difficulté.

► « Sumando Voluntades », le programme de solidarité en Argentine

Crée en 2002, la **Fundación Carrefour Argentina** œuvre en faveur de l'alimentation, de l'insertion professionnelle et de la protection de l'environnement. Depuis 2009, Carrefour s'engage auprès des communautés locales à travers son programme « Sumando Voluntades » (Rassemblons les volontés) afin de proposer aux collaborateurs de mettre leurs savoir-faire au profit d'associations. Plus de 240 ambassadeurs et 4 800 volontaires Carrefour consacrent chaque année plus de 20 000 heures au programme.

En 2014, plus de 200 volontaires se sont mobilisés auprès de la **Fundación Huerta Niño** pour la construction et le développement de huit potagers dans des écoles primaires rurales isolées, permettant de créer du lien entre les élèves, leur famille et leurs professeurs, et de les sensibiliser à une meilleure alimentation.



2.3 Les résultats

2.3.1 Bilan de la démarche RSE en 2014

Dans le 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, sociaux et sociétaux 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 ainsi que de l'ensemble des collaborateurs.

Un outil de mesure et de reporting RSE (consommation d'énergie, d'eau, production de déchets, offre de produits responsables, locaux, etc.) est déployé au niveau du Groupe et des pays pour le suivi et le pilotage des performances. Les pays ont défini des objectifs de performance dans les domaines clés et se sont dotés d'un tableau de bord de suivi. En 2014, l'outil de reporting RSE a été intégré à la plateforme de reporting financier du Groupe et bénéficie ainsi d'une architecture centralisée et d'une souplesse d'évolution.

2.3.1.1 Bilan des programmes et plans d'actions

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 2014 selon les trois axes définis : lutter contre le gaspillage, préserver la biodiversité et accompagner les partenaires de l'entreprise.

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

Piliers	Engagements	Indicateurs	2013	2014	Avancement
Lutter contre le gaspillage					
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 démarche alimentaire (par rapport à 2012)	NC	12,4 %	
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)	Quantité de déchets générés en kg par m ² de surface de vente *	84,0	83,7	
Être efficace dans les 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	% de déchets valorisés au niveau du Groupe *	61,3 %	64,8 %	
Optimiser le transport et la logistique	Réduire les émissions de CO ₂ par unité de transport	Consommation d'énergie en kWh par m ² de surface de vente *	572,2	552,0	
		Réduction de la consommation d'énergie par m ² de surface de vente par rapport à 2004	28,6 %	31,1 %	
		Émissions de CO ₂ par unité de transport (kg CO ₂ / palette) *	6,8	6,3	

LA DÉMARCHE RSE DE CARREFOUR RÉCOMPENSÉE EN 2014

La nuit de la RSE - 24/11/14 :

- 1^{er} prix dans la catégorie meilleur projet RSE pour le projet anti gaspillage ;
- Bronze dans la catégorie politique globale RSE.

Trophée National de l'Entreprise Citoyenne 2014 – 21/11/14 :

- Prix Spécial du Jury dans la catégorie Grandes Entreprises pour le partenariat avec Emmaüs Défi et la création de la Banque Solidaire de l'Équipement.

Remise des prix Antigaspi aux lauréats de l'appel à projets « Et vous, quel sera votre acte anti-gaspi » du ministère de l'agriculture – 16/10/14 :

- Lauréat du Prix Antigaspi 2014 dans la catégorie « Distribution ».

Enjeux les Échos avec l'Institut RSE : palmarès des sociétés du CAC40 les plus responsables – octobre 2014 :

- 1^{er} ex aequo notamment sur le gaspillage alimentaire.

Grand Prix Essec Distribution Responsable – 6/02/14 :

- Mention spéciale RSE des Étudiants.

Piliers	Engagements	Indicateurs	2013	2014	Avancement	
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	% d'huile de palme certifiée durable RSPO dans les produits Carrefour *	62 %	73 %		
	Promouvoir des filières qualité Carrefour	Nombre de fournisseurs qualité Carrefour dans le monde *	22 452	21 702		
	Promouvoir l'agriculture biologique	Nombre de produits Carrefour BIO à l'alimentaire *	2 153	2 268		
	Contribuer à une pêche responsable	Nombre de produits Carrefour labellisés MSC Groupe	ND	101		
	Proposer une offre alternative de produits sans OGM	Nombre de produits étiquetés « Nouri sans OGM » en France	300	350		
Accompagner les partenaires de l'entreprise						
Avec les fournisseurs	Accompagner les fournisseurs dans leurs démarches RSE	Nombre de fournisseurs participant à l'autodiagnostic dans le Groupe	5 289	5 931		
	Développer les collaborateurs	Nombre d'heures de formation en moyenne par collaborateur dans le Groupe *	16,5	15,5		
Agir en employeur responsable	Encourager la diversité et l'égalité des chances	% de femmes dans le management *	36,9	37,5		
S'assurer du respect des Droits de l'Homme par les fournisseurs Carrefour	S'assurer de la conformité sociale de 100 % des produits contrôlés	Nombre d'audits réalisés dans le Groupe	1 333	1 508		
		Nombre d'audits fournisseurs avec alerte dans le Groupe	428	447		
		% de réclamations et demandes clients traitées en France par le service Consommateurs	100 % (sur 67 805)	100 % (sur 62 287)		
Répondre aux attentes de tous les clients et consommateurs	Être à l'écoute des clients	Délai de traitement moyen des réclamations et demandes clients en France (en jours)	6,3	4,1		
Être un acteur dynamique de l'emploi et du tissu économique local	Promotion des fournisseurs locaux	% de ventes de produits contrôlés alimentaires issus de fournisseurs nationaux *	72,8 %	73,1 %		
Être un commerçant solidaire (Fondation Carrefour)	Lutte contre l'exclusion liée à l'alimentation	Nombre de projets soutenus	48	60		
		Nombre d'équivalents repas offerts aux associations d'aide alimentaire	77 M	88 M		
Objectif atteint						
Objectif en cours						
Retard sur l'objectif						

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

2.3.1.2 Le partage de la valeur avec les parties prenantes

Les données ci-dessous présentent une synthèse financière des bénéfices pour les parties prenantes des résultats financiers de Carrefour en 2014.

REVENUS

Clients	Partenaires	Revenus financiers
Le chiffre d'affaires HT de Carrefour atteint 74 706 M€ (hors programmes de fidélisation - 609 M€).	2 221 M€ Autres revenus divers de Carrefour : revenus des sociétés financières, revenus des locations et revenus divers.	Carrefour a perçu 91 M€ de ses placements financiers et stratégiques sous forme d'intérêts et de dividendes.

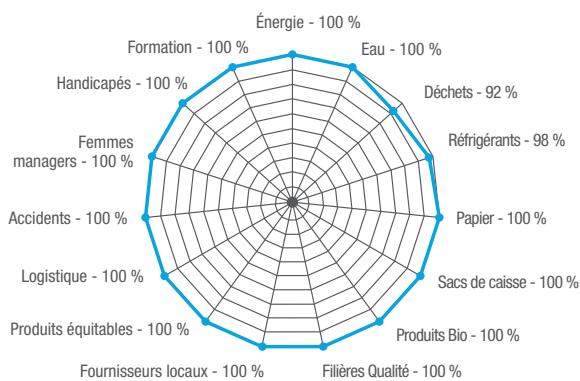
DÉPENSES

Fournisseurs	Collaborateurs	État et collectivités	Institutions financières	Actionnaires
Carrefour a acheté auprès de ses fournisseurs 64 225 M€ de marchandises et de prestations.	Le groupe Carrefour a versé près de 7 762 M€ à ses 381 226 collaborateurs, présents dans 10 pays. Ce montant regroupe les salaires bruts, les charges sociales et les avantages.	Carrefour a versé un total de 1 333 M€ en impôts et taxes, dont 800 M€ au titre de l'impôt sur les sociétés.	Les charges concernant essentiellement des opérations financières représentent 654 M€ .	Le groupe Carrefour a versé : <ul style="list-style-type: none"> ■ 149 M€ de dividendes aux actionnaires de la société mère ; ■ 70 M€ aux actionnaires minoritaires des autres sociétés du Groupe.

2.3.2 Indicateurs de performance

2.3.2.1 Indicateur global

PART DU CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDÉ (HT) COUVERT PAR LE REPORTING 2014



La couverture moyenne des indicateurs du reporting 2014 est de 99,39 % du périmètre Groupe en termes de CA HT.

Les indicateurs produits, magasins et logistique sont calculés sur une année glissante d'octobre 2013 à septembre 2014.

Les indicateurs ressources humaines sont calculés sur l'année 2014.

2.3.2.2 Indicateurs clés

	Total Groupe 2014	Définition des indicateurs
Produits		
Nombre de références de produits alimentaires bio contrôlés (en unités)	2 268	Nombre de références de produits alimentaires certifiés bio ou écologiques développés sous marques de distributeur
Ventes de produits alimentaires bio (en M€)	651	Montant des ventes TTC de produits alimentaires certifiés bio ou écologiques
Ventes de produits Filière Qualité Carrefour (en M€)	850	Montant des ventes TTC de produits Filière Qualité Carrefour ⁽¹⁾ : 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 (en M€)	127,6	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	73,1	Part des ventes de MDD réalisée sur des références produites dans le pays de commercialisation
Logistique		
Émissions de CO ₂ par unité de transport (en kg/palette)	6,3	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 (en milliers de tonnes)	308,5	

(1) Contrats Filières Qualité Carrefour : contrats respectant les critères FQC fixés par Carrefour vis-à-vis de ses fournisseurs.

	Total	Hypermarché	Supermarché	Autres	Définition des indicateurs
Magasins					
Consommation d'énergie (en kWh/m ² de surface de vente) <input checked="" type="checkbox"/>	552,0	517,0	713,1	554,2	Consommations d'électricité, gaz et fuel utilisées pour le fonctionnement des magasins intégrés
Consommation d'énergie (électricité, gaz, fuel) (en GWh)	5 894	4 464	1 336	94	Émissions en éq. CO ₂ liées aux consommations d'électricité, gaz et fuel utilisées pour le fonctionnement des magasins intégrés
Émissions CO ₂ de la consommation de fuel, gaz et électricité (1 000 t.éq. CO ₂) <input checked="" type="checkbox"/>	1 784	1 485	266	33	Quantité de fluides frigorigènes consommée (CFC, HCFC, HFC, autres...).
Consommation d'eau (en m ³ /m ² de surface de vente)	1,62	1,72	1,23	1,21	Périmètre : installations de froid alimentaire et climatisation des magasins intégrés.
Consommation d'eau (en millions de m ³)	15,5	13,1	2,3	0,2	Hors : SM – AR
Consommation de réfrigérants (en kg/1 000 m ² de surface de vente)	53,8	50,3	70,3	64,6	

	Total	Hypermarché	Supermarché	Autres	Définition des indicateurs
Émissions de CO ₂ des magasins (scopes 1 et 2) - (1 000 t.éq. CO ₂) <input checked="" type="checkbox"/>	3 273,2	2 525,3	686,4	61,6	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 (en % déchets totaux)	64,8	66,6	56,6	58,6	Déchets recyclés des magasins intégrés : papier/carton, plastique, déchets organiques, autres (piles, cartouches, néons, huile de cuisson...).
Déchets recyclés (en 1 000 t)	402,4	333,5	67,3	1,6	Hors : HM – AR/SM – AR/IT
Quantité de piles récoltées (en t)	858,4	546,0	308,8	3,7	
Quantité de papier acheté pour les publications commerciales ⁽¹⁾ (en kg/m ² de surface de ventes)	16,0	19,5	11,3	2,4	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 (en milliers de tonnes)	205,5	167,2	35,6	2,6	Quantité de papier achetée pour les publications commerciales (prospectus, brochures, journaux...)
Pourcentage de papier certifié ou recyclé	99,3	99,4	99,2	95,2	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 ⁽²⁾ (en millions de sacs)	1 204,3	963,8	169,1	71,3	Nombre de sacs plastiques jetables achetés par les magasins et distribués gratuitement en caisse
Ressources humaines					
Taux d'absence pour motif accident (en %)	0,54	0,47	0,76	0,58	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)
Part des femmes dans le management (en %)	37,5	32,2	38,3	44,1	Proportion de femmes dans le management (manager : collaborateur autonome, responsable et décisionnaire, exerçant une fonction d'encadrement)
Part des salariés déclarés travailleurs handicapés	3,0	3,2	3,4	1,8	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 (en milliers)	5 303	4 353	511	439	Nombre d'heures de formation comptabilisées

(1) 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).

(2) Sacs de caisse : la quantité de sacs de caisse publiée correspond au nombre de sacs achetés par la BU pendant la période de reporting – La colonne 'Autres' : inclut les données des magasins de proximité franchisés France.

Chiffres 2014 information ayant fait l'objet d'une vérification en assurance raisonnable.

2.3.3 Méthodologie de reporting des indicateurs RSE

2.3.3.1 Méthodologie de reporting des indicateurs RSE

La Direction RSE s'appuie pour l'élaboration du rapport de gestion 2014 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 filière Développement durable des principaux pays européens.

► Principes applicables à la rédaction du rapport RSE

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 RSE, 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 quatorze 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 RSE couvre le déploiement sur le terrain de sa démarche dans les 10 pays intégrés et les indicateurs clés de performance (KPI) couvrent quant à eux 99,4 % 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 2014

Périmètre des indicateurs environnementaux (Énergie, Eau, Fluides réfrigérants, Déchets, Sacs de caisse, Publications commerciales) :

Le reporting des KPI RSE s'applique à toutes les BUs du Groupe. La matrice ci-après indique les BUs du Groupe en 2014.

Pays	Abrév.	HM	SM	PRX	C&C	Format	Abréviaison
France	FR					Hypermarché	HM
Espagne	ES					Supermarché	SM
Italie	IT					Magasins de proximité	PRX
Belgique	BE					Cash & Carry	C&C
Pologne	PL						
Roumanie	RO						
Brésil	BR						
Argentine	AR						
Chine	CN						
Taiwan	TW						

BU du Groupe
NS - Activité en 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.

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 pour ces indicateurs ainsi que les indicateurs produits et logistique. En 2014, les indicateurs eau et déchets correspondant au format Atacadão 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.

Périmètre des indicateurs RH :

Le périmètre s'applique à toutes les BUs du Groupe, les sièges, services marchands ainsi que Carrefour Banque et Carrefour Property.

En 2014, l'indicateur relatif au taux de gravité des accidents du travail (nombre de jours d'absence pour motif d'accident/1 000 heures de travail) correspondant au format Atacadão et consolidé dans les hypermarchés du Brésil n'a pas pu être intégré au reporting.

Carrefour Banque ainsi que Carrefour Property Development en tant que sociétés émettant des titres sur un marché réglementé ont 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 2014, celle-ci n'est pas incluse dans le reporting.

Il convient de noter que les effectifs de Erteco France ont été intégrés en décembre 2014.

En cas de cession ou de fermeture d'une BU courant 2014, celle-ci est exclue du reporting pour les données environnementales sur la totalité de l'année.

► Indicateurs RSE

► Principes applicables

Le reporting RSE 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 reportings. Les chiffres présentés sur plusieurs années obéissent à la même définition.

► Choix des indicateurs

Le groupe Carrefour s'est doté depuis 2003 de KPI associés à ses priorités stratégiques en termes de RSE. 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 2014 suit les recommandations du Pacte Mondial relatives à la « Communication sur le progrès », les lignes directrices du *Global Reporting Initiative G3* (Niveau B), ainsi que les principes Directeurs de l'OCDE (voir tableau de croisement pages 254 à 257). Il répond également en complément du rapport annuel aux exigences de l'article 225 du Code de commerce.

Un protocole de reporting RSE a été élaboré par la Direction RSE 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 BFC, outil de gestion des données extrafinancières Groupe, d'une procédure de collecte des données, d'un guide d'utilisation de l'application de reporting BFC, de fiches définitions pour chaque KPI environnemental et d'une check-list des points à contrôler, qu'il diffuse en interne aux responsables reporting RSE.

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 RSE.

► Spécificités méthodologiques : précisions et limites

L'ensemble de ces informations sont indiquées dans le protocole de reporting RSE 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.

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 du travail) et/ou de la nature qualitative donc subjective de certaines données (comme les indicateurs qualité achat, démarche logistique, parties prenantes et sensibilisation consommateurs).

► Informations environnementales

Émissions de CO₂ : afin d'évaluer les émissions de CO₂ liées à la consommation d'énergie (électricité, gaz et fioul) et aux fluides réfrigérants des magasins, des facteurs de conversion (de kWh et kg en équivalent kg CO₂) sont utilisés. Ils 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 l'activité logistique du Groupe, sont prises en compte les émissions de CO₂ liées au transport routier aval (transport de marchandises entre les entrepôts et les magasins). Un taux de conversion égal 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'Énergie) est utilisé. 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.

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.

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.

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.

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'énergie 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, il existe des cas de surévaluation non significative de la consommation (consommation d'eau destinée à la galerie marchande, coûts annexes à ceux liés à la consommation d'eau non dissociables)

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 recharge de fluide ou en fin d'année. Pour les BUs achetant et stockant des fluides en avance, elles reportent comme consommation de l'année N certaines quantités de fluides encore stockées en bouteille.

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.

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.

► Données Produits

Nombr e 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.

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 issus des achats directs vendus en Chine.

► Informations Ressources humaines

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.

Accidents du travail : pour certaines BUs pour lesquelles la donnée est obtenue à partir de l'outil de paie, le nombre d'accidents du travail avec arrêt est estimé sur la base des heures d'absence pour motif accident de travail.

Limite liée à la législation en vigueur : la définition de certains indicateurs (accidents du travail, salariés déclarés travailleurs handicapés) est définie par la législation en vigueur de chaque pays pouvant générer des écarts de méthode.

► Modalités de collecte, consolidation et contrôle des données

► Période de reporting

Une campagne de reporting annuelle est réalisée pour le rapport de gestion publié soumis à approbation du Conseil d'Administration.

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

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 sont désormais 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.



► 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, la nouvelle application BFC mise en place en 2014 assure 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. 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 RSE au niveau du Groupe est réalisée via l'application BFC par la Direction RSE pour l'ensemble des indicateurs. Cette application est également utilisée par le Groupe pour le reporting et la consolidation financière.

► Modalités de contrôle des données environnementales

L'application informatique de reporting BFC intègre des contrôles de cohérence automatiques afin d'éviter les erreurs de saisie ; elle permet également 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 RSE 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 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.

► 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 le 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 ont été revus en assurance raisonnable.

2.3.4 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 2014

Aux actionnaires,

En notre qualité d'organisme tiers indépendant, membre du réseau Mazars, commissaire aux comptes du groupe Carrefour, accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1058⁽¹⁾, nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2014, 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 protocole de reporting et aux fiches indicateurs utilisés par la Société (ci-après les « Référentiels »), dont un résumé figure dans le rapport de gestion et disponibles sur demande au siège de la Société.

► Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les textes réglementaires, le Code de déontologie de la profession 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 aux Référentiels (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 « 2.3.2.2 Indicateurs clés » du rapport de gestion ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs, conformément aux Référentiels.

Nos travaux ont été effectués par une équipe de 4 personnes entre septembre 2014 et mars 2015 pour une durée d'environ 12 semaines.

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⁽²⁾.

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 au paragraphe « 2.3.3 Méthodologie de reporting des indicateurs RSE » 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 les 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 des Référentiels au regard de leur pertinence, leur exhaustivité, leur fiabilité, leur neutralité, leur 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 de nos 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) Dont la portée est disponible sur le site www.cofrac.fr.

(2) ISAE 3000 – Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information.



Pour les informations RSE que nous avons considérées les plus importantes⁽¹⁾ :

- au niveau de l'entité consolidante et des Directions Développement Durable et Ressources Humaines, 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 de *Business Units* que nous avons sélectionnées⁽²⁾ 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 28 % des effectifs et entre 26 % et 63 % 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 aux Référentiels.

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 entre 51 % et 55 % 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

À notre avis, les informations sélectionnées par la Société et identifiées par le signe ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs, conformément aux Référentiels.

Fait à Paris-La Défense, le 24 avril 2015

L'organisme tiers indépendant
MAZARS SAS

Emmanuelle Rigaudias
Associée RSE & Développement Durable

(1) **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) ; turn over 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 : consommation d'eau par m² ; déchets recyclés (dons inclus) par m² ; émissions de CO₂ liées à la consommation d'énergie des magasins par m² ; émissions de CO₂ liées à la consommation de fluides réfrigérants ; émissions 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 Filière Qualité Carrefour signés.

Informations sociétales : nombre de référence de produits issus du commerce équitable/solidaire ; montant des ventes TTC de produits alimentaires achetés à des fournisseurs locaux.

(2) **Carrefour France Hypermarchés et Supermarchés, Carrefour Pologne Hypermarchés et Supermarchés** : l'ensemble des informations citées ci-dessus.

Carrefour Chine Hypermarchés : consommation d'énergie ; émissions de CO₂ liées à la consommation d'énergie des magasins par m² ; émissions de CO₂ liées à la consommation de fluides réfrigérants.

Atacadão : déchets recyclés (dons inclus) par m² ; émissions de CO₂ liées à la consommation de fluides réfrigérants, consommation d'eau ; consommation de gaz.

Carrefour Brésil Hypermarchés et Supermarchés : consommation d'eau par m² ; émissions de CO₂ liées à la consommation de fluides réfrigérants ; heures de formation.

Carrefour Argentine Hypermarchés et Supermarchés : consommation d'eau.

2.3.4.1 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) ;
- *turn over* 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 ;
- émissions de CO₂ liées à la consommation d'énergie des magasins par m² ;
- émissions de CO₂ liées à la consommation de fluides réfrigérants ;
- consommation d'eau par m² ;
- déchets recyclés (dons inclus) par m² ;
- émissions 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 et ventes de produits bio contrôlés ;
- nombre de contrats Filière Qualité Carrefour signés et ventes ;
- nombre de référence de produits issus du commerce équitable/solidaire et ventes ;
- pourcentage des ventes TTC de produits alimentaires achetés à des fournisseurs locaux.

GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE



3

3.1	Code de gouvernement d'entreprise	72	3.5	Gestion des risques	92
3.2	La composition et les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'Administration	72	3.5.1	Facteurs de risques	92
3.2.1	Composition du Conseil d'Administration	72	3.5.2	Prévention des risques	97
3.2.2	Fonctionnement du Conseil d'Administration	82	3.5.3	Assurances	97
3.2.3	Comités du Conseil d'Administration	83	3.5.4	Gestion de crise	99
3.3	La Direction Générale	86	3.6	Contrôle interne	100
3.4	Rémunérations et avantages accordés aux mandataires sociaux	87	3.6.1	Dispositif de gestion des risques et du contrôle interne	100
3.4.1	Rémunération des membres du Conseil d'Administration	87	3.6.2	Éléments liés au contrôle interne comptable et financier	104
3.4.2	Rémunération du Président-Directeur Général	88	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	108
3.4.3	Tableaux sur la rémunération des mandataires sociaux issus des recommandations AFEP-MEDEF	89			
3.4.4	Opérations effectuées par les mandataires sociaux sur les titres de la société	91			

3.1 Code de gouvernement d'entreprise

La Société se réfère au code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées de juin 2013.

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 28 juillet 2008, la Société a adopté la forme de Société Anonyme à Conseil d'Administration. Par décision du 21 juin 2011, le Conseil d'Administration a réuniifié les fonctions de Président et de Directeur Général. La décision du Conseil d'Administration de réunifier les fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général répondait 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 Georges Ralli (Vice-Président), Monsieur Bernard Arnault, Monsieur Thomas J. Barrack Jr, Monsieur Nicolas Bazire, Monsieur Jean-Laurent Bonnafé, Monsieur Thierry Breton, Monsieur René Brillet, Monsieur Bertrand de Montesquiou, Monsieur Amaury de Seze (Administrateur-référent), Monsieur Charles Edelstenne, Madame Diane Labruyère-Cuilleret, Madame Mathilde Lemoine et Madame Anne-Claire Taittinger.

Lors de sa réunion du 15 octobre 2014, le Conseil d'Administration a nommé Monsieur Philippe Houzé en qualité de Censeur. Il assiste aux séances du Conseil d'Administration avec voix consultative. Sa nomination en tant que membre du Conseil d'Administration sera proposée à l'Assemblée Générale Annuelle des actionnaires.

Le Conseil d'Administration bénéficie de la présence d'Administrateurs très engagés aux expériences complémentaires (expertises de la distribution, expertises financières, industrielles, économiques, 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.

Les membres du Conseil d'Administration ont été nommés pour une durée de trois 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 2014 sont Monsieur Georges Plassat, Monsieur Nicolas Bazire, Madame Mathilde Lemoine, Madame Diane Labruyère-Cuilleret, Monsieur Bertrand de Montesquiou et Monsieur Georges Ralli.

Les mandats de Messieurs Amaury de Seze, Bernard Arnault, Jean-Laurent Bonnafé et René Brillet, ont été renouvelés pour une durée de trois ans par l'Assemblée Générale du 15 avril 2014.

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 minimum des Administrateurs de chaque sexe à 20 %.

Conformément au code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées de juin 2013 et sur recommandations du Comité des Nominations, le Conseil d'Administration a estimé après examen le 4 mars 2015, que parmi ses membres, neuf peuvent être considérés comme des Administrateurs indépendants. Ainsi, Mesdames Diane Labruyère-Cuilleret, Mathilde Lemoine et Anne-Claire Taittinger 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 ont guidé le Conseil d'Administration pour qualifier un membre indépendant sont les critères spécifiés par le code AFEP-MEDEF suivant :

- 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.

Aucun des Administrateurs indépendants n'entretient directement ou indirectement de relations d'affaires significatives avec le Groupe.

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, concerter 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.

Lors de sa réunion du 8 février 2015, le Conseil d'Administration, après avis du Président du Comité des Nominations, a nommé Monsieur Georges Ralli en qualité de Vice-Président du Conseil d'Administration. Le Vice-Président 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.

3.2.1.1 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 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 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 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.

3.2.1.2 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).

MANDATS GROUPE 2014

- Président-Directeur Général de Carrefour

MANDATS HORS GROUPE 2014

- N/A

MANDATS EXERCÉS DE 2010 À 2013

- Président-Directeur Général du Groupe Vivarte (ex-Groupe André) (fin de mandat : 2012)

Georges Ralli

Vice-Président

Administrateur indépendant

Né le 23 juillet 1948. Français.

Nombre d'actions détenues dans la Société : 5 271 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 (États-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 GROUPE 2014

- Vice-Président et membre du Conseil d'Administration de Carrefour
- Président du Comité des Comptes de Carrefour

MANDATS HORS GROUPE 2014

- 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

MANDATS EXERCÉS DE 2010 À 2013

- 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)
- Vice-Président et Directeur Général de Lazard Group LLC (États-Unis) (fin de mandat : 2012)
- Directeur Général du European Investment Banking Business de Lazard (États-Unis) (fin de mandat : 2012)
- Co-Président du European Investment Banking Committee de Lazard (États-Unis) (fin de mandat : 2012)
- Président du Board of Managers de Lazard Wealth Management Europe SARL (Luxembourg) (fin de mandat : 2012)
- Président 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)
- Administrateur de SILIC SA (fin de mandat : 2013)



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 : 15 avril 2014

Date de fin de mandat : Assemblée appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2016

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 GROUPE 2014

- Membre du Conseil d'Administration de Carrefour

MANDATS HORS GROUPE 2014

- Président-Directeur Général de LVMH Moët Hennessy-Louis Vuitton SA
- Président-Directeur Général de Christian Dior SA
- Président du Conseil d'Administration de Fondation Louis Vuitton (Fondation d'Entreprise)
- Président de 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)

MANDATS EXERCÉS DE 2010 À 2013

- Administrateur de la Société Civile du Cheval Blanc (fin de mandat : 2011)
- Membre du Conseil de Surveillance de Lagardère SCA (fin de mandat : 2012)
- Président du Conseil d'Administration de Château Cheval Blanc (fin de mandat : 2013)

Thomas J. Barrack Jr

Né le 28 avril 1947. Américain.

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

Date de cooptation au sein du Conseil : 15 janvier 2014

Date de ratification de la cooptation : 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 Fort 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.

3

MANDATS GROUPE 2014

- Membre du Conseil d'Administration de Carrefour

MANDATS HORS GROUPE 2014

- Administrateur de Colony Financial, Inc. (États-Unis)
- Administrateur de First Republic Bank (États-Unis)

MANDATS EXERCÉS DE 2010 À 2013

- Administrateur de Accor (fin de mandat : 2013)
- Administrateur de Challenger Financial Services Group Limited (Australie) (fin de mandat : 2013)

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 GROUPE 2014

- Membre du Conseil d'Administration de Carrefour
- Membre du Comité des Nominations de Carrefour
- Membre du Comité des Comptes de Carrefour

MANDATS HORS GROUPE 2014

- Directeur Général de Groupe Arnault SAS
- Administrateur de LVMH Moët Hennessy - Louis Vuitton SA
- Administrateur de Atos SE
- Président du Comité des Nominations et Rémunerations de Atos SE
- Administrateur de Suez Environnement Company SA
- 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
- Administrateur de LV Fashion Group SA
- Membre du Comité de Surveillance de Montaigne Finance SAS
- Membre du Comité de Surveillance de Semyhamis SAS
- Administrateur de Fondation Louis Vuitton (Fondation d'Entreprise)
- Gérant de Les Chevaux de Malmain SARL

MANDATS EXERCÉS DE 2010 À 2013

- Membre du Conseil de Surveillance de Rothschild & Cie Banque SCS

Jean-Laurent Bonnafé

Né le 14 juillet 1961. Français.

Nombre d'actions détenues dans la Société : 1 030 actions

Date de nomination au sein du Conseil : 28 juillet 2008

Date de renouvellement : 15 avril 2014

Date de fin de mandat : Assemblée appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2016

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 nommé en 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 le 1^{er} décembre 2011 et dirige les activités de banque de détail du Groupe.

MANDATS GROUPE 2014

- Membre du Conseil d'Administration de Carrefour

MANDATS HORS GROUPE 2014

- Administrateur et Directeur Général de BNP Paribas
- Administrateur de BNP Paribas Fortis (Belgique)

MANDATS EXERCÉS DE 2010 À 2013

- Administrateur de BNP Paribas Personal Finance (fin de mandat : 2012)
- Administrateur de Erbe SA (Belgique) (fin de mandat : 2013)
- Administrateur de BNL – Banca Nazionale del Lavoro (Italie) (fin de mandat : 2013)



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.

Il devient en 1997 Président Directeur-Général de Thomson jusqu'en 2002 puis intègre France Télécom la même année en tant que Président Directeur-Général jusqu'en 2005.

Thierry Breton a été Ministre français de l'Economie, des Finances et de l'Industrie de février 2005 à mai 2007, puis professeur à Harvard de 2007 à 2008.

Depuis novembre 2008, il est Président du Directoire du groupe Atos et a été élu PDG du Groupe en février 2009.

MANDATS GROUPE 2014

- Membre du Conseil d'Administration de Carrefour
- Président du Comité des Rémunérations de Carrefour

MANDATS HORS GROUPE 2014

- 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
- Administrateur de Sonatel (Sénégal)
- Membre du Global Advisory Council de Bank of America Merrill Lynch (États-Unis)

MANDATS EXERCÉS DE 2010 À 2013

- Président-Directeur Général de Atos Origin (fin de mandat : 2011)

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 de Surveillance : 20 avril 2005

Date de nomination au sein du Conseil d'Administration : 28 juillet 2008

Date de renouvellement : 15 avril 2014

Date de fin de mandat : Assemblée appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2016

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 GROUPE 2014

- Membre du Conseil d'Administration de Carrefour
- Membre du Comité des Comptes de Carrefour
- Membre du Comité des Rémunérations de Carrefour

MANDATS HORS GROUPE 2014

- Administrateur de la société Électricité et Eaux de Madagascar

MANDATS EXERCÉS DE 2010 À 2013

- N/A

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 GROUPE 2014

- Membre du Conseil d'Administration de Carrefour
- Membre du Comité des Rémunérations de Carrefour

MANDATS HORS GROUPE 2014

- Administrateur de Dassault Aviation SA
- 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 Sogitec Industries SA
- Administrateur de Thales SA
- Administrateur de SABCA (Société Anonyme Belge de Constructions Aéronautiques) (Belgique)
- Administrateur de Dassault Falcon Jet Corporation (États-Unis)
- 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 2010 À 2013

- Président-Directeur Général de Dassault Aviation SA (fin de mandat : 8/01/2013)
- Président de Dassault Falcon Jet Corporation (États-Unis) (fin de mandat : 8/01/2013)
- Président d'Honneur de Dassault Aviation SA (depuis 9/01/2013)
- Président de Dassault International Inc. (États-Unis) (fin de mandat : 29/04/2013)

Diane Labruyère-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 Fondaçao Getulio Vargas, à São 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 - Labruyère & Eberlé - où elle poursuit le développement des activités de distribution alimentaire.

MANDATS GROUPE 2014

- Membre du Conseil d'Administration de Carrefour
- Membre du Comité des Nominations de Carrefour

MANDATS HORS GROUPE 2014

- Présidente de l'Institut Robin des Bois (Suisse)
- Administratrice de la Fondation Antenna Technologies (Genève, Suisse)
- Membre du Directoire de Labruyère & Eberlé

MANDATS EXERCÉS DE 2010 À 2013

- N/A



Mathilde Lemoine

Administrateur indépendant

Née le 27 septembre 1969. Française.

Nombre d'actions détenues dans la Société : 2 109 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 GROUPE 2014

- Membre du Conseil d'Administration de Carrefour
- Membre du Comité des Comptes de Carrefour

MANDATS HORS GROUPE 2014

- Membre du Comité Exécutif d'HSBC France
- Membre du Conseil d'Administration de l'École Normale Supérieure

MANDATS EXERCÉS DE 2010 À 2013

- N/A

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 dès 1996. Il était également Vice-Président-Directeur Général de Sogara SAS et Vice-Président de Centros Comerciales Carrefour (Espagne).

MANDATS GROUPE 2014

- Membre du Conseil d'Administration de Carrefour
- Président du Comité des Nominations de Carrefour

MANDATS HORS GROUPE 2014

- N/A

MANDATS EXERCÉS DE 2010 À 2013

- 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)

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 de Surveillance :
20 avril 2005

Date de nomination au sein du Conseil : 28 juillet 2008

Date de renouvellement : 15 avril 2014

Date de fin de mandat : Assemblée appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2016

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 GROUPE 2014

- Membre du Conseil d'Administration de Carrefour

MANDATS HORS GROUPE 2014

- Administrateur de BW Group (Singapour)
- Administrateur de Groupe Bruxelles Lambert (Belgique)
- Administrateur de Erbe SA (Belgique)
- Administrateur de Pargesa Holding SA (Suisse)
- Président du Conseil de Surveillance de PAI Partners SA
- Membre du Conseil de Surveillance de Publicis Groupe
- Administrateur de Imerys SA
- Administrateur de RM2 (Luxembourg)

MANDATS EXERCÉS DE 2010 À 2013

- Administrateur de Thales SA
(fin de mandat : septembre 2013)

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 GROUPE 2014

- Membre du Conseil d'Administration de Carrefour
- Membre du Comité des Nominations de Carrefour

MANDATS HORS GROUPE 2014

- 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

MANDATS EXERCÉS DE 2010 À 2013

- 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)
- 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)



3.2.1.3 Biographie du Censeur

Philippe Houzé

Censeur

Né le 27 novembre 1947. Français.

Date de nomination en tant que Censeur : 15 octobre 2014

PARCOURS PROFESSIONNEL

Diplômé de l'INSEAD, Philippe Houzé a commencé sa carrière chez Monoprix en 1969. Nommé Directeur Général de Monoprix en 1982, puis Président Directeur Général en 1994, il occupe cette fonction jusqu'en novembre 2012. Co-Président du groupe Galeries Lafayette de 1998 à 2004, il prend la présidence du Directoire du Groupe en 2005.

Homme de marketing et de commerce, Philippe Houzé a réussi, grâce à des concepts innovants, à transformer Monoprix pour en faire une référence du commerce de proximité en centre-ville.

En tant que Président du Directoire du groupe Galeries Lafayette, il a su transformer les Galeries Lafayette en « créateur de désir » avec des collections innovantes, des produits mode, de la rénovation de magasins et de la création d'événements.

Il entend faire aujourd'hui du groupe Galeries Lafayette un multispécialiste de la mode, de l'équipement de la personne et de la décoration, multi-canal et international.

Fondé à Paris en 1894, le groupe Galeries Lafayette a en effet comme vocation originelle de « rendre le beau et le bon accessible au plus grand nombre » ; il est reconnu depuis longtemps par les clients français comme par la clientèle étrangère comme un représentant emblématique de « l'art de vivre à la française ».

Philippe Houzé a reçu en 2015 le prix de l'« international retailer of the year » au nom des Galeries Lafayette de la part de la National Retail Federation (NRF), prestigieuse association américaine du commerce de détail et de la distribution réunissant les principaux acteurs mondiaux du secteur.

Acteur engagé de la vie économique nationale, Philippe Houzé a fait du « Développement Durable » un engagement personnel : il s'est fortement impliqué dans la revitalisation des centres villes tout en tenant compte des responsabilités environnementales et sociales du Groupe. Auteur de la « La vie s'invente en ville », il entend poursuivre son investissement au cœur des villes et s'impliquer dans la construction d'un futur souhaitable pour les générations futures.

S'inscrivant dans la lignée des fondateurs, Philippe Houzé poursuit l'engagement du Groupe dans la création et l'art contemporain. A titre d'exemple, il s'est personnellement investi dans le projet du Centre Pompidou Mobile, dont le groupe Galeries Lafayette est un des principaux partenaires. Il a également souhaité apporter tout son concours à la célébration en 2013 du 30^e anniversaire des FRAC.

MANDATS GROUPE 2014

- Censeur du Conseil d'Administration de Carrefour

MANDATS HORS GROUPE 2014

- Président du Directoire du groupe Galeries Lafayette
- Président du Conseil France INSEAD
- Président du Conseil de Novancia Business School
- Président et Membre de l'Union du Grand Commerce de Centre Ville (UCV) (fin de mandat : juin 2014)
- Président de Didier Guérin SAS
- Président de Motier Domaines SAS
- Vice-Président et Directeur Général de la société Motier SAS
- Vice-Président de l'Association Alliance 46.2 Entreprendre en France pour le Tourisme
- Vice-Président de la Fondation France INSEAD (fin de mandat : décembre 2014)
- Administrateur et Président du Comité de Nomination et des Rémunerations de HSBC France
- Administrateur de la Fondation d'Entreprise Galeries Lafayette (collège des fondateurs)
- Administrateur de IDBYME SA
- Représentant permanent de la Société Anonyme des Galeries Lafayette aux Conseils d'administration des sociétés Laser et Laser Cofinoga (fin de mandat : juillet 2014)
- Membre du Comité de Surveillance du Bazar de l'Hôtel de Ville – B.H.V. SAS
- Membre du Conseil d'administration de l'INSEAD
- Membre élu de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris Île-de-France (CCIP)
- Membre du Conseil Fondateur d'EXPOFRANCE 2025

MANDATS EXERCÉS DE 2010 À 2013

- Président de Monop' SAS (fin de mandat : 2010)
- Président de Monop Store SAS (fin de mandat : 2010)
- Président de Monoprix Exploitation SAS (fin de mandat : 2010)
- Président du Conseil d'administration de ALDETA SA (fin de mandat : 2010)
- Président de la société Aux Galeries de la Croisette SAS (fin de mandat : 2010)
- Président de Naturalia France SAS (fin de mandat : 2010)
- Administrateur de Casino Guichard Perrachon (fin de mandat : 2012)
- Administrateur de HSBC Banque Plc (Royaume-Uni) (fin de mandat : 2012)
- Représentant permanent de Monoprix SA au Conseil de FIDECOM (fin de mandat : 2012)
- Président-Directeur Général de Monoprix SA (fin de mandat : 2012)
- Administrateur de Monoprix SA (fin de mandat : 2013)
- Président du Conseil d'administration de la société ARTCODIF SA (fin de mandat : 2013)
- Président de la société Galeries Lafayette Haussmann – GL Haussmann SAS (fin de mandat : 2013)
- Directeur Général de Galeries Lafayette Participations SAS (fin de mandat : 2013)
- Président du Conseil d'administration de la Fondation d'Entreprise Monoprix (fin de mandat : 2013)
- Administrateur de la National Retail Federation (NRF –USA) (fin de mandat : 2013)

3.2.2 Fonctionnement du Conseil d'Administration

Au cours de l'exercice 2014, le Conseil d'Administration s'est réuni huit fois, le taux de présence moyen s'élevant à 85 %.

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 2013 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 2014 ;
- l'examen de certains investissements/désinvestissements pour le Groupe.

Conformément au Règlement Intérieur du Conseil d'Administration, 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 spécifiés par le code AFEP-MEDEF ;
- une fois par an, examine le budget.

Le Règlement Intérieur du Conseil d'Administration est divisé en trois 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.

Le Règlement Intérieur traite aussi bien des aspects formels des missions du Conseil d'Administration 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

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 s'efforce d'éviter tout conflit d'intérêt pouvant exister entre ses intérêts moraux et matériels et ceux de la Société.

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. Les résultats de cette évaluation ont fait ressortir un fonctionnement satisfaisant du Conseil d'Administration ainsi que ses comités.



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 sont 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 Brillet (Administrateur indépendant), Nicolas Bazire.

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 « autre que le contrôle des comptes » 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 du Conseil.

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.

► Activité au cours de l'exercice

Au cours de l'exercice 2014, le Comité des comptes s'est réuni sept fois, le taux de présence moyen s'élevant à 100 %.

Les sujets principaux suivants ont été examinés au cours de ces sept séances :

- revue des projets de comptes sociaux et consolidés de l'exercice clos au 31 décembre 2013 et des comptes consolidés semestriels ;
- procédures de Hard-close ;
- examen du rapport du Président sur le contrôle interne et la gestion des risques ;
- suivi des missions de l'Audit Interne Groupe ;
- dispositif de contrôle de la sécurité alimentaire ;
- gouvernance de la sécurité des systèmes d'information ;
- risk assessment – politique sûreté et sécurité du Groupe ;
- étendue des missions des Commissaires aux Comptes.

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 Brillet (Administrateur indépendant), Charles Edelstenne (Administrateur indépendant).

► 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.

► Activité au cours de l'exercice

Au cours de l'exercice 2014, le Comité des Rémunérations s'est réuni une fois, le taux de présence s'élevant à 100 %.

Les sujets principaux suivants ont été examinés au cours de cette séance :

- éléments de rémunération du Président-Directeur Général ;
- rémunération Variable Annuelle 2013 des collaborateurs du Groupe ;
- rémunération performance Groupe.

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-Cuilleret (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.

► Activité au cours de l'exercice

Au cours de l'exercice 2014, le Comité des Nominations s'est réuni une fois, le taux de présence s'élevant à 100 %.

Les sujets principaux suivants ont été examinés au cours de cette séance :

- revue du rapport du Président du Conseil d'Administration sur la composition du Conseil, les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil ;
- renouvellement de mandat d'Administrateurs lors de la prochaine Assemblée Générale ;
- qualification d'Administrateurs indépendants.

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 réuniifié les fonctions de Président 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.

Lors de sa réunion du 8 février 2015, sur proposition du Président-Directeur Général et après avis du Président du Comité des Nominations, le Conseil d'Administration a nommé deux Directeurs Généraux Délégués, Messieurs Pierre-Jean Sivignon, Directeur Finances et Gestion et Jérôme Bédier, Secrétaire Général.

Limites des pouvoirs du Président-Directeur Général

Selon les termes du Règlement Intérieur, le Directeur Général ne peut 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 supérieurs 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 annuel 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 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 ;
- Membres de Comité : 10 000 euros ;
- Membres du Conseil d'Administration : 45 000 euros.

Ainsi, au cours des exercices 2013 et 2014, 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 PERCUS PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX

(en euros)	Montant versé au cours de l'exercice 2013	Montant versé au cours de l'exercice 2014
Georges Plassat	55 000,00	55 000,00
Sébastien Bazin	105 000,00	37 648,38
René Brillet	64 090,90	65 000,00
Thierry Breton	61 363,63	63 888,88
Anne-Claire Taittinger	54 090,90	53 888,88
Mathilde Lemoine	49 881,81	55 000,00
Amaury de Sèze	85 000,00	83 888,88
Nicolas Bazire	55 000,00	57 222,21
Charles Edelstenne	45 000,00	53 888,88
Bernard Arnault	38 636,36	38 333,33
Jean-Laurent Bonnafé	43 181,81	42 777,77
Bertrand de Montesquieu	65 000,00	65 000,00
Georges Ralli	70 757,57	85 000,00
Diane Labruyère-Cuilleret	55 000,00	53 888,88
Thomas J. Barrack Jr.	-	22 319,63
TOTAL	847 002,98	832 745,72

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, 7 mars 2012, 9 avril 2014 et 4 mars 2015.

3.4.2.1 Eléments de rémunération dus ou attribués au cours de l'exercice 2014 au Président-Directeur Général.

► Rémunération fixe et variable

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 165 %.

Les objectifs de performance sont basés sur l'atteinte d'objectifs économiques (chiffre d'affaires TTC Lfl hors essence, résultat opérationnel courant) pour 50 % du montant de la rémunération variable et pour les autres 50 % sur l'atteinte d'objectifs qualitatifs individuels définis et préétablis de manière précise par le Conseil d'Administration.

La partie variable de sa rémunération 2014 a été fixée à 2 197 500 euros, les objectifs dynamiques de croissance du Groupe fixés par le Conseil ayant été atteints pour l'exercice 2014.

► Jetons de présence

Le montant des jetons de présence perçus s'élève à 55 000 euros décomposé selon les éléments figurant en page précédente.

► Régime de retraite supplémentaire

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 2014.

► Indemnité de départ

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 est en droit de percevoir, dans le cadre d'une transaction importante 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.

3.4.2.2 Tableau récapitulatif des éléments de rémunération du Président-Directeur Général sur les deux derniers exercices

(en euros)	Exercice 2013		Exercice 2014	
	Montants dus au titre de l'exercice	Montants versés au cours de l'exercice	Montants dus au titre de l'exercice	Montants versés au cours de l'exercice
Rémunération fixe	1 500 000	1 500 000	1 500 000	1 500 000
Rémunération variable ⁽¹⁾	2 235 000	1 543 500	2 197 500	2 235 000
Jetons de présence ⁽²⁾	55 000	55 000	55 000	55 000
Avantages en nature (véhicule de fonction avec chauffeur)	3 976	3 976	3 976	3 976
TOTAL	3 793 976	3 102 476	3 756 476	3 793 976

(1) La rémunération variable due au titre de l'année N est versée en année N+1.

(2) Période du 1er août au 31 juillet de chaque année.



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 (à compter du 23 mai 2012)	
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détailées au tableau 2)	3 793 976 €	3 756 476 €
Valorisation des options attribuées aux cours de l'exercice (détailée au tableau 4)	-	-
Valorisation des actions de performances attribuées au cours de l'exercice (détailée au tableau 6)	-	-
TOTAL	3 793 976 €	3 756 476 €

3

TABLEAU 2 - TABLEAU RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS DE CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

Tableau produit en page 88.

TABLEAU 3 - TABLEAU SUR LES JETONS DE PRÉSENCE ET AUTRES RÉMUNÉRATIONS PERÇUS PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX

Tableau produit en page 87.

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

Néant.

TABLEAU 5 - OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS LEVÉES DURANT L'EXERCICE PAR CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

Néant.

TABLEAU 6 - ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES DURANT L'EXERCICE À CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL PAR L'ÉMETTEUR ET PAR TOUTE SOCIÉTÉ DU GROUPE

Néant.

TABLEAU 7 - ACTIONS DE PERFORMANCE DEVENUES DISPONIBLES DURANT L'EXERCICE POUR CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

Néant.

TABLEAU 8 - HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'OPTIONS - INFORMATION SUR LES OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT

Données 31 Décembre 2014	Plan 06/06/2008	Plan 07/07/2008	Plan Option Performance 17/06/2009	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	30/04/2007	30/04/2007	30/04/2007	04/05/2010	04/05/2010	04/05/2010
Date du Conseil d'Administration ou du Directoire	06/06/2008	07/07/2008	17/06/2009	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 :	4 545 183	17 109	1 252 994	6 974 861	60 000	1 439 017	1 941 610
José-Luis DURAN	148 278						
Jacques BEAUCHET	85 000						
Javier CAMPO	96 951						
José-Maria FOLACHE	85 000						
Guy YRAETA	90 976						
Thierry GARNIER	96 951						
Gilles PETIT	90 976						
Lars OLOFSSON			139 139			171 090	
Point de départ d'exercice des options	06/06/2010	07/07/2010	17/06/2011	17/06/2011	04/05/2012	17/07/2012	17/07/2012
Date d'expiration	05/06/2015	06/07/2015	16/06/2016	16/06/2016	03/05/2017	16/07/2017	16/07/2017
Prix de souscription ou d'achat	39,68 €	39,68 €	29,55 €	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	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 2014	0	0	0	0	0	0	0
Nombre cumulé d'options de souscription ou d'achat actions annulées ou caduques	976 899	0	821 906	1 472 379	60 000	929 962	469 758
Options de souscription ou d'achat d'actions restantes en fin d'exercice	3 568 284	17 109	431 088	5 502 482	0	509 055	1 471 852

Données retraitées suite à la scission DIA en 2011.

TABLEAU 9 - HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS DES ACTIONS DE PERFORMANCE - INFORMATION SUR LES ACTIONS DE PERFORMANCE

Néant.



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	X

3.4.4 Opérations effectuées par les mandataires sociaux sur les titres de la société

3

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 2014 par les personnes visées par l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier :

- Le 17 janvier 2014, la société Cervinia Europe, personne morale liée à Bernard Arnault, administrateur de la Société a acquis des actions pour un montant de 17 721 990 euros soit pour un montant unitaire de 27,2646 euros ;
- Le 28 mai 2014, la société Cervinia Europe, personne morale liée à Bernard Arnault, administrateur de la Société a acquis des actions pour un montant de 2 693 600 euros soit pour un montant unitaire de 26,936 euros ;
- Le 28 mai 2014, la société Cervinia Europe, personne morale liée à Bernard Arnault, administrateur de la Société a été livrée au titre du paiement en actions du dividende 2013 pour un montant de 22 890 796,20 euros soit pour un montant unitaire de 26,10 euros ;
- Le 28 mai 2014, la société Bunt, personne morale liée à Bernard Arnault, administrateur de la Société a été livrée au titre du paiement en actions du dividende 2013 pour un montant de 235 343,70 euros soit pour un montant unitaire de 26,10 euros ;
- Le 29 mai 2014, la société Cervinia Europe, personne morale liée à Bernard Arnault, administrateur de la Société a acquis des actions pour un montant de 1 309 818,31 euros soit pour un montant unitaire de 26,799 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 100 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.

3.5.1.1 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 Générale, 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 sa 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 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.

3.5.1.2 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 du Groupe applicable à l'ensemble de ses collaborateurs. Le dispositif éthique de l'entreprise est présenté dans la partie 2.1.3 (page 22 et suivantes).

► 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 du Groupe 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, 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 2.2.2.7 du Document de Référence (page 44 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.

3.5.1.3 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 49 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 2.2.1 (page 26 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

Sous la responsabilité et la coordination du Directeur Patrimoine et Développement du Groupe, également en charge des activités de Carrefour Property, chaque pays met en œuvre une politique de maîtrise et de valorisation des actifs adaptée à sa stratégie.

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. La réalisation des expertises d'évaluation du patrimoine immobilier peut présenter un certain nombre de risques liés aux déterminants du marché immobilier et financier.

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.

Dans le cadre des opérations d'acquisition ou de cession d'actifs, le coût de certaines acquisitions peut nécessiter des ressources financières importantes, et en particulier des financements externes dont le Groupe ne peut garantir l'obtention dans des conditions satisfaisantes pour lui.

Par ailleurs, en cas de dégradation de la conjoncture économique ou du marché de l'immobilier, le Groupe peut ne pas être en mesure de céder ses actifs immobiliers commerciaux dans des conditions financières et de délais satisfaisants, si cela devenait nécessaire.

Enfin, le Groupe exerçant également une activité de promotion immobilière pour certains sites, les risques liés à cette activité pourraient entraîner des retards, voire des annulations d'opérations d'investissement, leur achèvement à un coût supérieur au niveau initialement prévu, ou encore une rentabilité inférieure à celle initialement espérée.

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.

3.5.1.4 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 2014 (3,11 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 4,45 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 2014, le Groupe a procédé à une émission obligataire à hauteur de 1 milliard d'euros et à échéance juillet 2022 simultanément à un rachat obligataire d'un nominal de 0,3 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 4 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 2014, Carrefour Banque a réalisé deux opérations publiques majeures pour accompagner le financement et le développement de ses activités :

- une émission obligataire réalisée en mars 2014 (500 millions d'euros à quatre ans) ;
- une opération de titrisation en novembre 2014 ayant permis de lever 110 millions d'euros.

Ce refinancement total de 610 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.

Carrefour Banque a par ailleurs renouvelé en novembre 2014 son crédit syndiqué de 750 millions d'euros sur cinq ans assorti d'une option d'extension discrétionnaire de deux fois un an dans l'objectif de renforcer sa sécurité de refinancement. Ce renouvellement a été réalisé avec une anticipation d'une année par rapport à la date d'échéance de décembre 2015.

► 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 2014 comparés à ceux de 2013 a affecté le chiffre d'affaires du Groupe de - 2 356 millions d'euros (3,2 % du chiffre d'affaires 2014) et son résultat opérationnel de -74 millions d'euros (2,9 % du résultat opérationnel 2014).

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'option d'achat d'actions, 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.

3.5.1.5 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 actualisé sa procédure de gestion des risques en 2014. Elle a également finalisé la cartographie des processus relatifs à la gestion du risque de crédit.

Carrefour Banque a défini 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 195 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.

3.5.3.1 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).

3.5.3.2 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 2014. 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.

► Dommage 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 et pertes d'exploitation.

Les limites de sa garantie Dommage aux Biens et Pertes d'Exploitation sont conformes à celles d'une société internationale du secteur de la distribution. 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 Dommage 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 Exécutif 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 Exécutif 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 Exécutif Pays.

Le Groupe a également développé de nombreux outils au niveau du Groupe.

3.6 Contrôle interne

3.6.1 Dispositif de gestion des risques et du contrôle interne

INTRODUCTION

La Direction Générale en tant que responsable au niveau du Groupe de la mise en place, du maintien et du pilotage du contrôle interne 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 2015 sur la recommandation de son Comité.

CADRE DE RÉFÉRENCE APPLICABLE

Le dispositif de contrôle interne et de gestion des risques du Groupe 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 ET DE GESTION DES RISQUES

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 :

- contribue à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources ;
- doit lui permettre de prendre en compte de manière appropriée les risques significatifs, qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformité.

Le dispositif 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 pouvant nuire à l'atteinte des 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 technique ou 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 dispositif de contrôle interne et de gestion des risques

► A. L'organisation

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 constituent 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'animation et de surveillance permanente des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques ;
- au niveau des Pays, chaque Directeur Exécutif Pays est responsable du traitement et de la mise en œuvre des principes de contrôle interne et de gestion des risques.

Le Groupe a mis en place un environnement de contrôle formalisé à travers différentes procédures et mesures de contrôle avec un référentiel des règles Groupe, 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 référentiel des règles Groupe se traduit dans les pays par des procédures opérationnelles précises ; il est l'outil avec lequel chaque pays conduit ses contrôles internes, eux-mêmes audités par le Groupe ;
- 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 ;
- le Groupe a fixé des règles de gouvernance délimitant les pouvoirs des mandataires sociaux des sociétés du Groupe ; l'approbation préalable du Conseil d'Administration ou de l'organe compétent de la société concernée est requise pour certaines opérations ; des délégations de pouvoirs et de responsabilités sont en place dans les pays et au niveau du Groupe 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 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.

D. Fonctionnement des processus internes

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 et à leur organisation. Ces procédures et modes opératoires intègrent et approfondissent les contrôles clés définis par le référentiel des règles Groupe.

D. C. La diffusion en interne d'informations

Le Groupe s'assure de la diffusion d'informations pertinentes, fiables aux acteurs concernés afin qu'ils puissent exercer leurs responsabilités dans le respect des normes et procédures du Groupe :

- l'Intranet « GroupOnline » 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 relayer des informations pertinentes, fiables aux acteurs concernés afin qu'ils puissent exercer leurs responsabilités dans le respect des normes et procédures du Groupe.

D. 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 risques majeurs 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 ;
- mobiliser les collaborateurs de la Société autour d'une vision commune des principaux risques et les sensibiliser aux risques inhérents à leur activité.

Au sein du Groupe, la gestion des risques est placée sous la responsabilité des Directions Exécutives Pays avec le support de la Direction Risks & Compliance.

Les Directions Exécutives Pays procèdent à :

- la veille réglementaire et la prise en compte des impacts ;
- la mise en place des procédures et des mesures adaptées de prévention et de protection afin d'éviter la survenance et limiter les impacts ;
- la gestion des incidents ;
- l'information de la Direction Générale en cas d'événement susceptible d'avoir un impact sur l'image et les résultats financiers du Groupe.

Le traitement et la mise en œuvre des principes de gestion des risques est déléguée au niveau des Directeurs Exécutifs Pays qui ont pour mission d'identifier, analyser et traiter les principaux risques auxquels ils sont confrontés.

La Direction Risks et Compliance anime le dispositif de gestion des risques et apporte un support méthodologique aux directions opérationnelles et fonctionnelles à travers le déploiement d'un outil d'évaluation et de cartographie des risques majeurs, tout en développant des cartographies des risques opérationnels.

Vingt-trois 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.

L'outil d'évaluation des risques est complété chaque année par les Directeurs Exécutifs Pays sur la base des facteurs de risques identifiés. Une revue des évaluations est faite dans le cadre d'entretien avec la Direction Risks et Compliance.

La Direction Risks et Compliance a également travaillé sur la cartographie des risques pays d'origine externe, 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 sécurité des personnes et des biens est un des éléments essentiels du dispositif de gestion des risques afin de :

- assurer une protection adaptée pour les clients, les collaborateurs, les prestataires et les sites du Groupe ;
- garantir la conformité réglementaire des sites dans l'ensemble des pays où le Groupe est présent ;
- protéger et valoriser l'image et la réputation de l'entreprise.

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.

Un dispositif d'alerte et de gestion de crise est mis en place par chaque Direction Exécutive Pays au travers d'une organisation formalisée de gestion de crise permettant de faire face aux principaux scénarii susceptibles d'affecter la continuité des opérations.

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.

► E. 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 trois 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 a pour objectif de couvrir les risques patrimoniaux et regroupe :

- 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.

► F. Le pilotage et la surveillance du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques

► 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 comprennent 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 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 ;
- 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 des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques. Il lui incombe ainsi de concevoir, mettre en œuvre les systèmes de contrôle interne et de gestion des risques adaptés à la taille du Groupe, à son activité et à son organisation.

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 à l'égard des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques comprend également la définition des rôles et des responsabilités à cet égard dans le Groupe.

La Direction Générale a mis en place 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,
 - le respect des procédures d'investissements Groupe ;
- la **Direction Juridique Groupe** est responsable de :
 - la politique de gouvernance des services juridiques,
 - la politique de gouvernance des filiales du Groupe,
 - la politique de gestion des risques juridiques du Groupe ;
- la **Direction Risks & Compliance Groupe** est responsable de :
 - l'identification, l'analyse, l'évaluation et le traitement des risques au sein du Groupe, en accompagnement des Directions Exécutives pays,
 - la politique de prévention des risques au sein du Groupe,
 - la gestion des risques de sûreté et de sécurité des biens et des personnes,
 - l'animation du dispositif éthique du Groupe,
 - 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, hygiène 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 sécurité 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 dans le cadre du transfert d'une partie des risques au marché de l'assurance.

L'Audit Interne Groupe a pour mission :

- d'évaluer le fonctionnement des dispositifs de gestion des risques patrimoniaux et de contrôle interne associés en réalisant les missions inscrites au plan d'audit annuel ;
- d'effectuer une surveillance régulière et de faire toute préconisation pour améliorer ces dispositifs ;
- d'animer et de consolider annuellement les campagnes d'autoévaluation du contrôle interne effectuées par les Directions Exécutives.

Le Conseil d'Administration rend compte dans le rapport de gestion des principaux risques et incertitudes auxquels 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.

► B. Au niveau des Pays

Le **Directeur Exécutif Pays**, 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 2014, 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, rattaché au département Consolidation, et présentés aux Commissaires aux Comptes pour commentaires. Lorsque les changements, ajouts ou retraits 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 des 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 sept 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 périodes.

Les filiales préparent leurs comptes statutaires, ainsi que les comptes consolidés convertis en euros de leur périmètre. 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 arrêtés, 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.

Depuis 2012 est mis en place par le département Consolidation, 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 liaisons 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, le Directeur Financier, 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

Le Directeur Financier 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 début d'exercice 2014, le Groupe n'a pas émis 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 apparaît.

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 2014

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 2014.

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 24 avril 2015

MAZARS

Pierre Sardet

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.

Eric Ropert
Patrick-Hubert Petit

DELOITTE & ASSOCIÉS

Arnaud de Planta

COMMENTAIRES SUR L'EXERCICE 2014



4

4.1 Analyse de l'activité et des résultats consolidés	110	4.5 Chiffre d'affaires premier trimestre 2015	123
4.1.1 Principaux agrégats du compte de résultat	110		
4.1.2 Analyse des principaux postes du compte de résultat	111		
4.2. Situation financière et trésorerie du Groupe	115	4.6 Analyse de l'activité de la société mère	127
4.2.1 Capitaux propres	115	4.6.1 Activités et résultats	127
4.2.2 Endettement financier net	115	4.6.2 Participations	128
4.2.3 Tableau de flux de trésorerie de l'exercice et trésorerie du groupe à fin 2014	116	4.6.3 Affectation du résultat	128
4.2.4 Financement et ressources de liquidité	117	4.6.4 Conventions visées aux articles L.225-38 et suivants du code de commerce	129
4.2.5 Restriction à l'utilisation des capitaux	117	4.6.5 Activités de recherche et développement	129
4.2.6 Sources de financement attendues	117	4.6.6 Résultat de la Société au cours des cinq derniers exercices	130
		4.6.7 Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions et engagements réglementés	131
4.3 Perspectives pour l'année 2015	118		
4.4 Autres informations	119		
4.4.1 Principes comptables	119		
4.4.2 Faits marquants de la période	119		
4.4.3 Principales transactions avec les parties liées	122		
4.4.4 Événements postérieurs à la clôture	122		

4.1 Analyse de l'activité et des résultats consolidés

4.1.1 Principaux agrégats du compte de résultat

(en millions d'euros)	2014	2013 *	Évol. en %	Évol. en % à taux de change constants
Chiffre d'affaires hors taxes	74 706	74 888	(0,2) %	2,9 %
Résultat opérationnel courant	2 387	2 238	6,7 %	10,6 %
Résultat opérationnel courant après QP dans les résultats MEQ	2 423	2 267	6,9 %	10,8 %
Résultat opérationnel non courant	149	144	na	na
Résultat financier	(563)	(722)	(22,0) %	(12,9) %
Impôt sur les résultats	(709)	(631)	12,4 %	13,0 %
Résultat net des activités poursuivies - Part du Groupe	1 182	949	24,6 %	37,4 %
Résultat net des activités abandonnées - Part du Groupe	67	314		
Résultat net - Part du Groupe	1 249	1 263		
Free cash flow	306	26		
Dette nette au 31 décembre	4 954	4 117		

* Les informations comparatives 2013 présentées dans ce document ont été retraitées pour refléter l'application anticipée de l'interprétation IFRIC 21 – Droits ou taxes, ainsi que le reclassement de la ligne de quote-part dans le résultat des sociétés mises en équivalence au compte de résultat. Ces retraitements sont décrits en note 4 des comptes consolidés annuels.

Les performances de l'année 2014 traduisent la poursuite de la dynamique de croissance de l'activité avec une accélération de la croissance organique des ventes et une progression des résultats du Groupe à taux de changes constants.

- les ventes augmentent de 2,9 % à taux de changes constants, avec une croissance organique dans tous les formats en France, une amélioration significative de la tendance des ventes en Europe, et une forte croissance organique des pays émergents, portée par le Brésil et l'Argentine ;
- le résultat opérationnel courant s'établit à 2 387 millions d'euros, en hausse de 10,6 % à taux de changes constants ; l'Europe (y compris la France) affiche une hausse du résultat opérationnel courant de +7,0 % alors que les pays émergents (Amérique latine et Asie) enregistrent une croissance de +14,9 % ;
- le résultat opérationnel non courant est positif et s'établit à 149 millions d'euros. Il se compose principalement de la plus-value relative à l'opération d'apport à la coentreprise Carmila. Il correspondait principalement au 31 décembre 2013 à la plus-value générée dans le cadre de la cession de la participation de 25 % détenue dans Majid Al Futtaim Hypermarkets ;

- la charge financière nette s'établit à 563 millions d'euros, en diminution de 159 millions d'euros, en raison essentiellement d'une baisse des charges financières exceptionnelles (en 2013, le résultat financier incluait une charge de 119 millions d'euros liée à l'opération de rachat de dette obligataire) et d'une amélioration du coût de l'endettement financier net ;
- la charge d'impôt sur les résultats s'élève à 709 millions d'euros, soit 35,3 % du résultat avant impôt ;
- le résultat net des activités poursuivies, part du Groupe, ressort à 1 182 millions d'euros, à comparer à un résultat de 949 millions d'euros en 2013 ;
- Le résultat net des activités abandonnées, part du Groupe, s'établit à 67 millions d'euros, et provient essentiellement de la résolution d'un litige ancien ;
- en conséquence, le résultat net part du Groupe est de 1 249 millions d'euros, à comparer à un résultat de 1 263 millions d'euros en 2013 ;
- le cash-flow libre s'élève à 306 millions d'euros, à comparer à 26 millions d'euros en 2013.

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)	2014	2013	Évol. en %	Évol. en % à taux de change constants
France	35 336	35 438	(0,3) %	(0,3) %
Europe (hors France)	19 191	19 220	(0,2) %	(0,1) %
Amérique latine	13 891	13 786	0,8 %	17,6 %
Asie	6 288	6 443	(2,4) %	(1,9) %
TOTAL	74 706	74 888	(0,2) %	2,9 %

Le chiffre d'affaires hors taxes s'élève à 74 706 millions d'euros, en progression de 2,9 % 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 pour la deuxième année consécutive ;
- les ventes en Europe sont quasiment stables pour la première fois en 6 ans, avec une progression en Espagne, en Belgique et en Roumanie ;
- la croissance des ventes à changes constants en Amérique latine se poursuit sur un rythme soutenu (+17,6 %). Les effets de change sont fortement défavorables, de sorte que la variation à taux de changes courants est ramenée à 0,8 % ;
- les ventes en Asie à taux de changes constants diminuent de 1,9 %.

4

Chiffre d'affaires HT par zone géographique – contribution au total du Groupe

(en %)	2014 ⁽¹⁾	2013
France	45,9 %	47,3 %
Europe (hors France)	24,9 %	25,7 %
Amérique Latine	21,0 %	18,4 %
Asie	8,2 %	8,6 %
TOTAL	100,0 %	100,0 %

(1) À taux de changes constants.

À 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 % en 2013.

Résultat opérationnel courant par zone géographique

(en millions d'euros)	2014	2013	Évol. en %	Évol. en % à taux de change constants
France	1 271	1 198	6,1 %	6,1 %
Europe (hors France)	425	388	9,6 %	9,6 %
Amérique Latine	685	627	9,4 %	23,2 %
Asie	97	131	(25,5) %	(24,8) %
Fonctions globales	(92)	(106)	(12,7) %	(12,7) %
TOTAL	2 387	2 238	6,7 %	10,6 %

Le résultat opérationnel courant s'établit à 2 387 millions d'euros, en hausse de 10,6 % à taux de changes constants. Il représente 3,2 % du chiffre d'affaires au 31 décembre 2014, contre 3,0 % au 31 décembre 2013.

La progression du résultat opérationnel courant rend compte de :

- la progression du niveau de marge des activités courantes qui s'établit à 23,0 % du chiffre d'affaires, contre 22,7 % en 2013 ;
- la maîtrise des frais généraux (incluant les coûts d'actifs), stables à 20 % du chiffre d'affaires.

En France, le résultat opérationnel courant a progressé de 6,1 %, et s'élève à 1 271 millions d'euros, soit une hausse de 20 points de base de la marge opérationnelle, qui s'établit ainsi à 3,6 % du chiffre d'affaires. Chacun des formats contribue à cette performance, qui s'explique par une progression de la marge commerciale sous l'effet de la réduction de la démarque et des gains logistiques.

En Europe (hors France), le résultat opérationnel courant a progressé de 9,6 % à taux de changes constants et s'élève à 425 millions d'euros, soit une hausse de 20 points de base de la marge opérationnelle, qui s'établit à 2,2 % du chiffre d'affaires. La rentabilité en Espagne poursuit son redressement. En Italie, les tendances de vente se sont améliorées au deuxième semestre grâce au déploiement continu des plans d'action. Dans le reste de l'Europe, la rentabilité se tient avec une amélioration qui se poursuit en Belgique.

Le résultat opérationnel courant de l'Amérique latine s'élève à 685 millions d'euros, en augmentation de 23,2 % à taux de changes constants, soutenu par une bonne tenue de la marge commerciale et d'excellentes ventes en comparable au Brésil et en Argentine.

En Asie, le résultat opérationnel courant s'établit à 97 millions d'euros, à comparer à 131 millions d'euros en 2013. La marge commerciale s'est bien tenue en taux. Le Groupe adapte ses activités dans un environnement qui reste marqué par une consommation frugale. En outre, l'évolution des coûts de distribution rend compte de l'inflation salariale et des charges liées à l'expansion en Chine. Par ailleurs, Taiwan améliore ses performances.

Amortissements

Les amortissements se sont élevés à 1 381 millions d'euros en 2014. Ils représentent 1,8 % du chiffre d'affaires, soit un ratio stable par rapport à 2013.

Quote-part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence

La quote-part revenant au Groupe dans le résultat net des entités mises en équivalence s'est élevée à 37 millions d'euros, contre 30 millions d'euros en 2013.



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 la période.

Il se décompose de la manière suivante :

(en millions d'euros)	2014	2013
Résultat de cession d'actifs	336	425
Coûts de réorganisation	(111)	(52)
Autres éléments non courants	1	(101)
Résultat non courant avant dépréciation et pertes sur actifs	226	272
Dépréciation et pertes sur actifs	(77)	(128)
<i>dont dépréciation et pertes sur goodwills</i>	0	(16)
<i>dont dépréciation et pertes sur actifs corporels</i>	(77)	(112)
Produits et charges non courants	149	144
<i>dont total des produits non courants</i>	490	566
<i>dont total des charges non courantes</i>	(341)	(422)

Le résultat de cession d'actifs correspond essentiellement à la plus-value générée dans le cadre de l'opération d'apport à la coentreprise Carmila (voir section 4.4.2 « Faits marquants de la période »). Il correspondait principalement au 31 décembre 2013 à la plus-value générée dans le

Le résultat non courant est un produit net de 149 millions d'euros, soit le solde de produits non courants pour 490 millions d'euros et de charges non courantes pour 341 millions d'euros.

4

cadre de la cession de la participation de 25 % détenue dans Majid Al Futtaim Hypermarkets.

Une description des charges et des produits non courants est fournie dans la note 11 des comptes consolidés annuels.

Résultat opérationnel

Le résultat opérationnel s'établit à 2 572 millions d'euros en 2014, à comparer à 2 411 millions d'euros en 2013, soit une amélioration de 161 millions d'euros.

Résultat financier

Le résultat financier est une charge nette de 563 millions d'euros, soit 0,8 % du chiffre d'affaires, contre 1,0 % en 2013.

(en millions d'euros)	2014	2013
Coût de l'endettement financier net	(399)	(428)
Autres produits et charges financiers	(164)	(294)
RÉSULTAT FINANCIER	(563)	(722)

Le coût de l'endettement financier net s'élève à 399 millions d'euros, en diminution de 29 millions d'euros. Cette amélioration provient principalement d'une diminution du coût moyen des emprunts obligataires, du fait notamment des rachats obligataires anticipés de juin 2013 et de juillet 2014.

Les autres produits et charges financiers représentent une charge nette de 164 millions d'euros, à comparer à une charge nette de 294 millions en 2013. La diminution de 130 millions d'euros s'explique principalement par la charge exceptionnelle de 119 millions d'euros en 2013, liée à l'opération de rachat de dette obligataire.

Impôt sur les résultats

La charge d'impôt sur les résultats s'élève à 709 millions d'euros en 2014, à comparer à une charge de 631 millions d'euros en 2013. Le taux effectif d'impôt ressort à 35,3 %.

Participations ne donnant pas le contrôle

La part de résultat net attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle s'est élevée à 118 millions d'euros, contre 101 millions d'euros en 2013.

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 1 182 millions d'euros en 2014, à comparer à un résultat de 949 millions d'euros en 2013.

Résultat net des activités abandonnées – part du Groupe

En 2014, le résultat net des activités abandonnées, part du Groupe provient essentiellement de la résolution au cours de l'exercice d'un litige ancien pour 88 millions d'euros et du résultat lié à la fermeture des activités du Groupe en Inde pour (24) millions d'euros.

En 2013, le résultat des activités abandonnées provenait 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.

4.2. Situation financière et trésorerie du Groupe

4.2.1 Capitaux propres

Les capitaux propres s'élèvent à 10 228 millions d'euros au 31 décembre 2014 à comparer à 8 679 millions d'euros au 31 décembre 2013, soit une hausse de 1 549 millions d'euros.

Cette hausse s'explique principalement par les mouvements suivants :

- le résultat de la période, soit 1 367 millions d'euros ;
- la cession d'une participation de 10 % des activités brésiliennes pour une incidence nette positive sur les capitaux propres totaux de 458 millions d'euros ;

- le versement de dividendes pour un montant total de 504 millions d'euros, dont 434 millions d'euros aux actionnaires de Carrefour (285 millions d'euros payés en actions) et 70 millions d'euros aux détenteurs de participations ne donnant pas le contrôle ;
- la variation des écarts actuariels pour une incidence nette négative de 129 millions d'euros.

4.2.2 Endettement financier net

L'endettement net du Groupe est passé de 4 117 millions d'euros à fin 2013 à 4 954 millions d'euros à fin 2014, soit une hausse de 837 millions d'euros

La dette nette du Groupe s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	2014	2013
Emprunts obligataires	6 915	7 462
Autres emprunts et dettes financières	1 078	1 356
Billet de Trésorerie	120	
Passifs relatifs à des contrats de location financement	398	388
Total des dettes financières hors dérivés passif	8 511	9 206
Dérivés - Passif	61	27
Total des dettes (1)	8 572	9 233
<i>dont dettes à plus d'un an</i>	6 815	7 550
<i>dont dettes à moins d'un an</i>	1 757	1 683
Autres actifs financiers courants	504	359
Disponibilités	3 113	4 757
Total des placements (2)	3 618	5 116
DETTE NETTE = (1) - (2)	4 954	4 117

Les dettes financières du Groupe (hors dérivés) ont des échéances réparties dans le temps (jusqu'en 2022 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)	2014	2013
À moins d'un an	1 696	1 683
Entre 1 et 2 ans	1 329	1 242
Entre 2 et 5 ans	2 486	2 955
Au-delà de 5 ans	3 000	3 326
TOTAL	8 511	9 206

Au 31 décembre 2014, le Groupe disposait par ailleurs de 4,45 milliards d'euros de crédits syndiqués non tirés et mobilisables sans condition, à échéance 2017, 2018 et 2019, ce qui conforte sa position de liquidité.

4.2.3 Tableau de flux de trésorerie de l'exercice et trésorerie du groupe à fin 2014

La trésorerie disponible pour le Groupe s'établit à 3 113 millions d'euros au 31 décembre 2014, à comparer à 4 757 millions d'euros au 31 décembre 2013, soit une diminution de 1 644 millions d'euros. Cette variation s'explique principalement par la reprise des investissements du Groupe depuis la fin du second semestre 2013, qui se poursuit en 2014

L'endettement net augmente de 837 millions d'euros en 2014, à comparer à une diminution de (203) millions d'euros en 2013. Cette variation s'analyse comme suit à partir du tableau de flux de trésorerie simplifié du Groupe pour la période :

(en millions d'euros)	2014	2013
Autofinancement	2 504	2 039
Variation du BFR marchand (« Trésorerie marchandises »)	(63)	76
Investissements	(2 305)	(1 671)
Autres	169	(418)
Cash-flow libre	306	26
Investissements financiers	(1 336)	(57)
Cessions	236	542
Acquisitions et cessions sans changement de contrôle	311	(11)
Dividendes/augmentation de capital	(214)	(206)
Coût de l'endettement financier net	(399)	(428)
Effet périmètre et impact des activités abandonnées	(64)	752
Autres	323	(415)
Diminution/(Augmentation) de l'endettement net	(837)	203

Le cash-flow libre s'élève à 306 millions d'euros en 2014 (à comparer à 26 millions d'euros en 2013) après prise en compte de l'augmentation de l'autofinancement (+ 465 millions d'euros) et du BFR non marchand (+ 442 millions d'euros) et de l'augmentation du décaissement net lié aux investissements de 634 millions d'euros entre 2013 et 2014.

Les investissements financiers représentent un décaissement net de - 1 336 millions d'euros à fin 2014, à comparer à un décaissement net de - 57 millions d'euros en 2013. Le montant à fin 2014 correspond

principalement à l'acquisition d'Erteco (Dia) et aux investissements réalisés par Carrefour dans la co-entreprise Carmila.

Les cessions de la période correspondent à un encaissement de 236 millions d'euros en 2014 et correspondent aux cessions d'actifs à Carmila en France et en Espagne. Fin 2013, l'encaissement de 542 millions d'euros était lié à la cession de notre participation dans Majid Al Futtaim Hypermarkets.

Les acquisitions et cessions sans changement de contrôle représentent un encaissement net de 311 millions d'euros, composé essentiellement de l'encaissement relatif à la cession de 10 % du capital de nos activités brésiliennes à Peninsula et au décaissement lié au rachat de la part des minoritaires de Carcoop en France.

L'effet périmètre et l'impact des activités abandonnées représentent un décaissement net de (64) millions d'euros à comparer à un encaissement net de 752 millions d'euros en 2013, qui s'explique par la cession de l'Indonésie et par la perte de contrôle de la filiale en Turquie, intervenues en 2013.

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. À fin 2014, 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 4,45 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 2014, disposant de 4,45 milliards d'euros de crédits syndiqués disponibles et non tirés (échéances 2017, 2018 et 2019), 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 4 mois.

Au 31 décembre 2014, Carrefour est noté BBB+ perspective stable A-2 par l'agence S&P. Carrefour Banque est noté BBB+ perspective stable A-2 par l'agence S&P.

4

4.2.5 Restriction à l'utilisation des capitaux

Dans le cadre de son activité internationale, Carrefour n'a pas de restrictions importantes sur sa capacité à accéder ou utiliser ses actifs et régler ses passifs autres que celles résultant du cadre réglementaire dans lequel ses filiales opèrent. Les autorités de supervision locales

peuvent exiger des filiales bancaires de garder un certain niveau de capital et de liquidité, de limiter leur exposition à d'autres parties du Groupe et de se conformer à certains ratios.

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 2015

Carrefour maintient son cap dans un environnement qui demeure incertain. Dans cette troisième année du plan, le Groupe se concentrera en 2015 sur les priorités opérationnelles suivantes :

- poursuite des plans visant l'amélioration constante de l'offre et de l'image prix pour une meilleure expérience client dans tous les pays ;
- accélération de l'expansion multiformat :
 - expansion continue et ciblée dans nos marchés clés,
 - intégration progressive des magasins de DIA France,
 - poursuite des ouvertures dans la proximité au Brésil et en Chine ;
- développement du multicanal en s'appuyant sur notre réseau physique :
 - refonte et convergence de nos sites Internet en France, élargissement progressif de l'offre,
 - poursuite du déploiement des services de *click & collect*,
 - développement des activités e-commerce dans plusieurs pays ;

■ poursuite de chantiers structurants incluant :

- refonte de la chaîne logistique en France,
- simplification des systèmes d'information,
- évolution du modèle en Chine ;

■ continuation des rénovations de magasins :

- poursuite du programme de remise à niveau des actifs,
- modernisation de notre parc ;

■ développement de l'attractivité des sites en capitalisant sur Carmila, société de centres commerciaux en France, Espagne et Italie.

Les perspectives 2015 sont les suivantes :

- des investissements totaux, incluant DIA France, entre 2,5 et 2,6 milliards d'euros ;
- une augmentation du cash flow libre ;
- la poursuite d'une discipline financière stricte : maintien du BBB+.

4.4 Autres informations

4.4.1 Principes comptables

Les méthodes comptables et les modalités de calcul adoptées dans les comptes consolidés 2014 sont identiques à celles des comptes consolidés au 31 décembre 2013, à l'exception des normes et amendements de normes suivants, qui n'ont pas d'incidence significative sur les états financiers consolidés du Groupe :

- IFRS 10 – *États financiers consolidés* ;
- IFRS 11 – *Partenariats* ;
- IFRS 12 – *Informations à fournir sur les intérêts détenus dans d'autres entités* ;
- IAS 28 révisée – *Participations dans les entreprises associées et coentreprises* ;
- amendement de la norme IAS 32 – *Instruments financiers - présentation* ;
- amendement de la norme IAS 36 – *Dépréciations d'actifs - informations à fournir sur la valeur recouvrable des actifs non financiers* ;
- amendement de la norme IAS 39 – *Instruments financiers : comptabilisation et évaluation*.

Par ailleurs, le Groupe a opté pour une application par anticipation de l'interprétation IFRIC 21 – Droits ou taxes, adoptée par l'Union européenne le 13 juin 2014. Cette interprétation définit le fait générateur qui crée un passif au titre d'une taxe due tel qu'il est prévu par les dispositions légales ou réglementaires :

- l'incidence de l'application anticipée d'IFRIC 21 sur les capitaux propres au 1^{er} janvier 2013 est de + 82 millions d'euros ;
- l'incidence sur le compte de résultat de l'exercice 2013 est non significative.

4.4.2 Faits marquants de la période

Création d'une société de centres commerciaux attenants aux hypermarchés du Groupe en Europe

Le 16 décembre 2013, Carrefour annonçait la signature d'un protocole d'intention avec Klépierre pour le rachat de 127 centres commerciaux.

Après accord final signé entre les parties le 24 janvier 2014, consultation des instances représentatives du personnel et approbation des autorités réglementaires compétentes, le Groupe a annoncé le 16 avril 2014 la création, avec ses partenaires co-investisseurs, de la société Carmila dédiée à la valorisation des centres commerciaux attenants aux hypermarchés Carrefour en France, en Espagne et en Italie.

Hormis l'application anticipée d'IFRIC 21, le Groupe n'a pas opté pour une application anticipée d'autres normes, amendements et interprétations dont l'application n'est pas obligatoire au 1^{er} janvier 2014.

Textes adoptés par l'Union européenne :

- améliorations annuelles des IFRS 2010-2012 et 2011-2013 (applicables pour les périodes annuelles commençant au 1^{er} juillet 2015).

Textes non encore adoptés par l'Union européenne :

- norme IFRS 15 – *Produits des activités ordinaires tirés des contrats avec les clients* ;
- norme IFRS 9 – *Instruments financiers* ;
- améliorations annuelles des IFRS 2012-2014 (applicables à partir du 1^{er} janvier 2016).

Les incidences éventuelles de ces textes sur les comptes consolidés sont en cours d'évaluation.

Les nouvelles normes et les principaux textes, adoptés ou non par l'Union européenne sont décrits dans le paragraphe 1.2 « Référentiel IFRS appliqué » du rapport consolidé annuel.

Carmila est ainsi devenue propriétaire à la date de l'opération d'un portefeuille de 171 centres commerciaux provenant :

- d'une part, de l'acquisition finalisée le 16 avril auprès de Klépierre de 126 sites en France, en Espagne et en Italie pour une valeur de 2 milliards d'euros ;
- d'autre part, de l'apport par le groupe Carrefour de 45 sites en France pour une valeur de marché de 0,7 milliard d'euros.

Son financement initial est constitué de 1,8 milliard d'euros de fonds propres, apportés par les partenaires co-investisseurs à hauteur de 1,0 milliard d'euros et par Carrefour pour 0,8 milliard d'euros (0,7 milliard d'euros en apports d'actifs et 0,1 milliard d'euros en trésorerie). Par ailleurs, la société Carmila a souscrit des lignes de crédit bancaire pour le solde, soit 0,9 milliard d'euros.

Dans les comptes annuels 2014, en application des normes sur la consolidation 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, qui détiennent respectivement 42 % et 58 % du capital, a été consolidée selon la méthode de la mise en équivalence, pour un montant initial de 784 millions d'euros. L'opération s'est traduite par la constatation en résultat non courant d'une plus-value de 333 millions d'euros, conformément à la norme IFRS 10 applicable en cas de perte de contrôle d'une activité au sens de la norme IFRS 3.

Acquisition des activités de Dia en France

Le 20 juin 2014, le groupe Carrefour a annoncé la signature d'une promesse d'achat dans le cadre d'un accord d'exclusivité de Dia pour l'acquisition de Dia France, sur la base d'une valeur d'entreprise de 600 millions d'euros.

Le 21 novembre 2014, Carrefour a annoncé la réception de l'approbation de l'Autorité de la Concurrence, lui permettant de poursuivre son expansion multiformat sur son marché domestique. Cette autorisation porte sur la reprise de plus de 800 points de vente et prévoit que Carrefour

se sépare d'une cinquantaine de magasins, qui ont été classés de ce fait en actifs disponibles à la vente au 31 décembre 2014.

La réalisation de la transaction s'est faite le 1^{er} décembre 2014.

En application de la norme IFRS 3 – *Regroupement d'entreprises*, l'affectation provisoire du prix d'acquisition a conduit à la constatation d'un *goodwill* de 189 millions d'euros.

(en millions d'euros)

	Valeur comptable	Juste valeur provisoire
Immobilisations incorporelles	206	121
Immobilisations corporelles	445	454
Actifs financiers	12	23
Actifs immobilisés	664	598
Dette financière nette	(16)	(34)
Autres actifs et passifs nets	(87)	(127)
TOTAL ACTIF NET	560	437
Contrepartie transférée		626
Goodwill		189

Les incidences de cette acquisition sur le résultat opérationnel du Groupe et le résultat net consolidé de l'exercice 2014 ne sont pas significatives.

Ouverture du capital de la filiale brésilienne

Le 18 décembre 2014, le groupe Carrefour a annoncé la prise de participation le jour même de la société d'investissement brésilienne, Peninsula, dans sa filiale brésilienne à hauteur de 10 %, pour un montant de 1,8 milliard de reais (525 millions d'euros).

Par ailleurs, Peninsula détient des options lui permettant d'augmenter sa participation jusqu'à un maximum de 16 % dans un délai de 5 ans.

Conformément à la norme IFRS 10 – *États financiers consolidés*, la cession de 10 % de la participation du Groupe dans sa filiale brésilienne s'est traduite par une plus-value nette enregistrée en capitaux propres

part du Groupe à hauteur de 285 millions d'euros et la reconnaissance d'intérêts ne donnant pas le contrôle pour 174 millions d'euros.

Cette opération est une première étape significative dans le projet d'ouvrir le capital de sa filiale brésilienne afin de renforcer son ancrage local et d'accompagner sa croissance. Elle permettra à Carrefour de bénéficier, au Brésil, de l'expérience reconnue de son nouvel actionnaire dans la distribution locale pour la poursuite du développement de son modèle multiformat.

Acquisitions en Italie

Le 30 juin 2014, Carrefour a annoncé le rachat au groupe Rewe de 53 supermarchés sous enseigne Billa situés dans le nord de l'Italie. L'ensemble représente une surface de vente de 58 000 m² et a réalisé un chiffre d'affaires d'environ 300 millions d'euros HT en 2013.

Après approbation des autorités réglementaires et consultation des instances représentatives du personnel de Billa, l'acquisition a été finalisée le 11 septembre 2014. En application de la norme IFRS 3, un *goodwill* provisoire de 64 millions d'euros a été enregistré dans les comptes du Groupe au 31 décembre 2014.

Le 21 novembre 2014, le Groupe a annoncé le rachat de 17 magasins de la chaîne « Il Centro », 16 situés dans les provinces de Florence et d'Arezzo et un dans la province de La Spezia, magasins qui passent sous enseigne Carrefour Express, marque de proximité du Groupe. Cette opération s'inscrit dans la stratégie multifORMAT de Carrefour, permettant au Groupe de renforcer sa présence dans le centre-nord de l'Italie. Les incidences dans les comptes consolidés du groupe Carrefour sont non significatives.

Paiement du dividende 2013 avec option de paiement en actions

L'Assemblée Générale des actionnaires de Carrefour, réunie le 15 avril 2014, a fixé le dividende relatif à l'exercice 2013 à 0,62 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 26,10 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 0,62 euro par action et arrondi au centime d'euro supérieur.

Ouverte le 24 avril 2014, la période d'option s'est clôturée le 15 mai 2014 ; les actionnaires ayant choisi le paiement du dividende en actions représentent 64,55 % du capital.

Le 28 mai 2014 ont eu lieu :

- le règlement livraison des 10 929 717 actions nouvelles émises pour les besoins du paiement du dividende en action, suite à une augmentation du capital social et des primes d'émission de Carrefour d'un montant total de 285 millions d'euros ;
- le versement du dividende global en numéraire aux actionnaires n'ayant pas retenu l'option du paiement en actions (149 millions d'euros).

4

Émission et rachat obligataire

En date du 15 juillet 2014, le Groupe a réalisé une émission obligataire d'un montant de 1 000 millions d'euros d'une maturité de 8 ans (échéance juillet 2022) et d'un coupon à taux fixe à 1,75 % l'an.

De façon simultanée, le groupe Carrefour a réalisé le rachat de deux souches obligataires existantes pour un montant en nominal de 318 millions d'euros :

- souche de 763 millions d'euros – coupon 4,375 % - échéance novembre 2016, nominal racheté de 97 millions d'euros ;
- souche de 500 millions d'euros – coupon 5,25 % - échéance octobre 2018, nominal racheté de 221 millions d'euros.

Cette opération permet au groupe Carrefour de consolider son financement à long terme, aux conditions actuelles du marché, particulièrement attractives. Elle se traduit par :

- une augmentation de 682 millions d'euros du montant en nominal du portefeuille obligataire ;
- une optimisation des frais financiers futurs du fait de l'émission à un coupon historiquement bas ;
- un rallongement de la maturité moyenne de la dette obligataire, qui passe, au 15 juillet 2014, de 3,7 années à 4,2 années (augmentation de 0,5 année).

Fermeture des activités du Groupe en Inde

Le 7 juillet 2014, Carrefour a annoncé son intention de fermer ses cinq magasins de *cash & carry* en Inde, où l'enseigne était implantée depuis 2010. La clôture des activités du Groupe en Inde a été réalisée au cours du second semestre 2014.

Accord de coopération à l'achat entre Carrefour et Cora

Carrefour France et Cora/Supermarchés Match ont annoncé le 22 décembre 2014 la signature d'un accord de coopération à l'achat. Cet accord concrétise un partenariat de long terme, sans lien capitalistique entre les deux entreprises, chacune conservant son indépendance, et les

engage dans des relations durables avec leurs fournisseurs. Il permettra ainsi de soutenir la compétitivité de leurs enseignes au bénéfice des consommateurs. Ce partenariat est effectif depuis le 1^{er} janvier 2015.

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

Le 22 janvier 2015, le groupe Carrefour a signé la mise en place d'une nouvelle facilité de crédit bancaire auprès d'un pool bancaire de 22 banques, pour un montant de 2 500 millions d'euros et d'une maturité de 5 ans (janvier 2020), assortie de deux options d'extension d'une année chacune.

Cette nouvelle facilité vient en remplacement de deux facilités existantes : l'une de 1 591 millions d'euros à échéance juillet 2017 et l'autre de 1 458 millions d'euros à échéance novembre 2018.

Cette opération s'inscrit dans la poursuite de la sécurisation des financements long terme du groupe Carrefour, visant à allonger la maturité moyenne des facilités de crédit (passant de 3,5 à 4,7 années au 22 janvier 2015), à réduire les coûts financiers associés, tout en adaptant leurs montants aux besoins du Groupe.

Le 27 janvier 2015 (règlement en date du 3 février 2015), le Groupe a réalisé une nouvelle émission obligataire de 750 millions d'euros d'une maturité de 10,3 ans (échéance juin 2025) et d'un coupon de 1,25 %.

Cette opération permet au groupe Carrefour de consolider son financement à long terme, d'allonger sa maturité obligataire moyenne (passage de 4,2 à 4,8 au 3 février 2015) et de poursuivre la réduction de sa charge financière.

Aucun autre événement postérieur à la clôture n'est de nature à avoir une incidence significative sur les comptes du Groupe.

4.5 Chiffre d'affaires premier trimestre 2015

Forte croissance des ventes au premier trimestre 2015

■ Chiffre d'affaires du 1^{er} trimestre 2015 :

- 21,0 Md€, + 6,2 % au total ;
- + 3,2 % en organique.
- France : croissance totale hors essence de + 7,9 % et + 2,6 % en organique :
 - Croissance soutenue dans tous les formats ;
 - Intégration des magasins DIA en France.

■ International : croissance totale de + 8,4 % et + 3,6 % en organique :

- Hausse des ventes en Europe ;
- Poursuite d'une excellente performance en Amérique latine ;
- Déploiement du plan d'action en Chine.

Chiffre d'affaires TTC consolidé du premier trimestre 2015

Le chiffre d'affaires du Groupe s'établit à 21 005 M€. Ce trimestre, l'effet de changes est favorable (+ 2,1 %), ainsi que l'effet calendaire (+ 0,3 %). L'effet du prix de l'essence est défavorable (- 2,1 %).

4

	Ventes TTC (M€)	Variation organique	Variation totale	
		hors essence hors calendaire	Avec essence	Hors essence
France	9 558	+ 2,6 %	+ 3,6 %	+ 7,9 %
International	11 447	+ 3,6 %	+ 8,4 %	+ 9,1 %
Groupe	21 005	+ 3,2 %	+ 6,2 %	+ 8,6 %

Nota : les variations à magasins comparables et en organique sont présentées hors effet calendaire et hors essence.

Le volume d'affaires sous enseigne avec essence s'élève à 25,4 Md€ au premier trimestre 2015, en hausse de + 7,7 % à changes courants.

Ventes TTC 1^{er} trimestre 2015

FRANCE

	Ventes TTC (M€)	Hors essence		Variation totale	
		Magasins comparables	Variation organique	Avec essence	Hors essence
France	9 558	+ 2,5 %	+ 2,6 %	+ 3,6 %	+ 7,9 %
Hypermarchés	4 989	+ 2,1 %	+ 2,2 %	(0,3) %	+ 2,3 %
Supermarchés	3 078	+ 2,5 %	+ 2,0 %	(2,6) %	+ 1,9 %
Proximité et autres formats	1 491	+ 4,8 %	+ 6,2 %	+ 40,2 %	+ 50,3 %

Au premier trimestre, la **France** enregistre une croissance totale hors essence de + 7,9 % (incluant l'intégration des magasins Dia en France). La croissance organique est solide à + 2,6 %.

Ce trimestre, l'évolution des prix à la pompe a un impact défavorable de 4,3 %.

Les ventes des **hypermarchés** sont en hausse de + 2,2 % en organique et de + 2,1 % à magasins comparables. Les ventes alimentaires poursuivent leur croissance, les ventes non-alimentaires sont proches de l'équilibre.

Le chiffre d'affaires des **supermarchés** est en hausse de + 2,0 % en organique. Les ventes en comparable sont en hausse de + 2,5 %.

Les magasins de **proximité et autres formats** confirment leur dynamisme avec une hausse de + 6,2 % en organique.

INTERNATIONAL

	Ventes TTC (M€)	Hors essence	Variation totale	
		Hors calendrier		
International	11 447	+ 2,2 %	+ 3,6 %	+ 8,4 %
Autres pays d'Europe	5 148	+ 0,9 %	+ 0,9 %	+ 2,2 %
Amérique latine	4 070	+ 12,5 %	+ 16,6 %	+ 18,7 %
Asie	2 229	(11,3) %	(10,5) %	+ 6,6 %

Les ventes organiques à l'**international** progressent de + 3,6 % (+ 2,2 % en comparable). L'effet calendrier est de + 0,6 % ce trimestre et l'impact de changes est de + 4,0 %.

Dans les **Autres pays d'Europe**, les ventes organiques sont en hausse de + 0,9 %.

Les ventes comparables en **Espagne** poursuivent leur croissance avec une hausse de + 0,3 % au premier trimestre. La tendance s'améliore en **Italie** où les ventes en comparable sont en baisse de 1,0 %. Les ventes comparables continuent de progresser en **Belgique** (+ 2,1 %) et sont également en hausse en **Pologne** et en **Roumanie**.

Les ventes organiques en **Amérique latine** sont en croissance de + 16,6 %. L'effet des taux de change s'élève à + 2,3 %.

Au **Brésil**, les ventes organiques sont en hausse de + 13,1 % (+ 8,4 % en comparable) sur une base de comparaison déjà élevée de + 8,3 % au premier trimestre 2014. Tous les formats continuent de progresser. Les ventes organiques de l'**Argentine** progressent de + 28,0 %, dont + 26,1 % en comparable.

Les ventes en **Asie** progressent de + 6,6 % au total, intégrant un effet de change positif. Les ventes organiques sont en retrait de 10,5 % sur une base de comparaison en croissance.

En **Chine**, dans un contexte continu de frugalité de la consommation, les ventes organiques reculent de 13,0 %. Dans ce pays, nous avons initié le déploiement de notre plan d'action afin de faire évoluer notre modèle. A **Taiwan**, les ventes repassent en hausse à + 0,7 % en comparable (- 0,6 % en organique).

Évolution des ventes TTC au premier trimestre 2015

	Variation totale à changes courants avec essence	Variation totale à changes constants avec essence	Magasins comparables avec essence	Magasins comparables hors essence hors calendrier
France	+ 3,6 %	+ 3,6 %	(0,7) %	+ 2,5 %
Hypermarchés	(0,3) %	(0,3) %	(0,4) %	+ 2,1 %
Supermarchés	(2,6) %	(2,6) %	(2,1) %	+ 2,5 %
International	+ 8,4 %	+ 4,5 %	+ 2,5 %	+ 2,2 %
Autres pays d'Europe	+ 2,2 %	+ 2,1 %	+ 0,6 %	+ 0,9 %
Espagne	(1,2) %	(1,2) %	(1,1) %	+ 0,3 %
Italie	+ 6,4 %	+ 6,4 %	(0,2) %	(1,0) %
Belgique	(0,2) %	(0,2) %	+ 1,9 %	+ 2,1 %
Amérique latine	+ 18,7 %	+ 16,4 %	+ 13,0 %	+ 12,5 %
Brésil	+ 13,6 %	+ 13,0 %	+ 9,1 %	+ 8,4 %
Asie	+ 6,6 %	(9,5) %	(10,2) %	(11,3) %
Chine	+ 4,2 %	(11,8) %	(12,8) %	(14,0) %
TOTAL GROUPE	+ 6,2 %	+ 4,0 %	+ 1,0 %	+ 2,3 %

4

Expansion sous enseignes – 1^{er} trimestre 2015

Au premier trimestre 2015, en brut, Carrefour a ouvert ou acquis 670 000 m². Net des cessions ou fermetures, le parc a augmenté de 630 000 m² au premier trimestre 2015.

Milliers de m ²	31 déc. 2014	Ouvertures/ Elargissements	Acquisitions	Fermetures/ Réductions	Mouvements T1 2015	31 mars 2015
France	5 189	1	578	- 10	569	5 758
Europe (hors Fr)	5 753	59		- 29	30	5 783
Amérique latine	2 173	3			3	2 176
Asie	2 757	18		- 13	5	2 762
Autres ⁽¹⁾	761	10			10	771
GROUPE	16 633	91	578	- 52	617	17 250

(1) Maghreb, Moyen- Orient et République dominicaine.

Parc de magasins sous enseignes – 1^{er} trimestre 2015

Au premier trimestre 2015, Carrefour a ouvert ou acquis 1 086 magasins. Net des cessions ou fermetures, le parc a augmenté de 987 magasins au premier trimestre 2015, portant le parc à 11 847 magasins à fin mars.

Nb de magasins	31 déc. 2014	Ouvertures	Acquisitions	Fermetures/ Cessions	Transferts	Mouvements T1 2015	31 mars 2015
Hypermarchés	1 459	4	5	(3)	(13)	(7)	1 452
France	237		5			5	242
Europe (hors Fr)	489			(1)	(12)	(13)	476
Amérique latine	291	1			(1)	0	291
Asie	375	2		(2)		0	375
Autres	67	1				1	68
Supermarchés	3 115	22	1	(15)	16	24	3 139
France	960		1	(1)		0	960
Europe (hors Fr)	1 819	17		(14)	15	18	1 837
Amérique latine	169				1	1	170
Asie	19	1				1	20
Autres ⁽¹⁾	148	4				4	152
Magasins de proximité	6 111	241	813	(83)	(3)	968	7 079
France	3 673	25	813	(34)		804	4 477
Europe (hors Fr)	2 035	211		(49)	(3)	159	2 194
Amérique latine	370	3				3	373
Autres ⁽¹⁾	33	2				2	35
Cash & carry	175					0	175
France	143					0	143
Europe (hors Fr)	19					0	19
Autres ⁽¹⁾	13					0	13
Groupe	10 860	267	819	(101)		985	11 845
France	5 013	25	819	(35)		809	5 822
Europe (hors Fr)	4 362	228		(64)		164	4 526
Amérique latine	830	4				4	834
Asie	394	3		(2)		1	395
Autres ⁽¹⁾	261	7				7	268

Définitions

Croissance à magasins comparables : ventes générées par les magasins ouverts depuis au moins 12 mois, fermetures temporaires exclues. Elle s'entend à changes constants.

Croissance organique : croissance à magasins comparables plus ouvertures nettes sur les douze derniers mois, fermetures temporaires incluses. Elle s'entend à changes constants.

Volume d'affaires : ventes totales sous enseignes incluant les ventes des franchisés et des partenariats internationaux.

4.6 Analyse de l'activité de la société mère

4.6.1 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 produits d'exploitation s'élèvent à 366 millions d'euros et correspondent essentiellement aux refacturations intra-groupe.

Le résultat financier passe de 1 198 millions d'euros en 2013 à 1 906 millions d'euros en 2014. Cette augmentation de 708 millions d'euros s'explique ainsi :

- la comptabilisation d'un boni de confusion de 309 millions d'euros à la suite de la fusion par voie de confusion de patrimoine de la sociétés Actis ;
- une diminution des dotations nettes aux provisions pour 374 millions d'euros, dont le détail est le suivant :
 - + 618 millions d'euros sur les participations : en 2013, une charge nette de provisions était comptabilisée pour un montant de - 292 millions d'euros contre une reprise nette de provisions pour un montant de 326 millions d'euros enregistrée en 2014,
 - - 185 millions d'euros suite à l'augmentation des dotations nettes sur actions propres autodétenues, en raison de la baisse du cours de bourse entre 2013 et 2014,
 - - 60 millions d'euros au titre des autres risques financiers ;
- une diminution des dividendes versés par les filiales : - 129 millions d'euros ;
- une diminution du coût de la dette (Groupe et hors Groupe) : 154 millions d'euros.

Le résultat exceptionnel est un produit de 2 387 millions d'euros, essentiellement constitué du résultat de tests de dépréciation sur le mali de fusion et du résultat de cessions d'immobilisations financières :

■ Tests de dépréciation sur des actifs incorporels :

Une reprise de dépréciation de 1 600 millions d'euros a été comptabilisée à la suite de la réalisation de tests de dépréciation d'un mali de fusion.

■ Cessions de participations :

La Société a procédé à la cession et à des apports de plusieurs participations (détailées ci-dessous au 4.5.2 - participations). Le produit net de cession de 688 millions d'euros est comptabilisé en résultat exceptionnel sur opérations en capital.

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)

	31/12/2014	31/12/2013
Moins d'un mois	92,9	95,1
De un à deux mois	0,3	1,0
TOTAL	93,2	96,1

4.6.2 Participations

Au cours de l'exercice, dans le cadre de la rationalisation de son portefeuille de participations la Société a procédé à diverses opérations décrites ci-après. Le produit net des cessions ou apports est comptabilisé en résultat exceptionnel sur opération en capital.

- le 21 février 2014, la société française Actis détenue à 100 % par la Société a été dissoute suite à la transmission universelle de patrimoine ;
- Le 26 mai 2014, la Société a acquis auprès de la Société des Grands Magasins Garonne Adour la participation de 8,23 % qu'elle détenait dans la société espagnole Centros Comerciales Carrefour ;
- le 14 avril 2014, la Société a souscrit à une augmentation de capital de la société CRFP 14 pour un montant de 137 millions d'euros, puis pour 196 millions d'euros lors d'une nouvelle augmentation de capital le 27 novembre 2014. Par ailleurs, la Société a apporté les titres OPCI Kart acquis à des filiales du Groupe à CRFP 14 pour un montant de 10 millions d'euros. Au 31 décembre 2014, la société CRFP 14 est détenue à 34,87 % par la Société ;
- le 8 juillet 2014, la Société a acquis auprès de plusieurs de ses filiales françaises la participation de 4,5 % qu'elles détenaient dans la société Carrefour Banque ;

- le 25 juillet 2014, la Société a apporté les participations qu'elle détenait dans les sociétés françaises Amidis et Compagnie, Carrefour Hypermarchés, Euromarché, Profidis, Carrefour Regie Publicitaire Alodis et Soval à la société Carrefour France qui a procédé à une augmentation de capital pour rémunérer ces apports. La valeur comptable des titres Carrefour France reçus en échange des apports s'élève à 2 417 millions d'euros ;
- le 21 novembre 2014, la Société a apporté la participation de 1,88 % qu'elle détenait dans la société brésilienne Brepà à sa filiale néerlandaise Carrefour Nederland ;
- le 18 décembre, 2014 la Société a acquis 50 % du capital de la société Carma détenue précédemment par la société Carrefour Banque ;
- en décembre 2014, la Société a cédé sa participation de 35,96 % dans la société belge GMR à la société GMR qui a racheté ses propres titres. Par ailleurs, la Société a acquis 25 % de la participation détenue par GMR dans la société belge Carrefour Finance.

4.6.3 Affectation du résultat

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

Bénéfice de l'exercice	4 440 248 624,63 €
Affectation à la réserve légale	(2 732 429,25) €
Report à nouveau antérieur	1 360 591 829,07 €
Soit bénéfice distribuable	5 798 108 024,45 €
Dividendes 2014	499 741 458,12 €
Prélévé sur	
Bénéfice distribuable à hauteur de	499 741 458,12 €
Solde du report à nouveau	5 298 366 566,33 €

Le montant du report à nouveau post-affectation du résultat de l'exercice 2013 a été augmenté des dividendes 2013 non versés aux actions auto détenues.

Il est précisé que la totalité du dividende de 499 741 458,12 euros, qui représente un dividende de 0,68 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 précédent 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 2015 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 17 juin 2015 et le 7 juillet 2015 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, Société Générale, CS 30812, 44308 Nantes Cedex 03.

Pour les actionnaires qui n'auraient pas exercé leurs options d'ici le 7 juillet 2015, 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 17 juillet 2015

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^e 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 %	Revenus non éligibles à l'abattement de 40%
2011	0,52 €	0,52 €	0
2012	0,58 €	0,58 €	0
2013	0,62 €	0,62 €	0

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.

4.6.4 Conventions visées aux articles L.225-38 et suivants du code de commerce

Nous vous informons qu'une nouvelle convention en remplacement de deux conventions existantes ainsi que la modification d'une convention antérieure visée aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce ont été autorisées par le Conseil d'Administration telles qu'elles seront relatées dans le rapport spécial des Commissaires aux Comptes conformément à l'article L. 225-40 dudit Code lequel doit mentionner

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.

4

toutes conventions autorisées au cours de l'exercice ainsi que celles qui se sont poursuivies au cours de l'exercice.

Le Conseil d'Administration au cours de sa séance du 4 mars 2015 a examiné les conventions conclues et autorisées au cours d'exercice antérieur dont l'exécution a été poursuivie au cours de l'exercice 2014.

4.6.5 Activités de recherche et développement

La Société ne met en œuvre aucune politique de recherche et développement.

4.6.6 Résultat de la Société au cours des cinq derniers exercices

(en millions d'euros)	2014	2013	2012	2011	2010
I - Capital en fin d'exercice					
Capital social	1 837	1 810	1 773	1 698	1 698
Primes d'émission et de fusion	15 930	15 672	15 419	15 094	15 094
Nombre d'actions ordinaires existantes	734 913 909	723 984 192	709 214 653	679 336 000	679 336 000
II - Opérations et résultats de l'exercice					
Résultat avant impôt, participation des salariés et dotation nette aux amortissements et provisions	2 166	1 758	473	582	1 521
Impôt sur les bénéfices	238	222	375	404	368
Participation des salariés due au titre de l'exercice					
Résultat après impôt, participation des salariés et dotation nette aux amortissements et provisions	4 440	1 804	5	(1 077)	2 150
Résultat distribué ⁽¹⁾	500	449	411	363	734
III - Résultat par action					
Résultat après impôt, participation des salariés, mais avant dotation nette aux amortissements et provisions	3,27	2,73	1,20	1,45	2,78
Résultat après impôt, participation des salariés, et dotation nette aux amortissements et provisions	6,04	2,49	0,01	(1,59)	3,16
Dividende net attribué à chaque action ⁽¹⁾	0,68	0,62	0,58	0,52	1,08
IV - Personnel					
Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	8	9	9	12	8
Montant de la masse salariale de l'exercice	22	15	19	20	25
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (Sécurité Sociale, Cœuvres Sociales)	7	5	6	6	7

(1) Pour 2014 : 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.

4.6.7 Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions et engagements réglementés

Assemblée Générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2014

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 :

► Crédits syndiqués avec un syndicat bancaire, dont la société BNP Paribas est membre

► Personne concernée

Jean-Laurent Bonnafé, administrateur de la Société et administrateur-Directeur Général de BNP Paribas.

► Nature et objet

Votre Conseil d'Administration a préalablement autorisé, lors de ses séances du 30 juillet et 15 octobre 2014, la signature d'un avenant au contrat du 4 avril 2012 et d'un nouveau contrat en remplacement des contrats du 23 juillet 2010 et 21 novembre 2011 avec un syndicat bancaire dont la société BNP Paribas est membre.

► Modalités

► 1^{er} contrat (Revolving Facility Agreement) du 4 avril 2012 modifié par avenant du 31 juillet 2014

Le contrat de crédit syndiqué, tel que modifié, porte désormais sur une ligne de crédit revolving de 1 400 millions d'euros. Sa durée est de sept ans (échéance avril 2019).

Les intérêts dus sur les montants utilisés sont calculés sur la base du taux EURIBOR, majoré d'une marge initiale de 0,30 %. Le niveau de la marge initiale de 0,30 % est ajusté sur la base d'une grille fonction de la notation de crédit à long terme de la société (*credit margin grid*). Par ailleurs, aux intérêts s'ajoute une commission d'utilisation fonction de la part utilisée du crédit.

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 0,30 % ajustée, le cas échéant, en fonction de la *credit margin grid*).

Au 31 décembre 2014, aucun montant n'a été tiré par la Société sur cette ligne de crédit.

► 2^{ème} contrat (Revolving Facility Agreement) du 22 janvier 2015

Les deux contrats de crédits syndiqués (Revolving Facility Agreements) du 23 juillet 2010 et du 21 novembre 2011, d'un montant respectivement de 1 591 millions d'euros et de 1 458 millions d'euros (tous deux non utilisés), ont été résiliés en janvier 2015 et remplacés par un nouveau contrat de crédit syndiqué (Revolving Facility Agreement) de 2 500 millions d'euros, assorti d'une ligne de crédit de sécurité (Swingline) de 1 milliard d'euros. Sa durée est de cinq ans (échéance janvier 2020), avec une double option d'extension d'un an.

Les intérêts dus sur les montants utilisés sont calculés sur la base du taux EURIBOR, majoré d'une marge initiale de 0,275 % pour le Crédit revolving et sur la base du taux EONIA majoré d'une marge initiale de 0,275 % et des coûts obligatoires pour le Crédit Swingline. Le niveau de la marge initiale de 0,275 % est ajusté sur la base d'une grille fonction de la notation de crédit à long terme de la société (*credit margin grid*). Par ailleurs, aux intérêts s'ajoute une commission d'utilisation fonction de la part utilisée du crédit (commission représentant de 0,10 % à 0,40 % 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 0,275 % ajustée, le cas échéant, en fonction de la *credit margin grid*).

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 jusqu'au 15 janvier 2014, puis Thomas J. Barrack, administrateur de la Société depuis le 15 janvier 2014 et gérant de Colony Capital LLC.

► 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 avait été 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 avait été ajusté en considération du nombre de m² de surface locative réelle à 21 379 815,59 euros.

Un loyer de 8 862 136,15 euros T.T.C. a été versé à COLMABU S.A.S. au titre de la période du 1er janvier 2014 au 4 juillet 2014, date de cession de l'immeuble par COLMABU S.A.S..

► 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 importante 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 chiffres d'affaires *like for like* 2012 et 2013 atteignent, respectivement, au moins 98 % des chiffres 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 Monsieur Georges 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.

► Conventions et engagements approuvés au cours de l'exercice écoulé

Nous avons par ailleurs été informés de l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'Assemblée générale du 15 avril 2014 et présentés dans le rapport spécial des Commissaires aux comptes du 18 mars 2014.

► 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 171 centres commerciaux.

Après accord final signé entre les parties le 24 janvier 2014, consultation des instances représentatives du personnel et approbation des autorités réglementaires compétentes, la société Carmila dédiée à la valorisation des centres commerciaux attenants aux hypermarchés Carrefour en France, en Espagne et en Italie est devenue propriétaire d'un portefeuille de 171 centres commerciaux provenant :

- d'une part, de l'acquisition finalisée le 16 avril auprès de Klépierre de 126 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 a été 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.

► 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 administrateur-Directeur Général 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 sur l'exercice 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 sur l'exercice 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).

Ces contrats du 23 juillet 2010 et du 21 novembre 2011 modifiés par avenant du 19 juillet 2013 ont été résiliés en janvier 2015 et remplacés par un nouveau contrat de crédit syndiqué assorti d'une ligne de crédit de sécurité. Ce nouveau contrat est soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2014.

► **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 sur l'exercice 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 (35 % de la marge de 0,65 % ajustée, le cas échéant, en fonction de la *credit margin grid*)

Ce contrat a été modifié par un nouvel avenant du 31 juillet 2014. Cet avenant est soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2014.

Au cours de l'exercice, aucun montant n'a été tiré par la société sur ces différentes lignes de crédit.

Les Commissaires aux Comptes

Courbevoie, Paris-La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 24 avril 2015

MAZARS

Pierre Sardet

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.

Eric Ropert
Patrick-Hubert Petit

DELOITTE & ASSOCIÉS

Arnaud de Planta

COMPTES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2014



5

5.1	Compte de résultat consolidé	136	5.5	Variation des capitaux propres consolidés	142
5.2	État du résultat global consolidé	137	5.6	Notes annexes	143
5.3	État de la situation financière consolidée	138	5.7	Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés	211
5.4	Tableau de flux de trésorerie consolidé	140			

Les informations comparatives 2013 présentées dans ce document ont été retraitées pour refléter l'application anticipée de l'interprétation IFRIC 21 – *Droits ou taxes*, ainsi que le reclassement de la ligne de quote-part dans le résultat des sociétés mises en équivalence au compte de résultat. 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

(en millions d'euros)	Notes	2014	2013 retraité ⁽¹⁾	% Prog.
Chiffre d'affaires hors taxes	6	74 706	74 888	(0,2) %
Programmes de fidélisation		(609)	(588)	3,5 %
Chiffre d'affaires hors taxes, net de la fidélisation		74 097	74 299	(0,3) %
Autres revenus	7	2 221	2 375	(6,5) %
Revenus totaux		76 318	76 675	(0,5) %
Coût des ventes	8	(59 270)	(59 828)	(0,9) %
Marge des activités courantes		17 049	16 847	1,2 %
Frais généraux	9	(13 281)	(13 178)	0,8 %
Amortissements	10	(1 381)	(1 432)	(3,5) %
Résultat opérationnel courant		2 387	2 238	6,7 %
Quote-part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence		37	30	23,2 %
Résultat opérationnel courant après quote-part des sociétés mises en équivalence		2 423	2 267	6,9 %
Produits et charges non courants	11	149	144	3,3 %
Résultat opérationnel		2 572	2 412	6,7 %
Résultat financier	12	(563)	(722)	(22,0) %
Coût de l'endettement financier net		(399)	(428)	(6,7) %
Autres produits et charges financiers		(164)	(294)	(44,4) %
Résultat avant Impôts		2 010	1 690	18,9 %
Impôts sur les résultats	13	(709)	(631)	12,4 %
Résultat net des activités poursuivies		1 300	1 058	22,9 %
Résultat net des activités abandonnées	14	67	306	(78,1) %
Résultat net total		1 367	1 364	0,2 %
dont Résultat net - part du Groupe		1 249	1 263	(1,1) %
dans Résultat net des activités poursuivies - part du Groupe		1 182	949	24,6 %
dans Résultat net des activités abandonnées - part du Groupe		67	314	(78,7) %
dont Résultat net - part attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle		118	101	16,8 %

(1) Retraité, voir note 4.

Résultat de base par action (en euros)	2014	2013 ⁽¹⁾	Prog
Résultat net des activités poursuivies, part du Groupe, par action	1,67	1,37	22,4 %
Résultat net des activités abandonnées, part du Groupe, par action	0,09	0,45	(79,0) %
Résultat net, part du Groupe, par action	1,77	1,82	(2,8) %

(1) Retraité.

Résultat dilué par action (en euros)	2014	2013 ⁽¹⁾	Prog
Résultat net des activités poursuivies, part du Groupe, par action	1,67	1,37	22,4 %
Résultat net des activités abandonnées, part du Groupe, par action	0,09	0,45	(79,0) %
Résultat net part du Groupe par action	1,77	1,82	(2,8) %

(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)	2014	2013 ⁽¹⁾
Résultat net total	1 367	1 364
Part efficace de la couverture de flux de trésorerie ⁽²⁾	15	39
Variation des actifs disponibles à la vente ⁽²⁾	13	5
Variation des écarts de conversion ⁽³⁾	13	(455)
Autres éléments du résultat global recyclables ultérieurement en résultat	42	(411)
Réévaluation du passif net au titre des régimes à prestations définies ⁽²⁾	(129)	25
Autres éléments du résultat global non recyclables ultérieurement en résultat	(129)	25
Autres éléments du résultat global, après impôt	(87)	(386)
Résultat global total	1 280	979
dont part du Groupe	1 138	914
dont part attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle	142	64

(1) Retraité, voir note 4.

(2) Rubriques présentées nettes d'effet impôt (détail présenté en note 16).

(3) En 2013, la variation des écarts de conversion s'expliquait essentiellement par la dépréciation des monnaies brésilienne et argentine.

5.3 État de la situation financière consolidée

ACTIF

(en millions d'euros)	Notes	31/12/2014	31/12/2013 retraité ⁽¹⁾
Goodwill	17	8 228	8 277
Autres immobilisations incorporelles	17	1 315	767
Immobilisations corporelles	18	12 272	11 109
Immeubles de placement	19	296	313
Titres mis en équivalence	20	1 471	496
Autres actifs financiers non courants	20	1 340	1 146
Encours clients des sociétés financières - Part à plus d'un an	33	2 560	2 381
Impôts différés actifs	21	759	881
Actifs non courants		28 240	25 369
Stocks	22	6 213	5 738
Créances commerciales	23	2 260	2 213
Encours clients des sociétés financières - Part à moins d'un an	33	3 420	3 221
Autres actifs financiers courants	24	504	359
Actifs d'impôts exigibles		1 136	715
Autres actifs	25	853	841
Trésorerie et équivalents de trésorerie	26	3 113	4 757
Actifs détenus en vue de leur vente ⁽²⁾		49	301
Actifs courants		17 549	18 145
TOTAL ACTIF		45 789	43 514

(1) Voir note 4

(2) Au 31 décembre 2013, les actifs et passifs détenus en vue de leur vente correspondaient principalement aux actifs liés à l'opération immobilière décrite en note 3.1.

PASSIF ET CAPITAUX PROPRES

(en millions d'euros)	Notes	31/12/2014	31/12/2013 retraité ⁽¹⁾
Capital social	27	1 837	1 810
Réserves consolidées (y compris résultat)		7 353	6 115
Capitaux propres – part du Groupe		9 191	7 925
Intérêts attribuables aux participations ne donnant pas le contrôle		1 037	754
Capitaux propres		10 228	8 679
Dettes financières - Part à plus d'un an	32	6 815	7 550
Provisions	29	3 581	3 618
Refinancement des encours clients - Part à plus d'un an	33	1 589	1 765
Impôts différés passifs	21	523	521
Passifs non courants		12 508	13 454
Dettes financières - Part à moins d'un an	32	1 757	1 683
Fournisseurs et autres créateurs		13 384	12 854
Refinancement des encours clients - Part à moins d'un an	33	3 718	3 145
Passifs d'impôts exigibles		1 172	913
Autres passifs	35	3 022	2 763
Passifs liés aux actifs détenus en vue de leur vente ⁽²⁾		1	24
Passifs courants		23 053	21 382
TOTAL PASSIF ET CAPITAUX PROPRES		45 789	43 514

(1) Voir note 4.

(2) Au 31 décembre 2013, les actifs et passifs détenus en vue de leur vente correspondaient principalement aux actifs liés à l'opération immobilière décrite en note 3.1.

5.4 Tableau de flux de trésorerie consolidé

(en millions d'euros)	2014	2013
Résultat avant impôt	2 010	1 689
Opérations d'exploitation		
Impôts	(800)	(1 039)
Dotations aux amortissements	1 451	1 483
Plus et moins-values sur cessions d'actifs	(355)	(384)
Variation des provisions et impairment	(175)	(140)
Coût de l'endettement financier net	399	428
Part dans le résultat et dividendes reçus des sociétés mises en équivalence ⁽¹⁾	(4)	1
Impact des activités abandonnées	(23)	1
Autofinancement	2 504	2 039
Variation du besoin en fonds de roulement ⁽²⁾	18	(284)
Impact des activités abandonnées	86	(27)
Variation de la trésorerie issue des opérations d'exploitation (hors sociétés financières)	2 608	1 728
Variation des encours sur crédit à la consommation	1	(52)
Impact des activités abandonnées	0	0
Variation de la trésorerie issue des opérations d'exploitation - total	2 609	1 675
Opérations d'investissement		
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(2 411)	(2 159)
Acquisitions d'actifs financiers	(148)	(157)
Acquisitions de filiales et de co-entreprises ⁽³⁾	(1 188)	(33)
Cessions de filiales et participations ⁽⁴⁾	82	526
Cessions d'immobilisations	293	117
Cessions de titres de participation	3	16
Variation des créances et dettes sur fournisseurs d'immobilisations	(36)	371
Sous Total Investissements nets de désinvestissements	(3 405)	(1 319)
Autres emplois	(5)	2
Impact des activités abandonnées ⁽⁵⁾	13	462
Variation de la trésorerie issue des investissements	(3 397)	(855)
Opérations de financement		
Augmentation de capital en numéraire souscrite par des participations ne donnant pas le contrôle	5	3
Acquisitions et cessions de participations sans changement de contrôle ⁽⁶⁾	311	(11)
Dividendes versés par Carrefour (société mère)	(149)	(108)
Dividendes versés par les sociétés consolidées aux intérêts hors Groupe	(70)	(101)
Variation des actions propres et autres instruments	(18)	0
Variation des actifs financiers courants	(48)	(47)
Émission d'emprunts obligataires	683	1 000

Comptes consolidés au 31 décembre 2014

Tableau de flux de trésorerie consolidé

(en millions d'euros)

	2014	2013
Remboursement d'emprunts obligataires	(1 178)	(2 519)
Intérêts financiers nets versés	(463)	(487)
Autres variations de l'endettement	71	(274)
Impact des activités abandonnées	(17)	54
Variation de la trésorerie issue du financement	(874)	(2 489)
Variation nette de la trésorerie avant effet change	(1 662)	(1 669)
Incidence des variations de change	19	(147)
Variation nette de la trésorerie	(1 643)	(1 816)
Trésorerie à l'ouverture de l'exercice	4 757	6 573
Trésorerie à la clôture de l'exercice	3 113	4 757

(1) Après modification de la présentation au compte de résultat de la quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence (voir note 4.2), le montant des dividendes reçus en 2014 s'élève à 33 millions d'euros (30 millions d'euros en 2013).

(2) Ce poste est détaillé en note 38.

(3) Ce poste s'explique en 2014 par les différentes acquisitions du Groupe décrites dans les faits marquants de la période (Dia en France et Billa en Italie notamment) ainsi que par les investissements réalisés par Carrefour dans la co-entreprise Carmila.

(4) Ce poste s'explique en 2013 par la cession des titres Majid Al Futtaim Hypermarkets pour 526 millions d'euros.

(5) En 2013, ce poste inclut essentiellement le prix de cession de l'Indonésie.

(6) Ce poste s'explique principalement par l'opération de cession de 10 % de la filiale brésilienne du Groupe décrite dans les faits marquants de l'exercice ainsi que par le rachat d'intérêts minoritaires en France.

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 2012	1 773	93	(49)	5 364	7 181	866	8 047
Incidence de l'application anticipée d'IFRIC 21				82	82		82
Capitaux propres au 1^{er} janvier 2013	1 773	93	(49)	5 446	7 263	866	8 129
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 ⁽²⁾	37			(145)	(108)	(101)	(209)
Variation de capital et primes				0	0	3	3
Effet des variations de périmètre et autres mouvements ⁽³⁾				(146)	(146)	(79)	(225)
Capitaux propres au 31 décembre 2013	1 810	(315)	(13)	6 442	7 926	754	8 679
Résultat net total 2014				1 249	1 249	118	1 367
Autres éléments du résultat global, après impôt		(5)	20	(127)	(112)	25	(87)
Résultat global total 2014	0	(5)	20	1 123	1 138	143	1 280
Paiement en actions				0	0		0
Actions propres (net d'impôt)				(18)	(18)		(18)
Dividendes au titre de l'exercice 2013 ⁽⁴⁾	27			(176)	(149)	(70)	(219)
Variation de capital et primes					0	5	5
Effet des variations de périmètre et autres mouvements ⁽⁵⁾		(5)	(12)	312	295	206	500
Capitaux propres au 31 décembre 2014	1 837	(324)	(5)	7 682	9 191	1 037	10 228

(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) Le dividende distribué par Carrefour, SA au titre de 2012, d'un montant total de 398 millions d'euros, a été versé :

- en numéraire pour 108 millions d'euros ;
- 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).

(3) 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).

(4) Le dividende distribué par Carrefour, SA au titre de 2013, d'un montant total de 434 millions d'euros, a été versé :

- en numéraire pour 149 millions d'euros ;
- en actions nouvelles pour 285 millions d'euros (soit 27 millions d'euros de hausse du capital social et 258 millions d'euros de primes d'émission).

(5) Les variations de périmètre et autres mouvements s'expliquent principalement par l'opération de cession de 10 % de la filiale brésilienne du Groupe décrite en note 3.3.



5.6 Notes annexes

Note 1	Bases de préparation des comptes consolidés	144	Note 24	Autres actifs financiers courants	178
Note 2	Méthodes comptables	145	Note 25	Autres actifs	178
Note 3	Faits marquants de l'exercice	154	Note 26	Trésorerie et équivalents de trésorerie	179
Note 4	Retraitement de l'information comparative	157	Note 27	Capitaux propres	179
Note 5	Information sectorielle	159	Note 28	Paiements fondés sur des actions	181
Note 6	Chiffre d'affaires hors taxes	161	Note 29	Provisions	184
Note 7	Autres revenus par nature	161	Note 30	Engagements vis-à-vis du personnel	184
Note 8	Coût des ventes	162	Note 31	Litiges	188
Note 9	Frais généraux	162	Note 32	Dettes financières	189
Note 10	Amortissements	162	Note 33	Encours clients et refinancement des encours clients des sociétés financières	192
Note 11	Produits et charges non courants	163	Note 34	Instruments financiers	193
Note 12	Résultat financier	164	Note 35	Autres passifs	194
Note 13	Impôts sur les résultats	164	Note 36	Gestion des risques	195
Note 14	Résultat net des activités abandonnées	165	Note 37	Passifs éventuels	200
Note 15	Résultat par action (part du Groupe)	166	Note 38	Variation du besoin en fonds de roulement	200
Note 16	Autres éléments du résultat global	167	Note 39	Engagements hors bilan	200
Note 17	Immobilisations incorporelles	168	Note 40	Effectifs	202
Note 18	Immobilisations corporelles	171	Note 41	Parties liées	202
Note 19	Immeubles de placement	174	Note 42	Rémunération des dirigeants	202
Note 20	Titres mis en équivalence et autres actifs financiers non courants	175	Note 43	Événements post-clôture	203
Note 21	Impôts différés	177	Note 44	Honoraires des Commissaires aux Comptes	203
Note 22	Stocks	178	Note 45	Périmètre de consolidation	204
Note 23	Créances commerciales	178			

Note 1 Bases de préparation des comptes consolidés

1.1 PRINCIPES GÉNÉRAUX ET DÉCLARATION DE CONFORMITÉ

Les états financiers consolidés au 31 décembre 2014 ont été arrêtés par le Conseil d'Administration le 4 mars 2015. Les comptes ne seront définitifs qu'après leur approbation par l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires.

Carrefour (« la Société ») est une entreprise domiciliée en France. Les états consolidés annuels de l'exercice prenant fin le 31 décembre 2014 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 2014 ont été établis en conformité avec les normes comptables internationales telles qu'approuvées par l'Union européenne au 31 décembre 2014 et qui sont d'application obligatoire à cette date, avec, en comparatif, l'exercice 2013 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/finance/accounting/ias/index_fr.htm.

Au 31 décembre 2014, les normes et interprétations comptables adoptées par l'Union européenne sont identiques aux normes et interprétations d'application obligatoire publiées par lIASB 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.

1.2 RÉFÉRENTIEL IFRS APPLIQUÉ

Les méthodes comptables et les modalités de calcul adoptées dans les comptes consolidés au 31 décembre 2014 sont identiques à celles adoptées dans les comptes consolidés au 31 décembre 2013 à l'exception :

- de la norme IFRS 10 – *États financiers consolidés*. Cette norme remplace la norme IAS 27 – *États financiers consolidés et individuels* pour la partie relative aux états financiers consolidés, et l'interprétation SIC 12 – *Consolidation – Entités ad hoc*. La norme IFRS 10 redéfinit la notion de contrôle. Conformément à cette norme, les comptes consolidés du groupe Carrefour incluent tout type d'entité que le Groupe contrôle directement ou indirectement, quel que soit son niveau de participation dans les capitaux propres de l'entité. Le Groupe contrôle une entité lorsqu'il détient le pouvoir sur celle-ci, est exposé ou a droit à des rendements variables du fait de son implication dans l'entité et lorsqu'il a la capacité d'utiliser son pouvoir sur l'entité pour influer sur le montant de ces rendements. L'entrée en application d'IFRS 10 n'a pas eu d'impact significatif sur le périmètre de consolidation du Groupe ;
- de la norme IFRS 11 – *Partenariats*. Cette norme remplace la norme IAS 31 – *Participations dans les coentreprises* et l'interprétation SIC 13 – *Entreprises contrôlées conjointement – Apports non monétaires par des co-entrepreneurs*. Cette norme établit les principes de comptabilisation des partenariats dans lesquels deux ou plusieurs parties exercent un contrôle conjoint. En fonction des droits et obligations des parties à l'opération, un partenariat est soit classé en activité conjointe (comptabilisation des actifs et des passifs proportionnellement aux droits et obligations y afférant), soit en coentreprise (comptabilisation selon la méthode de la mise en équivalence). Carrefour exerce un contrôle conjoint sur un partenariat lorsque les décisions concernant les activités pertinentes du partenariat requièrent le consentement unanime de Carrefour et des autres parties partageant le contrôle. IFRS 11 supprime l'option de l'intégration proportionnelle à laquelle le Groupe n'avait pas recours.

La norme IFRS 11 n'a pas eu d'impact significatif sur le périmètre de consolidation du Groupe ;

- de la norme IFRS 12 – *Informations à fournir sur les intérêts détenus dans d'autres entités*. Cette norme regroupe l'ensemble des informations à fournir lorsqu'une entité détient des participations dans des filiales, des partenariats, des entreprises associées ou des entités structurées non consolidées, quel que soit le niveau de contrôle ou d'influence exercé sur l'entité ;
- de la norme IAS 28 – *Participations dans les entreprises associées et coentreprises*, qui a été révisée pour tenir compte des modifications apportées par la publication des normes IFRS 10, 11 et 12 ;
- de l'amendement de la norme IAS 32 – *Instruments financiers : présentation*, portant sur la compensation d'actifs et de passifs financiers ;
- de l'amendement de la norme IAS 36 – *Dépréciations d'actifs*, qui porte sur les informations à fournir sur la valeur recouvrable des actifs non financiers ;
- de l'amendement de la norme IAS 39 – *Instruments financiers : comptabilisation et évaluation*, portant sur la novation des dérivés et le maintien de la comptabilité de couverture ;
- de l'application par anticipation de l'interprétation IFRIC 21 – *Droits ou taxes*, adoptée par l'Union européenne le 13 juin 2014. Cette interprétation définit le fait générateur qui crée un passif au titre d'une taxe due tel qu'il est prévu par les dispositions légales ou réglementaires :
 - l'incidence de l'application anticipée d'IFRIC 21 sur les capitaux propres au 1^{er} janvier 2013 est de + 82 millions d'euros,
 - l'incidence sur le compte de résultat de l'exercice 2013 est non significative.

Hormis l'application anticipée d'IFRIC 21, le Groupe n'a pas opté pour une application anticipée d'autres normes, amendements et interprétations dont l'application n'est pas obligatoire au 1^{er} janvier 2014.

Textes adoptés par l'Union européenne :

- améliorations annuelles des IFRS 2010-2012 et 2011-2013 (applicables pour les périodes annuelles commençant au 1^{er} juillet 2015).

Textes non encore adoptés par l'Union européenne :

- norme IFRS 15 – *Produits des activités ordinaires tirés des contrats avec les clients*. Cette norme qui ne sera applicable qu'à compter du 1^{er} janvier 2017 de manière rétroactive, pourrait avoir une incidence

sur le montant et le calendrier de reconnaissance des revenus du Groupe. La mesure de l'incidence n'est pas encore raisonnablement estimable à ce stade ;

- norme IFRS 9 – *Instruments financiers*. Cette norme qui ne sera applicable qu'à compter du 1^{er} janvier 2018 pourrait avoir une incidence sur le montant et le calendrier de reconnaissance des actifs et passifs financiers ainsi que sur le résultat. La mesure de l'incidence n'est pas encore raisonnablement estimable à ce stade ;
- améliorations annuelles des IFRS 2012-2014 (applicables qu'à partir du 1^{er} janvier 2016).

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).

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 directement ou indirectement sont consolidées par intégration globale. Le contrôle existe sur une entité lorsque le Groupe détient le pouvoir sur celle-ci, est exposé ou a droit à des rendements variables du fait de son implication dans l'entité et lorsqu'il a la capacité d'utiliser son pouvoir sur l'entité pour influer sur le montant de ces rendements.

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 sont exercés 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 « Autres actifs financiers non courants ». La méthode d'évaluation et de dépréciation est exposée dans le paragraphe 2.7 « Autres actifs et passifs financiers ».

2.2 INFORMATION SECTORIELLE

La norme IFRS 8 – *Secteurs opérationnels* requiert la présentation de données relatives aux secteurs opérationnels du Groupe extraits 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.

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 ;

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 ».

- 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 étapes, 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 2013 et 2014, il n'y a pas dans le périmètre du Groupe de pays en hyperinflation.

2.5 CONVERSION DES OPÉRATIONS RÉALISÉES EN DEVISES

Lorsqu'une entité du Groupe réalise des opérations dans une devise différente de sa devise fonctionnelle, celles-ci sont initialement converties au taux en vigueur au jour de la transaction.

À 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 linéairement sur des durées allant d'un à huit ans ainsi que d'autres immobilisations incorporelles rattachées aux magasins.

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 à 20 ans
Parkings	6 à 10 ans
Matériel, agencements et installations	4 à 8 ans
Autres immobilisations corporelles	3 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 redévient 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 recouvrable 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 recouvrable est la valeur la plus élevée entre la valeur d'utilité et la juste valeur.

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 2014 et au 31 décembre 2013.

► 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.

► Crées 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 crébiteurs

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.

2.7.3 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 au titre du risque couvert 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 2014 comme 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 nets 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 recouplement les valeurs véniales 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.

5

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 (congés 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...).

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 actuarien qualifié.

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).

C) PAIEMENTS FONDÉS SUR DES ACTIONS

Ces cotisations sont comptabilisées en charge quand elles sont dues.

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.

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.

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.

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.

Les impôts différés actifs dont la recouvrabilité n'est pas considérée comme probable font l'objet d'une dépréciation.

2.13 IMPÔTS SUR LES RÉSULTATS

La charge d'impôt de l'exercice comprend l'impôt exigible et la charge d'impôt différé.

La charge d'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) ainsi que sur les déficits fiscaux reportables.

Les impôts différés actifs sont actualisés en fonction du taux d'actualisation.

L'évaluation des impôts différés est faite en utilisant le taux d'impôt adopté ou quasi adopté à la date d'arrêté des comptes.

La charge d'impôt différé ne sont pas actualisés et sont présentés au bilan en actifs et passifs non courants.

Les actifs et passifs d'impôt différé ne sont pas actualisés et sont présentés au bilan en actifs et passifs non courants.

La charge d'impôt différé est actualisée au taux d'actualisation.



2.14 TITRES D'AUTOCONTÔLE

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 ;
- 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 franchisées...) 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 CRÉATION D'UNE SOCIÉTÉ DE CENTRES COMMERCIAUX ATTENANTS AUX HYPERMARCHÉS DU GROUPE EN EUROPE

Le 16 décembre 2013, Carrefour annonçait la signature d'un protocole d'intention avec Klépierre pour le rachat de 127 centres commerciaux.

Après accord final signé entre les parties le 24 janvier 2014, consultation des instances représentatives du personnel et approbation des autorités réglementaires compétentes, le Groupe a annoncé le 16 avril 2014 la création, avec ses partenaires co-investisseurs, de la société Carmila dédiée à la valorisation des centres commerciaux attenants aux hypermarchés Carrefour en France, en Espagne et en Italie.

Carmila est ainsi devenue propriétaire à la date de l'opération d'un portefeuille de 171 centres commerciaux provenant :

- d'une part, de l'acquisition finalisée le 16 avril auprès de Klépierre de 126 sites en France, en Espagne et en Italie pour une valeur de 2,0 milliards d'euros ;
- d'autre part, de l'apport par le groupe Carrefour de 45 sites en France pour une valeur de marché de 0,7 milliard d'euros.

Son financement initial est constitué de 1,8 milliard d'euros de fonds propres, apportés par les partenaires co-investisseurs à hauteur de 1,0 milliard d'euros et par Carrefour pour 0,8 milliard d'euros (0,7 milliard

d'euros en apports d'actifs et 0,1 milliard d'euros en trésorerie). Par ailleurs, la société Carmila a souscrit des lignes de crédit bancaire pour le solde, soit 0,9 milliard d'euros.

Pour rappel, 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 avaient été reclasés dans le compte spécifique d'actifs détenus en vue de la vente.

Dans les comptes annuels 2014, en application des normes sur la consolidation 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, qui détiennent respectivement 42 % et 58 % du capital, a été consolidée selon la méthode de la mise en équivalence, pour un montant initial de 784 millions d'euros. L'opération s'est traduite par la constatation en résultat non courant d'une plus-value de 333 millions d'euros, conformément à la norme IFRS 10 applicable en cas de perte de contrôle d'une activité au sens de la norme IFRS 3.

3.2 ACQUISITION DES ACTIVITÉS DE DIA EN FRANCE

Le 20 juin 2014, le groupe Carrefour a annoncé la signature d'une promesse d'achat dans le cadre d'un accord d'exclusivité de Dia pour l'acquisition de Dia France, sur la base d'une valeur d'entreprise de 600 millions d'euros.

Le 21 novembre 2014, Carrefour a annoncé la réception de l'approbation de l'Autorité de la Concurrence, lui permettant de poursuivre son expansion multiformat sur son marché domestique. Cette autorisation porte sur la reprise de plus de 800 points de vente et prévoit que Carrefour

se sépare d'une cinquantaine de magasins, qui ont été classés de ce fait en actifs disponibles à la vente au 31 décembre 2014.

La réalisation de la transaction s'est faite le 1^{er} décembre 2014.

En application de la norme IFRS 3 – *Regroupement d'entreprises*, l'affectation provisoire du prix d'acquisition a conduit à la constatation d'un *goodwill* de 189 millions d'euros.

(en millions d'euros)	Valeur comptable	Juste valeur provisoire
Immobilisations incorporelles	206	121
Immobilisations corporelles	445	454
Actifs financiers	12	23
Actifs immobilisés	664	598
Dette financière nette	(16)	(34)
Autres actifs et passifs nets	(87)	(127)
TOTAL ACTIF NET	560	437
Contrepartie transférée		626
GOODWILL		189

Les incidences de cette acquisition sur le résultat opérationnel du Groupe et le résultat net consolidé de l'exercice 2014 ne sont pas significatives.

3.3 OUVERTURE DU CAPITAL DE LA FILIALE BRÉSILIENNE

Le 18 décembre 2014, le groupe Carrefour a annoncé la prise de participation le jour même de la société d'investissement brésilienne, Peninsula, dans sa filiale brésilienne à hauteur de 10 %, pour un montant de 1,8 milliard de reals (525 millions d'euros).

Par ailleurs, Peninsula détient des options lui permettant d'augmenter sa participation jusqu'à un maximum de 16 % dans un délai de 5 ans.

Conformément à la norme IFRS 10 – *États financiers consolidés*, la cession de 10 % de la participation du Groupe dans sa filiale brésilienne s'est traduite par une plus-value nette d'impôt enregistrée en capitaux propres part du Groupe à hauteur de 285 millions d'euros et la reconnaissance d'intérêts ne donnant pas le contrôle pour 174 millions d'euros.

3.4 ACQUISITIONS EN ITALIE

Le 30 juin 2014, Carrefour a annoncé le rachat au groupe Rewe de 53 supermarchés sous enseigne Billa situés dans le nord de l'Italie. L'ensemble représente une surface de vente de 58 000 m² et a réalisé un chiffre d'affaires d'environ 300 millions d'euros HT en 2013.

Après approbation des autorités réglementaires et consultation des instances représentatives du personnel de Billa, l'acquisition a été finalisée le 11 septembre 2014. En application de la norme IFRS 3, un *goodwill* provisoire de 64 millions d'euros a été enregistré dans les comptes du Groupe au 31 décembre 2014.

Le 21 novembre 2014, le Groupe a annoncé le rachat de 17 magasins de la chaîne « Il Centro », 16 situés dans les provinces de Florence et d'Arezzo et un dans la province de La Spezia, magasins qui passent sous l'enseigne Carrefour Express, marque de proximité du Groupe. Cette opération s'inscrit dans la stratégie multiformat de Carrefour, permettant au Groupe de renforcer sa présence dans le Centre-Nord de l'Italie. Les incidences dans les comptes consolidés du groupe Carrefour sont non significatives.

3.5 PAIEMENT DU DIVIDENDE 2013 AVEC OPTION DE PAIEMENT EN ACTIONS

L'Assemblée Générale des actionnaires de Carrefour, réunie le 15 avril 2014, a fixé le dividende relatif à l'exercice 2013 à 0,62 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 26,10 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 0,62 euro par action et arrondi au centime d'euro supérieur.

Ouverte le 24 avril 2014, la période d'option s'est clôturée le 15 mai 2014 ; les actionnaires ayant choisi le paiement du dividende en actions représentent 64,55 % du capital.

Le 28 mai 2014 ont eu lieu :

- le règlement livraison des 10 929 717 actions nouvelles émises pour les besoins du paiement du dividende en action, suite à une augmentation du capital social et des primes d'émission de Carrefour d'un montant total de 285 millions d'euros ;
- le versement du dividende global en numéraire aux actionnaires n'ayant pas retenu l'option du paiement en actions (149 millions d'euros).

3.6 ÉMISSION ET RACHAT OBLIGATAIRE

En date du 15 juillet 2014, le Groupe a réalisé une émission obligataire d'un montant de 1 000 millions d'euros d'une maturité de 8 ans (échéance juillet 2022) et d'un coupon à taux fixe à 1,75 % l'an.

De façon simultanée, le groupe Carrefour a réalisé le rachat de deux souches obligataires existantes pour un montant en nominal de 318 millions d'euros :

- souche de 763 millions d'euros – coupon 4,375 % – échéance novembre 2016, nominal racheté de 97 millions d'euros ;
- souche de 500 millions d'euros – coupon 5,25 % – échéance octobre 2018, nominal racheté de 221 millions d'euros.

Cette opération permet au groupe Carrefour de consolider son financement à long terme, aux conditions actuelles du marché, particulièrement attractives. Elle se traduit par :

- une augmentation de 682 millions d'euros du montant en nominal du portefeuille obligataire ;
- une optimisation des frais financiers futurs du fait de l'émission à un coupon historiquement bas ;
- un rallongement de la maturité moyenne de la dette obligataire, qui passe, au 15 juillet 2014, de 3,7 années à 4,2 années (augmentation de 0,5 année).

3.7 FERMETURE DES ACTIVITÉS DU GROUPE EN INDE

Le 7 juillet 2014, Carrefour a annoncé son intention de fermer ses cinq magasins de cash & carry en Inde, où l'enseigne était implantée depuis 2010. La clôture des activités du Groupe en Inde a été réalisée au cours du second semestre 2014.

Note 4 Retraitements de l'information comparative

4.1 APPLICATION ANTICIPÉE D'IFRIC 21

L'application anticipée de l'interprétation IFRIC 21 s'est traduite dans les comptes du Groupe par la comptabilisation de certaines taxes l'année de la date d'exigibilité fiscale au lieu de l'année relative à leur assiette de calcul. Ce décalage s'est traduit par une hausse des capitaux propres de 82 millions d'euros à l'ouverture de l'exercice comparatif, soit le 1^{er} janvier 2013, avec comme contrepartie les comptes de dettes fiscales (132 millions d'euros) et d'impôt différés actifs (50 millions d'euros).

Les incidences sur le bilan de clôture de l'exercice 2013, sont présentées ci-dessous :

Actif (en millions d'euros)	31/12/2013 publié	IFRIC 21	31/12/2013 retraité
Goodwill	8 277		8 277
Autres immobilisations incorporelles	767		767
Immobilisations corporelles	11 109		11 109
Immeubles de placement	313		313
Titres mis en équivalence	496		496
Autres actifs financiers non courants	1 146		1 146
Encours clients des sociétés financières - Part à plus d'un an	2 381		2 381
Impôts différés actifs	931	(50)	881
Actifs non courants	25 419	(50)	25 369
Stocks	5 738		5 738
Créances commerciales	2 213		2 213
Encours clients des sociétés financières - Part à moins d'un an	3 221		3 221
Autres actifs financiers courants	359		359
Actifs d'impôts exigibles	715		715
Autres actifs	841		841
Trésorerie et équivalents de trésorerie	4 757		4 757
Actifs détenus en vue de leur vente	301		301
Actifs courants	18 145	0	18 145
TOTAL ACTIF	43 564	(50)	43 514

Passif (en millions d'euros)	31/12/2013 publié	IFRIC 21	31/12/2013 retraité
Capital social	1 810		1 810
Réserves consolidées (y compris résultat)	6 034	82	6 115
Capitaux propres-part du Groupe	7 844	82	7 925
Intérêts attribuables aux participations ne donnant pas le contrôle	754		754
Capitaux propres	8 597	82	8 679
Dettes financières - Part à plus d'un an	7 550		7 550
Provisions	3 618		3 618
Refinancement des encours clients - Part à plus d'un an	1 765		1 765
Impôts différés passifs	521		521
Passifs non courants	13 454	0	13 454
Dettes financières - Part à moins d'un an	1 683		1 683
Fournisseurs et autres crébiteurs	12 854		12 854
Refinancement des encours clients - Part à moins d'un an	3 145		3 145
Passifs d'impôts exigibles	1 045	(132)	913
Autres passifs	2 763		2 763
Passifs liés aux actifs détenus en vue de leur vente	24		24
Passifs courants	21 513	(132)	21 382
TOTAL PASSIF ET CAPITAUX PROPRES	43 564	(50)	43 514

L'effet sur le résultat net et le BNPA de l'exercice 2013 est non significatif.

4.2 PRÉSENTATION DES SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES PAR MISE EN ÉQUIVALENCE

Les entités consolidées par mise en équivalence, qu'il s'agisse de co-entreprises ou d'entreprises associées, font pleinement partie des activités opérationnelles du Groupe. Dans le cadre de la recommandation de l'ANC émise le 4 avril 2013, Carrefour présente désormais leur résultat net sur une ligne distincte du résultat opérationnel courant. L'exercice comparable a été retraité en appliquant le même principe.

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

2014 (en millions d'euros)	Total	France	Europe	Amérique latine	Asie	Fonctions globales
Chiffre d'affaires hors taxes	74 706	35 336	19 191	13 891	6 288	0
Autres revenus	2 221	738	549	621	270	43
Résultat opérationnel courant	2 387	1 271	425	685	97	(92)
Résultat opérationnel	2 572					
Résultat financier	(563)					
Résultat avant Impôts	2 010					
RÉSULTAT NET TOTAL	1 367					
Investissements corporels et incorporels ⁽¹⁾	2 411	988	536	622	214	51
Dotations aux amortissements	(1 381)	(610)	(380)	(174)	(189)	(28)

(1) Les investissements incorporels et corporels correspondent aux acquisitions d'immobilisations présentées dans le tableau de flux de trésorerie.

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	2 412					
Résultat financier	(722)					
Résultat avant Impôts	1 690					
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.

5.2 BILANS SECTORIELS

31/12/2014 (en millions d'euros)	Total	France	Europe	Amérique latine	Asie	Fonctions globales
Actif						
Goodwill	8 228	4 285	3 139	700	103	1
Autres immobilisations incorporelles	1 315	781	313	108	16	97
Immobilisations corporelles	12 272	5 014	3 553	2 455	1 219	31
Immeubles de placement	296	33	141	64	57	
Autres actifs sectoriels ⁽¹⁾	16 442	8 641	2 895	3 413	849	644
Total actifs sectoriels	38 553	18 754	10 041	6 739	2 244	773
Autres actifs non affectés	7 236					
Total actif	45 789					
Passif (hors capitaux propres)						
Passifs sectoriels ⁽²⁾	22 885	11 365	4 968	3 906	2 223	423
Autres passifs non affectés	12 676					
TOTAL	35 561					

(1) Les autres actifs sectoriels comprennent les stocks, les créances clients et comptes rattachés, les encours clients des sociétés financières et les autres débiteurs.

(2) Les passifs sectoriels comprennent les dettes fournisseurs, le refinancement des encours clients et les autres créateurs.

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 ⁽¹⁾	15 109	6 760	4 226	2 695	907	521
Total actifs sectoriels	35 575	15 826	11 288	5 616	2 216	629
Autres actifs non affectés	7 940					
Total actif	43 514					
Passif (hors capitaux propres)						
Passifs sectoriels ⁽²⁾	21 572	10 580	4 913	3 295	2 227	558
Autres passifs non affectés	13 264					
TOTAL	34 835					

(1) Les autres actifs sectoriels comprennent les stocks, les créances clients et comptes rattachés, les encours clients des sociétés financières et les autres débiteurs.

(2) Les passifs sectoriels comprennent les dettes fournisseurs, le refinancement des encours clients et les autres créateurs.

Note 6 Chiffre d'affaires hors taxes

À taux de change constants, le chiffre d'affaires 2014 aurait été de 77 063 millions d'euros, à comparer avec 74 888 millions d'euros en 2013, soit une hausse de 2,9 %.

L'incidence de la variation des taux de change s'élève à - 2 356 millions d'euros au 31 décembre 2014, dont -2 324 millions d'euros pour la zone Amérique latine, - 31 millions d'euros pour la zone Asie et - 2 millions d'euros pour la zone Europe.

(en millions d'euros)	2014	2013	Prog. en %
Chiffre d'affaires	74 706	74 888	(0,2) %

CHIFFRE D'AFFAIRES HORS TAXES PAR PAYS

(en millions d'euros)	2014	2013
France	35 336	35 438
Europe (hors France)	19 191	19 220
Espagne	7 787	7 798
Italie	4 688	4 771
Belgique	3 968	3 968
Pologne	1 679	1 677
Roumanie	1 069	1 006
Amérique Latine	13 891	13 786
Brésil	11 148	10 855
Argentine	2 743	2 930
Asie	6 288	6 443
Chine	4 888	4 990
Taiwan	1 400	1 453

Note 7 Autres revenus par nature

(en millions d'euros)	2014	2013	Prog. en %
Produits financiers et commissions ⁽¹⁾	1 246	1 384	(10,0) %
Revenus de location ⁽²⁾	219	247	(11,4) %
Revenus de sous-location	230	235	(2,1) %
Revenus divers	527	510	3,2 %
TOTAL	2 220	2 375	(6,5) %

(1) Comportent en 2014 le produit net des activités bancaires du Groupe. En 2013, figuraient les revenus bruts.

(2) La diminution des revenus de location s'explique essentiellement par la cession de galeries commerciales à Carmila (voir note 3.1).

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

(en millions d'euros)	2014	2013	Prog. en %
Frais de Personnel	(7 762)	(7 679)	1,1 %
Locations immobilières	(908)	(905)	0,2 %
Entretien et réparation	(722)	(697)	3,6 %
Honoraires	(861)	(771)	11,6 %
Publicité	(866)	(856)	1,2 %
Taxes	(532)	(545)	(2,3) %
Énergie et électricité	(621)	(631)	(1,5) %
Autres frais généraux	(1 008)	(1 093)	(7,8) %
TOTAL	(13 281)	(13 178)	0,8 %

Note 10 Amortissements

(en millions d'euros)	2014	2013	Prog. en %
Amortissements des immobilisations corporelles	(1 203)	(1 199)	0,3 %
Amortissements des immobilisations incorporelles	(147)	(180)	(17,9) %
Amortissements des contrats de location financement	(19)	(30)	(37,5) %
Amortissements des immeubles de placement	(12)	(17)	(29,9) %
Autres	0	(6)	(100,0) %
TOTAL	(1 381)	(1 432)	(3,5) %

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 réévaluations 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)	2014	2013
Résultat de cession d'actifs	336	425
Coûts de réorganisation	(111)	(52)
Autres produits et charges non courants	1	(101)
Résultat non courant avant dépréciation et pertes sur actifs	226	272
Dépréciation et pertes sur actifs	(77)	(128)
<i>dont dépréciation et pertes sur goodwill</i>	0	(16)
<i>dont dépréciation et pertes sur actifs corporels</i>	(77)	(112)
PRODUITS ET CHARGES NON COURANTS	149	144
Dont :		
<i>total des produits non courants</i>	490	566
<i>total des charges non courantes</i>	(341)	(422)

RÉSULTAT DE CESSION D'ACTIFS

En 2014, le résultat de cession enregistré par le Groupe est essentiellement constitué par la plus-value générée lors de l'opération de création de la co-entreprise Carmila décrite dans les faits marquants en note 3.1.

En 2013, le Groupe avait cédé sa participation de 25 % dans Majid Al Futtaim Hypermarkets, dégageant une plus-value de 426 millions d'euros.

COÛTS DE RÉORGANISATION

Les coûts de réorganisation comptabilisés en 2014 découlent des différents plans de rationalisation des structures dans plusieurs pays du Groupe.

5

AUTRES PRODUITS ET CHARGES NON COURANTS

En 2013, le Groupe avait revu ses estimations des charges potentielles associées à certains risques anciens, sur la base de nouveaux éléments dont il avait eu connaissance au cours de l'exercice.

DÉPRÉCIATION ET PERTES SUR ACTIFS

En 2014, des dépréciations d'immobilisations ont été enregistrées pour une valeur de 66 millions d'euros, traduisant la situation difficile de certains magasins, notamment en Italie et en Chine. Des write-offs ont également été enregistrés pour 11 millions d'euros.

Des dépréciations d'immobilisations avaient été enregistrées en 2013 pour une valeur de 60 millions, principalement en Espagne et en Italie. Par ailleurs des write-offs avaient été enregistrés pour 43 millions d'euros.

Note 12 Résultat financier

Le détail des éléments du résultat financier s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	2014	2013
Produits sur prêts et trésorerie	35	49
Produits d'intérêts sur les dépôts bancaires	31	40
Produits financiers sur placements	4	10
Coût de l'endettement financier brut	(434)	(476)
Charges d'intérêt sur les passifs financiers évalués au coût amorti après prise en compte des produits et charges sur instruments de taux	(406)	(446)
Charges d'intérêt sur location financement	(28)	(30)
Inefficacité de la couverture de juste valeur de la dette	0	0
Coût de l'endettement financier net	(399)	(428)
Autres produits et charges financiers	(164)	(294)
Charges d'intérêts de la période sur le passif au titre des prestations définies	(45)	(39)
Produits d'intérêts des actifs de couverture des engagements de retraite	6	6
Taxe sur les transactions financières	(37)	(41)
Intérêts de retard sur contentieux fiscaux et sociaux	(3)	(70)
Dividendes perçus au titre d'actifs disponible à la vente	1	1
Produit de cession des actifs disponibles à la vente sortis des autres éléments du résultat global	48	16
Charges de cession des actifs disponibles à la vente sortis des autres éléments du résultat global	(40)	(12)
Gain/perte net de change	1	(20)
Coût des rachats obligataires	(3)	(119)
Variation de juste valeur des dérivés de taux	(31)	0
Autres	(61)	(16)
Résultat financier	(563)	(722)
<i>Charges financières</i>	<i>(654)</i>	<i>(794)</i>
<i>Produits financiers</i>	<i>91</i>	<i>72</i>

Note 13 Impôts sur les résultats

(en millions d'euros)	2014	2013
Impôts exigibles (y compris provisions)	(610)	(723)
Impôts différés	(99)	92
TOTAL IMPÔTS SUR LE RÉSULTAT	(709)	(631)

RAPPROCHEMENT DU TAUX D'IMPÔT THÉORIQUE ET DU TAUX D'IMPÔT EFFECTIF

L'impôt théorique pour 2014, 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 2016), est une charge de 764 millions d'euros. Elle se rapproche de la charge nette de 709 millions d'euros effectivement comptabilisée comme suit :

(en millions d'euros)	2014	2013
Résultat avant impôts	2 010	1 690
Taux normatif	38,0 %	38,0 %
Impôt théorique	(764)	(642)
Effets impôts sur le résultat non taxé ou taxé à un taux différent ⁽¹⁾	111	236
Impôts sans base (provisions fiscales, retenues à la source...) ⁽²⁾	(19)	(232)
Incidence des dépréciations de <i>goodwill</i> non déductibles fiscalement	0	(5)
Autres effets impôts sur différences permanentes	24	4
Dépréciations d'impôts différés actifs ⁽³⁾	(20)	(69)
Impôts différés actifs non reconnus sur l'exercice	(147)	(123)
Impôts différés actifs reconnus sur exercices antérieurs ⁽⁴⁾	55	233
Autres	51	(32)
TOTAL IMPÔTS	(709)	(631)
Taux effectif d'impôt	35,3 %	37,4 %

(1) En 2013, cette ligne s'expliquait 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 l'évolution des provisions pour risques fiscaux. Depuis 2010, la CVAE est classée en impôt sur le résultat : elle s'élève à 64 millions d'euros en 2014 et 69 millions d'euros en 2013.

(3) En 2013, les dépréciations d'impôts différés actifs ont été constatées principalement en Italie.

(4) Le montant des impôts différés actifs relatifs à des exercices antérieurs se rapporte essentiellement à l'Italie en 2014 et à l'Espagne et à la Belgique en 2013.

Note 14 Résultat net des activités abandonnées

(en millions d'euros)	2014	2013
Activités abandonnées part du Groupe	67	314
Activités abandonnées part attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle	0	(8)
TOTAL	67	306

En 2014, le résultat net des activités abandonnées, part du Groupe provient essentiellement de la résolution au cours de l'exercice d'un litige ancien pour 88 millions d'euros et du résultat lié à la fermeture des activités du Groupe en Inde pour - 24 millions d'euros.

En 2013, le résultat des activités abandonnées provenait 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.

Note 15 Résultat par action (part du Groupe)

Résultat net courant par action avant dilution	2014	2013
Résultat net des activités poursuivies	1 182	949
Résultat net des activités abandonnées	67	314
Résultat net total	1 249	1 263
Nombre d'actions moyen pondéré ⁽¹⁾	707 397 621	694 925 592
Résultat net des activités poursuivies par action (en euros)	1,67	1,37
Résultat net des activités abandonnées par action (en euros)	0,09	0,45
Résultat net total par action (en euros)	1,77	1,82

(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 2013 a été ajusté suite à la distribution de dividendes en actions intervenue le 28 mai 2014.

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	2014	2013
Résultat net des activités poursuivies	1 182	949
Résultat net des activités abandonnées	67	314
Résultat net total	1 249	1 263
Nombre d'actions moyen pondéré, avant dilution	707 397 621	694 925 592
Actions dilutives	0	0
<i>Plans d'actions gratuites</i>	0	0
<i>Plans de stocks options</i>	0	0
Nombre d'actions retraité, après dilution éventuelle	707 397 621	694 925 592
Résultat net des activités poursuivies par action (en euros)	1,67	1,37
Résultat net des activités abandonnées par action (en euros)	0,09	0,45
Résultat net total par action (en euros)	1,77	1,82

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 2013 qu'en 2014, aucun effet dilutif relatif à ces options n'a été pris en compte. Il n'existe plus d'actions gratuites attribuables au 31 décembre 2014 (voir note 28.2).

Note 16 Autres éléments du résultat global

(en millions d'euros)	Décembre 2014			Décembre 2013		
	Brut	Impôt	Net	Brut	Impôt	Net
Part du Groupe						
Part efficace de la couverture de flux de trésorerie	28	(15)	13	39	(11)	28
Variation des actifs disponibles à la vente	10	(3)	7	7	1	8
Variation des écarts de conversion	(5)	(0)	(5)	(407)		(407)
Autres éléments du résultat global recyclables ultérieurement en résultat	33	(18)	15	(360)	(11)	(371)
Écarts actuariels sur avantages accordés au personnel	(192)	66	(127)	27	(5)	22
Autres éléments du résultat global non recyclables ultérieurement en résultat	(192)	66	(127)	27	(5)	22
TOTAL – PART DU GROUPE	(159)	48	(112)	(333)	(15)	(349)
Participations ne donnant pas le contrôle						
Part efficace de la couverture de flux de trésorerie	3	(1)	2	17	(5)	11
Variation des actifs disponibles à la vente	10	(3)	7	(5)	2	(3)
Variation des écarts de conversion	18	0	18	(48)		(48)
Autres éléments du résultat global recyclables ultérieurement en résultat	31	(4)	27	(36)	(4)	(40)
Écarts actuariels sur avantages accordés au personnel	(3)	0	(3)	5	(2)	3
Autres éléments du résultat global non recyclables ultérieurement en résultat	(3)	0	(3)	5	(2)	3
TOTAL – PART ATTRIBUABLE AUX PARTICIPATIONS NE DONNANT PAS LE CONTRÔLE	28	(4)	24	(31)	(6)	(37)

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 2014	Décembre 2013
Goodwill nets	8 228	8 277
Autres immobilisations incorporelles	1 315	767
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES NETTES	9 543	9 044

17.1 VARIATION DES GOODWILL

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 2014, la valeur nette totale des *goodwill* a diminué de 49 millions d'euros, en raison principalement de la constatation de *goodwill* dans le cadre des opérations décrites en notes 3.2 et 3.4 et du reclassement d'éléments analysés comme autres immobilisations incorporelles.

(en millions d'euros)	Goodwill nets fin décembre 2013	Acquisitions	Cessions	Impairment	Autres mouvements	Écarts de conversion	Goodwill nets fin décembre 2014
France	4 394	215	(2)		(321)		4 285
Italie	899	64					963
Belgique	959						959
Espagne	862						862
Brésil	606					7	613
Pologne	253					(7)	246
Argentine	98					(12)	86
Autres pays	206					8	214
TOTAL	8 277	279	(2)	0	(321)	(4)	8 228

Au cours de l'exercice 2013, la valeur nette totale des *goodwill* avait diminué de 331 millions d'euros, en raison principalement de la perte de contrôle de la Turquie 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

17.2 AUTRES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

(en millions d'euros)	Décembre 2014	Décembre 2013
Autres immobilisations incorporelles brutes	3 796	2 911
Amortissement des autres immobilisations incorporelles	(2 380)	(2 035)
Dépréciation des autres immobilisations incorporelles	(247)	(244)
Immobilisations incorporelles en cours	146	134
Autres immobilisations incorporelles	1 315	767

(en millions d'euros)	Valeur brute	Amortissements et dépréciations	Valeur nette
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
Acquisitions	287		287
Cessions	(62)	42	(20)
Variation de change	4	(4)	0
Amortissements		(153)	(153)
Impairment		(5)	(5)
Variation de périmètre, transfert et autres mouvements	667	(229)	438
Au 31 décembre 2014	3 940	(2 625)	1 315

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 2014 et 2013, conformément à IAS 36, n'ont 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 2014 et 2013, se présentent comme suit :

Pays	2014		2013	
	Taux d'actualisation après impôt	Taux de croissance perpétuelle	Taux d'actualisation après impôt	Taux de croissance perpétuelle
France	6,1 %	2,0 %	6,2 %	2,0 %
Espagne	6,5 %	2,0 %	7,6 %	2,0 %
Italie	6,5 %	1,9 %	7,3 %	1,8 %
Belgique	5,9 %	2,0 %	6,4 %	2,0 %
Pologne	7,6 %	2,3 %	7,8 %	2,3 %
Roumanie	8,2 %	2,1 %	9,2 %	2,3 %
Brésil	11,1 %	3,6 %	10,3 %	3,5 %
Argentine	20,3 %	7,7 %	20,7 %	6,2 %
Chine	9,3 %	3,0 %	9,2 %	3,0 %
Taiwan	7,1 %	2,0 %	6,9 %	2,0 %

17.3.1 PAYS POUR LESQUELS LA VALEUR RECOUVRABLE EST PROCHE DE LA VALEUR NETTE COMPTABLE

Les tests menés au 31 décembre 2014 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 scenario étudié conduirait à enregistrer une perte du montant spécifié.

ITALIE

Croissance perpétuelle (%)	Sensibilité au WACC et à la croissance perpétuelle				
	WACC (%)	- 1,0 %	- 0,50 %	0,00 %	0,50 %
	- 0,50 %	719	435	208	22
	- 0,25 %	880	562	309	105
	0,00 %	1 064	703	422	196
	0,25 %	1 275	863	547	296
	0,50 %	1 520	1 046	687	408

	Sensibilité aux croissances du CA HT 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 %	- 47	- 4	39	84
	- 0,25 %	134	182	231	280
	0,00 %	315	368	422	477
	0,25 %	496	553	613	673
	0,50 %	677	739	804	869
					937

* 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)	31/12/2014	31/12/2013
Terrains	2 473	2 380
Constructions	9 429	8 856
Matériel, agencements et installations	14 385	13 173
Autres immobilisations	400	423
Immobilisations en cours	660	583
Terrains en location financement	474	449
Constructions en location financement	1 197	1 177
Matériel, agencements et installations en location financement	85	83
Autres immobilisations en location financement	0	0
Immobilisations corporelles brutes	29 104	27 124
Amortissements	(15 323)	(14 552)
Amortissements des immobilisations en location financement	(932)	(919)
Perte de valeur	(578)	(544)
IMMOBILISATIONS CORPORELLES NETTES	12 272	11 109

VARIATION DES IMMOBILISATIONS CORPORELLES

(en millions d'euros)	Valeur brute	Amortissements et dépréciations	Valeur nette
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 ⁽¹⁾	(612)	275	(337)
Au 31 décembre 2013	27 124	(16 015)	11 109
Acquisitions	2 050		2 050
Cessions	(808)	694	(114)
Amortissements		(1 253)	(1 253)
Dépréciations		(61)	(61)
Variation de change	185	(117)	69
Variation de périmètre, transfert et autres mouvements ⁽²⁾	553	(80)	473
Au 31 décembre 2014	29 104	(16 832)	12 272

(1) La baisse nette de 337 millions d'euros s'explique essentiellement par la perte de contrôle de la Turquie.

(2) La hausse nette de 473 millions d'euros s'explique essentiellement par l'acquisition de Dia.

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.

ENGAGEMENTS DE LOCATION DONNÉS À FIN 2014

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	709	68	204	437
Valeur actualisée	449	64	162	222

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	3 494	999	1 539	956
Valeur actualisée	2 744	929	1 212	603

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	9
Loyers minimaux acquittés lors de l'exercice	73
Loyers conditionnels	14
Revenus de sous-location	24

Contrats de location simple (en millions d'euros)	Total
Total des revenus minimum de sous-location à recevoir	48
Loyers minimaux acquittés lors de l'exercice	931
Loyers conditionnels	31
Revenus de sous-location	286

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

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 minimum de sous-location à recevoir	26
Loyers minimaux acquittés lors de l'exercice	913
Loyers conditionnels	34
Revenus de sous-location	274

Note 19 Immeubles de placement

Les immeubles de placement détenus par le Groupe sont principalement constitués de galeries commerciales construites à proximité des magasins.

(en millions d'euros)	31/12/2014	31/12/2013
Immeubles de placement en valeur brute	435	501
Amortissements et dépréciations	(139)	(188)
TOTAL	296	313

VARIATION DES IMMEUBLES DE PLACEMENT

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 ⁽¹⁾	(162)
Autres mouvements	(111)
Solde au 31 décembre 2013	313
Dotations aux amortissements de la période	(13)
Effet de change	1
Investissements de la période	74
Cessions de la période ⁽³⁾	(89)
Transferts	0
Autres mouvements	9
Solde au 31 décembre 2014	296

(1) Dont reclassement sur la ligne « Actifs destinés à la vente » des immeubles de placement concernés par l'opération immobilière décrite note 3.1.

(2) Effet de la perte de contrôle de la Turquie suite à la réorganisation du partenariat.

(3) Les cessions de l'exercice 2014 concernent des immeubles de placement situés en Espagne.

Les produits locatifs générés par ces immeubles de placement et comptabilisés sur la ligne « Autres revenus » du compte de résultat s'élèvent à 59,6 millions d'euros en 2014 contre 60,5 millions d'euros en 2013. Les charges opérationnelles directes s'élèvent à 6,8 millions d'euros en 2014 contre 5,5 millions d'euros en 2013.

La juste valeur des immeubles de placement au 31 décembre 2014 a été estimée à 753 millions d'euros contre 833 millions d'euros au 31 décembre 2013.

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 2012	384
Écart de conversion	(29)
Quote-part de résultat net	30
Dividendes	(30)
Autres ⁽¹⁾	141
Solde au 31 décembre 2013	496
Écart de conversion	5
Quote-part de résultat net	36
Dividendes	(33)
Autres ⁽²⁾	966
Solde au 31 décembre 2014	1 471

(1) Variation expliquée essentiellement par la consolidation par mise en équivalence de Carrefour SA, suite à la réorganisation du partenariat avec Sabanci Holding en Turquie.

(2) Variation expliquée essentiellement par l'entrée dans le périmètre de la co-entreprise Carmila (voir note 3.1).

20.1.1 CO-ENTREPRISES

Au 31 décembre 2014, les principaux éléments financiers de la co-entreprise Carmila sont les suivants :

Activité	Foncière
Pays	France
Pourcentage d'intérêt	42,22 %
(en millions d'euros)	8,5 mois d'activité
Produits (revenus locatifs)	132
Résultat opérationnel avant amortissements (ROCDA)	101
Résultat net des activités poursuivies	15
Total actifs non courants	3 822
Total actifs courants	242
Trésorerie et équivalents	127
Total passifs non courants	1 628
Total passifs courants	138
Valeur des titres mis en équivalence	963
Carrefour - Dividendes reçus de Carmila	19

20.1.2 ENTREPRISES ASSOCIÉES

Les principaux éléments financiers caractéristiques des entreprises associées au 31 décembre 2014 sont les suivants :

(en millions d'euros)	% d'intérêt	Total bilan	100 % - y compris retraitements de consolidation ⁽¹⁾			
			Capitaux propres	Actifs immobilisés	Chiffre d'affaires hors taxes	Résultat net
Total						
■ Carrefour, SA (Turquie)	46 %	648	320	403	1 076	35
■ Provencia SA (France)	50 %	393	223	199	792	25
■ Mestdagh (Belgique)	25 %	215	70	74	575	(14)
■ Ulysse (Tunisie)	25 %	154	58	81	343	10
■ Costasol (Espagne)	34 %	78	35	61	92	3
■ Autres sociétés ⁽²⁾		554	211	376	1 008	5

(1) Source : états financiers disponibles à la date d'arrêté des comptes consolidés du Groupe.

(2) Ligne comprenant 146 sociétés considérées individuellement comme non significatives.

20.2 AUTRES ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS

(en millions d'euros)	31/12/2014	31/12/2013
Titres de participation	78	60
Prêts à plus d'un an	2	4
Dépôts et cautionnements	709	697
Autres	552	384
TOTAL AUTRES ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS	1 340	1 146

Note 21 Impôts différés

Le Groupe présente une position nette d'impôts différés actifs de 236 millions d'euros au 31 décembre 2014, en baisse de 124 millions d'euros par rapport à l'exercice précédent.

(en millions d'euros)	31/12/2014	31/12/2013	Variation
Impôts différés actifs	759	881	(122)
Impôts différés passifs	(523)	(521)	(2)
POSITION NETTE	236	361	(124)

Les principales natures d'impôts différés sont détaillées ci-dessous.

(en millions d'euros)	31/12/2013	Variations			31/12/2014
		Compte de résultat	Capitaux propres (OCI)	Périmètre, écarts de conversions et autres variations	
Déficits reportables	870	5	0	179	1 055
Immobilisations corporelles	344	(6)	0	(28)	309
Provisions non déductibles	851	(29)	72	15	909
<i>Goodwill</i> amortissables fiscalement	173	14	0	(2)	185
Autres immobilisations incorporelles	5	(0)	0	2	7
Stocks	135	23	0	35	193
Instruments financiers	28	18	(7)	(4)	34
Autres différences temporelles	414	6	1	(68)	353
Impôts différés actifs avant compensation	2 821	30	66	128	3 046
Incidence de la compensation IDA-IDP	(495)	2	0	(89)	(583)
Impôts différés actifs après compensation	2 325	32	66	39	2 463
Dépréciation d'impôts différés actifs	(1 444)	(83)	(4)	(173)	(1 704)
Impôts différés actifs nets	881	(51)	63	(134)	759
Immobilisations corporelles	(318)	39	0	(16)	(295)
Provisions réglementées	(248)	(61)	0	(37)	(347)
<i>Goodwill</i> amortissables fiscalement	(182)	(6)	0	11	(177)
Autres immobilisations incorporelles	(8)	1	0	29	22
Stocks	(36)	(1)	0	(1)	(38)
Instruments financiers	(32)	1	(16)	4	(43)
Autres différences temporelles	(192)	(20)	0	(18)	(230)
Impôts différés passifs avant compensation	(1 016)	(48)	(16)	(28)	(1 108)
Incidence de la compensation IDA-IDP	495			90	585
Impôts différés passifs après compensation	(520)	(48)	(16)	61	(523)
IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS	361	(99)	47	(72)	236

ACTIFS D'IMPÔTS DIFFÉRÉS NON ACTIVÉS

Le montant des impôts différés non reconnus s'élève au 31 décembre 2014 à 1 704 millions d'euros (à comparer à 1 444 millions d'euros au 31 décembre 2013), dont 949 millions d'euros d'impôts différés actifs

sur déficits reportables (743 millions d'euros au 31 décembre 2013) et 754 millions d'euros d'impôts différés actifs sur différences temporelles (701 millions d'euros au 31 décembre 2013).

Note 22 Stocks

(en millions d'euros)	31/12/2014	31/12/2013
Stocks en valeur brute	6 444	5 978
Dépréciation	(231)	(240)
STOCKS EN VALEUR NETTE	6 213	5 738

Note 23 Créances commerciales

(en millions d'euros)	31/12/2014	31/12/2013
Créances sur les clients	1 302	1 330
Dépréciation des créances douteuses	(185)	(203)
Créances nettes sur clients	1 117	1 127
Fournisseurs débiteurs	1 144	1 086
TOTAL	2 260	2 213

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)	31/12/2014	31/12/2013
Actifs disponibles à la vente	96	51
Dérivés	111	137
Dépôts à plus de 3 mois	222	170
Autres	76	1
TOTAL	504	359

Note 25 Autres actifs

(en millions d'euros)	31/12/2014	31/12/2013
Créances envers le personnel	23	18
Créances sur cessions d'immobilisations	120	14
Charges constatées d'avance	302	297
Autres créances d'exploitation nettes	408	512
TOTAL	853	841

Note 26 Trésorerie et équivalents de trésorerie

(en millions d'euros)	31/12/2014	31/12/2013
Équivalents de trésorerie	1 086	3 019
Trésorerie	2 027	1 738
TOTAL	3 113	4 757

Dans le cadre de son activité internationale, Carrefour n'a pas de restrictions importantes sur sa capacité à accéder ou utiliser ses actifs et régler ses passifs autres que celles résultant du cadre réglementaire dans lequel ses filiales opèrent. Les autorités de supervision locales

peuvent exiger des filiales bancaires de garder un certain niveau de capital et de liquidité, de limiter leur exposition à d'autres parties du Groupe et de se conformer à certains ratios.

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.

5

27.2 CAPITAL SOCIAL

Au 31 décembre 2014, le capital social était composé de 734 913 909 actions ordinaires d'une valeur nominale de 2,5 euros. Toutes les actions émises ont été libérées entièrement.

(en milliers d'actions)	2014	2013
Émises au 1 ^{er} janvier	723 984	709 215
Émission contre de la trésorerie		
Options sur actions exercées		
Paiement du dividende en actions	10 930	14 770
Annulation de titres		
Émises au 31 décembre	734 914	723 984

27.3 ACTIONS PROPRES

Au 31 décembre 2014, le Groupe contrôlait 23 386 284 de ses propres actions, à comparer à 22 806 284 à fin décembre 2013.

	31/12/2014	31/12/2013	Variations
Actions détenues directement ⁽¹⁾	10 281 473	5 761 500	4 519 973
Actions détenues indirectement via un <i>equity swap</i>	13 104 811	17 044 784	(3 939 973)
Actions d'autocontrôle	23 386 284	22 806 284	580 000

(1) Ou via un contrat de liquidité mis en place en janvier 2014 avec Oddo Corporate Finance.

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 2014, le nombre d'actions restant à racheter dans le cadre du contrat d'*equity swap* s'élève à 13 104 811 pour un montant total de 330 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 31/12/2014	13 104 811	330
Échéances		
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 28 mai 2014 un dividende ordinaire de 0,62 euro par action au titre de l'exercice 2013 sous forme :

- d'un règlement livraison des 10 929 717 actions nouvelles émises pour les besoins du paiement du dividende en action, suite à une

augmentation du capital social et primes d'émission de Carrefour d'un montant total de 285 millions d'euros ;

- d'un versement en numéraire pour 149 millions d'euros aux actionnaires n'ayant pas retenu l'option du paiement en actions.

27.5 INTÉRÊTS ATTRIBUABLES AUX PARTICIPATIONS NE DONNANT PAS LE CONTRÔLE

Les participations ne donnant pas le contrôle comprennent principalement la participation dans le sous-groupe constitué par Carrefour Banque SA et ses filiales, détenu à hauteur de 60,8 % par le Groupe. Les principales informations le concernant figurent ci-dessous.

(en millions d'euros)

Compte de résultat

Revenu (produit net bancaire)	440
Résultat Net	49
dont :	
■ part du Groupe	29
■ part des NCI	20

Etat de la situation financière

Actifs non courants	2 400
Actifs courants	2 784
Passifs non courants hors capitaux propres	1 587
Passifs courants	3 104
Dividendes versés aux minoritaires	11

Les participations ne donnant pas le contrôle dans d'autres filiales ne sont individuellement pas significatives.

Note 28 Paiements fondés sur des actions

La charge totale constatée dans le résultat de l'exercice 2014 au titre des paiements en actions s'élève à 0,2 million d'euros comptabilisé en charges de personnel dans le résultat opérationnel courant. La charge 2013 s'élevait à 2 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 (voir 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 2013 et 2014.

Les **principales caractéristiques des plans d'options d'achat d'actions** en vigueur au 31 décembre 2014 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 2007 Présence	15 mai 2007	4 354 667	7 ans	502	du 15 mai 2009 au 14 mai 2014	0	49,45
Plan 2008 Présence I	6 juin 2008	4 545 183	7 ans	505	du 6 juin 2010 au 5 juin 2015	3 568 284	39,68
Plan 2008 Présence II	7 juillet 2008	17 109	7 ans	1	du 7 juillet 2010 au 6 juillet 2015	17 109	39,68
Plan 2009 Performance	17 juin 2009	1 252 994	7 ans	57	du 17 juin 2011 au 16 juin 2016	431 088	29,55
Plan 2009 Présence	17 juin 2009	6 974 861	7 ans	2 571	du 17 juin 2011 au 16 juin 2016	5 502 482	29,55
Plan 2010 Performance	16 juillet 2010	1 439 017	7 ans	56	du 17 juillet 2012 au 16 juillet 2017	509 055	29,91
Plan 2010 Présence II	16 juillet 2010	1 941 610	7 ans	507	du 17 juillet 2012 au 16 juillet 2017	1 471 852	29,91
TOTAL						11 499 870	

(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 2014, qu'elles soient exerciables ou non encore exerciables.

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 deux 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 2014 sur les plans d'options d'achat d'actions sont les suivants :

Options restant à lever à fin 2013	15 303 093
■ dont options exercables	14 857 011
Options attribuées sur l'exercice 2014 ⁽¹⁾	0
Options exercées sur l'exercice 2014 ⁽²⁾	0
Options annulées et échues sur l'exercice 2014	(3 803 223)
■ dont options échues ⁽³⁾	(3 792 357)
■ dont options radiées - plans présence	(2 311)
■ dont options radiées - plans performance	(8 555)
Options restant à lever à fin 2014	11 499 870
■ dont options exercables	11 499 870

(1) Le Comité des Rémunérations a décidé de n'attribuer aucun plan de stock-options sur l'exercice 2014.

(2) La totalité des plans ayant été « hors la monnaie » sur l'exercice 2014, aucune option n'a été exercée sur l'exercice.

(3) Le plan 2007 est arrivé à échéance en mai 2014. Le solde d'options non exercées à cette date a été radié, soit 3 792 357 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.

Juste valeur de l'option à la date d'octroi	Plan 2007 Présence	Plan 2008 Présence I	Plan 2008 Présence II
Prix d'exercice (en euros)	56,40	45,26	45,26
Cours de référence en euros à la date d'octroi	52,23	32,8	43,94
Volatilité (en %)	25,54 %	32,25 %	33,15 %
Croissance des dividendes (en %)	12,96 %	2,25 %	2,34 %
Taux d'intérêt (en %)	4,50 %	4,80 %	4,80 %
Juste valeur de l'option en euros	10,92	7,31	14,74
Amortissement 2014 (en %)	0 %	0 %	0 %
Amortissement cumulé à fin 2014 (en %)	100 %	100 %	100 %

Juste valeur de l'option à la date d'octroi		Plans 2009 (Présence et Performance)	Plans 2010 (Présence II et Performance)
Prix d'exercice (en euros)		33,7	34,11
Cours de référence en euros à la date d'octroi		31,54	35,26
Volatilité (en %)		43,35 %	22,85 %
Croissance des dividendes (en %)		- 34,95 %	3,33 %
Taux d'intérêt (en %)		3,30 %	(1)
Juste valeur de l'option en euros		12,67	5,96
Amortissement 2014 (en %)		0 %	3 %
Amortissement cumulé à fin 2014 (en %)		100 %	100 %

(1) Page Reuters 0#EURZ - date de pricing.

28.2 ACTIONS GRATUITES

Aucun nouveau plan n'ayant été émis en 2014, il n'y a aucune action gratuite au 31 décembre 2014.

Note 29 Provisions

(en millions d'euros)	31/12/2013	Écart de change	Dotations	Actualisation	Reprises sans utilisation	Reprises avec utilisation	Autres	31/12/2014
Engagements vis-à-vis du personnel								
- note 30	1 272	1	118	196	(114)	(61)	14	1 426
Litiges	1 814	7	523	0	(337)	(448)	11	1 570
<i>Litiges fiscaux⁽¹⁾</i>	1 075	4	256	0	(158)	(279)	(6)	892
<i>Litiges sociaux</i>	423	3	197	0	(146)	(96)	5	385
<i>Litiges légaux</i>	316	1	70	0	(33)	(73)	11	292
Réorganisation	120	2	46	0	(17)	(28)	18	140
Autres ⁽²⁾	413	0	74	0	(37)	(32)	27	444
TOTAL	3 618	11	760	196	(505)	(569)	69	3 581

(1) Les litiges fiscaux ont connu en 2014 une baisse d'un montant net de 183 millions d'euros qui inclut 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 liées 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 2014, le montant des provisions enregistrées par le Groupe au titre de l'ensemble des litiges dans lesquels il est impliqué s'élève à 1 570 millions d'euros, à comparer à 1 814 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.

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 etachever 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.

30.2 CHARGE NETTE DE L'EXERCICE

Detail de la charge au compte de résultat (en millions d'euros)	France	Belgique	Italie	Autres pays	Total Groupe
Coûts des services ⁽¹⁾	60	7	0	(0)	67
Charges d'intérêts (effet de l'actualisation)	27	10	1	1	39
Produits d'intérêts 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
Coûts des services ⁽¹⁾	(70)	7	(3)	3	(63)
Charges d'intérêts (effet de l'actualisation)	30	10	4	1	45
Produits d'intérêts sur les actifs de couverture	(3)	(3)	0	(0)	(6)
Autres éléments	(0)	0	0	(1)	(1)
Charges (produits) au 31 décembre 2014	(43)	14	1	2	(25)

(1) Le détail du coût des services est présenté ci-après :

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

2014 (en millions d'euros)	France	Belgique	Italie	Autres pays	Total Groupe
Coût des services rendus au cours de la période	55	7	0	0	63
Coût des services passés (modifications et réductions de régime)	(105)	0	(3)	3	(105)
Impact des liquidations et autres	(20)	0	0	(0)	(20)
TOTAL COÛT DES SERVICES	(70)	7	(3)	3	(63)

Le produit net de l'exercice 2014, soit 25 millions d'euros, a été comptabilisé en frais de personnel à hauteur de 67 millions d'euros, en résultat financier à hauteur de - 39 millions d'euros et en résultat non courant à hauteur de - 3 millions d'euros.

30.3 ÉVOLUTION DE LA PROVISION

Mouvements bilanterns (en millions d'euros)	France	Belgique	Italie	Autres pays	Total Groupe
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
Impact au compte de résultat	(43)	14	1	2	(25)
Prestations payées directement par l'employeur	(3)	(15)	(12)	(1)	(31)
Effet périmètre	26	0	2	(15)	13
Écarts actuariels ⁽¹⁾	150	34	12	1	196
Autres	(1)	1	0	(0)	1
Provision au 31 décembre 2014	987	261	153	23	1 425

(1) Cette ligne se décompose comme suit :

2013 (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)

2014 (en millions d'euros)	France	Belgique	Italie	Autres pays	Total Groupe
Gains et pertes d'expérience	(45)	0	(4)	(0)	(49)
Impact des changements d'hypothèses démographiques	22	0	0	1	24
Impact des changements d'hypothèses financières	174	39	16	(0)	229
Écarts liés au rendement des actifs	(2)	(5)	0	(0)	(8)
Écarts actuariels	150	34	12	1	196

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 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
Effet périmètre	1	0	0	0	1
Rendement attendu	3	3	0	(0)	6
Prestations payées par le fonds	(21)	(12)	0	(1)	(34)
Écart actuariel Gain/(Perte)	2	5	0	0	8
Autres	1	0	0	3	5
Juste valeur au 31 décembre 2014	93	89	0	6	188

La répartition des actifs de couverture par catégorie se présente comme suit :

	31 décembre 2014			31 décembre 2013		
	Obligations	Actions	Immobilier et autres	Obligations	Actions	Immobilier et autres
France	68 %	4 %	28 %	65 %	16 %	18 %
Belgique	72 %	20 %	9 %	70 %	20 %	10 %

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	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
Provision	987	261	153	23	1 425
Juste valeur des actifs de couverture	93	89	0	6	188
Defined Benefits Obligations (DBO) au 31 décembre 2014	1 080	350	153	30	1 613

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 :

	2014	2013
Âge de départ à la retraite	60-65 ans	60-65 ans
Évolution des salaires	2,1 % à 3,0 %	2,0 % à 3,0 %
Taux d'inflation	1,9 %	2 %
Taux d'actualisation	1,5 % à 1,9 %	2,7 % à 3,2 %

Le taux d'actualisation retenu pour la France et la Belgique s'élève à 1,90 % contre 3,20 % en 2013 ; celui retenu pour l'Italie s'élève à 1,50 % contre 2,70 % en 2013. 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 duration moyenne des régimes en France, Belgique et Italie est respectivement de 11,5 ans, 10,4 ans et 11 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 - 43 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 8 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 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 580 millions de pesos (57 millions d'euros environ). Carrefour conteste l'interprétation faite par l'administration fiscale. L'estimation du niveau de risque relatif à ce litige est revue régulièrement en concertation avec les conseillers de Carrefour Argentine et une provision est comptabilisée en conséquence.

En France, Carrefour a acquitté la taxe sur les achats de viande (taxe d'équarrissage) jusqu'en 2003. En 2003, la Cour de justice des communautés européennes a considéré que cette taxe, dont le produit était reversé par l'Etat aux entreprises d'équarrissage, constituait une aide d'Etat incompatible avec le droit communautaire. En conséquence, Carrefour a obtenu des dégrèvements. Ainsi, la taxe d'équarrissage acquittée entre 1997 et 2003 a été remboursée au Groupe. En 2004,

l'administration fiscale est revenue sur sa décision et a demandé la répétition de la taxe remboursée au titre des années 2001 à 2003 pour un montant de 145 millions d'euros. 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 4 954 millions d'euros à fin décembre 2014, en hausse de 837 millions d'euros, et s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	31/12/2014	31/12/2013
Emprunts obligataires	6 915	7 462
Autres emprunts et dettes financières	1 078	1 356
Billet de Trésorerie	120	
Passifs relatifs à des contrats de location financement	398	388
TOTAL DES DETTES FINANCIÈRES HORS DÉRIVÉS PASSIF	8 511	9 206
Dérivés - Passif	61	27
TOTAL DES DETTES (1)	8 572	9 233
<i>dont dettes à plus d'un an</i>	6 815	7 550
<i>dont dettes à moins d'un an</i>	1 757	1 683
Autres actifs financiers courants	504	359
Disponibilités	3 113	4 757
TOTAL DES PLACEMENTS (2)	3 618	5 116
DETTE NETTE = (1) - (2)	4 954	4 117

32.1.2 DÉTAIL DES EMPRUNTS OBLIGATAIRES

(en millions d'euros)		31/12/2013	Émissions	Remboursements	Autres variations	31/12/2014
Émissions Publiques	Échéance	7 156	1 000	(1 216)		6 940
Euro Bond Fixed rate, EUR, 7 ans, 5,125 %	2014	649		(649)		
Emprunt Obligataire Euro MTN, EUR, 5 ans, 5,125 %	2014	250		(250)		
Euro Bond Fixed rate, EUR, 7 ans, 5,375 %	2015	644				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	263		(96)		167
Emprunt Obligataire Euro MTN, EUR, 4 ans, 4,375 %	2016	500				500
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		(221)		279
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
Emprunt Obligataire Euro MTN, EUR, 8 ans, 1,75 %	2022		1 000			1 000
Émissions Privées		279		(279)		
Coût de rachat lié à l'opération de juillet 2014 ⁽¹⁾					(50)	(50)
Ajustement de couverture de juste valeur des emprunts à taux fixe		26			(1)	25
Détail des emprunts Obligataires		7 462	1 000	(1 496)	(51)	6 915

(1) Les termes de la nouvelle dette obligataire n'ayant pas été modifiés de manière substantielle par rapport aux termes de deux souches obligataires rachetées, la dette initiale a été maintenue au bilan et les frais de renégociation intégrés au coût amorti initial conformément à IAS 39.

32.1.3 DÉTAIL DES AUTRES EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES

(en millions d'euros)	31/12/2014	31/12/2013
Dette bancaire garantie par titres Carrefour (equity swap)	330	429
Emprunts bancaires souscrits au Brésil et en Argentine	200	149
Autres emprunts bancaires souscrits	350	367
Intérêts courus non échus ⁽¹⁾	112	97
Autres éléments	87	314
TOTAL	1 078	1 356

(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 (26 millions d'euros au 31 décembre 2014 à comparer à 40 millions d'euros au 31 décembre 2013) 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.

Ces emprunts ayant fait l'objet d'un remboursement en janvier 2015, les banques ont levé dès le 31 décembre 2014 leurs droits sur le respect de ces covenants.



32.2 ANALYSE DES DETTES FINANCIÈRES, HORS DÉRIVÉS PASSIFS

32.2.1 DÉTAIL PAR NATURE DE TAUX

(en millions d'euros)	31/12/2014		31/12/2013	
	avant effet des instruments dérivés	après effet des instruments dérivés	avant effet des instruments dérivés	après effet des instruments dérivés
Dette à taux fixe	8 035	7 473	8 483	8 161
Dette à taux variable	450	1 038	696	1 045
TOTAL	8 485	8 511	9 179	9 206

32.2.2 DÉTAIL PAR DEVISE

Les éléments ci-dessous sont présentés après prise en compte des couvertures.

(en millions d'euros)	31/12/2014	31/12/2013
Euro	8 120	8 802
Real Brésilien	120	157
Yuan Chinois	23	79
Dollar Taïwanais	73	78
Peso Argentin	101	46
Zloty Polonais	69	36
Lei Roumain	6	6
TOTAL	8 511	9 206

La dette en euros représente 95 % du total en décembre 2014 contre 96 % en décembre 2013.

5

32.2.3 DÉTAIL PAR ÉCHÉANCE

(en millions d'euros)	31/12/2014	31/12/2013
À moins d'un an	1 696	1 683
Entre 1 et 2 ans	1 329	1 242
Entre 2 et 5 ans	2 486	2 955
Au-delà de 5 ans	3 000	3 326
TOTAL	8 511	9 206

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 2014, les encours clients s'élèvent à 5 980 millions d'euros (à comparer à 5 602 millions d'euros à fin 2013) et se composent comme suit :

(en millions d'euros)	31/12/2014	31/12/2013
Encours cartes	4 149	3 834
Encours prêts	2 145	2 063
Encours crédits (liés à des achats magasins)	90	191
Autres encours	395	305
Provisions	(801)	(796)
Divers	3	5
TOTAL ENCOURS CLIENTS	5 980	5 602
Part à moins d'un an	3 420	3 221
Part à plus d'un an	2 560	2 381

Le refinancement de ces encours à hauteur de 5 308 millions d'euros à fin 2014 est assuré par les sources de financement suivantes :

(en millions d'euros)	31/12/2014	31/12/2013
Dettes représentées par un titre (certificats de dépôt, BMTN)	1 568	1 292
Emprunts bancaires	460	507
Emprunts obligataires ⁽¹⁾	1 254	897
Comptes sur livret clients	524	580
Titrisation ⁽²⁾	637	900
Cession de crédits clients à des établissements bancaires	522	348
Autres	343	385
TOTAL	5 308	4 909
Part à moins d'un an	3 718	3 145
Part à plus d'un an	1 589	1 765

(1) En 2014 :

- émission obligataire de 500 millions d'euros par Carrefour Banque le 21 mars 2014 (maturité 4 ans, coupon Euribor 3 mois + 75 bps) ;
- rachat anticipé en juillet 2014 de 150 millions d'euros sur l'émission obligataire de 710 millions d'euros lancée en 2012.

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.

(2) Ce poste se compose de deux opérations de titrisation lancées par Carrefour Banque :

- « Master Credit Cards Pass », lancée en novembre 2013, compartimentée et rechargeable, portant sur un encours titrisé de 560 millions d'euros et ayant permis de lever 400 millions d'euros. Le solde au 31 décembre 2014 s'élève à 510 millions d'euros suite à une nouvelle opération en novembre 2014 ;
- « FCT Copernic 2012-1 », lancée en 2012, 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). Le solde à fin décembre 2014 s'élève à 127 millions d'euros.

Les deux fonds communs de titrisation sont consolidés par intégration globale dans les comptes du Groupe.

Note 34 Instruments financiers

AU 31/12/2014

(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
Titres de participation	78		78			78
Autres immobilisations financières long terme	1 262		403	859		1 262
Autres actifs financiers non courants	1 340		481	859		1 340
Total encours clients des sociétés financières	5 980			5 976		4
Créances commerciales	2 260			2 260		2 260
Autres actifs financiers courants	504		96	297		111
Autres actifs ⁽¹⁾	551			551		551
Trésorerie et équivalent trésorerie	3 113	3 113				3 113
Actifs	13 748	3 113	577	9 943		115
Total dettes financières	8 572			7 986	525	61
Total refinancement encours clients	5 308			5 015	293	5 308
Fournisseurs et autres crébiteurs	13 384			13 384		13 384
Autres passifs ⁽²⁾	2 910			2 910		2 910
Passifs	30 174			16 294	13 001	818
						61
						30 749

(1) Hors charges constatées d'avance.

(2) Hors produits constatés d'avance.

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
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
Créances commerciales	2 213			2 213		2 213
Autres actifs financiers courants	359		51	171		137
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
Total dettes financières	9 233			8 679	526	27
Total refinancement encours clients	4 911			4 542	369	4 911
Fournisseurs et autres crébiteurs	12 854			12 854		12 854
Autres passifs ⁽²⁾	2 686			2 686		2 686
Passifs	29 682			15 539	13 221	895
						27
						30 042

(1) Hors charges constatées d'avance.

(2) Hors produits constatés d'avance.

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.

31/12/2014 (en millions d'euros)	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total
Titres de participation			78	78
Autres immobilisations financières long terme	403			403
Actifs financiers courants - disponibles à la vente		96		96
Actifs financiers courants - dérivés		111		111
Trésorerie et équivalents de trésorerie	3 113			3 113
Dérivés passif	(51)	(9)		(61)

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)

Depuis la clôture au 31 décembre 2010, aucun reclassement n'a été opéré entre les différents niveaux.

Note 35 Autres passifs

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2014	31/12/2013
Dettes sociales	1 856	1 696
Dettes vis-à-vis des fournisseurs d'immobilisations	706	739
Produits constatés d'avance	111	77
Dettes diverses	349	251
TOTAL	3 022	2 763

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 2014, 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 4,449 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 2014, disposant de 4,45 milliards d'euros de crédits syndiqués disponibles et non tirés (échéances 2017, 2018 et 2019), 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 4 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 sur un horizon de trois ans en comparant la projection des engagements reçus (en version dite statique) à la projection des encours clients en situation dynamique ;

- une conformité progressive aux nouveaux ratios de liquidité Bâle III via un renforcement pérenne dans des actifs de qualité (« assets quality ») au travers d'un investissement dans un fonds dédié LCR (*Liquidity Coverage Ratio* – ratio de liquidité à court terme) ;
- une diversification des sources de refinancement (lignes bancaires, emprunts obligataires, opérations de titrisation, titres de créances négociables ou épargne bilancielle). Au cours de l'exercice 2014, Carrefour Banque a ainsi réalisé deux opérations publiques majeures pour accompagner le financement et le développement de ses activités :
 - une émission obligataire réalisée en mars 2014, d'un montant nominal de 500 millions d'euros à quatre ans et à taux variable,
 - une opération de titrisation de crédit renouvelable en novembre 2014 ayant permis de lever 110 millions d'euros. La structure Master Trust permet une gestion dynamique des séries de titres émises par le Fond Commun de Titrisation.

Les échéanciers ci-dessous présentent les flux de trésorerie afférents à l'ensemble des dettes financières du Groupe par maturité.

31/12/2014 (en millions d'euros)	Valeur comptable	Flux de trésorerie contractuels	< 1 an	2-5 ans	> 5 ans
Dette couverte en juste valeur	500	524	12	512	
Dette couverte en flux de trésorerie	0	0			
Dette à taux fixe	7 163	7 992	1 572	3 313	3 106
Dette non couverte	450	456	236	220	
Passifs relatifs à des contrats de location-financement	398	709	68	204	437
Instruments dérivés	61	49	35	5	9
Total emprunts	8 572	9 729	1 923	4 254	3 553
Fournisseurs et autres créditeurs	13 384	13 384	13 384		
Refinancement des encours clients	5 308	5 308	3 718	1 589	
Autres passifs ⁽¹⁾	2 910	2 910	2 910		
TOTAL	30 174	31 331	21 935	5 843	3 553

(1) Hors produits constatés d'avance.

31/12/2013 (en millions d'euros)	Valeur comptable	Flux de trésorerie contractuels	< 1 an	2-5 ans	> 5 ans
Dette couverte en juste valeur	500	572	23	549	
Dette couverte en flux de trésorerie	251	252	0	251	
Dette à taux fixe	7 637	8 624	1 927	3 550	3 147
Dette non couverte	429	441	105	336	
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 ⁽¹⁾	2 686	2 686	2 686		
TOTAL	29 682	31 121	20 818	6 668	3 635

(1) Hors produits constatés d'avance.

Ce refinancement total de 610 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.

Carrefour Banque a par ailleurs renouvelé en novembre 2014 son crédit syndiqué de 750 millions d'euros sur cinq ans assorti d'une option d'extension discrétionnaire de deux fois un an dans l'objectif de renforcer sa sécurité de refinancement. Ce renouvellement a été réalisé avec une anticipation d'une année par rapport à la date d'échéance de décembre 2015.

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 :

(en millions d'euros)	Baisse des taux de 0,50 %		Hausse des taux de 0,50 %	
	Impact capitaux propres	Impact résultat	Impact capitaux propres	Impact résultat
Placements		(6,2)		6,2
Dette à taux variable		(1,7)		1,7
Dette couverte en juste valeur		(2,5)		2,5
Swap qualifiés de couverture juste valeur		5,2		(5,1)
Swap qualifiés de couverture flux de trésorerie				
Options qualifiées de couverture de flux de trésorerie		(7,0)		22,4
Options (<i>trading</i>)		0,0		0,2
INCIDENCE TOTALE	0,0	(12,2)	0,0	27,9

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 :

(en millions d'euros)	Baisse du cours de 10 %		Hausse du cours de 10 %	
	Impact OCI	Impact résultat	Impact OCI	Impact résultat
Position EUR/USD Cash Flow Hedge	39,4		(39,4)	
Position EUR/HKD Cash Flow Hedge	(0,5)			0,4

Le risque de change bilançiel 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 2014 comparés à ceux de 2013 a affecté le chiffre d'affaires du Groupe de - 2 356 millions d'euros (3,2 % du chiffre d'affaires 2014) et son résultat opérationnel de - 74 millions d'euros (2,9 % du résultat opérationnel 2014).

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)	31/12/2014	31/12/2013
Titres de participation	78	60
Autres immobilisations financières long terme	1 262	1 086
TOTAL AUTRES ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS	1 340	1 146
Encours clients des sociétés financières	5 980	5 602
Créances commerciales	2 260	2 213
Autres actifs financiers courants	504	359
Autres Actifs ⁽¹⁾	551	545
Trésorerie et équivalents trésorerie	3 113	4 757
EXPOSITION MAXIMALE AU RISQUE DE CRÉDIT	13 748	14 621

(1) Hors charges constatées d'avance.

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.

Au 31 décembre 2014, le montant net des créances commerciales s'élève à 1 117 millions d'euros (note 23). Le montant net des créances échues s'élève à 129 millions d'euros et la part des créances nettes échues de plus de 90 jours représente 2,9 % 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.

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 ;
- 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.



VENTILATION DES ENCOURS ÉCHUS ET NON ÉCHUS

(en millions d'euros)	Solde au 31/12/2014	Créances non échues à la date de clôture	Créances échues			
			entre 0 et 3 mois	entre 3 et 6 mois	entre 6 mois et un an	au-delà d'un an
Encours des sociétés financières	5 981	5 822	39	24	28	67

(en millions d'euros)	Solde au 31/12/2013	Créances non échues à la date de clôture	Créances échues			
			entre 0 et 3 mois	entre 3 et 6 mois	entre 6 mois et un an	au-delà d'un an
Encours des sociétés financières	5 602	5 387	92	30	17	75

ÉCHÉANCIER DES ENCOURS CLIENTS DES SOCIÉTÉS FINANCIÈRES

31/12/2014 (en millions d'euros)	Total	< 1 an	> 1 an < 5 ans	> 5 ans
France	2 834	952	1 701	181
Belgique	188	8	174	6
Espagne	1 448	1 071	198	178
Italie	190	93	97	
Argentine	174	170	4	
Brésil	1 146	1 126	20	
TOTAL	5 980	3 421	2 194	366

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

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'options sur actions du Groupe. Le rythme et le volume de ces achats dépendent des cours sur le marché.

Au 31 décembre 2014, les actions et options détenues directement ou indirectement en propre couvrent l'intégralité des programmes d'attributions 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)	31/12/2014	31/12/2013	variation
Variation des stocks	(310)	(135)	(176)
Variation des créances commerciales	80	(34)	114
Variation des fournisseurs	246	(31)	277
Variation de dette fidélité et autres	(78)	276	(355)
Variation du BFR marchand (« Trésorerie marchandises »)	(63)	76	(139)
Variation des autres créances et autres dettes	81	(361)	442
Variation du besoin en fonds de roulement	18	(284)	302

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)	31/12/2014	Détail par échéance			31/12/2013
		- d'un an	1 à 5 ans	+ de 5 ans	
Liés à la trésorerie	7 869	5 719	1 505	645	8 258
Relatifs aux sociétés financières	6 969	5 541	1 419	8	7 150
Relatifs aux autres sociétés	900	177	86	637	1 107
Liés à l'exploitation/immobilier/expansion...	2 795	1 516	972	306	1 942
Liés aux cessions de titres	171	45	53	73	169
Liés aux locations	3 494	999	1 539	956	3 217
TOTAL	14 328	8 278	4 069	1 981	13 586

Engagements reçus (en millions d'euros)	Détail par échéance				31/12/2013
	31/12/2014	- d'un an	1 à 5 ans	+ de 5 ans	
Liés à la trésorerie	6 819	1 197	4 201	1 422	6 752
Relatifs aux sociétés financières	1 563	449	1 095	19	1 656
Relatifs aux autres sociétés	5 256	748	3 106	1 403	5 096
Liés à l'exploitation/immobilier/expansion...	921	220	466	235	882
Liés aux acquisitions de titres	337	237	72	28	303
Liés aux locations	654	235	339	80	830
TOTAL	8 730	1 889	5 077	1 764	8 766

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 exercables 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 2014, le Groupe détient en pleine propriété 685 hypermarchés sur 1 194 hypermarchés intégrés, 515 supermarchés sur 1 335 supermarchés intégrés.

Les magasins non détenus en pleine propriété font l'objet de contrats de location pour une charge de 908 millions d'euros au titre de l'année 2014 (voir note 9).

25 % des engagements liés aux contrats de location sont à échéance de moins de 1 an, 41 % 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 3 494 millions d'euros. Le montant actualisé de ces loyers futurs s'élève à 2 744 millions d'euros (voir note 18).

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 2014 un produit de 219 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 654 millions d'euros. L'actualisation de ces loyers futurs correspond à un engagement reçu de 530 millions d'euros.

Note 40 Effectifs

	31/12/2014	31/12/2013
Effectif moyen du Groupe	368 797	351 463
Effectif fin de période du Groupe	381 227	363 989

Note 41 Parties liées

Les opérations réalisées au cours de l'exercice 2014 avec les principales sociétés dans lesquelles le Groupe exerce une influence notable ou un contrôle conjoint au 31 décembre 2014 sont présentées ci-dessous.

(en millions d'euros)	CarrefourSA (Turquie)	Provencia (France)	Mestdagh (Belgique)	Ulysse (Tunisie)	Carmila (France)
Chiffre d'affaires (vente de marchandises)	545	71	3		
Redevances de franchise	3	9	8	2	
Prestations de services (net)				2	
Créances à la clôture	1	30	7	1	

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.

(en millions d'euros)	2014	2013
Rémunération au titre de l'exercice	4,2	4,3
Rémunération variable relative à l'année précédente	6,3	4,7
Avantages en nature logement et véhicule	0,1	0,2
Rémunération totale versée	10,5	9,2
Charges patronales	3,6	3,2
Indemnités de fin de contrat	0,4	

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 2014 disposaient de 6 160 options d'achat d'actions. Les dirigeants présents au 31 décembre 2013

disposaient lors de la clôture 2013 de 142 575 options d'achat d'actions.

Le montant des jetons de présence versés aux membres du Conseil d'Administration au cours de l'exercice 2014 s'élève à 0,8 million d'euros. En 2013, il s'élevait à 0,8 million d'euros.

Note 43 Événements post-clôture

Le 22 janvier 2015, le groupe Carrefour a signé la mise en place d'une nouvelle facilité de crédit bancaire auprès d'un pool bancaire de 22 banques, pour un montant de 2 500 millions d'euros et d'une maturité de 5 ans (janvier 2020), assortie de deux options d'extension d'une année chacune.

Cette nouvelle facilité vient en remplacement de deux facilités existantes : l'une de 1 591 millions d'euros à échéance juillet 2017 et l'autre de 1 458 millions d'euros à échéance novembre 2018.

Cette opération s'inscrit dans la poursuite de la sécurisation des financements long terme du groupe Carrefour, visant à allonger la maturité moyenne des facilités de crédit (passant de 3,5 à 4,7 années

au 22 janvier 2015), à réduire les coûts financiers associés, tout en adaptant leurs montants aux besoins du Groupe.

Le 27 janvier 2015 (règlement en date du 3 février 2015), le Groupe a réalisé une nouvelle émission obligataire de 750 millions d'euros, d'une maturité de 10,3 ans (échéance juin 2025) et d'un coupon de 1,25 %.

Cette opération permet au groupe Carrefour de consolider son financement à long terme, d'allonger sa maturité obligataire moyenne (passage de 4,2 à 4,8 années au 3 février 2015) et de poursuivre la réduction de sa charge financière.

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)	2014			2013				
	Deloitte & Associés	KPMG	Mazars	Total	Deloitte & Associés	KPMG	Mazars	Total
Audit	2,3	10,2	2,5	15,1	2,3	9,1	2,5	13,9
Autres prestations	0,8	0,3	0,1	1,1	0,7	0,5	0,1	1,3
TOTAL	3,0	10,5	2,6	16,1	3,0	9,6	2,6	15,2

Note 45 Périmètre de consolidation

45.1 SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES PAR INTÉGRATION GLOBALE AU 31 DÉCEMBRE 2014

FRANCE	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
Ajaccio Distribution	100,0
Alfroy	100,0
Alsatop	100,0
Amidis et Cie	100,0
Avenue	52,0
Bellevue Distribution	100,0
Blo Distribution	100,0
Boedim	100,0
Brem 63 SCI	51,0
CSD	74,0
CSF	100,0
CADS	97,7
Callouets	51,0
Campus Erteco	100,0
Carautoroutes	100,0
Carcoop	100,0
Cardadel	100,0
Carfuel	100,0
Carima	100,0
Carlier	100,0
Carma	50,0
Carma Courtage	50,0
Carma Vie	50,0
Carrefour Administratif France	100,0
Carrefour Banque (Ex S2p - Société des Paiements Pass)	60,8
Carrefour Drive	100,0
Carrefour France	100,0
Carrefour France Participation	100,0
Carrefour Hypermarchés	100,0
Carrefour Import	100,0
Carrefour Management	100,0
Carrefour Marchandises Internationales	100,0
Carrefour Monaco	100,0
Carrefour Partenariat International	100,0
Carrefour Property Développement	58,2
Carrefour Property France	100,0
Carrefour Property Gestion	100,0
Carrefour Property International	100,0
Carrefour Proximité France	100,0
Carrefour, SA	100,0

FRANCE	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
Carrefour Services Clients	100,0
Carrefour Station Service	100,0
Carrefour Supply Chain	100,0
Carrefour Systeme Information France	100,0
Carrefour Voyages	100,0
Cartaillan	100,0
Carvilleneuve	100,0
Centre de Formation et Compétences	100,0
Challenger	100,0
Chamnord	59,4
Christhalie	100,0
Cigotop	100,0
Clairefontaine	100,0
Compagnie d'activité et de commerce international - CACI	100,0
COSG	100,0
Coviam 8	100,0
Covicar 2	100,0
CPF Asset Management	100,0
CRF Régie Publicitaire	100,0
CRFP10	100,0
CRFP11	100,0
CRFP13	100,0
CRFP14	100,0
CRFP15	100,0
CRFP16	100,0
CRFP17	100,0
CRFP18	100,0
CRFP19	100,0
CRFP4	100,0
CRFP8	100,0
CSD Transports	74,0
Dauphinoise de Participations	100,0
De Fontales	100,0
De Kersalun	100,0
De La Coquerie	51,0
De La Fontaine	51,0
De Siam	51,0
Deldis	99,0
Digital Media Shopper	100,0
Distrival	100,0

FRANCE	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation	FRANCE	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
Ecalhan	51,0	Lann Kerguen	51,2
ED Franchise	100,0	Lapalus	100,0
EPG	66,0	Le Courtemblet	100,0
Erteco	100,0	Le Phenix	100,0
Erteco France	100,0	Les Tasseaux	51,0
Faldis	99,9	Les Tranchées	100,0
Favicar	100,0	Les Vallées	51,0
FCT Copernic 2012	60,8	Limador	100,0
FCT Master Credit Card 2013	60,8	Loctudis	100,0
Financière RSV	100,0	Logidis	100,0
Finifac	100,0	Ludis	100,0
Floradis	100,0	LVDIS	100,0
Forum Développement	100,0	Maison Joannes Boubee	100,0
Gamacash	100,0	Maric	100,0
Geilerop	100,0	Matolidis	100,0
Genedis	100,0	Maximoise de Création	51,0
Gernimes	100,0	Melgven Distribution	100,0
Gie Carrefour Personal Finance Services	57,9	Menudis	100,0
Gimondis	100,0	Michel Hochard	100,0
GM Carrefour	100,0	Monteco	100,0
GMDIS	100,0	Montel Distribution	100,0
Guilvidis	100,0	Morteau Distribution	100,0
Guyenne & Gascogne	100,0	MPF Podiroux	100,0
GVTIMM	51,0	Nobladis	100,0
Hauts de Roya	100,0	Nosael	51,0
Hermes	100,0	NOVA.DIS	100,0
Hyparol	100,0	On Line Carrefour	100,0
Hypermarchés de La Vezere	50,0	Ooshop	100,0
Immauffay	51,0	OPCI Kart CRF	100,0
IMMO Artemare	51,0	P.R.M	100,0
IMMO Bacqueville	51,0	Phivetol	100,0
Immobilière Carrefour	100,0	Profidis	100,0
Immobilière Erteco	100,0	Profidis et Cie	100,0
Immocyprien	51,0	Prolacour	100,0
Immodis	100,0	Ressons	51,0
Immodivine	51,0	Saint Hermentaire	100,0
Immoloubes	51,0	Sainte-Victoire Distribution	100,0
Immotournay	51,0	Sam Prospective	90,0
Interdis	100,0	SAMAD	100,0
Kergalys	100,0	SCI LA SEE	100,0
La Baudrière	51,0	Selima	100,0
La Blanchisserie	100,0	Seloja	51,0
La Croix Vignon	51,0	Sigoulim	51,0
La Gersoise	51,0	Société des Nouveaux Hypermarchés	100,0
La Gujanaise	100,0	Sodimob	100,0
La Mestrasaise	100,0	Sodisal	100,0
Lalaudis	99,0	Sodiscat	100,0

	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
FRANCE	
Sodita	100,0
Soditrive	100,0
Sofaline	100,0
Sofidim	98,9
Sopromal	100,0
Sotresco	100,0
Soval	100,0
Sovidis	100,0
Sovidis Propriano	100,0
Stelaur	99,9
Stenn	100,0
Superdis	96,5
Tertra	51,0
Tourangelle de Participations	100,0
Unicages	100,0
Univu	100,0
Valecar	100,0
Varjea	100,0
Vezere Distribution	50,0
Visage	100,0
Vizegu	90,1

	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
ALLEMAGNE	
Carrefour Procurement International AG & Co. KG	100,0

	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
ARGENTINE	
Banco de Servicios Financieros SA	60,0
INC SA	100,0

	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
BELGIQUE	
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

	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
BELGIQUE	
Drive 1	100,0
Drive 2	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
Grosfruit	100,0
Halle Retail Associate	100,0
Heppen Retail Associate	100,0
La Louvière 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 Participations	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 Distribuicao Comercio e Industria LTDA	90,0
Banco CSF SA	45,9
BSF Holding SA	45,9
Carrefour Commercio e Industria LTDA	90,0
Comercial de Alimentos Carrefour, SA	90,0
Imopar Participcoes e Administracao Imobiliaria LTDA	90,0
Pandora Participacoes LTDA	90,0
Riobonito Assessoria De Negocios LTDA	90,0

	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
BRÉSIL	
Tropicargas Transportes LTDA	90,0
Verparinvest SA	90,0
CHINE	
	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
Beijing Carrefour Commercial Co., LTD	55,0
Beijing Champion Shoulian Community Chain Stores Co., LTD	100,0
Beijing Chuangyijia Carrefour Commercial	100,0
Beijing Représentative Office of Carrefour, SA	100,0
Carrefour (China) Management & Consulting Services Co.	100,0
Carrefour(SH) Supply Chain 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
Chongqing Carrefour Commercial Co., LTD	65,0
Dalian Carrefour Commercial Co., LTD	65,0
Dongguan Carrefour Commercial Co., LTD	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	83,0
Hebei Baolongcang Carrefour Commercial Co., LTD	51,0
Hefei Yuejia Commercial Co., LTD	60,0
Huhhot Carrefour Commercial Company Co., LTD	100,0
Jinan Carrefour Commercial Co., LTD	100,0
Kunming Carrefour Hypermarket Co., LTD	100,0
Nanchang Yuejia Commercial Co., LTD	60,0
Nanjing Yuejia Supermarket Co., LTD	65,0
Ningbo Carrefour Commercial	80,0
Qingdao Carrefour Commercial	95,0
Qujing Carrefour Hypermarket Co., LTD	100,0
Shandong Carrefour Commercial Co., LTD	100,0
Shanghai Carhua Supermarket LTD	55,0
Shanghai Proximity Supermarket	100,0
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

	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
CHINE	
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
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

	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
ESPAGNE	
Carrefour Espana Properties, SL	100,0
Carrefour Navarra, SL	100,0
Carrefour Norte, SL	100,0
Carrefouronline SL (Submarino Hispania)	100,0
Centros Comerciales Carrefour, SA	100,0
Correduria De Seguros Carrefour	100,0
Establecimientos de Descuento Stone	100,0
Group Supeco Maxor	100,0
Inversiones Pryca, SA	100,0
Norfin Holder SL	100,0
Servicios Financieros Carrefour EFC. (Financiera Pryca)	60,1
Sidamsa Continente Hipermercados, SA	100,0
Sociedad de Compras Modernas, SA (Socomo)	100,0
Supermercados Champion, SA	100,0
Viajes Carrefour, Slunipersonal	100,0

	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
HONG KONG	
Carrefour Asia LTD	100,0
Carrefour Global Sourcing Asia	100,0
Carrefour Trading Asia LTD (CTA)	100,0

	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation		Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
INDE		PAYS-BAS	
Carrefour India Master Franchise LTD	100,0	Carrefour Nederland BV	100,0
Carrefour Wc & C India Private LTD	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
		Soca BV	100,0
IRLANDE			
Carrefour Insurance Limited	100,0		
ITALIE		POLOGNE	
Carrefour banca	60,8	Carrefour Polska	100,0
Carrefour Italia Finance Srl	100,0	Carrefour Polska Waw	100,0
Carrefour Italia SPA	100,0	Cpa Waw 1 Ska	100,0
Carrefour Property Italia Srl	99,8	Ibes	100,0
Consorzio Proprietari Centro Commerciale Brianza	52,8	Wigry	100,0
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 Thiene	57,8	ROUMANIE	
Consorzio Proprietari Centro Commerciale Torino Montecucco	87,2	Artima SA	100,0
Consorzio Proprietari Centro Commerciale Vercelli	84,2	Carrefour Merchandising	100,0
Diperdi Srl	99,8	Carrefour Roumanie	100,0
GS SPA	99,8	Militari Galerie Comerciala	100,0
SCARL Shopville Gran Reno	57,7	Supeco Investment Srl	100,0
Societa Sviluppo Commerciale Srl	99,8		
LUXEMBOURG		SUISSE	
Velasques SA	100,0	Carrefour World Trade	100,0
		Hyperdema (PHS)	100,0
		Promohypermarkt AG (PHS)	100,0
PAYS-BAS			
Alcyion, BV	100,0		
Carrefour China Holdings BV	100,0		
Carrefour International Services Bv (Hyper Germany Holding BV)	100,0		
		TAÏWAN	
		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 2014

FRANCE	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation	FRANCE	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
Abredis	50,0	Immo St-Pierre Eglise	50,0
Adialea	45,0	Josim	34,0
Alexandre	50,0	Jupilou	34,0
Audist Sas	50,0	La Catalane De Distribution	50,0
Azaydis	34,0	La Craudis	50,0
Azimmo	33,8	Laita Belon Distribution	50,0
Bladis	33,3	Lb Le Plan	50,0
Borderouge	40,0	Le Clauzels	50,0
Calodian Distribution	50,0	Le Petit Bailly	50,0
Cardutot	26,0	Leatild	50,0
Cargan	50,0	Les Oliviers	50,0
Carmila	42,2	Lezidis	50,0
Cerbel	50,0	Lsodis	50,0
Cevidis	50,0	Lumimmo	51,0
Cherbourg Invest	48,0	Madis	50,0
Christia	50,0	Magodis	50,0
Cinqdis 09	50,0	Maison Vizet Fabre	29,1
CJA Distribution	50,0	Malissol	50,0
Colodor	50,0	Maridys	50,0
Concept 2003	50,0	Masseine	50,0
Corou	50,0	Maudis	50,0
Coviam 21	50,0	MBD	50,0
Decodis	50,0	Nasoca	50,0
Dépôt Pétrolier de Lyon	50,0	Noukat	50,0
Dépôts Pétroliers Côtiers	24,4	Olicours	50,0
Diplo	50,0	Ouisdis	50,0
Diric	50,0	Pam	50,0
Dismonpt	50,0	Paslud	50,0
Distri Palavas	50,0	Plamidis	50,0
Du Moulin	50,0	Plane Marseillan	50,0
Entrepôt Pétrolier de Valenciennes	34,0	Ploraudis	50,0
Fabcorjo	50,0	Prodix	50,0
Faro	50,0	Prophi	50,0
Ferrari	50,0	Provencia SA	50,0
Fiver	50,0	Rimadis	50,0
Foncière Marseillan	50,0	Rond Point	34,0
Foncière Planes	50,0	Rose Berger	50,0
Foncière Solandis	33,8	SAM	50,0
Frelum	50,0	SCA	50,0
Gandis	50,0	SCB	26,0
Geric GIE	60,8	SCI Dominique	50,0
GPVM	30,0	SCI Immodisc	50,0
Grandi	50,0	SCI La Clairette	50,0
Gwenda	50,0	SCI Latour	60,0
HBLP	25,0	SCI Pont d'Allier	50,0
IDEC	50,0	SCI Sovalac	50,0

	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation		Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
FRANCE		ESPAGNE	
Scomondis	50,0	Diagonal Parking, SC	58,0
Scycadis	50,0	Glorias Parking SA	50,0
Seredis	26,0	Hegervis Mataro, SL	26,0
SIFO	50,0	Iliturgitana de Hipermercados, SL	34,0
SMD	50,0	JM.Marmol Supermercados, SL	26,0
SME	50,0	J.Carlos Vazquez, SL	26,0
Socadis	50,0	Luhervasán, SL	26,0
Socadis Cavalaire	50,0	Sagrada Familia, SL	26,0
Sodibor	50,0	Supermercados Centeno SL	26,0
Sodyen	50,0	Valatroz	26,0
Sofidis	50,0		
Solandis	34,0		
Soquimidis	50,0		
Sovadis	50,0		
St Paul de Distribution	50,0		
Ste du Dépôt pétrolier de Nanterre	20,0		
Ste Financière Geric	34,9		
Tardis	50,0		
Turenne	50,0		
Valmendis	50,0		
		ITALIE	
BELGIQUE			Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
Mestdagh	25,0	Consorzio Cieffea	49,9
		Consorzio Proprietari Centro Commerciale Assago	49,9
ESPAGNE		Consorzio Proprietari Centro Commerciale Romanina	46,3
2013 Couñago Nevado	26,0	Consorzio Proprietari Centro Commerciale Siracusa	33,3
2013 CID Otero	26,0	Iper Orio SPA	49,9
2013 Albadalejo Valencia	26,0	Iper Pescara SPA	49,9
2013 Martinez Carrion	26,0	SCARL Shopville Le Gru	39,3
2013 Gisbert Cataña	26,0		
2013 Sobas Romero	26,0		
2013 Corcoles Argadoña SL	26,0		
2011 Cayetano Panelles, SL	26,0		
2013 Alvaro Efrem Jimenez	26,0		
2013 Cordoba Rodriguez	26,0		
2013 Erik David	26,0		
2013 Flores Hernandez	26,0		
2013 Lizanda Tortajada	26,0		
2013 Nayara S.Martin	26,0		
2013 Vicente Arlandis	26,0		
Antonio Perez, SL	26,0		
Costasol de Hipermercados, SL	34,0		
		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 2014

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 2014 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 et 4.1 de l'annexe aux comptes consolidés, qui exposent la première application au 1^{er} janvier 2014 des normes IFRS 10, 11, 12 et IAS 28 révisée et l'application par anticipation au 1^{er} janvier 2014 de l'interprétation IFRIC 21 de manière rétrospective.

2. Justification des appréciations

Les estimations comptables concourant à la préparation des comptes ont été réalisées dans l'environnement économique incertain de plusieurs 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 2014 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 à une évaluation de la recouvrabilité des autres actifs incorporels et corporels dès lors qu'il existe un indice de perte de valeur, 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 ces tests de dépréciation et d'identification des indices de perte de valeur ainsi que les prévisions de flux de trésorerie et les hypothèses utilisées, et vérifié que la note 17 de l'annexe aux comptes consolidés donne une information appropriée. 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.

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 2015

MAZARS

Pierre Sardet

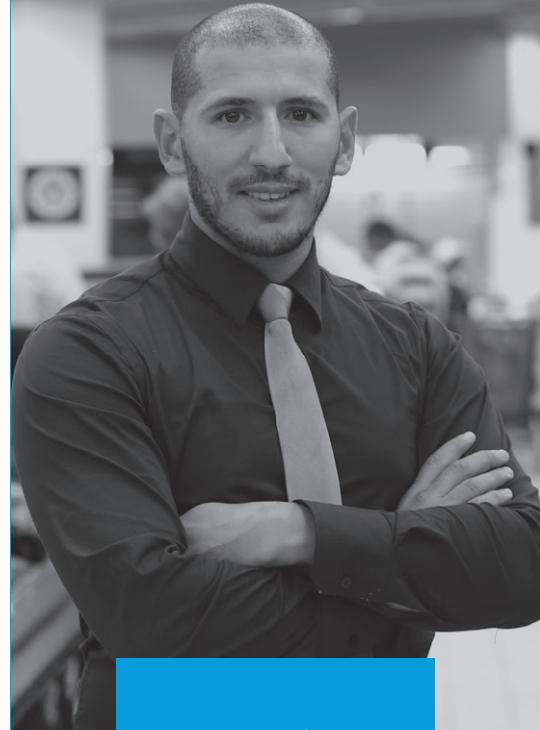
KPMG Audit
Département de KPMG S.A.

Eric Ropert
Patrick-Hubert Petit

DELOITTE & ASSOCIÉS

Arnaud de Planta

COMPTES SOCIAUX AU 31 DÉCEMBRE 2014



6

6.1	Bilan au 31 décembre 2014	214	6.4	Notes annexes	217
6.2	Compte de résultat au 31 décembre 2014	215	6.5	Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels	232
6.3	Tableau de flux de trésorerie	216			

6.1 Bilan au 31 décembre 2014

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	2014		2013	
		Brut	Amortissements & dépréciations	Net	Net
Immobilisations incorporelles		13 821	2 402	11 419	9 866
Immobilisations corporelles		2	2		
Immobilisations financières		25 652	1 591	24 061	24 232
Actif immobilisé	3	39 475	3 995	35 480	34 098
Créances	4	3 842	187	3 655	541
Valeurs mobilières de placement	5	366	32	334	648
Actif circulant		4 208	219	3 989	1 190
Comptes de régularisation	4	47		47	48
TOTAL ACTIF		43 730	4 214	39 516	35 336

PASSIF

(en millions d'euros)	Notes	2014	2013
Capital social		1 837	1 810
Primes d'émission et de fusion		15 930	15 672
Réserve légale		181	179
Réserves réglementées		378	378
Autres réserves		39	39
Report à nouveau		1 361	4
Résultat de l'exercice		4 440	1 804
Capitaux propres	6	24 166	19 886
Provisions pour risques et charges	7	367	472
Dettes financières			
Emprunts obligataires		7 048	7 521
Emprunts auprès des établissements de crédits		120	5 017
Dettes d'exploitation			
Dettes fournisseurs et comptes rattachés		21	129
Dettes fiscales et sociales		81	34
Autres dettes d'exploitation			32
Dettes diverses			
Autres dettes diverses		7 713	2 245
Dettes	8	14 983	14 978
TOTAL PASSIF		39 516	35 336

6.2 Compte de résultat au 31 décembre 2014

(en millions d'euros)	2014	2013
Reprises sur dépréciations, provisions et transferts de charges	3	40
Autres produits	363	514
Total produits d'exploitation	366	554
Autres achats et charges externes	(393)	(570)
Traitements et salaires, charges sociales	(29)	(20)
Dotations d'exploitation aux amortissements, dépréciations et provisions	(25)	(173)
Impôts, taxes et autres charges d'exploitation	(10)	(11)
Total charges d'exploitation	(457)	(774)
Résultat d'exploitation	(91)	(220)
Produits de participations	1 583	1 712
Autres intérêts et produits assimilés, produits de cession de VMP	343	37
Reprises sur dépréciations et provisions	419	245
Total produits financiers	2 345	1 994
Dotations aux provisions et dépréciations	(113)	(308)
Intérêts et charges assimilées	(326)	(488)
Total charges financières	(439)	(796)
Résultat financier	1 906	1 198
Résultat courant avant impôts	1 815	978
Résultat exceptionnel sur opération de gestion	(53)	(119)
Résultat exceptionnel sur opération en capital	688	703
Dotations et reprises d'amortissements, de provisions et dépréciations	1 752	20
Résultat exceptionnel	2 387	604
Participation des salariés aux fruits de l'expansion		
Impôts sur les bénéfices	238	222
Résultat net	4 440	1 804

6.3 Tableau de flux de trésorerie

(en millions d'euros)

	2014	2013
Résultat net	4 440	1 804
Dotation aux amortissements	13	(45)
Dotation (nette) aux provisions et dépréciations	(2 049)	253
Plus et moins-values nettes sur cessions d'immobilisations	(688)	(703)
Autres variations		
Trésorerie brute issue des opérations	1 716	1 309
Variation des autres créances et dettes	28	729
Variation de la trésorerie issue des opérations d'exploitation	1 744	2 038
Acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles	(33)	(23)
Acquisitions des titres de participation	(728)	
Cession d'immobilisations incorporelles et corporelles	67	
Cessions de titres de participations	30	868
Variation des autres immobilisations financières	(206)	
Autres variations issues des opérations d'investissement ⁽¹⁾	(113)	(68)
Variation de la trésorerie issue des opérations d'investissement	(983)	777
Dividendes versés	(159)	(118)
Variation nette de l'endettement	(371)	(1 791)
Variation des créances et dettes intra-groupe	(635)	(3 537)
Variation de la trésorerie issue des opérations de financement	(1 165)	(5 446)
Variation nette de la trésorerie	(404)	(2 631)
Trésorerie à l'ouverture de l'exercice ⁽²⁾	487	3 117
Trésorerie à la clôture de l'exercice ⁽²⁾	83	486
Variation nette de la trésorerie au bilan	(404)	(2 631)

(1) Dont variation des actions propres (inscrites à l'actif du bilan en valeurs mobilières de placement).

(2) Hors actions propres.

6.4 Notes annexes

Note 1	Principes comptables	218	Note 8	Variation des dettes financières	226
Note 2	Événements significatifs	221	Note 9	Détail des comptes concernant les entreprises liées	226
Note 3	Actif immobilisé	223	Note 10	Autres engagements	227
Note 4	Actif circulant et comptes de régularisation	223	Note 11	Effectif moyen	228
Note 5	Valeurs mobilières de placement	224	Note 12	Impôt	229
Note 6	Capitaux propres	224	Note 13	Événements postérieurs à la clôture	229
Note 7	Provisions et dépréciations	225	Note 14	Filiales et participations	230

Note 1 Principes comptables

Les comptes annuels ont été élaborés et présentés conformément aux principes et méthodes définis par le règlement ANC 2014-03, homologué par l'arrêté du 8 septembre 2014.

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 et de malis de fusion essentiellement issus de la fusion Carrefour-Promodès en 2000. Des tests de dépréciation de ces malis sont mis en œuvre à chaque clôture afin de vérifier que leurs valeurs nettes comptables n'excèdent pas leurs valeurs recouvrables, celles-ci étant définies comme les plus élevées de la valeur de marché (diminuées du coût de cession) et de la valeur d'utilité. La valeur d'utilité est déterminée par actualisation des flux de trésorerie futurs attendus de l'utilisation des biens, ajustée le cas échéant de la dette nette de l'entité testée.

Les immobilisations corporelles sont évaluées à leur coût d'acquisition (prix d'achat et frais accessoires).

Les amortissements sont calculés suivant le mode linéaire en fonction de la durée de vie économique prévue du bien :

- logiciels : 3 à 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 recouvrir 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 liées à des cessions de titres de participations ou à des 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 actions Carrefour et des fonds communs de placement dans le cadre d'un contrat de liquidité mis en place en 2014 ;
- 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 DEVISES

Les charges et produits en devises sont enregistrés pour leur contre-valeur à la date de l'opération. Les dettes, créances et disponibilités en devises figurent au bilan pour leur contre-valeur au cours de fin d'exercice,

à l'exception de celles ayant fait l'objet de couverture. La différence résultant de l'actualisation des dettes et créances en devises à ce dernier cours est, le cas échéant, portée au bilan en « Comptes de régularisation ».

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 : 1,9 % ;
- turn over : correspond à la moyenne du turn over réel des années 2012, 2013 et 2014 des services centraux, soit entre 0 et 5 ans d'ancienneté : 11,51 %, entre 6 et 10 ans d'ancienneté : 8,69 %, entre 11 et 15 ans d'ancienneté : 6,91 %, entre 16 et 20 ans : 5,36 %, entre 21 et 25 ans : 4,73 % et plus de 26 ans : 3,87 %. 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 et de rendement des actifs : 1,20 % ;
- 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 2014 s'élève à 89 millions d'euros. Celui-ci est comptablement amorti sur la durée résiduelle du plan.

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

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.

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 2014 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 ⁽²⁾	Nombre d'options restant à lever ⁽⁴⁾	Prix d'exercice en euros ⁽²⁾
Plan 2007 Présence	15 mai 2007	4 354 667	7 ans	502	du 15 mai 2009 au 14 mai 2014	0	49,45
Plan 2008 Présence I	6 juin 2008	4 545 183	7 ans	505	du 6 juin 2010 au 5 juin 2015	3 568 284	39,68
Plan 2008 Présence II	7 juillet 2008	17 109	7 ans	1	du 7 juillet 2010 au 6 juillet 2015	17 109	39,68
Plan 2009 Performance	17 juin 2009	1 252 994	7 ans	57	du 17 juin 2011 au 16 juin 2016	431 088	29,55
Plan 2009 Présence	17 juin 2009	6 974 861	7 ans	2 571	du 17 juin 2011 au 16 juin 2016	5 502 482	29,55
Plan 2010 Performance	16 juillet 2010	1 439 017	7 ans	56	du 17 juillet 2012 au 16 juillet 2017	509 055	29,91
Plan 2010 Présence II	16 juillet 2010	1 941 610	7 ans	507	du 17 juillet 2012 au 16 juillet 2017	1 471 852	29,91
TOTAL						11 499 870	

(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 2014, 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 deux 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.

1.12 INFORMATIONS SUR LES RISQUES

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.

Les instruments utilisés au 31 décembre sont présentés en note 10.

RISQUES SUR ACTIONS

Le risque de marché existe sur les actions Carrefour destinées à couvrir les plans de stocks options. Lorsque le cours de Bourse de l'action est inférieur à la valeur du prix de levée des options, les actions sont alors reclassées dans un sous-compte des valeurs mobilières de placement (actions disponibles pour être attribuées). Une dépréciation correspondant à la différence entre le prix d'achat des actions et la moyenne du cours de Bourse du mois de décembre est alors comptabilisée.

Le détail est donné dans la note 5.

Note 2 Événements significatifs

2.1 RÉSULTAT FINANCIER

Le résultat financier passe de 1 198 millions d'euros en 2013 à 1 906 millions d'euros en 2014. Cette augmentation de 708 millions d'euros s'explique ainsi :

- la comptabilisation d'un boni de fusion de 309 millions d'euros à la suite de la fusion par voie de confusion de patrimoine de la société Actis ;
- une diminution des dotations nettes aux provisions pour 374 millions d'euros, dont le détail est le suivant :
 - + 618 millions d'euros sur les participations : en 2013, une charge nette de provisions était comptabilisée pour un montant de - 292 millions d'euros contre une reprise nette de provisions pour un montant de 326 millions d'euros enregistrée en 2014,

- - 185 millions d'euros suite à l'augmentation des dotations nettes sur actions Carrefour auto détenues, en raison de la baisse du cours de Bourse entre 2013 et 2014,
- - 60 millions d'euros au titre des autres risques financiers ;
- une diminution des dividendes versés par les filiales : - 129 millions d'euros ;
- une diminution du coût de la dette (Groupe et hors Groupe) : 154 millions d'euros.

2.2 RÉSULTAT EXCEPTIONNEL

En 2014, le résultat exceptionnel, qui s'élève à 2 387 millions d'euros, est essentiellement constitué d'une reprise de dépréciation sur un mali de fusion, du résultat des cessions d'immobilisations financières, et du coût de rachat de la dette obligataire.

2.2.1 MALI DE FUSION

À la suite de la réalisation des tests de dépréciation du mali de fusion Carrefour-Promodès (voir note 1 de l'annexe), une reprise de dépréciation de 1 600 millions d'euros a été comptabilisée.

2.2.2 CESSIONS DE PARTICIPATIONS

En 2014, dans le cadre de la réorganisation juridique au sein du Groupe, Carrefour a procédé à la cession et à des apports de plusieurs participations à des filiales dont le produit net de 688 millions d'euros est comptabilisé en résultat exceptionnel sur opération en capital :

- le 25 juillet 2014, la Société a apporté les participations qu'elle détenait dans les sociétés françaises Amidis et Compagnie, Carrefour Hypermarchés, Euromarché, Profidis, Carrefour Regie Publicitaire et Soval à la société Carrefour France qui a procédé à une augmentation de capital pour rémunérer ces apports ;
- le 30 décembre 2014, la Société a cédé sa participation de 35,96 % à la société belge GMR qui a racheté ses propres titres.

2.2.3 ÉMISSION ET RACHAT ANTICIPÉ D'EMPRUNTS OBLIGATAIRES

En date du 15 juillet 2014, la Société a réalisé une émission obligataire d'un montant de 1 000 millions d'euros d'une maturité de 8 ans (échéance juillet 2022) et d'un coupon à taux fixe à 1,75 % l'an.

De façon simultanée, la Société a réalisé le rachat de deux souches obligataires existantes pour un montant en nominal de 318 millions d'euros :

- souche de 763 millions d'euros – coupon 4,375 % – échéance novembre 2016, nominal racheté de 97 millions d'euros ;
- souche de 500 millions d'euros – coupon 5,25 % - échéance octobre 2018, nominal racheté de 221 millions d'euros.

Cette opération permet au groupe Carrefour de consolider son financement à long terme, aux conditions actuelles du marché, particulièrement attractives. Elle se traduit par :

- une augmentation de 682 millions d'euros du montant en nominal du portefeuille obligataire ;
- une optimisation des frais financiers futurs du fait de l'émission à un coupon historiquement bas ;
- un rallongement de la maturité moyenne de la dette obligataire, qui passe, au 15 juillet 2014, de 3,7 années à 4,2 années (augmentation de 0,5 année).

Le coût de l'opération s'élève à 53 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 2014	14 244	3	26 191	40 438
Acquisitions	33		5 141 ⁽²⁾	5 174
Sorties de l'actif	(456) ⁽¹⁾	(1)	(5 680) ⁽³⁾	(6 137)
Total au 31 décembre 2014 A	13 821	2	25 652	39 475
Amortissements et dépréciations				
Au 1 ^{er} janvier 2014	4 378	3	1 959	6 340
Dotations aux amortissements de l'exercice	13			13
Dotations et reprises de dépréciations de l'exercice	(1 600) ⁽⁴⁾		35	(1 565)
Sorties de l'actif	(389) ⁽¹⁾	(1)	(403)	(793)
Total au 31 décembre 2014 B	2 402	2	1 591	3 995
TOTAL NET A - B	11 419		24 061	35 480

(1) Correspond essentiellement à la cession d'immobilisations à sa filiale, la société Carrefour Organisation et Systèmes Groupe.

(2) Dont titres de participation Carrefour France pour 2 417 millions d'euros reçus en rémunération des apports de participation (voir événements significatifs), acquisition de titres de participation de la société Carrefour Finance pour 1 667 millions d'euros et souscription à des augmentations au capital de la société CRFP14 (actionnaire indirect de la société Camila) pour 334 millions d'euros.

(3) Dont cession des titres de participation de la société GMR pour 3 219 millions d'euros et apports de participations à Carrefour France (voir événements significatifs) pour 2 123 millions d'euros.

(4) Correspond à une reprise de dépréciation sur le mali de fusion Carrefour-Promodès.

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	3 842	3 842
Comptes de régularisation	47	47
	3 889	3 889

Les créances intègrent un montant de 2 923 millions d'euros correspondant au solde de la créance relative à la cession à la société GMR de ses propres titres (voir événements significatifs).

Les comptes de régularisation intègrent des primes de remboursement des obligations pour un montant de 24 millions d'euros et des frais d'émission d'emprunts pour 23 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 :

- 9 701 473 actions Carrefour disponibles pour être attribuées aux salariés de Carrefour et de ses filiales pour une valeur brute de 265 millions d'euros ;
- 580 000 actions Carrefour détenues dans le cadre d'un contrat de liquidité pour une valeur brute de 14 millions d'euros ;

En 2014, les mouvements d'actions Carrefour auto détenues sont détaillés dans le tableau suivant :

	Actif (en millions d'euros)	Provision		
	Nombre	Valeur brute	Dépréciation	(en millions d'euros)
Total au 31 décembre 2013	5 761 500	166	(5)	
Acquisition dans le cadre du plan d'achat à terme	3 939 973	99		
Acquisition d'actions dans le cadre d'un contrat de liquidité	580 000	14		
Dépréciation sur des actions non encore affectées à des plans déterminés ou à des plans de stocks options hors la monnaie			(24)	
TOTAL AU 31 DÉCEMBRE 2014	10 281 473	279	(29)	

La valeur de marché des actions Carrefour détenues, valorisées au dernier cours de cotation connu en 2014, soit 25,30 euros par actions, s'élève à 260 millions d'euros.

Note 6 Capitaux propres

6.1 CAPITAL SOCIAL

Le capital social est constitué de 734 913 909 actions d'une valeur nominale de 2,50 euros.

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 ». Ce prélèvement cessera d'être obligatoire lorsque le montant de la réserve légale atteint le dixième du capital. Il reprend son cours lorsque, pour une raison quelconque, la réserve légale est descendue en dessous de cette fraction.

Le solde, augmenté le cas échéant du report bénéficiaire, constitue le bénéfice distribuable.

L'Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice a la faculté d'accorder à chaque actionnaire, pour tout ou partie du dividende mis en distribution, une option entre le paiement du dividende en numéraire ou en actions.

Le Conseil d'Administration pourra, sous réserve des dispositions légales ou réglementaires en vigueur, procéder à la répartition d'un acompte sur dividendes en numéraire ou en actions, même en cours d'exercice.

(en millions d'euros)	Capital	Primes d'émission et de fusions	Autres réserves, report à nouveau et résultat	Total des capitaux propres
Capitaux propres au 31 décembre 2013 après résultat	1 810	15 672	2 404	19 886
Distribution de dividende ⁽¹⁾			(449)	(449)
Décision de l'Assemblée Générale des actionnaires 2014				
Dividende 2014 versé en actions	27	258		285
Variation des primes, réserves et report à nouveau			4	4
Capitaux propres au 31 décembre 2014 avant résultat	1 837	15 930	1 959	19 726
Résultat de l'exercice 2014			4 440	4 440
CAPITAUX PROPRES AU 31 DÉCEMBRE 2014 APRÈS RÉSULTAT	1 837	15 930	6 399	24 166

(1) Le dividende 2014 a été versé en numéraire pour 159 millions d'euros et en actions Carrefour pour 285 millions d'euros donnant lieu à l'émission de 10 929 717 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 2014 s'élève à 250 millions d'euros.

Note 7 Provisions et dépréciations

(en millions d'euros)	Au 1 ^{er} janvier 2014	Dotations de l'exercice	Reprises de l'exercice	Au 31 décembre 2014
			Utilisées	Non utilisées
Provisions pour risques et charges				
Obligations de remises d'actions		11		11
Engagement de retraite	17	6		23
Autres ⁽¹⁾	453	50	(83)	(87)
TOTAL	4 903	127	(448)	(1 726)
Provisions pour dépréciation				
Sur immobilisations incorporelles ⁽²⁾	2 280		(1 600)	680
Sur immobilisations financières	1 960	36	(365)	(39)
Créances	185			185
Autres (VMP)	8	24		32
TOTAL	4 903	127	(448)	(1 726)
Analyse				
Exploitation	36	14	(3)	47
Financier	2 347	113	(373)	(39)
Exceptionnel	2 520		(75)	(1 684)
TOTAL	4 903	127	(448)	(1 726)

(1) Cette catégorie correspond aux provisions pour risques relatifs aux participations et les provisions pour risques et litiges divers.

(2) Le montant de 1 600 millions d'euros correspond à une reprise de provision sur le mali de fusion Carrefour-Promodès.

Note 8 Variation des dettes financières

Nature des dettes (en millions d'euros)	2013	Augmentations	Diminutions	2014	dont intérêts courus
Emprunts obligataires	7 521	1 108	1 581	7 048	108
Emprunts auprès des établissements de crédit	5 017	330	5 227	120	
TOTAL	12 538	1 438	6 808	7 168	108

ÉTAT DES ÉCHÉANCES DES DETTES À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE AVANT RÉPARTITION

Nature des dettes (en millions d'euros)	Montant	Moins de 1 an	De 1 à 5 ans	Plus de 5 ans
Emprunts obligataires	7 047	851	3 196	3 000
Emprunts auprès des établissements de crédit	120	120		
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	21	21		
Dettes fiscales et sociales	81	81		
Autres dettes diverses ⁽¹⁾	7 714	7 714		
TOTAL	14 983	8 787	3 196	3 000

(1) Les échéances à moins d'un an correspondent essentiellement à des dettes vis-à-vis de filiales (dont 1 667 millions d'euros liés à l'acquisition à GMR de titres de participation Carrefour Finance).

Note 9 Détail des comptes concernant les entreprises liées

Actif	
Immobilisations financières	24 061
Créances	3 512
TOTAL ACTIF	27 573

Passif	
Dettes financières	
Dettes d'exploitation	2
Dettes diverses	7 684
TOTAL PASSIF	7 686

Charges	
Charges d'exploitation	(356)
Charges financières	(39)
Impôts sur les bénéfices	-
TOTAL CHARGES	(395)

Produits	
Produits d'exploitation	349
Produits financiers	1 583
Impôts sur les bénéfices	332
TOTAL PRODUITS	2 264

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	67	61
Achat à prix ferme d'actions Carrefour ⁽¹⁾	330	
Revertement des déficits fiscaux liés à l'intégration fiscale	908	908
Engagements de paiement des loyers futurs ⁽²⁾	235	235
Autres garanties données	131	
TOTAL	1 672	1 204
Engagements reçus		
Crédits syndiqués non tirés ⁽³⁾	4 449	
Engagements de paiement des loyers futurs ⁽²⁾	235	235
TOTAL	4 684	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 ;
- en 2014, Carrefour a acquis 3 939 973 actions au prix de 25,184 euros par action ;
- au 31 décembre 2014, le nombre d'actions restant à acheter s'élève à 13 104 811 actions à un prix de 25,184 euros par action, soit un engagement total de 330 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.

(3) Au 31 décembre 2014, la Société dispose de trois lignes de crédits syndiqués non tirées auprès d'un pool de banques de premier rang d'un montant total de 4 449 millions d'euros (échéances 2017, 2018 et 2019). Au cours de l'exercice, l'une des trois lignes de crédits syndiqués (1 100 millions d'euros – échéance 2016) a été modifiée. Cette ligne de crédit syndiqué porte désormais sur un montant de 1 400 millions d'euros (échéance 2019).

ENCOURS NOTIONNEL D'INSTRUMENTS DÉRIVÉS À LA CLÔTURE CLASSÉS PAR MATURITÉ

(en millions d'euros)

	31/12/2014	- d'un an	de 1 à 5 ans	+ de 5 ans	31/12/2013	- d'un an	de 1 à 5 ans	+ de 5 ans
Carrefour paie fixe (swap de taux d'intérêt)								
Euribor/taux fixe trimestriel E/360	0	0	0	0	251	0	251	0
Carrefour paie variable (swap d'émission)								
Euribor/taux fixe	500	0	500	0	500	0	500	0
Achats options de taux (caps)								
Encours	5 000	250	3 750	1 000	5 150	1 750	3 200	200
Achats de floors								
Encours	0	0	0	0	1 500	1 500	0	0

VALORISATION DES INSTRUMENTS DÉRIVÉS À LA CLÔTURE

(en millions d'euros)

31/12/2014

Carrefour paie variable (swap d'émission)

Euribor/taux fixe

25

Achats options de taux (caps)

7

Note 11 Effectif moyen

2014

Cadres

8

Agents de maîtrise et techniciens

0

Employés

0

TOTAL

8

11.1 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 :

(en euros)

2014

2013

Intéressement payé et placé au titre de l'année N-1

144 544

0

Participation placée au titre de l'année N-1

67 140

99 000

La rémunération des mandataires sociaux est détaillée dans le rapport de gestion.

11.2 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 23 millions d'euros au 31 décembre 2014.

RÉGIME DE RETRAITE SUPPLÉMENTAIRE

Au 31 décembre 2014, le coût des services passés non comptabilisés s'élève à 41 millions d'euros. Les écarts actuariels non reconnus s'élèvent à 48 millions compte tenu de la baisse des taux d'actualisation et la hausse de la fiscalité.

Le montant total de 89 millions d'euros est inclus dans les engagements hors bilan donnés (note 10).

Note 12 Impôt

INFORMATIONS SUR LA SITUATION FISCALE DIFFÉRÉE OU LATENTE

VARIATION DES IMPÔTS DIFFÉRÉS OU LATENTS

	31/12/2013		Variations		31/12/2014	
	Actif	Passif	Actif	Passif	Actif	Passif
Décalages certains ou éventuels						
1. Charges non déductibles temporairement						
■ Provisions pour retraite	6		3		9	
■ Provisions pour dépréciation des créances						
■ Provisions pour risques et charges						
■ Autres	8		(4)		4	
Produits non taxables temporairement						
■ Plus-value de fusion et d'apport différés		338		8		346
TOTAL	14	338	(1)	8	13	346

VENTILATION DU RÉSULTAT ET DE L'IMPÔT CORRESPONDANT

(en millions d'euros)	Avant impôt	Impôt correspondant	Après impôt
Résultat avant éléments exceptionnels et participation	1 816	321	2 137
Résultat exceptionnel	2 386	(198)	2 188
Économie d'impôt liée à l'intégration fiscale		115	115
Résultat comptable	4 202	238	4 440

Note 13 Événements postérieurs à la clôture

Le 22 janvier 2015, la Société a signé la mise en place d'une nouvelle facilité de crédit bancaire auprès d'un pool bancaire de 22 banques, pour un montant de 2 500 millions d'euros et d'une maturité de 5 ans (janvier 2020), assortie de deux options d'extension d'une année chacune.

Cette nouvelle facilité vient en remplacement de deux facilités existantes : l'une de 1 591 millions d'euros à échéance juillet 2017 et l'autre de 1 458 millions d'euros à échéance novembre 2018.

Cette opération s'inscrit dans la poursuite de la sécurisation des financements long terme du groupe Carrefour, visant à allonger la maturité moyenne des facilités de crédit (passant de 3,5 à 4,7 années à fin janvier 2015), à réduire les coûts financiers associés, tout en adaptant leurs montants aux besoins du Groupe.

Le 27 janvier 2015 (règlement en date du 3 février 2015), la Société a réalisé une nouvelle émission obligataire de 750 millions d'euros, d'une maturité de 10,3 ans (échéance juin 2025) et d'un coupon de 1,25 %.

Cette opération permet au groupe Carrefour de consolider son financement à long terme, d'allonger sa maturité obligataire moyenne (passage de 4,1 à 4,8 à fin février 2015) et de poursuivre la réduction de sa charge financière.

Aucun autre événement postérieur à la clôture n'est de nature à avoir une incidence significative sur les comptes de la Société.

Note 14 Filiales et participations

INFORMATION FINANCIÈRE

Certaines informations n'ont pas été fournies en raison du préjudice grave pouvant résulter de leur divulgation.

(en millions d'euros)	Capital	Capitaux propres hors capital	Quote-part du capital détenue (en pourcentage)	Valeur comptable des titres		Résultat du dernier exercice clos	Chiffre d'affaires HT	Dividendes reçus	Observations							
				brute	nette											
A- Renseignements détaillés																
1. Filiales (% > 50)																
France																
BOEDIM	75,9	26,5	100,00	76,9	76,9	24,6										
CARREFOUR BANQUE	100,0	475,2	60,83	124,4	124,4	46,2	397,7	13,0	(1)							
CARREFOUR FRANCE	1 166,9	1 402,7	99,35	3 979,1	3 979,1	1 217,3	244	1 194,1	(1)							
CRFP 4	20,2	2,1	100,00	20,5	20,5											
CRFP 8	3 381,5	167,9	74,76	2 528,0	2 528,0	206,3										
CRFP13	41,3	(3)	100,00	41,3	38,2	15,3										
GUYENNE ET GASCOGNE	106,4	187,1	100,00	427,7	427,7	77,3	556,2	160,0	(1)							
HYPARLO	63,0	32,1	100,00	449,6	449,6	9,5	564,0	9,4	(1)							
PRM	151,5	56,7	100,00	151,9	151,9	55,4										
Total				7 799,4	7 796,4	1 651,7	1 761,9	1 376,6								
Étranger																
CARREFOUR ASIA	15,8	(56,1)	100,00	22,9	0,0				(1)							
CARREFOUR NEDERLAND	2 813,3	1 021,1	100,00	3 603,1	3 603,1				(1)							
NORFIN HOLDER	2,0	4 582,8	79,94	3 177,1	3 177,1			147,9	(1)							
NORTHSORE	6 334,1	0,4	99,99	6 334,1	6 334,1				(1)							
Total				13 137,2	13 114,3			147,9								
2. Participations (10 < % < 50)																
France																
CARMA	23,3	51,1	50,0	44,0	44,0				(1)							
CRFP14	986,0	986,0	34,87	343,8	343,8											
FINIFAC	3,7	93,7	49,32	18,0	18,0	11,4	18,7	5,4	(1)							
Total				405,8	405,8	11,4	18,7	5,4								
Étranger																
ATACADÃO	352,0	530,4	36,70	251,2	251,2				(1)							
CARREFOUR FINANCE	9 244,5	(145,5)	25,00	1 667,7	1 667,7				(1)							
CARREFOUR ITALIA	1 182,0	1 019,6	31,15	1 865,5	310,4				(1)							
Total				3 784,4	2 229,4											

(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											
B- Renseignements globaux																
1. Autres filiales																
France				46,7	43,7			23,5								
Étranger				248,1	241,9			14,3								
2. Autres Participations																
France				16,3	16,2			0,3								
Étranger				1,5	0,8			0,1								
C- Renseignements globaux sur les titres																
Filiales françaises (ensemble)				7 846,1	7 840,1			1 400,1								
Filiales étrangères (ensemble)				13 385,3	13 356,2			162,2								
Participations dans les sociétés françaises (ensemble)				422,1	422,1			5,8								
Participations dans les sociétés étrangères (ensemble)				3 785,9	2 230,2			0,1								
TOTAL GÉNÉRAL				25 439,5	23 848,6			1 568,2								

(1) Les colonnes Capital, Capitaux propres hors capital, Résultat du dernier exercice clos et Chiffre d'Affaires, correspondent aux informations relatives à l'exercice 2013 car celles relatives à 2014 ne sont pas disponibles.

6.5 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels

Exercice clos le 31 décembre 2014

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 2014, 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 l'environnement économique incertain de plusieurs 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, composées pour l'essentiel de malis de fusion, 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 ou de la projection des flux de trésorerie futurs.

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.

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 24 avril 2015

MAZARS

Pierre Sardet

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.

Eric Ropert
Patrick-Hubert Petit

DELOITTE & ASSOCIÉS

Arnaud de Planta

INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET LE CAPITAL



7

7.1 Renseignements sur la Société	236	7.3 Actionnariat	243
7.1.1 Dénomination/RCS	236	7.3.1 Principaux actionnaires	243
7.1.2 Siège social	236	7.3.2 Informations visées à l'article L. 233-13 du Code de commerce	245
7.1.3 Forme juridique/durée	236	7.3.3 Informations visées à l'article L. 225-100-3 du Code de commerce	245
7.1.4 Dispositions principales des Statuts	236		
7.2 Renseignements sur le capital	239	7.4 Informations boursières	246
7.2.1 Évolution du capital social	239		
7.2.2 Tableau récapitulatif des délégations de compétences et de pouvoirs en matière d'augmentation de capital	239		
7.2.3 Rachats d'actions propres	241		

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.

Par décision de l'Assemblée Générale du 28 juillet 2008, la Société a adopté la forme de Société Anonyme à Conseil d'Administration. 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 ;
- 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, regroupement 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 70 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 70 ans ; les fonctions du Directeur Général qui atteint cet âge cessent à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire statuant 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.

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 précédent 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 15 avril 2014 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 27 324 292,50 euros par la création de 10 929 717 actions nouvelles de la Société qui ont été intégralement libérées dès leur émission, ont porté jouissance au 1^{er} janvier 2014 et ont été entièrement assimilées aux autres actions composant le capital social de la Société.

Depuis cette augmentation, le capital de la Société est de 1 837 284 772,50 euros (un milliard huit cent trente-sept millions deux cent quatre-vingt-quatre mille sept cent soixante-douze euros cinquante centimes). Il est divisé en 734 913 909 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			
■ actions	90 M€	26 mois	23 juin 2015
■ autres valeurs mobilières	720 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
Augmentation de capital du fait de l'option pour le paiement du dividende en actions	10 929 717	
Situation au 31 décembre 2014	734 913 909	1 837 284 772,50

7.2.3 Rachats d'actions propres

ACTIONS PROPRES

À la clôture de l'exercice, la Société détenait 10 281 473 actions propres (soit 1,40 % du capital).

La valeur de marché des actions Carrefour détenues, valorisées au dernier cours de cotation connu en 2014, soit 25,30 euros par actions, s'élève à 260 millions d'euros.

Le 23 mars 2015, Carrefour a réalisé avec succès la cession de 12,7 millions d'actions auto-détenues, représentant environ 1,73% de son capital.

La cession des titres a été réalisée au prix de 31 euros par action dans le cadre d'un placement privé par voie de construction accélérée d'un livre d'ordres pour un montant total de 393,7 millions d'euros.

Parmi les 12,7 millions d'actions auto-détenues cédées, 9,3 millions d'actions étaient détenues en direct par Carrefour et 3,4 millions d'actions étaient détenues indirectement via un *equity swap*. Ces actions correspondent à la sur-couverture des plans d'options d'achat d'actions et d'actions gratuites.

Aucune des filiales de l'Émetteur ne détenait d'action de la société Carrefour.

RACHAT D'ACTIONS

L'Assemblée Générale réunie le 15 avril 2014 et statuant conformément aux dispositions de l'article L. 225-209 du Code de commerce, 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 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.

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

1. 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 : 100 000 000 euros.

Dans le cadre de ce contrat, la Société a acheté 20 580 537 actions à un prix moyen de 25,96 euros l'action et a vendu 20 000 537 actions à un prix moyen de 25,79 euros. La Société détenait 580 000 actions à la clôture de l'exercice ;

2. Couverture des plans d'options d'achat d'actions

Dans le cadre du contrat d'achat à terme mis en place le 15 juin 2009, la Société a acquis 3 939 973 actions à un prix unitaire de 25,184 euros, le 15 mai 2014, soit un prix total de 99 224 280 euros ;

3. Annulation

En 2014, 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 15 AVRIL 2014

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 15 avril 2014.

Décision de mise en œuvre : Conseil d'Administration du 15 avril 2014.

2. Nombres de titres et part du capital que l'émetteur détient directement ou indirectement :

À la date du 31 mars 2014, la Société détenait 6 078 894 actions propres, soit 0,844 % du capital.

3. Répartition par objectifs des titres de capital détenus par la Société :

5 761 500 actions sont affectées à la couverture des plans d'options d'achat d'actions et 317 394 actions détenues par la Société le sont dans le cadre du contrat de liquidité.

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 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 treizième 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, et la part maximale du capital pouvant être transférée sous forme de blocs de titres pourra atteindre la totalité du programme de rachat d'actions.

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 (<i>en titres + en pourcentage</i>) au début du précédent programme le 23 avril 2013	6 147 949 / 0,87 %
Nombre de titres annulés au cours des 24 derniers mois	
Nombre de titres détenus au 31 mars 2014 (<i>en titres + en pourcentage</i>)	6 078 894 / 0,84 %
Valeur brute comptable du portefeuille	174 780 218
Valeur de marché du portefeuille	170 786 527

	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	
Nombre de titres	4 128 000	4 197 055	Options d'achats achetées	Achats à terme	Options d'achats vendues
Échéance maximale moyenne			1 200 jours	546 jours	Ventes à terme
Cours moyen de la transaction	26,36	24,13			
Prix d'exercice moyen			29,91	25,184	
Montants	108 814 080	101 274 937			

ATTRIBUTIONS D'OPTIONS 2014

Aucune option n'a été attribuée en 2014.

La Société ne pourra pas utiliser l'autorisation de l'Assemblée du 15 avril 2014 et poursuivre l'exécution de son programme de rachat en cas d'offre publique portant sur les actions, titres ou valeurs mobilières émis par la Société, ou initiée par la Société.

5. Part maximale du capital, nombre maximal et caractéristique des titres que la Société se propose d'acquérir et prix maximum d'achat :

Le prix unitaire maximal d'achat est fixé à 45 euros et le nombre maximum d'actions pouvant être acquises à 65 649 919 (soit près de 10 % du capital sur la base du capital au 31 décembre 2014). Le montant total maximal que la Société pourra consacrer au rachat de ses propres actions ne pourra excéder 2 954 246 355 euros.

Compte tenu du nombre d'actions déjà détenues au 31 mars 2014, 6 078 894 actions propres, soit 0,84 % du capital social à cette date, le nombre maximum d'actions pouvant être achetées dans le cadre de cette autorisation s'élève à 65 649 919.

6. Durée du programme de rachat :

18 mois à compter du 15 avril 2014 conformément à l'autorisation donnée lors de l'Assemblée Générale, soit jusqu'au 15 octobre 2015.

7.3 Actionnariat

7.3.1 Principaux actionnaires

Au 31 décembre 2014, le capital est de 1 837 284 772,50 euros (un milliard huit cent trente-sept millions deux cent quatre-vingt-quatre mille sept cent soixante-douze euros cinquante centimes). Il est divisé en 734 913 909 actions de 2,5 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 2014, le nombre d'actionnaires répertoriés s'élèverait à plus de 250 000 actionnaires (dont un peu plus de 2 200 inscrits au nominatif).

CAPITAL (AU 31 DÉCEMBRE 2014)

Actionnaires	Nombre de titres	En %	Nombre de voix AGO	En %	Nombre de voix AGE	En %
Blue Partners ⁽¹⁾	41 383 842	5,63 %	67 337 115	8,11 %	67 337 115	8,11 %
ColDevelopment SARL	1 250 000	0,17 %	1 250 000	0,15 %	1 250 000	0,15 %
Cervinia Europe	38 046 501	5,18 %	69 546 501	8,37 %	69 546 501	8,37 %
Groupe Arnault SAS ⁽²⁾	2 656 752	0,36 %	2 656 752	0,32 %	2 656 752	0,32 %
Bunt ⁽³⁾	25 388 570	3,45 %	25 388 570	3,06 %	25 388 570	3,06 %
Sous-total	108 725 665	14,79 %	166 178 938	20,01 %	166 178 938	20,01 %
Galfa ⁽⁴⁾	69 817 000	9,50 %	69 817 000	8,41 %	69 817 000	8,41 %
Salariés	7 783 462	1,06 %	15 531 062	1,87 %	15 531 062	1,87 %
Autodétenzione	10 281 473	1,40 %				
Autocontrôle						
Public	538 306 309	73,25 %	579 022 897	69,72 %	579 022 897	69,72 %
TOTAL	734 913 909	100,00 %	830 549 897	100,00 %	830 549 897	100,00 %

(1) Dont 5 000 000 actions prêtées par Blue Partners avec une faculté de rappel à sa seule initiative en vertu de l'article L. 233-9 I, 6° du Code de commerce.

(2) Détenzione par assimilation d'actions Carrefour pouvant être acquises au titre d'option d'achat d'actions.

(3) Dont 24 999 996 actions détenues par assimilation d'actions Carrefour pouvant être acquises au titre d'option d'achat d'actions.

(4) Dont 14 316 725 actions via contrat d'equity swap.

Au 31 décembre 2014, les sociétés 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 2013 et 31 décembre 2012 était la suivante :

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 ⁽¹⁾	15 166 771	2,09 %	15 166 771	1,85 %	15 166 771	1,85 %
ColDevelopment SARL ⁽²⁾	1 337 001	0,18 %	1 337 001	0,16 %	1 337 001	0,16 %
Blue AIV SARL ⁽³⁾	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 ⁽⁴⁾	2 656 752	0,37 %	2 656 752	0,32 %	2 656 752	0,32 %
Bunt ⁽⁵⁾	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 %
Autodétenzione	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 %

(1) Détenzione par assimilation de 15 166 769 actions Carrefour prêtées par Colony Blue Investor SARL avec une faculté de rappel à sa seule initiative.

(2) Détenzione par assimilation de 87 000 actions Carrefour prêtées par ColDevelopment SARL avec une faculté de rappel à sa seule initiative et détenzione par assimilation de 1 250 000 actions Carrefour pouvant être acquises au titre d'option d'achat d'actions.

(3) Détenzione par assimilation de 176 691 actions Carrefour prêtées par Blue AIV SARL avec une faculté de rappel à sa seule initiative.

(4) Détenzione par assimilation d'actions Carrefour pouvant être acquises au titre d'options d'achat.

(5) 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.

CAPITAL (AU 31 DÉCEMBRE 2012)

Actionnaires	Nombre de titres	En %	Nombre de voix AGO	En %	Nombre de voix AGE	En %
Blue Capital ⁽¹⁾	66 556 464	9,38 %	130 604 274	16,23 %	130 604 274	16,23 %
Colony Blue Investor ⁽²⁾	15 166 771	2,14 %	15 166 771	1,88 %	15 166 771	1,88 %
CZ2 Blue SARL ⁽³⁾	860 148	0,12 %	860 148	0,11 %	860 148	0,11 %
Blue AIV SARL ⁽⁴⁾	176 691	0,02 %	176 691	0,02 %	176 691	0,02 %
Groupe Arnault SAS ⁽⁵⁾	2 656 752	0,37 %	2 656 752	0,33 %	2 656 752	0,33 %
BUNT ⁽⁶⁾	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 %
Autodétenzione	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 %

(1) Dont 2 508 612 actions Carrefour détenues par assimilation au titre d'option d'achat.

(2) Détenzione par assimilation d'actions Carrefour prêtées par Colony Blue Investor SARL avec une faculté de rappel à sa seule initiative.

(3) Détenzione par assimilation du nombre d'actions Carrefour résultant du delta d'options d'achat à dénouement en numéraire (au 31 décembre 2012).

(4) Détenzione par assimilation d'actions Carrefour pouvant être acquises par Blue AIV SARL au titre d'options d'achat.

(5) Détenzione par assimilation d'actions Carrefour pouvant être acquises au titre d'option d'achat.

(6) 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.

ACTIONNARIAT DES SALARIÉS

Les salariés du Groupe, par l'intermédiaire des Fonds Communs de Placement d'Entreprise, détenaient 1,06 % 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 2014, la société à responsabilité limitée de droit luxembourgeois Blue Partners dont le siège social est à Luxembourg (L-1511) 121 avenue de la Faïencerie agissant de concert avec la société à responsabilité limitée de droit luxembourgeois ColDevelopment dont le siège social est à Luxembourg (L-1511) 121 avenue de la Faïencerie, 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 de droit français Groupe Arnault SAS dont le siège social est au 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.

La société par actions simplifiée de droit français Galfa dont le siège social est au 27 rue de la chaussée d'Antin, 75009 Paris détenait plus du vingtième du capital social et 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'indiquée dans le tableau figurant en page 243 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.

Le tableau récapitulatif des délégations de compétence et de pouvoirs en cours octroyées au Conseil d'administration figure en page 239 du présent rapport. Toute délégation dont la mise en œuvre est susceptible de faire échouer l'offre est suspendue en période d'offre publique.

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 2014, l'action Carrefour se situait en 24^e position dans l'indice CAC40 en termes de capitalisation boursière, avec un poids de 1,85 %.

L'évolution du cours de l'action Carrefour doit être appréciée sur le long terme, les variations à court terme ne reflétant pas toujours les fondamentaux du Groupe.

	2010 ⁽²⁾	2011	2012	2013	2014
Cours de clôture (en euros) ⁽¹⁾					
plus haut	41,28	36,08 ⁽²⁾ 31,52 ⁽³⁾	19,63	29,02	29,20
plus bas	30,85	15,07	13,07	18,90	22,09
au 31 décembre	30,85	17,62	19,35	28,81	25,30
Nombre d'actions au 31 décembre	679 336 000	679 336 000	709 214 653	723 984 192	734 913 909
Capitalisation boursière au 31 décembre (en milliards d'euros)					
Moyenne des volumes quotidiens ⁽¹⁾⁽⁴⁾	21,00	12,00	13,70	20,90	18,60
Résultat net des activités poursuivies par action (en euros)	0,56	(3,35)	0,17	1,37	1,67
Dividende net (en euros)	1,08	0,52	0,58	0,62	0,68 ⁽⁵⁾
Rendement	3,50 %	2,95 %	3,00 %	2,15 %	2,69 %

(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 11 juin 2015.

VOLUME DES TRANSACTIONS EN 2014

	Cours le plus haut *	Cours le plus bas *	Moyenne des cours de clôture *	Nombre de titres échangés	Montant des capitaux échangés *
janvier	28,97	24,85	27,21	70 044 370	1 878 446 906
février	27,07	25,11	26,50	63 147 447	1 667 346 982
mars	28,50	25,95	27,46	75 452 710	2 065 852 609
avril	29,57	27,55	28,56	73 050 866	2 090 341 205
mai	27,40	25,93	26,73	62 804 159	1 673 786 083
juin	27,49	25,87	26,58	49 287 483	1 310 140 287
juillet	28,26	25,75	27,25	55 368 253	1 508 859 341
août	26,98	25,13	26,25	61 743 852	1 614 423 622
septembre	26,80	24,20	25,64	49 974 920	1 278 136 522
octobre	24,51	21,42	22,98	86 797 168	1 992 534 874
novembre	25,88	23,07	24,39	49 013 579	1 195 723 649
décembre	25,56	22,25	24,38	64 665 014	1 559 324 023

Source NYSE Euronext.

* En euros.



PERFORMANCE BOURSIÈRE DE L'ACTION CARREFOUR EN 2014 (BASE 100 AU 1^{ER} JANVIER 2014)Comparaison avec l'indice CAC 40, l'indice BEFOODR ⁽¹⁾ et l'indice Stoxx Europe 600 Retail ⁽²⁾

Source Bloomberg.

(1) Composition de l'indice Bloomberg Europe Food Retailers (BEFOODR) : Ahold, Carrefour, Casino, Colruyt, Delhaize, Dia, Ocado, ICA Gruppen, Sainsbury, Jeronimo Martins, Kesko OYJ, Metro, Morrison, Tesco.

(2) Composition de l'indice Stoxx Europe 600 Retail : AA PLC, Ahold, Groupe Booker, Carrefour, Casino, 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, Sports Direct International, Tesco.

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

8



8.1	Documents accessibles au public	250	8.5	Informations incluses par référence	253
8.2	Responsables du Document de Référence et du Rapport Financier Annuel	250	8.6	Tableaux de croisement RSE	254
8.3	Attestation des Responsables du Document de Référence et du Rapport Financier Annuel	250	8.7	Table de concordance du Document de Référence	258
8.4	Responsables du contrôle des comptes et honoraires	251	8.8	Table de concordance du Rapport Financier Annuel	261
			8.9	Table de concordance du rapport de gestion	262

8.1 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.

8.2 Responsables du Document de Référence et du Rapport Financier Annuel

Monsieur Georges Plassat, Président-Directeur Général.

Monsieur Jérôme Bédier et Monsieur Pierre-Jean Sivignon, Directeurs Généraux Délégués.

8.3 Attestation des Responsables du Document de Référence et du Rapport Financier Annuel

« Nous attestons, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent Document de Référence sont, à notre connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

Nous attestons qu'à notre 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.

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

Les informations financières historiques présentées dans le Document de Référence ont fait l'objet de rapports des contrôleurs légaux, qui contiennent l'observation suivante figurant en page 211 :

« Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur les notes 1.2 et 4.1 de l'annexe aux comptes consolidés, qui exposent la première application au 1^{er} janvier 2014 des normes IFRS 10, 11, 12 et IAS 28 révisée et l'application par anticipation au 1^{er} janvier 2014 de l'interprétation IFRIC 21 de manière rétrospective. »

Le 24 avril 2015

Georges Plassat
Président-Directeur Général

Jérôme Bédier
Directeur Général Délégué

Pierre-Jean Sivignon
Directeur Général Délégué

8.4 Responsables du contrôle des comptes et honoraires

COMMISSAIRES AUX COMPTES TITULAIRES

► DELOITTE & ASSOCIÉS

185, avenue Charles-de-Gaulle, (92524) Neuilly-sur-Seine Cedex

Signataire : Monsieur 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

Signataires : Messieurs Éric Ropert et Patrick-Hubert Petit

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-Régnault, (92075) Paris La Défense

Signataire : Monsieur 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-Régnault, (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 2013-2014)

Exercice	DELOITTE & ASSOCIÉS				KPMG				MAZARS			
	Montant (en milliers d'euros)		% (en milliers d'euros)		Montant (en milliers d'euros)		% (en milliers d'euros)		Montant (en milliers d'euros)		% (en milliers d'euros)	
	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014
Audit												
<i>Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés</i>												
Émetteur	367	343	12,33	11,12	702	778	7,32	7,38	348	426	13,25	16,21
Filiales intégrées globalement	1 888	1 851	63,42	60,00	7 689	8 731	80,13	82,77	2 037	1 827	77,54	69,52
<i>Autres diligences et prestations directement liées à la mission du Commissaire aux comptes</i>												
Émetteur	0	98	0	3,18	74	144	0,77	1,37	94	104	3,58	3,96
Filiales intégrées globalement	21	33	0,70	1,07	661	594	6,89	5,63	52	193	1,98	7,34
Sous-total	2 276	2 325	76,45	75,37	9 126	10 247	95,10	97,15	2 531	2 550	96,35	97,03
Autres prestations rendues par les réseaux aux filiales intégrées globalement												
Juridique, fiscal, social	495	722	16,63	23,40	236	98	2,46	0,93	0	0	0	0,00
Autres	206	38	6,92	1,23	234	203	2,44	1,92	96	78	3,65	2,97
Sous-total	701	760	23,55	24,63	470	301	4,9	2,85	96	78	3,65	2,97
TOTAL	2 977	3 085	100,00	100,00	9 596	10 548	100,00	100,00	2 627	2 628	100,00	100,00

8.5 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 2013 : comptes consolidés, comptes sociaux et rapports des Commissaires aux Comptes y afférents figurant dans le Document de Référence déposé le 24 mars 2014 auprès de l'Autorité des marchés financiers sous le numéro D. 14-0191, respectivement aux pages 133 à 221, 222 à 223, 225 à 243 et 244 à 245 ;
- 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.

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 8.1 : Documents accessibles au public du présent Document de Référence.

8.6 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	20 à 22
1.2		Publication d'info 4 et 5	20 à 22
Profil de l'entreprise			
2.1		Publication d'info 3	1 et 234
2.2		Publication d'info 1	8 à 11
2.3		Publication d'info 3	18
2.4		Publication d'info 3	4 ^e de couverture
2.5		Publication d'info 3	1
2.6		Publication d'info 3	234
2.7		Publication d'info 3	1 et 8 à 14
2.8		Publication d'info 3	1 et 4
2.9			7
2.10			36-37 et 59
Paramètres du rapport			
3.1		Publication d'info 2	64 à 67
3.2		Publication d'info 2	64 à 67
3.3		Publication d'info 2	64 à 67
3.4		Publication d'info 2	3 ^e de couverture
3.5		Publication d'info 2	20 à 22
3.6		Publication d'info 2	64 à 67
3.7		Publication d'info 2	64 à 67
3.8		Publication d'info 2	64 à 67
3.9		Publication d'info 2	64 à 67
3.10		Publication d'info 2	64 à 67
3.11			64 à 67
3.12			70 et 254 à 256
3.13		Publication d'info 2	67
Gouvernance			
4.1 – 4.7		Principe général 6	20 à 25
4.8		Principes généraux 7 et 6 Publication d'info 5	24 et 25
4.9			25
4.11		Environnement 3 et 4 Principe 7	44 à 46
4.12		Principes généraux 7 et 8 Publication d'info 2, 3, 5 et 12	24 à 25
4.13			23
4.14			23 et 61
4.15			23 et 61
4.16			23
4.17		Publication d'info 5	23 et 24

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	61
EC2			22-24 et 39 à 42
Présence sur le marché			
EC6			49 à 51 et 55-56
EC7			27-37 et 55-56
Impacts économiques indirects			
EC8			56 à 58
Volet Environnemental			
Matériaux			
EN1	Principe 8		38 à 44
EN2	Principe 8		38-39
Énergie			
EN3	Principe 8		39 à 41
EN5	Principe 8		39 à 41
EN6	Principes 8 et 9	Environnement 6.b	24 et 39 à 41
Eau			
EN8	Principe 8		43
Biodiversité			
EN12	Principe 8		44 à 49
EN14	Principe 8		44 à 49
EN15	Principe 8		47-48
Émissions, effluents et déchets			
EN16	Principe 8		40-41
EN17	Principe 8		42 et 62
EN18	Principes 8 et 9		38 à 44
EN22	Principe 8		38-39
Émissions, effluents et déchets			
EN26	Principe 8		38 à 44
Transport			
EN29	Principe 8		41-42
Volet Social			
Emploi			
LA1			26 à 28
LA2			27
Santé et sécurité au travail			
LA7			33
Formation et éducation			
LA10		Principe général 4	29-30
LA13			26-27 et 35-36
Droits de l'Homme			
Pratiques d'investissement et d'achat			
HR1	Principe 1	Principe général 2	52-53
HR2	Principes 1 et 2	Principe général 10	52-53

Référentiel du GRI G3.1	Principe du Pacte Mondial	Principe de l'OCDE	Pages du rapport de gestion
Travail des enfants			
HR6	Principe 5	Emploi et relations professionnelles 1.b	52-53
Société			
Communautés			
SO9			52-53
SO10			52-53
Corruption			
SO4	Principe 10	Lutte contre la corruption 1, 2, 3, 4 et 5	25
Politiques publiques			
SO5			23
Responsabilité du fait des produits			
Santé et sécurité des consommateurs			
PR1		Intérêt des consommateurs 1 et 6	44-45
Étiquetage des produits et des services			
PR5		Intérêt des consommateurs 3	54

Article 225 loi de Grenelle 2	Page du rapport de gestion
1° Informations sociales	
a) Emploi :	
■ l'effectif total et la répartition des salariés par sexe, par âge et par zone géographique ;	
■ les embauches et les licenciements ;	26 à 28, 30-31
■ les rémunérations et leur évolution.	et 36
b) Organisation du travail :	
■ l'organisation du temps de travail ;	
■ l'absentéisme.	28 et 32 à 34
c) Relations sociales :	
■ 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.	31-32
d) Santé et sécurité :	
■ 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.	32 à 34
e) Formation :	
■ les politiques mises en œuvre en matière de formation ;	
■ le nombre total d'heures de formation.	29-30
f) Égalité de traitement :	
■ 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.	35 à 37
g) Promotion et respect des stipulations des conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail relatives :	
■ 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.	24 et 52-53

Article 225 loi de Grenelle 2**Page du rapport de gestion****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 à 22, 25 et 38	
■ les actions de formation et d'information des salariés menées en matière de protection de l'environnement ;	92	
■ les moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions ;		
■ 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.	38 à 44	
c) Utilisation durable des ressources :		
■ la consommation d'eau et l'approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales ;	43	
■ la consommation de matières premières et les mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation ;	38-39 et 43 à 49	
■ la consommation d'énergie, les mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables ;	24 et 39 à 41	
■ l'utilisation des sols.	44	
d) Changement climatique :		
■ les rejets de gaz à effet de serre ;		
■ l'adaptation aux conséquences du changement climatique.	24 et 38 à 44	
e) Protection de la biodiversité :		
■ les mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité.	44 à 49	

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 ;		
■ sur les populations riveraines ou locales.	49 à 56	
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 ;	23	
■ les actions de partenariat ou de mécénat.	56 à 58	
c) Sous-traitance et fournisseurs :		
■ la prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux ;	52 à 53	
■ 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.	51	
d) Loyauté des pratiques :		
■ les actions engagées pour prévenir la corruption ;	24-25	
■ les mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs.	44-45 et 54	
e) Autres actions engagées, au titre du présent 3° en faveur des droits de l'homme.	52-53	

8.7 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	250	8.2
1.2. Attestation	250	8.3
2/ Contrôleurs légaux des comptes		
2.1. Identité	251	8.4
2.2. Changement éventuel		N/A
3/ Informations financières sélectionnées		
3.1. Informations financières historiques	5	1.1
3.2. Informations financières intermédiaires		N/A
4/Facteurs de risques	92-99	3.5
5/ Informations concernant l'émetteur		
5.1. Histoire et évolution de la société	16-17	1.6
5.2. Investissements		
5.2.1. Principaux investissements réalisés durant chaque exercice de la période couverte	11-14, 116, 159-160, 200-201	1.3.4, 4.2.3, 5.6 (note 5), 5.6 (note 39)
5.2.2. Principaux investissements en cours	11-14, 116, 159-160, 200-201	1.3.4, 4.2.3, 5.6 (note 5), 5.6 (note 39)
5.2.3. Principaux investissements à venir	118	4.3
6/ Aperçu des activités		
6.1. Principales activités	8-11	1.3.1, 1.3.2, 1.3.3
6.2. Principaux marchés	11-14	1.3.4
6.3. Événements exceptionnels	6-7	1.2
6.4. Dépendance de l'émetteur	15	1.5
6.5. Position concurrentielle	11-14	1.3.4
7/ Organigramme		
7.1. Description sommaire du groupe	18	1.7
7.2. Liste des filiales importantes	204-210 230-231	5.6 (note 45) 6.4 (note 14)
8/ Propriétés immobilières, usines et équipements		
8.1. Immobilisations corporelles importantes	15 171-174	1.4 5.6 (notes 18 et 19)
8.2. Questions environnementales	38-44 44-49	2.2.2 2.2.3
9/ Examen de la situation financière et du résultat		
9.1. Situation financière	115-117	4.2
9.2. Résultat d'exploitation	110-114	4.1

Annexe I Règlement (CE) n° 809/2004 de la Commission	N° de pages	N° de chapitres
10/ Trésorerie et capitaux		
10.1. Informations sur les capitaux	115 142 179 224-225	4.2.1 5.5 5.6 (note 27) 6.4 (note 6)
10.2. Flux de trésorerie	116-117 140-141	4.2.3 5.4
10.3. Conditions d'emprunt et structure de financement	115-116 117 189	4.2.2 4.2.4 5.6 (note 32)
10.4. Restrictions à l'utilisation des capitaux	117 179	4.2.5 5.6 (note 26)
10.5. Sources de financement attendues	117	4.2.6
11/ Recherche et développement, brevets et licences	129	4.6.5
12/ Informations sur les tendances		
12.1. Principales tendances depuis la fin du dernier exercice	122	4.4.4
12.2. Evénement susceptible d'influer sensiblement sur les perspectives	118	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	72 à 81	3.2.1
14.2. Conflits d'intérêts	73, 82	3.2.1, 3.2.2
15/ Rémunerations et avantages		
15.1. Rémunération versée et avantages en nature	87 à 91	3.4
15.2. Provisions pour pensions et retraites	88, 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	72-81	3.2.1
16.2. Contrats de service liant les membres des organes d'administration, de direction ou de surveillance	73	3.2.1
16.3. Informations sur les comités du Conseil	83-85	3.2.3
16.4. Conformité au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur	72	3.1
17/ Salariés		
17.1. Nombre de salariés	26 à 37	2.2.1
17.2. Participations et stock-options	90	3.4.3 et 7.2.3
17.3. Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital	31 90 243-244	2.2.1.2 3.4.3 7.3.1
18/ Principaux actionnaires		
18.1. Actionnaires détenant plus de 5% du capital	243-244	7.3.1
18.2. Existence de droits de vote différents	238	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	243-245 129 202 130	7.3 4.6.4 5.6 (note 41) 4.6.7
19/ Opérations avec des apparentés		

Annexe I Règlement (CE) n° 809/2004 de la Commission	N° de pages	N° de chapitres
20/ Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur		
20.1. Informations financières historiques	135-210 213-231	5.6
20.2. Informations financières pro forma		NA
20.3. Etats financiers	135-210 213-231	5.6
20.4. Vérification des informations financières historiques annuelles	211-212 232-233	5.7 6.5
20.5. Date des dernières informations financières	135-210 213-231	5 6
20.6. Informations financières intermédiaires et autres		4.5
20.7. Politique de distribution de dividendes	128-129	4.6.3
20.8. Procédures judiciaires et d'arbitrage	188	5.6 (note 31)
20.9. Changement significatif de la situation financière ou commerciale	122 203	4.4.4 5.6 (note 43)
21/ Informations complémentaires		
21.1. Capital social	239-241	7.2
21.2. Actes constitutifs et statuts	236-238	7.1
22/ Contrats importants		NA
23/ Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts		
23.1. Identité	68	2.3.4
23.2. Attestation	68-69	2.3.4
24/ Documents accessibles au public	250	8.1
25/ Informations sur les participations	204 230-231	5.6 (note 45) 6.4 (note 14)

8.8 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	110-114	4.1
Analyse des résultats	110-114	4.1
Analyse de la situation financière	115-117	4.2
Principaux risques et incertitudes	92-99	3.5
	239	7.2.1
Structure du capital et éléments susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique	243-245	7.3
Rachats par la société de ses propres actions	241-242	7.2.3
2/ Comptes consolidés	135-210	5
3/ Comptes sociaux	213-231	6
4/ Rapports des commissaires aux comptes sur les comptes sociaux et les comptes consolidés	211-212 232-233	5 6
5/ Honoraires des contrôleurs légaux des comptes	252	8.4
6/ Rapport du Président du Conseil sur la gouvernance et le contrôle interne	71-107	3
7/ Rapport des commissaires aux comptes sur le rapport du Président du Conseil sur la gouvernance et le contrôle interne	108	3.7
8/ Déclaration des personnes physiques assumant la responsabilité du Rapport Financier Annuel	250	8.3

8.9 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	109-132	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	59-67	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	119-122	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	122	4.4.4
Code de commerce	L. 232-1 et L. 233-26	Évolution prévisible de la situation de la Société et du Groupe	118	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 %	128-129	4.6.3
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	92-99	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	95-97	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	95-97	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 »)	19-70	2
Code de commerce	L. 232-1	Activités en matière de recherche et développement	129	4.6.5
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	73-81	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	87-91	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	87-91	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	90	3.4.3
Code de commerce	L. 225-185	Conditions de levées et de conservation des options par les dirigeants mandataires sociaux		N/A
Code de commerce	L. 225-197-1	Conditions de conservation des actions gratuites attribuées aux dirigeants mandataires sociaux		N/A
Code monétaire et financier	L. 621-18-2	Opérations des dirigeants et personnes liées sur les titres de la Société	91	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	237-238	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	82-86 241-242	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	241-242	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		N/A
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	239	7.2.2
Code de commerce	L. 225-100-3 et L. 233-13	Structure et évolution du capital de la Société	239-240 243-245	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		N/A
Code de commerce	L. 225-100-3	Participations directes ou indirectes dans le capital de la Société dont elle a connaissance	243-245	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	245	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		N/A
Code de commerce	L. 225-100-3	Mécanismes de contrôle prévus dans un éventuel système d'actionnariat du personnel, quand les droits de contrôle ne sont pas exercés par ce dernier		N/A
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		N/A
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		N/A

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	87-91	3.4
Code de commerce	L. 464-2	Injonctions ou sanctions pécuniaires pour des pratiques anticoncurrentielles		N/A
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		N/A
Code de commerce	R. 225-102	Résultats de la Société au cours des cinq derniers exercices	131	4.6.6

CONTACTS

Groupe Carrefour Direction Générale

33, avenue Émile-Zola
TSA 55 555
92649 Boulogne-Billancourt Cedex

Relations investisseurs

investisseurs@carrefour.com

Relations actionnaires

contact@actionnaires.carrefour.com

Club des actionnaires

Autorisation 19887
75443 Paris cedex 09
Tél. : 0805 902 902
club@actionnaires.carrefour.com

Actionnaires nominatifs

Société Générale Securities Services
(SGSS)
32 rue du Champ de Tir
CS 30812
44308 Nantes cedex 3
Tél. : +33 (0)2 51 85 67 89
Fax : +33 (0)2 51 85 53 42

DÉCOUVREZ NOS AUTRES PUBLICATIONS



Rapport d'activité et
d'engagement responsable
2014



Rapport d'activité de
la Fondation Carrefour
2014



Guide de l'actionnaire
2015

SUIVEZ L'ACTUALITÉ DU GROUPE CARREFOUR

Sur notre site Internet



www.carrefour.com

Sur Twitter®



@GroupeCarrefour

Réalisation : Direction juridique du groupe Carrefour

Crédits photographiques : Lionel Barbe, Christophe Gay / Skyzone, Marta Nascimento / REA, David Pell Multimédia, Carrefour, tous droits réservés.

Illustrations : Laurent Cilluffo

Création et production :  LABRADOR +33 (0)1 53 06 30 80



IMPRIM'VERT et PEFC ce papier est issu de forêts gérées durablement et de source contrôlées



www.carrefour.com

Société anonyme au capital de 1 837 284 772,50 euros
Siège social : 33, avenue Émile Zola – 92 100 Boulogne-Billancourt
652 014 051 RCS Nanterre

