



# DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

Rapport financier annuel  
2015



<b>1</b>	<b>Présentation du groupe Carrefour</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>Comptes annuels de la Société au 31 décembre 2015</b>	<b>229</b>
	1.1 L'histoire du groupe Carrefour	4		6.1 Bilan au 31 décembre 2015	230
	1.2 Présentation détaillée du groupe Carrefour	8		6.2 Compte de résultat au 31 décembre 2015	231
	1.3 Carrefour en 2015	14		6.3 Tableau de flux de trésorerie	232
				6.4 Annexe aux comptes annuels	233
				6.5 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	250
<b>2</b>	<b>Responsabilité sociétale</b>	<b>21</b>	<b>7</b>	<b>Informations sur la Société et le capital</b>	<b>253</b>
	2.1 La RSE chez Carrefour	22		7.1 Renseignements sur la Société	254
	2.2 La performance RSE de Carrefour	29		7.2 Renseignements sur le capital	257
	2.3 Les programmes d'actions	33		7.3 Actionnariat	261
	2.4 Les résultats extra-financiers de Carrefour	75		7.4 Informations boursières	264
<b>3</b>	<b>Gouvernement d'entreprise</b>	<b>85</b>	<b>8</b>	<b>Assemblée Générale</b>	<b>267</b>
	3.1 Code de gouvernement d'entreprise	86		8.1 Ordre du jour	268
	3.2 La composition et les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration	86		8.2 Présentation des résolutions	269
	3.3 La Direction Générale	104		8.3 Rapports spéciaux des Commissaires aux comptes	282
	3.4 Rémunérations et avantages accordés aux mandataires sociaux	105	<b>9</b>	<b>Informations complémentaires</b>	<b>289</b>
	3.5 Gestion des risques	115		9.1 Documents accessibles au public	290
	3.6 Contrôle interne	124		9.2 Responsables du Document de Référence et du rapport financier annuel	290
	3.7 Rapport des Commissaires aux comptes sur le rapport du Président du Conseil d'administration	132		9.3 Attestation des Responsables du Document de Référence et du rapport financier annuel	290
				9.4 Responsables du contrôle des comptes et honoraires	291
				9.5 Informations incluses par référence	293
				9.6 Table de concordance du Document de Référence	294
				9.7 Table de concordance du rapport financier annuel	297
				9.8 Table de concordance du rapport de gestion	298
<b>4</b>	<b>Rapport de gestion au 31 décembre 2015</b>	<b>133</b>			
	4.1 Analyse de l'activité et des résultats consolidés	134			
	4.2 Situation financière et trésorerie du Groupe	139			
	4.3 Perspectives pour l'année 2016	142			
	4.4 Autres informations	143			
	4.5 Chiffre d'affaires du premier trimestre 2016	145			
	4.6 Analyse de l'activité de la société mère	148			
<b>5</b>	<b>Comptes consolidés au 31 décembre 2015</b>	<b>151</b>			
	5.1 Compte de résultat consolidé	152			
	5.2 État du résultat global consolidé	153			
	5.3 État de la situation financière consolidée	154			
	5.4 Tableau de flux de trésorerie consolidé	156			
	5.5 Variation des capitaux propres consolidés	158			
	5.6 Notes annexes	159			
	5.7 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	226			

# DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

Rapport financier annuel  
2015

Commerçant multilocal, multiformat et multicanal, Carrefour emploie plus de 380 000 collaborateurs dans le monde. Présent dans plus de 35 pays avec près de 12 300 magasins, le Groupe a réalisé un volume d'affaires sous enseignes de 104,4 milliards d'euros en 2015. Partenaire de la vie quotidienne, Carrefour accueille chaque jour 13 millions de clients à travers le monde. Par ses initiatives, Carrefour s'engage pour un commerce plus durable et responsable.



Le présent Document de Référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 25 avril 2016, conformément à l'article 212-13 du règlement général de l'AMF. Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'Autorité des marchés financiers. Ce document a été établi par l'Émetteur et engage la responsabilité de ses signataires.

# Chiffres clés 2015

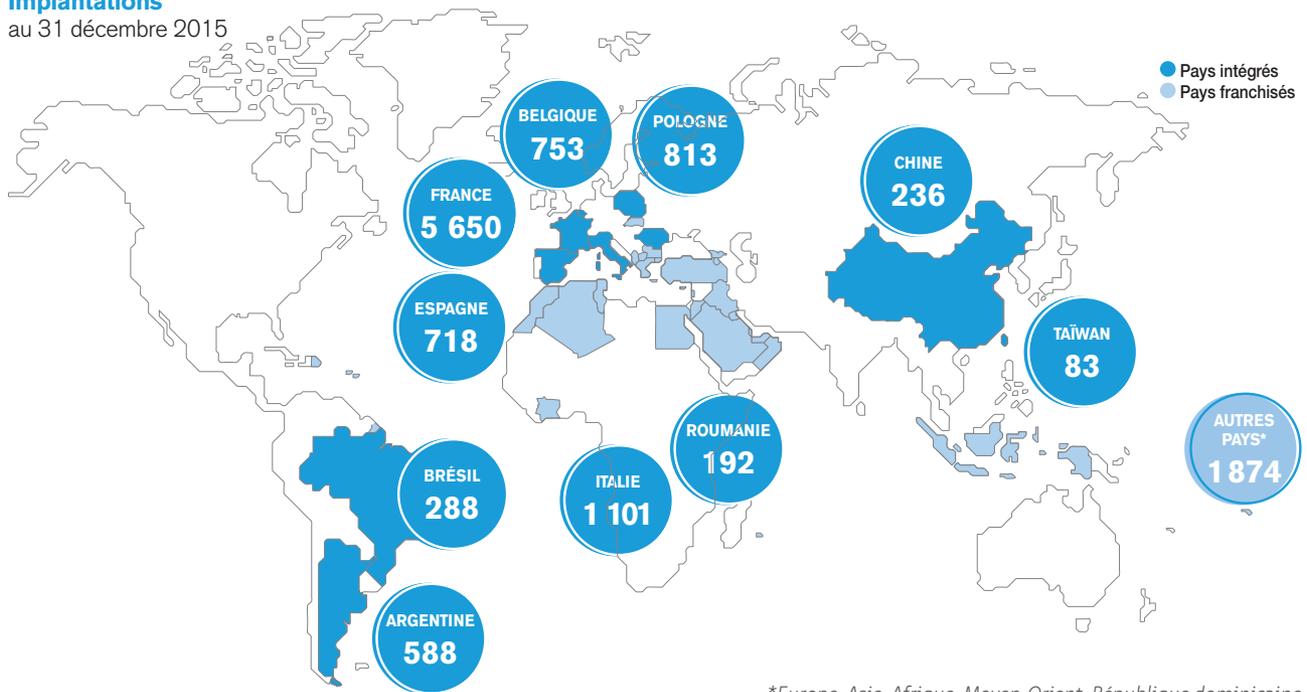
## Un groupe multiformat et multicanal

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

## Un groupe multilocal

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

### Implantations au 31 décembre 2015



\*Europe, Asie, Afrique, Moyen-Orient, République dominicaine



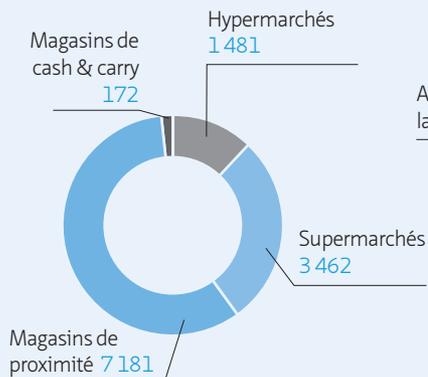
## 12 296

magasins dans plus de 35 pays

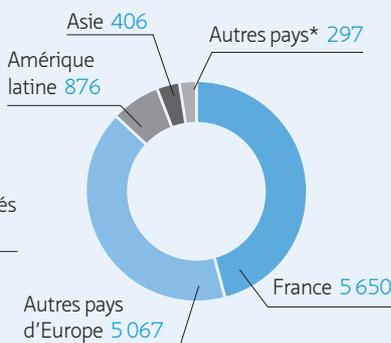
## 104,4 Mds€

de volume d'affaires TTC sous enseignes

### Détail du parc par format

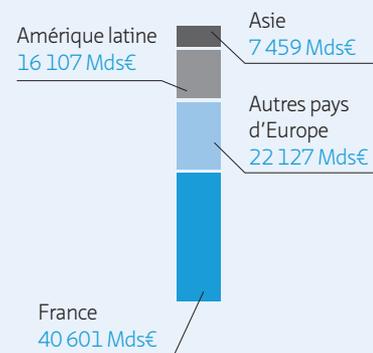


### Détail du parc par zone géographique



\* Afrique, Moyen-Orient et République dominicaine

### Chiffre d'affaires TTC par zone géographique





1

# Présentation du groupe Carrefour

<b>1.1</b>	<b>L'histoire du groupe Carrefour</b>	<b>4</b>	<b>1.3</b>	<b>Carrefour en 2015</b>	<b>14</b>
<b>1.2</b>	<b>Présentation détaillée du groupe Carrefour</b>	<b>8</b>	1.3.1	Faits marquants	14
1.2.1	Un commerçant multilocal	8	1.3.2	Synthèse des performances	15
1.2.2	Un commerçant multiformat et multicanal	8	1.3.3	Chiffres clés consolidés	16
1.2.3	Une offre large de produits de qualité au meilleur prix	11	1.3.4	Carrefour en France et à l'international	17
1.2.4	Le patrimoine immobilier	12			
1.2.5	Organigramme	13			

## Profil de l'entreprise

Commerçant multilocal, multiformat et multicanal, Carrefour emploie plus de 380 000 collaborateurs dans le monde. Présent dans plus de **35 pays** avec **près de 12 300 magasins**, le Groupe a réalisé un volume d'affaires sous enseignes de 104,4 milliards d'euros en 2015. Partenaire de la vie quotidienne, Carrefour accueille chaque jour **13 millions de clients** à travers le monde. Par ses initiatives, Carrefour s'engage pour un commerce plus durable et responsable. La démarche RSE du Groupe dans le monde s'articule autour de 3 piliers : la lutte contre toutes les formes de gaspillage, la protection de la biodiversité et l'accompagnement des partenaires de l'entreprise.

Dans ses différentes régions d'implantation, en France, en Europe, en Amérique latine, en Asie, et dans d'autres pays exploités par des partenaires internationaux, le groupe Carrefour déploie différents formats et canaux : des hypermarchés, des supermarchés, des magasins de proximité, des magasins de cash & carry, ainsi que des sites d'e-commerce alimentaire et non alimentaire.

En 2015, le volume d'affaires sous enseignes avec essence du Groupe s'élève à **104,4 milliards d'euros**, en hausse de 4,5 % à taux de changes constants. Le chiffre d'affaires TTC consolidé du Groupe s'élève à 86,3 milliards d'euros, en hausse de 5,3 % à changes constants hors essence. Les ventes hors taxes s'établissent à 76,9 milliards d'euros. À fin 2015, le Groupe compte 12 296 points de vente sous enseignes, dont 1 481 hypermarchés, 3 462 supermarchés, 7 181 magasins de proximité et 172 magasins de cash & carry.

### 1.1 L'histoire du groupe Carrefour

La société « Carrefour Supermarchés » naît le 11 juillet 1959, d'une rencontre entre Marcel Fournier, propriétaire d'un magasin de nouveautés à Anancy, et l'entreprise familiale Badin-Defforey, grossiste en alimentation à Lagnieu. Issus de familles d'entrepreneurs, ils se retrouvent autour d'une idée nouvelle : le libre-service à la française, qu'ils expérimentent sur une surface de 200 m<sup>2</sup>. Le succès est immédiat et très vite nécessite de s'agrandir. C'est ainsi qu'est créé en juin 1960 un supermarché de 850 m<sup>2</sup>, au carrefour de l'avenue Parmelan et de l'avenue André-Theuriet à Anancy, suivi en avril 1963 d'un second magasin à proximité d'Anancy à Cran-Gevrier.



#### Le saviez-vous ?

**Le premier supermarché se trouvait au croisement de cinq routes et rues. Cette révolution du magasin en libre-service à la française s'appellera donc... Carrefour !**

En parallèle, en 1961, la SARL Promodis (future Promodès) voit le jour avec, à sa tête, deux familles normandes de grossistes, les Duval-Lemonnier et les Halley, et ouvrira son premier supermarché en 1962 à Mantes-la-Ville.

Le 15 juin 1963, Carrefour met en œuvre pour la première fois en France le concept d'hypermarché en ouvrant un magasin à Sainte-Geneviève-des-Bois, en région parisienne. Ce premier hypermarché propose un vaste choix de produits en libre-service et des prix bas, sur une superficie de 2 500 m<sup>2</sup> et compte 400 places de parking gratuit. Ce concept novateur, répondant à la consommation de masse qui se développe en France, est un véritable succès. Un nouveau supermarché est ouvert en mars 1964 dans le centre-ville de Villeurbanne dans la banlieue lyonnaise, agrandi plus tard en hypermarché. Le magasin suivant, inauguré à Vénissieux en 1966, est un hypermarché de 10 000 m<sup>2</sup> de surface de vente. Ce magasin entièrement climatisé propose, pour la première fois, une offre de meubles et de gros électroménager et pose les bases de l'hypermarché moderne offrant « tout sous le même toit » avec 20 000 références.

Créée en 1967, la centrale de référencement du Groupe, la Samod (Société d'achats modernes) approvisionne les nouveaux hypermarchés progressivement ouverts par Carrefour : Chartres et Anglet en 1967, Anancy-Broigny, Dijon Quétigny et Créteil en 1968, puis Bourges, Chambéry, Grenoble, Mérignac et Nevers en 1969.



1960 Premier supermarché Carrefour à Anancy

1963 Cliente dans le premier hypermarché Carrefour à Sainte-Geneviève-des-Bois



1966 Inauguration de l'hypermarché de Vénissieux



### Le saviez-vous ?

Le logo de la société a été créé en 1966 à l'occasion de l'ouverture de l'hypermarché de Vénissieux, près de Lyon. Il représente l'initiale du mot Carrefour placée au milieu d'un losange, rouge à gauche, bleu à droite, avec des filets noirs en haut et en bas. Rapidement, les filets noirs disparaissent, rendant le C moins visible, quasiment subliminal.

Au lendemain de mai 1968, les produits de consommation rivalisent d'originalité et la technologie entre dans tous les domaines de la vie quotidienne. Pionnier, le Groupe doit s'organiser pour mieux se développer. C'est pourquoi, pour financer sa croissance, Carrefour s'introduit à la Bourse de Paris le 16 juin 1970, une première dans le secteur de la distribution.

Pour rendre ses magasins encore plus attractifs, l'enseigne crée, au début des années 1970, une filiale de distribution de carburants et de combustibles.

Souhaitant proposer à ses clients des produits encore moins chers, Carrefour réinvente alors son métier et décide en 1976 de commercialiser ses propres produits. C'est la naissance des « produits libres », au packaging sobre et sans marque, qui vont révolutionner le monde de la grande consommation. Désormais, la mission des équipes de Carrefour ne consiste plus seulement à négocier les prix et les conditions auprès des grandes marques, mais aussi à élaborer des produits, choisir les fournisseurs et garantir la qualité.



### Le saviez-vous ?

Le lancement des « produits libres » en 1976 a dépassé toutes les attentes : les consommateurs leur font un véritable triomphe. En 1985, ils deviennent les « produits Carrefour ». En apposant sa propre marque sur les produits qu'il commercialise, Carrefour fait de son nom un véritable « label confiance » auprès de ses clients.

Dans le même temps, Carrefour s'internationalise et explore de nouveaux marchés : l'Espagne en 1973, suivie du Brésil en 1975. En 1977, Promodès crée en France l'enseigne 8 à Huit pour développer le commerce de proximité dont les petits magasins permettent de faire des courses d'appoint de manière rapide et pratique.

En 1979, l'enseigne Dia est créée en Espagne, avec un premier magasin à Madrid, avant de connaître une expansion internationale ambitieuse en Espagne, en Grèce, en Turquie, en Chine, au Brésil, en Argentine, sous l'enseigne Minipreço au Portugal, et sous les enseignes Ed et Dia en France.

Le développement de Carrefour se traduit également par une croissance des effectifs et par la volonté du Groupe, depuis sa création, d'encourager l'esprit d'initiative et le développement personnel et professionnel des collaborateurs. Dès 1967, un système de participation bénéficie à tous les salariés, complété à la fin des années 1970 par un système de garanties santé et prévoyance particulièrement attractif, auquel s'ajoute un accord d'intéressement aux résultats à partir de 1987.

Les années 1980 sont riches en nouveaux défis. L'évolution de l'environnement législatif et de nouvelles habitudes de consommation encouragent le développement à l'international, en Argentine (1982) puis à Taïwan (1989), et la diversification de l'offre : alimentation, textile, électroménager, hi-fi, services financiers et assurances, etc. C'est en 1980 que Carrefour crée la Société des paiements PASS qui a pour vocation de gérer la carte PASS lancée en 1981, à la fois carte de crédit et outil de fidélisation pour les clients. Après trois ans d'existence, la carte PASS compte 200 000 détenteurs et sert de support à plus de 4 millions de transactions. Au cours de cette décennie, Carrefour crée Tex, sa marque propre pour les produits textiles, qui comptait alors 450 références, et First Line (devenue Carrefour Home) sa marque d'équipements électroménagers, TV et hi-fi.

De son côté, la société Promodès acquiert 128 supermarchés à Primistère en 1988 permettant de se renforcer à Paris et en Île-de-France. En 1990, la société reprend Codex et passe un accord avec le groupe Arlaud, dont trois hypermarchés prennent l'enseigne Continent.

Cette même année, Carrefour rachète les chaînes françaises d'hypermarchés Montlaur et Euromarché. Les années 1990 permettent à Carrefour de poursuivre son développement international. Le Groupe s'implante notamment en Italie (1993), en Chine (1995) et en Pologne (1997). En 1996, Promodès reprend 105 magasins à l'enseigne Félix Potin, puis, en 1997, la société Cateau.

Carrefour, toujours précurseur, inaugure l'ère des produits biologiques dans la grande distribution en proposant en 1992 la « Boule Bio » au rayon boulangerie. C'est au cours de cette décennie que Carrefour révolutionne son offre et ses magasins autour d'une idée centrale : devenir le référent des produits frais de qualité. Désormais, les bouchers, boulangers, pâtisseries et poissonniers de Carrefour élaborent, découpent et fabriquent leurs produits devant les clients. Il s'agit alors de témoigner du professionnalisme et du savoir-faire des équipes tout en valorisant la fraîcheur et la qualité des produits, dans une ambiance de marché traditionnel.

1975 Premier hypermarché au Brésil (Pinheiros)



1976 Carrefour lance les produits libres

1981 Carrefour lance sa propre carte de paiement, la carte PASS



1989 Premier hypermarché en Asie (Ta-Shun - Taïwan)



### Le saviez-vous ?

**Pour garantir aux consommateurs des produits frais de qualité, Carrefour développe une nouvelle relation avec le monde agricole en 1992 en signant des partenariats inédits. C'est la naissance des Filières Qualité Carrefour qui permettent de garantir des prix justes, pour les producteurs et les consommateurs, et des produits de goût, issus de savoir-faire authentiques, sains pour l'homme et respectueux de l'environnement.**

Carrefour poursuit la diversification de ses activités en proposant la première offre de Vacances Carrefour, les premiers abonnements Carrefour Telecom ainsi que la première offre de fleurs coupées. En 1995, un rayon Forme & beauté est testé dans le magasin Carrefour de Belle-Épine. Devant le succès, le rayon se généralise et devient l'espace Parapharmacie animé par un docteur en pharmacie et son équipe, avec une offre de 2 500 références et les plus grandes marques proposées à des prix inférieurs de 20 % à ceux pratiqués dans les officines.

En 1996, les premiers partenariats avec les Banques Alimentaires sont également noués, permettant de redistribuer aux plus démunis les produits alimentaires à date de consommation courte. Au fil de l'histoire, les magasins Carrefour vont multiplier les initiatives, encouragées par le civisme et l'altruisme des équipes locales. Ces engagements vont progressivement se formaliser et s'étendre à de nombreux domaines pour développer, par exemple, les approvisionnements locaux. Sur le plan social, Carrefour crée cette même année l'un des premiers comités d'entreprise européens, le Comité d'information et de concertation européen (CICE), et initie en 1997 une collaboration suivie avec la Fédération internationale des ligues des droits de l'homme.

Les années 1990 s'achèvent, en France, par des changements et des regroupements d'enseignes. Carrefour signe un accord en 1997 avec Guyenne et Gascogne, les Coop Atlantique et le groupe Chareton. En octobre 1998, Carrefour rachète Comptoirs Modernes et acquiert ainsi plus de 700 magasins aux enseignes Stoc, Comod et Marché Plus. Au 31 décembre 1998, la société Carrefour dispose de 351 hypermarchés dans le monde.

L'année suivante, le 30 août 1999, Carrefour dépose une offre publique d'échange amicale des actions de la société Promodès.

La fusion entre Carrefour et Promodès, autorisée par la Commission européenne en 2000, donne naissance au 2<sup>e</sup> distributeur mondial. Le nouveau Carrefour emploie 240 000 salariés et compte plus de 9 000 magasins dans le monde.

Pour répondre à l'évolution des modes de consommation, le supermarché en ligne Ooshop propose alors une gamme de 6 000 produits dont plus d'un millier de produits frais. Le développement de Carrefour se traduit par l'ouverture du premier magasin en Roumanie en 2001 et le rachat de 17 stations-service d'autoroute en France. Le Groupe se renforce alors dans certains pays, au travers d'une expansion maîtrisée ou d'acquisitions ciblées, en France et en Roumanie (Hyparlor, Artima), en Belgique (GB), en Pologne (Ahold), en Italie (GS), au Brésil (Atacadão), en Argentine (Norte) ou encore en Espagne (Plus).

Résolument à l'écoute de ses clients, Carrefour s'engage en 2004 à les accompagner pour « mieux consommer » et considère qu'au-delà de l'achat effectué pour se nourrir, s'habiller ou se divertir, chacun peut agir sur son bien-être, sa santé, son cadre de vie et contribuer à ce que la consommation soit une source de progrès pour tous. Carrefour propose alors la première carte de fidélité de l'enseigne, gratuite, qui séduit dès la première année plus de 5 millions de clients. Côté collaborateurs, Carrefour s'engage à ce que ses effectifs soient représentatifs de la population dans sa variété et sa richesse, en signant la Charte de la diversité.

En 2008, Carrefour s'engage dans un vaste programme de rénovation de ses magasins et transforme, par exemple, ses supermarchés à l'enseigne Carrefour *market*. En un temps record, les quelques 1 000 magasins français Champion prennent leurs nouvelles couleurs et proposent une offre de produits et de services plus large, plus diversifiée, un parcours client simplifié et permettent de bénéficier d'un programme de fidélité unique, la carte Carrefour. Les premiers magasins de proximité aux enseignes Carrefour *city*, Carrefour *contact* et Carrefour *express* voient le jour, d'abord en France puis dans l'ensemble des pays du Groupe.



### Le saviez-vous ?

**Le développement de l'offre Carrefour se poursuit, porté par l'innovation et les engagements qualité-prix de ses enseignes. En 2009, les clients français découvrent ainsi 2 000 nouveautés de marques Carrefour dans leurs rayons.**



1992 Innovation dans les rayons avec la Boule Bio Carrefour

1997 Inauguration de l'hypermarché Carrefour Kolumny à Łódź (Pologne)



2001 Magasin Norte en Argentine

Progressivement, les nouvelles enseignes Carrefour se développent dans tous les pays, tout comme certaines enseignes historiques. Le modèle Atacadão poursuit par exemple son développement au Brésil avec l'ouverture de 11 magasins en 2010. Cette même année, l'expansion du Groupe en Chine se traduit par l'ouverture de 22 hypermarchés et l'acquisition de 8 magasins dans le cadre du partenariat avec Baolongcang, une des principales chaînes d'hypermarchés de la région du Hebei.

Carrefour choisit de développer ses enseignes dans de nombreux pays au travers de partenariats stratégiques avec des acteurs locaux. Ainsi, en 2009, Carrefour conclut un accord de franchise avec Label'Vie, enseigne de distribution marocaine. En juillet 2011, Carrefour procède à la scission de Dia SA, société de hard discount qui devient indépendante et est cotée à la Bourse de Madrid.

Côté client, Carrefour poursuit ses engagements en faveur d'une offre large de qualité et au meilleur prix en proposant notamment la « Garantie Prix le plus bas » sur plus de 500 produits de grandes marques et la « Garantie Fraîcheur » en France, un nouveau programme « Club Carrefour » en Argentine, ou encore des opérations commerciales en faveur du pouvoir d'achat des clients tels les « 14 jours sans TVA » en Roumanie en 2011.

S'adaptant à de nouvelles habitudes de consommation, Carrefour *drive* gagne progressivement tout le territoire français. Développé en complémentarité des magasins, ce nouveau service permet aux clients de passer commande en ligne et de récupérer leurs courses en quelques minutes. En parallèle, Carrefour tire parti de l'essor des nouvelles technologies en développant, dans de nombreux pays, ses sites d'e-commerce ainsi que de nouveaux services dans ses magasins : écrans tactiles, catalogues dématérialisés, scannettes, applications mobiles...

Les années 2012 et 2013 marquent le recentrage des activités du Groupe sur des marchés où l'enseigne dispose d'une position forte. Ainsi, CT Corp, partenaire de Carrefour, devient franchisé exclusif en Indonésie. Le partenariat avec Sabanci Holding en Turquie est réorganisé, tout comme celui avec le groupe Majid Al Futtaim au Moyen-Orient, dont le partenariat de franchise exclusive est renouvelé et étendu à de nouveaux formats et de nouveaux pays.

En parallèle, le Groupe renforce ses activités avec la consolidation de Guyenne et Gascogne après le succès de l'OPA/OPE en France, ainsi que l'acquisition des magasins Eki en Argentine.

Un partenariat avec Itaú Unibanco, la plus grande banque privée au Brésil, est signé afin de développer les services financiers de Carrefour dans le pays, de même qu'un partenariat avec E. Sun Bank à Taïwan. Carrefour s'associe avec le groupe CFAO en constituant une société commune afin de développer différents formats de magasins Carrefour en Afrique de l'Ouest et Afrique centrale.

En 2013, un programme de modernisation des actifs est initié pour améliorer la qualité de service et d'accueil des clients. La première année, ce sont 49 hypermarchés et 83 supermarchés qui sont rénovés et remodelés en France pour assurer une équation commerciale équilibrée, adaptée aux besoins et envies exprimés par les clients. Dans l'objectif de mieux maîtriser l'écosystème commerçant avec une plus forte cohérence entre le magasin, la galerie marchande, le parking et les abords, Carrefour crée en avril 2014 la société Carmila avec des investisseurs internationaux, dédiée à la valorisation des centres commerciaux attenants aux hypermarchés Carrefour en France, en Espagne et en Italie.

L'année 2014 est marquée par l'acquisition en France du réseau de magasins Dia et l'intégration de 128 magasins de proximité Coop Alsace. En Italie, Carrefour acquiert 53 supermarchés Billa et 17 magasins Il Centro. Le Groupe poursuit son expansion à un rythme soutenu avec l'ouverture nette de plus de 750 points de vente dans le monde. En décembre 2014, Carrefour renforce son ancrage local au Brésil en accueillant Península à hauteur de 10 % dans le capital de sa filiale brésilienne. L'entreprise bénéficie ainsi de l'expérience reconnue de son nouvel actionnaire dans la distribution locale pour poursuivre le développement de son modèle multiformat. Un accord de coopération à l'achat entre Carrefour et Cora / Supermarché Match est également signé en France.

Le modèle de Carrefour s'est ainsi progressivement transformé, année après année, pour répondre aux évolutions des attentes et des besoins des clients. En 2015, Carrefour a poursuivi la consolidation de son leadership sur ses marchés en renforçant le caractère multiformat de son réseau. L'année a notamment été marquée par l'expansion des enseignes de proximité dans de nombreux pays, à l'image de la Chine, pays dans lequel le Groupe a inauguré ses premiers magasins Carrefour easy, ainsi que par l'expansion soutenue des enseignes Atacadão et Carrefour au Brésil, le projet d'acquisition de supermarchés Billa en Roumanie et la transformation des premiers magasins Dia en France. Dans tous les pays, Carrefour poursuit le développement de son offre d'e-commerce alimentaire et non alimentaire, à l'instar de l'acquisition de la société Rue du Commerce en France.

2008 Premier supermarché  
Carrefour market ouvert à Milan



2010 Onze nouveaux Atacadão  
ouvrent leurs portes au Brésil

2012 Carrefour lance la Garantie  
Prix le plus bas dans ses  
hypermarchés français



2015 Carrefour poursuit  
le développement  
de son service drive

## 1.2 Présentation détaillée du groupe Carrefour

### 1.2.1 Un commerçant multilocal

Fort de 12 296 magasins dans plus de 35 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 (41,2 %), en Amérique latine (7,1 %), en Asie (3,3 %), ainsi que sur d'autres zones (Afrique, Moyen-Orient et République dominicaine - 2,4 %), 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.

### 1.2.2 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, l'e-commerce pour satisfaire de nouvelles habitudes de consommation.

#### Les hypermarchés

Sur des surfaces de 2 400 m<sup>2</sup> à 23 000 m<sup>2</sup>, 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 de la maison, culture...). Partout dans le monde, les hypermarchés Carrefour proposent une offre de qualité et des prix bas toute l'année. La satisfaction des clients passe également par des promotions et des animations commerciales 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 avec 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 2015, Carrefour compte 1 481 hypermarchés sous enseignes, répartis en France (242), dans d'autres pays d'Europe (489), en Amérique latine (304), en Asie (369) et dans d'autres pays\* (77).

#### 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 m<sup>2</sup> à 3 500 m<sup>2</sup>, les clients bénéficient de concepts de magasins marchands et conviviaux pour leurs courses du quotidien, aux enseignes Market, Bairro ou Supeco. Au-delà des offres commerciales faisant la part belle aux produits frais et aux prix bas, de nombreuses animations et innovations ont également permis de développer la fidélité des clients en 2015.

À fin 2015, Carrefour compte 3 462 supermarchés sous enseignes répartis en France (1 003), dans d'autres pays d'Europe (2 096), en Amérique latine (168), en Asie (29) et dans d'autres pays\* (166).

#### 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 m<sup>2</sup> à 900 m<sup>2</sup>, les différentes enseignes du Groupe (Express, City, Contact, Bio, Montagne, 8 à Huit, etc.) expriment leur ambition : devenir le référent du commerce de proximité. En 2015, les premiers magasins de proximité Carrefour easy ont ouvert leurs portes en Chine.

\* Afrique, Moyen-Orient et République dominicaine

Au total, à fin 2015, Carrefour compte 7 181 magasins de proximité répartis en France (4 263), dans d'autres pays d'Europe (2 464), en Amérique latine (404), en Asie (8) et dans d'autres pays\* (42).

## Les magasins de cash & carry

Les magasins de cash & carry offrent aux professionnels – restaurateurs et commerçants – une vaste sélection 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.

Au total, à fin 2015, Carrefour compte 172 magasins de cash & carry répartis en France (142), dans d'autres pays d'Europe (18) et dans d'autres pays\* (12).

## L'e-commerce

En 2015, Carrefour a poursuivi son développement sur l'e-commerce alimentaire et non-alimentaire en adoptant une approche multicanal où magasins et Internet sont en interaction pour satisfaire une clientèle adepte de bonnes affaires et de praticité.

Dans certains pays du Groupe, des sites d'e-commerce proposent des offres de produits alimentaires et/ou non alimentaires. Accessibles facilement, les clients peuvent bénéficier de prix compétitifs, de promotions, de conseils et du choix du mode de livraison ou de retrait. En 2015, Carrefour propose désormais à ses clients argentins, chinois et taiwanais de nouvelles solutions e-commerce. Par ailleurs, Carrefour accélère sa stratégie omnicanal en France et se renforce sur l'e-commerce non alimentaire en faisant l'acquisition de Rue du Commerce et en développant désormais plus de 520 Carrefour *drive* sur le territoire.

Carrefour développe des solutions mobiles pour faciliter l'achat et renforce sa présence sur les réseaux sociaux.

## PARC DE MAGASINS (FRANCHISES ET PARTENAIRES INCLUS)

	Nombre de magasins au 31 décembre		Surface de vente (en milliers de m <sup>2</sup> )	
	2015	2014	2015	2014
<b>France</b>	<b>5 650</b>	<b>5 013</b>	<b>5 668</b>	<b>5 189</b>
<b>France</b>	<b>5 539</b>	<b>4 900</b>		
Hypermarchés	228	223		
Supermarchés	975	931		
Magasins de proximité	4 198	3 607		
Magasins de cash & carry	138	139		
<b>Partenariats France (outre-mer)</b>	<b>111</b>	<b>113</b>		
Hypermarchés	14	14		
Supermarchés	28	29		
Magasins de proximité	65	66		
Magasins de cash & carry	4	4		
<b>Autres pays d'Europe</b>	<b>5 067</b>	<b>4 362</b>	<b>6 039</b>	<b>5 753</b>
<b>Belgique</b>	<b>753</b>	<b>744</b>	<b>929</b>	<b>927</b>
Hypermarchés	45	45		
Supermarchés	441	439		
Magasins de proximité	267	260		
<b>Espagne</b>	<b>718</b>	<b>582</b>	<b>1 786</b>	<b>1 770</b>
Hypermarchés	173	174		
Supermarchés	126	123		
Magasins de proximité	419	285		
<b>Italie</b>	<b>1 101</b>	<b>1 158</b>	<b>1 031</b>	<b>1 065</b>
Hypermarchés	59	59		
Supermarchés	441	456		
Magasins de proximité	583	624		
Magasins de cash & carry	18	19		
<b>Pologne</b>	<b>813</b>	<b>702</b>	<b>640</b>	<b>636</b>
Hypermarchés	84	96		
Supermarchés	153	138		
Magasins de proximité	576	468		

\* Afrique, Moyen-Orient et République dominicaine

	Nombre de magasins au 31 décembre		Surface de vente (en milliers de m <sup>2</sup> )	
	2015	2014	2015	2014
<b>Roumanie</b>	<b>192</b>	<b>174</b>	<b>296</b>	<b>271</b>
Hypermarchés	29	27		
Supermarchés	110	94		
Magasins de proximité	53	53		
<b>Partenariats autres pays d'Europe</b>	<b>1 490</b>	<b>1 002</b>	<b>1 357</b>	<b>1 085</b>
Hypermarchés	99	88		
Supermarchés	825	569		
Magasins de proximité	566	345		
<b>Amérique latine</b>	<b>876</b>	<b>830</b>	<b>2 258</b>	<b>2 173</b>
<b>Argentine</b>	<b>588</b>	<b>572</b>	<b>667</b>	<b>665</b>
Hypermarchés	79	78		
Supermarchés	126	128		
Magasins de proximité	383	366		
<b>Brésil</b>	<b>288</b>	<b>258</b>	<b>1 590</b>	<b>1 508</b>
Hypermarchés	225	213		
Supermarchés	42	41		
Magasins de proximité	21	4		
<b>Asie</b>	<b>406</b>	<b>394</b>	<b>2 734</b>	<b>2 757</b>
<b>Chine</b>	<b>236</b>	<b>236</b>	<b>1 820</b>	<b>1 846</b>
Hypermarchés	228	236		
Magasins de proximité	8	0		
<b>Taiwan</b>	<b>83</b>	<b>71</b>	<b>430</b>	<b>433</b>
Hypermarchés	63	62		
Supermarchés	20	9		
<b>Partenariats autres pays d'Asie</b>	<b>87</b>	<b>87</b>	<b>483</b>	<b>479</b>
Hypermarchés	78	77		
Supermarchés	9	10		
<b>Partenariats dans d'autres zones*</b>	<b>297</b>	<b>261</b>	<b>828</b>	<b>761</b>
Hypermarchés	77	67		
Supermarchés	166	148		
Magasins de proximité	42	33		
Magasins de cash & carry	12	13		
<b>TOTAL</b>	<b>12 296</b>	<b>10 860</b>	<b>17 526</b>	<b>16 633</b>
Total Hypermarchés	1 481	1 459	10 792	10 674
Total Supermarchés	3 462	3 115	4 431	4 123
Total Magasins de proximité	7 181	6 111	1 898	1 418
Total Magasins de cash & carry	172	175	405	417

\* Afrique, Moyen-Orient et République dominicaine.

## 1.2.3 Une offre large de produits de qualité au meilleur prix

Les produits sont au cœur des métiers 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 grande consommation, des produits non alimentaires indispensables, les meilleures innovations et des services marchands du quotidien.

Dans tous les pays, Carrefour propose les marques les plus recherchées par ses clients et développe de multiples produits à ses marques. Ainsi, selon leurs besoins et leurs habitudes de consommation, les clients bénéficient de produits de qualité au meilleur prix aux marques Carrefour, Carrefour Bio, Carrefour Sélection, No Gluten, Carrefour Baby et Carrefour Kids, Carrefour Ecoplanet, Carrefour Home, Les Cosmétiques Design Paris, Tex, Reflets de France, *Terre d'Italia*, *De Nuestra Tierra*, *Viver*, *Bon App'* ou, plus récemment, *Veggie*.

### 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 des filières d'approvisionnement locales, respectueuses de l'environnement. Aujourd'hui, ce sont 438 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 ou la région où ils sont commercialisés pour soutenir le développement économique local. Plus de 70 % des produits alimentaires vendus de marques Carrefour proviennent de fournisseurs nationaux. 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, liquide et hygiène-beauté, l'offre Carrefour combine des produits de marques nationales 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. En complément des grandes marques plébiscitées par les consommateurs, Carrefour développe des produits de marques propres telles Carrefour Home, Poss (EPCS), Hyba (jardin) ou encore Mandine (cuisine).

### 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 les parkings des magasins et répondent aux besoins des clients avec le même engagement : des produits de qualité au meilleur prix.

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

Carrefour propose également à ses clients des solutions de financement, d'épargne ou d'assurance dans plus de 950 agences et stands de 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 par exemple la carte de paiement PASS Mastercard en France ainsi que des solutions de financement et des extensions de garantie pour les biens d'équipement.

De par la nature de ses activités, Carrefour est en relation avec de multiples parties prenantes (clients, fournisseurs, collaborateurs, collectivités, investisseurs, universités, fédérations professionnelles, gouvernements...). La relation avec les fournisseurs est un levier clé pour mettre en œuvre une dynamique collective et se construit sur une base contractuelle et des échanges professionnels cordiaux et constructifs. Carrefour déploie ainsi une démarche visant à renforcer la relation de partenariat avec ses fournisseurs, les accompagner dans leur croissance et contribuer à l'amélioration des conditions de travail dans les pays à vigilance particulière.

Retrouvez plus d'informations sur le programme d'actions de Carrefour en page 64 (rubrique 2.3.4).

## 1.2.4 Le patrimoine immobilier

Pour Carrefour, les immobilisations corporelles sont principalement composées de surfaces de vente exploitées par le Groupe. À fin décembre 2015, le Groupe opère 17,5 millions de m<sup>2</sup> 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. En France, en Espagne et en Italie, les murs des magasins sont détenus par Carrefour Property. Depuis juin 2012, les activités de Carrefour Property en France, en Espagne et en Italie et de l'immobilier à l'international sont regroupées sous la responsabilité d'un Directeur Exécutif Patrimoine, Développement et Nouvelles Activités.

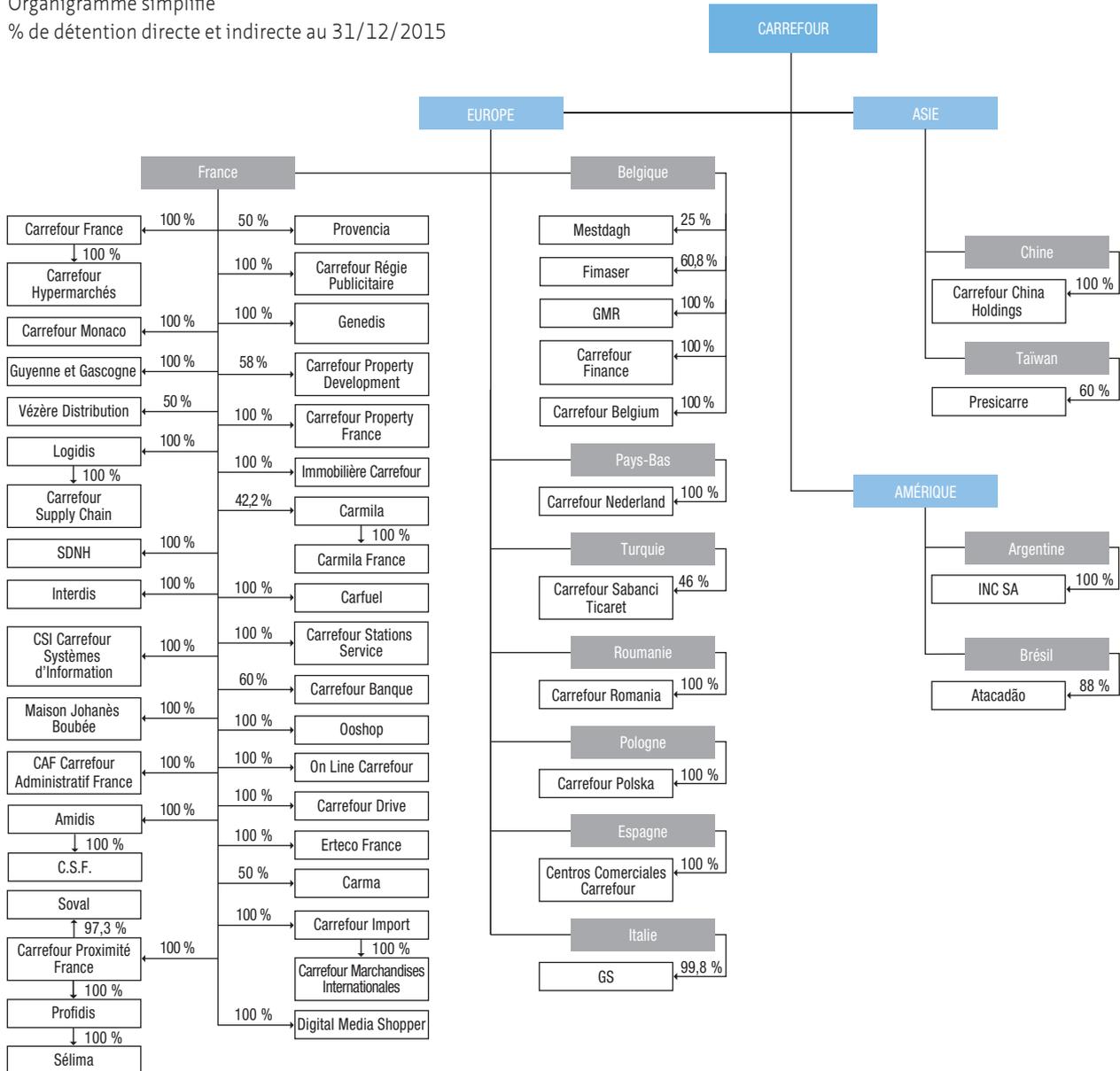
Les modalités de détention des actifs sont détaillées dans la note 6 de l'annexe des comptes consolidés clos le 31 décembre 2015, figurant en page 175 du présent Document de Référence.

En 2015, Carrefour a poursuivi ses investissements de remise à niveau des actifs. Le Groupe a lancé plusieurs programmes de *remodeling* dans différents formats et dans la plupart de ses pays. En France, Carrefour a rénové 16 hypermarchés et 119 supermarchés en 2015, soit un total de 103 hypermarchés et 319 supermarchés rénovés depuis 2013. Au Brésil, 36 hypermarchés ont été remis à niveau depuis le lancement du programme.

Avec la création de Carmila, dont le Groupe détient 42 %, Carrefour accroît le dynamisme de l'écosystème commercial par la rénovation simultanée des galeries marchandes, des magasins et des parkings. Ce sont ainsi de nouveaux ensembles conviviaux et agréables qui voient le jour, des espaces marchands et confortables, des lieux de shopping attrayants et connectés et des services mieux pensés pour les clients.

## 1.2.5 Organigramme

Organigramme simplifié  
% de détention directe et indirecte au 31/12/2015



## 1.3 Carrefour en 2015

### 1.3.1 Faits marquants

#### Transformation des magasins Dia en France

Après l'acquisition du réseau de magasins Dia en France finalisée le 1<sup>er</sup> décembre 2014, Carrefour transforme progressivement plus de 640 magasins sous ses enseignes de supermarché Market et de proximité City, Express, Contact et Bio. Au 31 décembre 2015, 158 magasins ont déjà été transformés.

#### Acquisition de la société Rue du Commerce

Carrefour a annoncé l'acquisition de 100 % du capital de la société Rue du Commerce, auprès d'Altearea Cogedim. Cette acquisition, finalisée en janvier 2016, est une étape supplémentaire dans le déploiement de l'offre omnicanale de Carrefour en France, au service des clients en magasin et en ligne. Avec près de 5 millions de visiteurs uniques par mois, Rue du Commerce est un acteur de référence de l'e-commerce non-alimentaire s'appuyant sur une marque forte, une base clients importante, une place de marché de taille significative et des expertises complémentaires à celles de Carrefour.

#### Projet d'acquisition de 86 supermarchés Billa en Roumanie

Le 22 décembre 2015, Carrefour annonce la signature d'un accord pour l'acquisition de la société Billa Roumanie auprès du groupe Rewe. Répartis sur l'ensemble du territoire roumain, les 86 supermarchés de Billa Roumanie représentent une surface de vente totale de 83 000 m<sup>2</sup>. Grâce à cette acquisition, Carrefour deviendrait le premier opérateur de supermarchés en Roumanie, renforçant ainsi son offre multiformat au plus près des clients.

#### Expansion du parc des partenaires internationaux de Carrefour

Carrefour a poursuivi son expansion en accompagnant ses différents partenaires à l'international et en outre-mer. Les premiers hypermarchés Carrefour ont ainsi ouvert leurs portes en Arménie en mars (Majid Al Futtaim), en Algérie en juin (UTIC) et en Côte d'Ivoire en décembre (CFAO). Dans le même temps, l'expansion s'est poursuivie dans de multiples pays au travers d'ouvertures multiformat ou de rachats significatifs.

#### Ouverture des premiers magasins de proximité en Chine

En ouvrant ses 8 premiers magasins Carrefour easy en Chine, Carrefour ajuste son modèle dans le pays pour devenir multiformat. Aux côtés des hypermarchés implantés au cœur d'une urbanisation nouvelle, ces magasins répondent aux besoins de proximité des clients chinois.

#### Carrefour célèbre ses 40 ans au Brésil et ses 20 ans en Chine

Tout au long de l'année, de nombreuses animations ont été organisées par les collaborateurs de Carrefour au Brésil et en Chine pour célébrer ces anniversaires avec les clients : spectacles, attractions, concours de photos, course-relais à pied ou en vélo entre les magasins, visites...

#### Poursuite de la stratégie visant à proposer des écosystèmes commerciaux dynamiques

Le programme de rénovation des magasins engagé en 2012 se poursuit dans tous les pays. À titre d'exemple, en France, Carrefour a ainsi rénové 16 hypermarchés et 119 supermarchés en 2015. Les équipes Carrefour, Carrefour Property et Carmila travaillent en étroite coordination pour poursuivre la remise à niveau et la modernisation des actifs et ainsi renforcer la cohérence et l'efficacité de l'écosystème commerçant.

#### Développement de l'offre e-commerce en Asie

Carrefour renforce sa stratégie omnicanale en développant en 2015 son activité e-commerce en Chine et à Taïwan. À Shanghai, les clients peuvent désormais accéder à une offre de plus de 13 000 références de produits alimentaires et non alimentaires, également disponible depuis le réseau social WeChat®. À Taïwan, le développement de l'activité e-commerce s'accompagne d'un service de livraison à domicile ou de retrait en magasin.

#### Lancement de nouvelles Filières Qualité Carrefour dans le monde

Carrefour poursuit le développement de ses Filières Qualité Carrefour, démarche de partenariat de long terme entre Carrefour, des producteurs ou éleveurs et des transformateurs partenaires. Depuis plus de 20 ans, Carrefour s'engage auprès de producteurs dans des pratiques de production ou d'élevage favorisant des produits de qualité, savoureux, authentiques et variés. À fin 2015, plus de 21 000 producteurs sont ainsi partenaires de la démarche et 438 Filières Qualité Carrefour sont développées dans les magasins à travers le monde.

#### Engagement à réduire de 40 % les émissions de CO<sub>2</sub> d'ici 2025

Partenaire officiel de la COP21, conférence pour le climat, Carrefour renforce ses efforts dans la lutte contre le gaspillage et la préservation de la biodiversité et s'engage à réduire de 40 % ses émissions de CO<sub>2</sub> d'ici 2025 et de 70 % d'ici 2050 (par rapport à 2010). Entre autres initiatives, Carrefour œuvre à la réduction des consommations d'énergie de ses magasins par la mise en place d'installations réfrigérantes de nouvelle génération, l'instauration de meubles équipés de portes isolantes, le développement de solutions de transport propres et encourage ses fournisseurs à s'engager, eux aussi, pour la réduction de leurs émissions de CO<sub>2</sub>.



## Lancement de l'*Instituto Carrefour* au Brésil

Carrefour dispose désormais d'une structure de mécénat d'entreprise, à but non lucratif, dans le pays qui nourrit une mission d'intérêt général, dont l'objectif est de promouvoir la solidarité et la diversité par trois axes d'intervention : la sensibilisation aux droits de l'homme, l'insertion professionnelle des publics accompagnés et l'autoentrepreneuriat via le microcrédit. L'*Instituto Carrefour* vise à mettre en œuvre des actions contribuant à la diminution des inégalités sociales au Brésil.

## Renforcement du partenariat international avec le syndicat UNI

Le 1<sup>er</sup> octobre 2015, Carrefour a signé avec le syndicat UNI Global Union un nouvel accord international pour la promotion du dialogue social et de la diversité et pour le respect des droits fondamentaux au travail. Cette signature est intervenue à l'occasion du Comité d'information et de concertation européen qu'organise Carrefour deux fois par an avec tous ses partenaires sociaux européens.

## 1.3.2 Synthèse des performances

Les performances 2015 confirment la dynamique de croissance de Carrefour. Le Groupe a retrouvé ses fondamentaux et s'appuie sur de puissants leviers : un portefeuille équilibré de pays, un modèle multiformat complet et unique, une excellence opérationnelle sur tous ses métiers.

### Forte croissance des résultats du Groupe

En 2015, le Groupe enregistre une nouvelle fois une croissance significative de ses ventes. Son chiffre d'affaires hors taxes est en hausse de 3,0 % en organique. À taux de changes courants, la variation est de 3,0 %. Les résultats progressent également, à la fois en Europe et dans les pays émergents, avec un résultat opérationnel courant en hausse de 7,0 % à taux de changes constants et de 11,5 % en *pro forma*\*, à 2,45 milliards d'euros. Le résultat net ajusté, part du Groupe ressort à 1 113 millions d'euros, en hausse de 7,1 %.

### France : année solide

En France, la bonne performance témoigne du solide positionnement sur l'alimentaire et du dynamisme de son modèle multiformat. En 2015, les ventes organiques hors essence ont progressé de 1,1 %, sur une base déjà élevée de + 1,2 % de croissance en 2014. Tous les formats sont en croissance en France et ce pour la troisième année consécutive.

Les différentes activités voient leur attractivité s'améliorer, avec une progression régulière de la perception prix et une progression de la satisfaction globale des clients.

Le résultat opérationnel courant s'établit à 1,19 milliard d'euros, en baisse de 6,4 % sur l'année. La marge opérationnelle *pro forma* progresse de 10 points de base sur l'année (hors intégration de Dia, hausse de la taxe sur les surfaces commerciales et transfert à Carmila des loyers de galeries). L'ensemble des formats affiche une bonne rentabilité.

### International : succès du modèle multilocal

Dans les autres pays d'Europe, les ventes repartent à la hausse en 2015 après une année stable en 2014. Cette performance est portée par la poursuite du redressement en Espagne et l'amélioration en Italie, notamment 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 nette progression de 33,4 % sur 2015.

Le Brésil et l'Argentine réalisent une année remarquable avec une croissance organique des ventes de la zone de 15,7 %, sur une base de comparaison déjà élevée en 2014. L'Amérique latine enregistre une nouvelle belle progression de son résultat opérationnel courant, en hausse de 23,5 % à taux de changes constants. La rentabilité continue de croître au Brésil dans chacun des formats. En Argentine, dans un contexte économique incertain, le résultat opérationnel est en hausse. Carrefour conforte sa position de leader dans l'alimentaire au Brésil et en Argentine.

En Asie, les ventes organiques ont baissé en 2015 (- 9,5 %), reflétant le ralentissement de l'économie en Chine et la transformation rapide des modes de consommation. Le modèle de Carrefour en Chine évolue pour s'adapter à ce contexte. La marge commerciale a progressé en taux. Taïwan se porte bien.

### Bonne tenue de l'autofinancement et stabilité des investissements

En 2015, l'autofinancement s'est établi à 2,7 milliards d'euros, qui se comparent à 2,5 milliards d'euros en 2014. Carrefour a poursuivi ses investissements de remise à niveau des actifs, modernisation et développement du parc à hauteur de 2,4 milliards d'euros en 2015. 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 2015, le cash-flow libre du Groupe s'est élevé à 687 millions d'euros par rapport à 306 millions d'euros en 2014.

\* À changes constants et ajusté de l'intégration de Dia, de l'impact de la hausse de la Tascom et du transfert des loyers de galeries commerciales à Carmila.

### 1.3.3 Chiffres clés consolidés

(en millions d'euros)	2015	2014	2013
<b>Informations financières sélectionnées du compte de résultat consolidé</b>			
Chiffre d'affaires hors taxes	76 945	74 706	74 888
Résultat opérationnel courant avant amortissements *	3 955	3 803	3 707
Résultat opérationnel courant	2 445	2 387	2 238
Résultat opérationnel courant après quote-part des mises en équivalence	2 489	2 423	2 267
Résultat opérationnel	2 232	2 572	2 412 **
Résultat net des activités poursuivies	1 120	1 300	1 058
Résultat net des activités poursuivies, part du Groupe	977	1 182	949
Résultat net total	1 123	1 367	1 364
Résultat net, part du Groupe	980	1 249	1 263
<b>Informations financières sélectionnées du tableau de trésorerie consolidé</b>			
Autofinancement	2 733	2 504	2 039
Variation de la trésorerie issue des opérations d'exploitation totale	2 818	2 609	1 675
Variation de la trésorerie issue des investissements	(2 136)	(3 397)	(855)
Variation de la trésorerie issue du financement	(821)	(874)	(2 489)
Variation nette de la trésorerie	(388)	(1 643)	(1 816)
<b>Informations financières sélectionnées de l'état de la situation financière consolidée</b>			
Dettes nettes	4 546	4 954	4 117
Capitaux propres	10 672	10 228	8 679 ***
Capitaux propres, part du Groupe	9 633	9 191	7 925 ***

\* Résultat opérationnel courant avant amortissements et dépréciations (incluant amortissements logistiques).

\*\* Retraité en 2014 du fait du reclassement de la quote-part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence.

\*\*\* Retraité en 2014 de l'application anticipée de l'interprétation IFRIC 21.

## 1.3.4 Carrefour en France et à l'international

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

En 2015, Carrefour a ouvert ou acquis 1 993 magasins sous enseignes, ce qui représente une création brute de 1 208 000 m<sup>2</sup>. Fin 2015, le groupe Carrefour compte 12 296 magasins sous enseignes dans plus de 35 pays.

Carrefour a enregistré en 2015 une croissance de ses ventes hors taxes de 4,1 % à taux de changes constants, à 76,95 milliards d'euros, qui s'explique par :

- une hausse des ventes à magasins comparables de 2,4 % ;
- la croissance organique des ventes hors essence qui s'établit à + 3,0 %, soit une moyenne de + 2,5 % depuis 2012 ;
- un effet essence défavorable à hauteur de 1,4 % ;
- un impact des acquisitions/cessions réalisées sur l'année favorable de + 2,5 %.

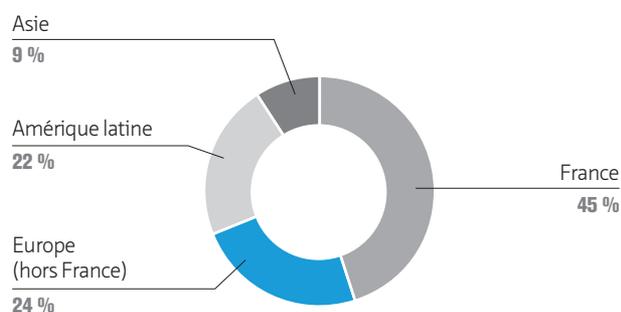
L'évolution des taux de changes (principalement la dépréciation du réal brésilien et du peso argentin) a eu un effet défavorable de 1,1 % sur le chiffre d'affaires consolidé. Les ventes progressent de 3,0 % en 2015 à changes courants.

Le résultat opérationnel courant est de 2,45 milliards d'euros, en hausse de 7,0 % à taux de changes constants, de 2,4 % à taux de changes courants et de 11,5 % en *pro forma*<sup>(1)</sup>. Cette progression s'explique par une forte hausse du résultat opérationnel courant dans les autres pays d'Europe (+ 33,4 %) et en Amérique latine (+ 23,5 % à changes constants).

Au total, le résultat opérationnel courant représente 3,2 % du chiffre d'affaires, stable par rapport à 2014.

Le Groupe a poursuivi ses investissements en 2015, en ligne avec le plan : ils sont stables par rapport à 2014 (- 1,37 %) et atteignent 2,38 milliards d'euros sur l'année.

### Investissements 2015 par zone géographique (% du total)



## Carrefour en France

En France, le groupe Carrefour est le leader de la grande distribution alimentaire, tous formats confondus, avec une part de marché de 22,8 %<sup>(2)</sup>. A fin 2015, le Groupe compte 5 650 magasins sous enseignes répartis en 4 formats : 242 hypermarchés Carrefour, 1 003 supermarchés Market, 4 263 magasins de proximité aux enseignes City, Contact, Express, Bio, Montagne, 8 à Huit et Proxi notamment et 142 magasins de cash & carry à l'enseigne Promocash. En intégré, le parc se compose de 1 232 magasins soit 214 hypermarchés, 517 supermarchés, 494 magasins de proximité et 7 magasins de cash & carry.

L'activité de Carrefour en France en 2015 s'est notamment traduite par la consolidation du leadership et le renforcement du caractère multiformat du réseau, par l'expansion des enseignes de proximité et des supermarchés et par les premières transformations du réseau de magasins Dia rachetés fin 2014. Le programme de rénovation des actifs (hypermarchés, supermarchés, centres commerciaux) s'est également poursuivi, tout comme le renforcement de l'écosystème commercial avec l'acquisition de nouveaux centres commerciaux par la société Carmila. Carrefour poursuit également le développement d'une stratégie omnicanale qui s'est traduite par l'acquisition de Rue du Commerce, le renforcement des services de *drive* et de *click&collect* et le développement de nouvelles solutions digitales (applications mobiles, services digitaux en magasin...).

Sur l'année 2015, Carrefour en France a ouvert ou acquis 845 magasins sous enseignes, dont 5 hypermarchés, 21 supermarchés et 819 magasins de proximité, ce qui représente une création brute de 512 000 m<sup>2</sup>.

En 2015, la France a enregistré une nouvelle croissance organique de ses ventes hors essence (+ 1,1 %) et ce dans tous les formats. Les hypermarchés enregistrent une progression de 0,8 % en organique hors essence (+ 0,6 % en comparable), les supermarchés de 1,3 % (+ 1,9 % en comparable) et les autres formats, principalement la proximité, de 2,9 % (+ 2,7 % en comparable). Les différentes activités ont vu leur attractivité s'améliorer, avec une progression régulière de la perception prix, une hausse du nombre de passages en caisse et une progression de la satisfaction globale des clients à la fois dans les hypermarchés et les supermarchés.

(1) À changes constants et ajusté de l'intégration de Dia, de l'impact de la hausse de la Tascom et du transfert des loyers de galeries commerciales à Carmila.

(2) Source : Nielsen cumul annuel mobile P13 2015 (hypermarchés, supermarchés, supermarchés à dominante marques propres, circuit drive et magasins de proximité) - Groupe Carrefour : Carrefour, Market, magasins de proximité intégrés et Dia.

Le résultat opérationnel courant, à 1,19 milliard d'euros, enregistre une baisse de 6,4 %, soit - 30 points de base de marge opérationnelle à 3,3 % du chiffre d'affaires. En *pro forma*<sup>\*</sup>, la marge opérationnelle progresse de 10 points de base. En France sur 3 ans, le résultat opérationnel courant a progressé de près de 29 % ce qui correspond à 110 points de base de croissance en pourcentage du chiffre d'affaires par rapport à 2012 (*pro forma*). Cette hausse s'explique par :

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

En France, les investissements opérationnels se sont élevés à 1,08 milliard d'euros. Ils sont en augmentation de 3,8 % par rapport à 2014. Ils ont représenté 3,0 % du chiffre d'affaires, stable par rapport à 2014.

## Carrefour dans les autres pays d'Europe

En Europe (hors France), Carrefour opère 5 067 magasins sous enseignes à fin 2015. Le parc sous enseignes se compose de 489 hypermarchés, 2 096 supermarchés, 2 464 magasins de proximité et 18 magasins de cash & carry. Carrefour opère dans 5 pays en intégré : Belgique, Espagne, Italie, Pologne et Roumanie. Le parc de magasins intégrés se compose de 1 285 magasins au total (381 hypermarchés, 648 supermarchés, 238 magasins de proximité et 18 magasins de cash & carry).

Sur l'année, Carrefour a ouvert ou acquis en Europe 1 027 magasins sous enseignes, soit une création brute de 435 000 m<sup>2</sup>, dont 18 hypermarchés, 342 supermarchés et 667 magasins de proximité.

Le chiffre d'affaires hors taxes en Europe s'établit à 19,7 milliards d'euros en 2015, en hausse de 2,8 % à changes courants. Pour la première fois depuis plusieurs années, tous les pays européens dans lesquels le Groupe opère ont affiché une croissance positive en comparable sur 2015.

Sur l'année, le taux de marge commerciale progresse, avec une attention constante portée au positionnement prix. Les coûts d'exploitation sont stables. Le résultat opérationnel courant s'établit à 567 millions d'euros, en hausse de 33,4 % à taux de changes courants.

Sur le deuxième semestre, la rentabilité progresse, avec une hausse de la marge opérationnelle de 40 points de base à 4,3 % du chiffre d'affaires, démontrant l'efficacité du modèle commercial.

Présent depuis 1973 en **Espagne**, Carrefour est le deuxième opérateur alimentaire dans le pays, et le premier opérateur d'hypermarchés. Carrefour dispose d'un parc de magasins multiformat de 173 hypermarchés, 126 supermarchés et 419 magasins de proximité à fin 2015. Les ventes hors taxes s'établissent à 7,9 milliards d'euros.

L'activité de Carrefour dans le pays est solide et s'appuie sur une stratégie multiformat complémentaire d'une stratégie digitale multicanale. L'expansion du parc de magasins de proximité s'appuie notamment sur le développement de l'enseigne Express en partenariat avec les stations-service Cepsa.

La rénovation des centres commerciaux et des magasins se poursuit pour proposer une nouvelle expérience de courses avec de nouveaux concepts et de nouveaux services pour les clients : nouveaux espaces de produits électroniques, nouveaux rayons parfumerie, développement des solutions de retrait *drive* et *click&collect* ou encore d'une nouvelle application mobile.

Présent depuis 1993 en **Italie**, Carrefour y occupe la 6<sup>e</sup> 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, 441 supermarchés, 583 magasins de proximité et 18 magasins de cash & carry. Les ventes hors taxes s'établissent à 4,9 milliards d'euros, en hausse de 5,4 %.

Comme dans de nombreux pays, les équipes de Carrefour ont renforcé le caractère multiformat du Groupe dans le pays, en s'appuyant sur la transformation des magasins de proximité Billa et Il Centro acquis en 2014 et sur la rénovation des supermarchés Market et de galeries marchandes.

En **Belgique**, Carrefour fait partie des trois premiers distributeurs du pays et constitue le groupe le plus multiformat : 45 hypermarchés, 441 supermarchés et 267 magasins de proximité. Le chiffre d'affaires hors taxes est de 4,0 milliards d'euros, stable par rapport à 2014.

L'année 2015 a vu la poursuite du programme de modernisation des actifs et d'amélioration du parcours client au travers du déploiement de nouveaux concepts de supermarchés Market et de magasins de proximité Express et d'une nouvelle génération d'hypermarchés. De multiples initiatives ont également permis de dynamiser les solutions d'e-commerce alimentaire, telles l'ouverture du 1<sup>er</sup> *drive* privé sur le parking de la RTBF/VRT ou la présence d'un « *summer drive* » (*drive* estival) dans la station balnéaire de Knokke.

Carrefour opère directement dans deux autres pays : la Pologne et la Roumanie, pour un chiffre d'affaires hors taxes de 2,9 milliards d'euros, en hausse de 5,3 %.

Présent depuis 1997 en **Pologne**, Carrefour opère sous enseignes 84 hypermarchés, 153 supermarchés et 576 magasins de proximité. L'année 2015 a notamment été marquée par le renforcement du modèle multiformat de Carrefour par l'acquisition de 36 magasins de proximité et le développement de l'enseigne Express en franchise.

En **Roumanie**, où Carrefour est présent depuis 2001, le Groupe gère 29 hypermarchés, 110 supermarchés et 53 magasins de proximité. Le projet d'acquisition du réseau de supermarchés Billa annoncé en décembre 2015 permet notamment à Carrefour de consolider ses parts de marché dans le pays et de renforcer sa couverture nationale.

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 99 hypermarchés, 825 supermarchés et 566 magasins de proximité.

Les investissements opérationnels en Europe se sont élevés en 2015 à 579 millions d'euros, et ont représenté 2,9 % du chiffre d'affaires (par rapport à 2,8 % en 2014).

\* À changes constants et ajusté de l'intégration de Dia, de l'impact de la hausse de la Tascom et du transfert des loyers de galeries commerciales à Carmila.

## 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 876 magasins au total, avec 304 hypermarchés, 168 supermarchés et 404 magasins de proximité.

En 2015, le parc s'est enrichi de 11 nouveaux magasins à l'enseigne Atacadão, d'un hypermarché, d'un supermarché et de 17 magasins de proximité au Brésil. En Argentine, il a augmenté d'un hypermarché et de 17 magasins de proximité. Ces ouvertures brutes correspondent à 91 000 nouveaux m<sup>2</sup>.

En Amérique latine, les ventes organiques sont en très forte croissance de 15,7 %, sur une base de comparaison déjà élevée en 2015 de 18,1 %. L'effet de change défavorable sur l'année conduit à une évolution des ventes à taux de changes courants de + 2,9 %. Avec un résultat opérationnel courant de 705 millions d'euros en 2015, 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 103 hypermarchés, 122 magasins Atacadão, 42 supermarchés et 21 magasins de proximité à fin 2015. Les ventes hors taxes au Brésil s'établissent à 10,7 milliards d'euros, en progression de 12,7 % à taux de 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.

Le profil multiformat de Carrefour se renforce avec l'expansion progressive de l'enseigne Express. Le programme de rénovation des hypermarchés, des Atacadão et des galeries commerciales se poursuit pour proposer aux clients de nouvelles expériences de courses, en complément de la revitalisation des *drugstores* et des stations-service. L'année 2015 a notamment été marquée par de nombreux événements et animations à travers tous le pays pour fêter le 40<sup>e</sup> anniversaire de l'enseigne au Brésil.

Implanté en **Argentine** depuis 1982, Carrefour y est leader de la distribution alimentaire grâce à sa présence multiformat. Le Groupe gère un parc de 73 hypermarchés, 6 magasins à l'enseigne Carrefour Maxi, 126 supermarchés et 383 magasins de proximité. Le chiffre d'affaires hors taxes s'établit à 3,6 milliards d'euros, soit une progression de 26,0 % à changes constants et en hausse de 31,6 % à changes courants.

En 2015, Carrefour a poursuivi l'expansion de son parc de magasins de proximité Express et de l'enseigne Carrefour Maxi, combinée au *remodeling* des galeries et des hypermarchés dans le pays.

Les investissements opérationnels en Amérique latine se sont élevés en 2015 à 517 millions d'euros, et ont représenté 3,6 % du chiffre d'affaires.

## Carrefour en Asie

Implanté depuis 1989 sur le continent asiatique, Carrefour est présent en Chine et à Taïwan, ainsi qu'en Indonésie sous franchise.

Le parc de magasins sous enseignes s'établit à 406 magasins au total, dont 369 hypermarchés, 29 supermarchés et 8 magasins de proximité.

Sur l'année, le Groupe a ouvert 18 magasins au total. Ces ouvertures brutes correspondent à la création de 93 000 nouveaux m<sup>2</sup>.

Les ventes hors taxes en Asie s'établissent à 6,7 milliards d'euros et baissent de 8,9 % à taux de changes constants (+ 5,9 % à taux de changes courants). Le résultat opérationnel courant s'établit à 13 millions d'euros, soit une marge de 0,2 %, en baisse de 130 points de base par rapport à 2014. La marge commerciale a progressé en taux.

Présent en **Chine** depuis 1995, Carrefour y est un des acteurs de premier plan de la distribution alimentaire. Les ventes hors taxes en Chine s'établissent à 5,0 milliards d'euros, soit une augmentation de 2,7 % à taux de changes courants et une baisse de 12,3 % à taux de changes constants. Le Groupe continue à bâtir sa position de long terme, avec la mise en œuvre d'un plan d'actions dans le pays, à travers la création d'une logistique intégrée, la fermeture de magasins non performants, une expansion plus sélective, le développement de magasins de proximité et le lancement de notre offre de commerce en ligne. À fin 2015, Carrefour compte 236 magasins dans le pays, dont 228 hypermarchés et les 8 premiers magasins de proximité Carrefour easy. Les clients de Carrefour en Chine ont notamment pu profiter de nombreuses animations dans les magasins du pays à l'occasion de la célébration des 20 ans de Carrefour Chine.

À **Taïwan**, le parc se compose de 63 hypermarchés et 20 supermarchés. Les ventes sont en légère hausse dans le pays, à taux de changes constants. Le développement progressif du format supermarché et l'expérimentation du e-commerce constituent les principales initiatives visant à renforcer le profil multiformat et multicanal de Carrefour dans le pays.

Carrefour est également présent en Indonésie sous franchise, où son partenaire opère 78 hypermarchés et 9 supermarchés.

Les investissements opérationnels en Asie se sont élevés à 204 millions d'euros en 2015 et ont représenté 3,1 % du chiffre d'affaires.

## Autres régions

Carrefour compte également 297 magasins exploités avec des partenaires franchisés locaux à travers le monde (Afrique, Moyen-Orient et République dominicaine) sous différents formats : hypermarchés (77), supermarchés (166), magasins de proximité (42) et magasins de cash & carry (12).

Au Moyen-Orient, le groupe Majid Al Futtaim, déjà légitime sur le format hypermarché, accentue son expansion sur le format supermarché avec l'ouverture de 12 nouveaux supermarchés et de 5 magasins de proximité à Dubaï. De même au Maghreb, les groupes tunisien UTIC et marocain Label'Ve renforcent leurs réseaux de magasins. Le premier hypermarché à Casablanca, le 6<sup>e</sup> hypermarché marocain, ouvre ainsi ses portes en août 2015, précédé en juin du premier hypermarché en Algérie dans l'enceinte du centre commercial *City Center* à Bab Ezzouar près d'Alger. En Turquie, le groupe Sabanci accélère son expansion via notamment le rachat de chaînes de distribution locales. Par ailleurs, en Afrique subsaharienne, le premier magasin issu du partenariat entre Carrefour et CFAO ouvre à Abidjan en décembre 2015.



## Présentation du groupe Carrefour



# Responsabilité sociétale

<b>2.1</b>	<b>La RSE chez Carrefour</b>	<b>22</b>	<b>2.4</b>	<b>Les résultats extra-financiers de Carrefour</b>	<b>75</b>
2.1.1	Faits marquants 2015	22	2.4.1	Indicateurs extra-financiers	75
2.1.2	La mission RSE de Carrefour	22	2.4.2	Table de correspondance article 225 Grenelle 2	78
2.1.3	La méthode RSE de Carrefour	25	2.4.3	Méthodologie détaillée de reporting des indicateurs RSE	79
2.1.4	L'empreinte sociétale de Carrefour	28	2.4.4	Rapport de l'organisme tiers indépendant sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées	83
<b>2.2</b>	<b>La performance RSE de Carrefour</b>	<b>29</b>			
2.2.1	Synthèse du processus et du périmètre de reporting	29			
2.2.2	Tableau de bord des engagements, objectifs et indicateurs clés de Carrefour	29			
<b>2.3</b>	<b>Les programmes d'actions</b>	<b>33</b>			
2.3.1	La politique ressources humaines de Carrefour	33			
2.3.2	Le programme d'actions de lutte contre le gaspillage	47			
2.3.3	Le programme d'actions de préservation de la biodiversité	56			
2.3.4	Le programme d'actions d'accompagnement des partenaires de Carrefour	64			

## 2.1 La RSE chez Carrefour

### 2.1.1 Faits marquants 2015

En 2015, les actions des pays ont profondément ancré la démarche RSE de Carrefour reposant sur 3 axes :

- la lutte contre toute forme de gaspillage ;
- la préservation de la biodiversité ;
- l'accompagnement continu des partenaires.

Chacun de ces 3 axes a été un champ d'innovation et une source de performances concrètes. De nouveaux objectifs chiffrés ont ainsi pu être renforcés.

Quelques éléments significatifs en 2015 :

- Carrefour a été partenaire officiel de la COP21. Dans ce cadre, de nouveaux engagements pour le climat ont été pris lors de l'Assemblée Générale du Groupe le 11 juin 2015, comme la réduction de 40 % des émissions de CO<sub>2</sub> en 2025 par rapport à 2010, et de 70 % d'ici 2050 (détaillés en section 2.1.2.3 du présent chapitre) ;
- Carrefour a signé en octobre 2015 un nouvel accord avec l'UNI Global Union (Fédération syndicale internationale) qui confirme son engagement en faveur des droits des salariés et de la promotion de l'égalité des chances (détaillé en section 2.3.1 du présent chapitre) ;
- Carrefour a signé également en 2015 la Charte pour l'emploi des personnes handicapées proposée par le Réseau handicap de l'Organisation internationale du travail (OIT) (détaillé en section 2.3.1.4 du présent chapitre) ;

- Un objectif a été fixé par Carrefour en juin 2015 pour réduire de 50 % les déchets alimentaires en 2025 par rapport à 2016 – en partenariat avec nos fournisseurs, avec les membres du Consumer Goods Forum (détaillé en section 2.1.2.3 du présent chapitre) ;
- Les ventes de produits issus de l'agriculture biologique ont augmenté de 19,5 % (dont + 21,5 % sur les produits alimentaires) et les ventes de produits Filière Qualité Carrefour intégrant des exigences de production agroécologique ont augmenté de 6,1 % en 2015 comparé à 2014 (détaillées en section 2.3.3.1 du présent chapitre) ;
- Carrefour a progressé dans les classements extra-financiers, notamment sur le *Carbon Disclosure Project* (de 66 C en 2014 à 96 B en 2015) et *DJSI* passant de 62 à 69 sur la même période (détaillé en section 2.1.3 du présent chapitre) ;
- Un Comité RSE du Conseil d'administration a été créé et s'est réuni pour la première fois le 25 novembre 2015 (détaillé en section 2.1.3 du présent chapitre) ;
- Chaque pays du Groupe a participé au Grand défi des fournisseurs pour le climat (détaillé en section 2.3.4.2 du présent chapitre).

En parallèle, des réunions Parties Prenantes ont eu lieu tout au long de l'année, dans une logique d'écoute et de partenariat. Les sujets suivants ont été abordés lors de ces réunions en 2015 : la pêche durable, l'huile de palme, les emballages, le thon en boîte et les bananes (détaillées en section 2.1.3.1 du présent chapitre).

### 2.1.2 La mission RSE de Carrefour

#### 2.1.2.1 Fondements historiques de la RSE

Dès 1992, Carrefour initie une démarche appliquant les principes fondamentaux de l'agroécologie, avec le lancement des Filières Qualité Carrefour – et de la boule de pain Bio en France. Quatre ans plus tard, en 1996, Carrefour applique de manière volontaire le principe de précaution aux OGM et lance, en 2010, l'étiquetage « Nourri sans OGM » sur plus de 350 produits. L'intégration progressive de règles liées à l'agroécologie dans les offres de produits de Carrefour, est passée par plusieurs étapes clés, comme la commercialisation de la gamme Pêche responsable en 2005, le lancement de la gamme Carrefour Agir en 2006, ainsi que la substitution de l'huile de palme dans près de 100 produits Carrefour en France en 2011. À partir de 2013, les Filières Qualité Carrefour deviennent de véritables laboratoires d'agroécologie dans tous les pays d'implantation du Groupe (détaillées en section 2.3.3 du présent chapitre).

En termes de chaîne d'approvisionnement, en 2000, Carrefour signe un partenariat avec la FIDH (Fédération internationale des ligues des droits de l'homme) afin de mettre en place un système de management de la conformité sociale de ses fournisseurs après avoir participé en 1998 au lancement de l'Initiative clause sociale (ICS).

Dès 2014, Carrefour atteint son objectif de 100 % de fournisseurs audités dans les pays à risque dans le cadre de cette Initiative. En 2015, pour aller plus loin, Carrefour a établi avec la FIDH un nouveau programme d'actions.

Dès 2004, Carrefour signe la Charte de la diversité et adopte un Code éthique au niveau du Groupe. En septembre 2015, Carrefour signe un nouvel accord avec l'UNI Global Union. Il se substitue à celui signé en 2001 et réaffirme son engagement en faveur des droits des salariés et de la promotion de l'égalité des chances (voir chapitre 2.3.1).

En 2005, Carrefour a initié un autodiagnostic RSE pour ses fournisseurs en France. Cet autodiagnostic a été étendu à l'étranger auprès des fournisseurs de marques propres en 2010. Au total, plus de 5 000 fournisseurs sont sollicités chaque année. Enfin, suite à la première édition des trophées du développement durable des fournisseurs en 2009, Carrefour a organisé en 2015 le Grand défi des fournisseurs pour le climat.

En 2013, le plan Antigaspi a été lancé. Il vise la réduction des consommations des ressources dans ses opérations en magasin, avec ses clients et ses fournisseurs.

### 2.1.2.2 Panorama de la stratégie RSE

Pour Carrefour, bien faire son métier, c'est servir ses clients avec des produits de qualité ; et leur proposer une alimentation diversifiée ; c'est agir et investir pour limiter l'épuisement des ressources naturelles ; c'est garantir la pérennité de son offre.

Cet engagement est porté par les femmes et les hommes de Carrefour (voir chapitre 2.3.1). En plus des programmes d'actions liés aux ressources humaines, trois axes guident la stratégie RSE de Carrefour :

- la lutte contre toutes les formes de gaspillage (détaillée en section 2.3.2 du présent chapitre) ;
- la préservation de la biodiversité (détaillée en section 2.3.3 du présent chapitre) ;
- l'accompagnement des partenaires de l'Entreprise (détaillé en section 2.3.4 du présent chapitre).

Différents engagements ont été pris par Carrefour dans le cadre de cette stratégie, couvrant tous les domaines, sociaux, sociétaux, et environnementaux : réduction des émissions de CO<sub>2</sub> ; valorisation des déchets ; suppression de la déforestation nette dans les approvisionnements en bois, soja, bœuf et huile de palme ; formation des collaborateurs de Carrefour (voir chapitre 2.2.2). En 2015, l'accent a été mis sur le choix de nouveaux engagements liés au climat et à la réduction du gaspillage alimentaire, en lien avec la COP21 (détaillés en section 2.1.2.3 du présent chapitre).

### 2.1.2.3 Engagements pour le climat

« Agir pour le climat n'est pas une option. Une mobilisation collective est urgente. Si les produits de qualité deviennent rares ou inexistant, notre métier sera également menacé. » Georges Plassat, Président-Directeur Général de Carrefour, lors du *Business and Climate Summit* (Paris, le 20 mai 2015).

#### Mobilisation de Carrefour pour un accord ambitieux à la COP21

L'enjeu du changement climatique est un défi collectif et Carrefour mobilise ses partenaires pour trouver ensemble des solutions afin de limiter le changement climatique. En 2015, en raison du contexte politique et de l'agenda international lié à la COP21, les occasions de s'engager ont été nombreuses.

Le *Business and Climate Summit*, le 20 mai 2015, a offert aux décideurs économiques et politiques une occasion unique d'échanges sur les meilleurs moyens de déployer les solutions bas carbone à l'échelle mondiale. À cette occasion Carrefour a démontré la volonté du Groupe de développer des solutions technologiques, organisationnelles et financières afin de réduire les émissions de gaz à effet de serre et de s'adapter aux conséquences du changement climatique.

Carrefour s'est inscrit parmi les entreprises françaises signataires du *French Business Climate Pledge* en novembre 2015.

Les 39 entreprises signataires de ce document – qui représentent 1 200 milliards d'euros de chiffre d'affaires et 4,4 millions d'emplois dans le monde – ont apporté leur soutien à la présidence de la COP21 et aux gouvernements présents en vue de la signature d'un accord mondial ambitieux. Celui-ci devait permettre de se placer sur une trajectoire de réduction des émissions de gaz à effet de serre compatible avec l'objectif de + 2°C maximum, dans le cadre de la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques (CCNUCC).

Pour en savoir plus : <http://www.carrefour.com/sites/default/files/French%20Business%20Climat%20Pledge%20EN.pdf>

Carrefour a signé le 16 octobre 2015 son engagement pour la plate-forme « Caring for climate », lancée en 2007 par le Pacte Mondial des Nations Unies. Les entreprises signataires se sont engagées sur de nombreux points, concernant, par exemple, la réduction des émissions de CO<sub>2</sub>, l'adoption d'objectifs, et la publication de leur performance annuelle. Dans ce cadre, Carrefour s'est spécifiquement engagé à fixer un prix interne du carbone afin d'impacter les décisions d'investissements en faveur de la réduction du CO<sub>2</sub>.

Pour aller plus loin, Carrefour a signé en décembre 2015 les *Science based targets initiatives*, aux côtés de 114 entreprises dans le monde. L'objectif de cette initiative, menée par *Carbon Disclosure Project*, WRI, WWF et le *Global Compact*, est d'engager les entreprises à se fixer des objectifs basés sur une démarche scientifique, de vérifier et de valider les objectifs communiqués par les entreprises en termes d'émissions de CO<sub>2</sub>, sur la base de critères exigeants et scientifiquement reconnus.

Au-delà de ces initiatives engageant le Groupe à long terme, Carrefour a promu les solutions collectives en faveur du climat tout au long de l'année ou pendant la COP21 : organisation d'une table ronde "Alimentation et climat" en octobre 2015, participation à des débats sur la déforestation et l'agroécologie pendant la COP21, promotion de produits frais issus de l'agroécologie, actions contre le gaspillage alimentaire en magasin... Carrefour a également soutenu d'autres démarches lancées dans le cadre de la COP21, comme le projet *My positive impact* (<http://www.mypositiveimpact.org/>) de la Fondation Hulot.

#### Objectifs de réduction des émissions de CO<sub>2</sub> pour le Groupe

Les objectifs du Groupe de réduction des émissions de CO<sub>2</sub> ont été fixés en lien avec les engagements Climat noués tout au long de l'année 2015 et avec les principaux défis posés par l'industrie agroalimentaire. En effet, on distingue pour Carrefour :

- les sources directes d'émissions de CO<sub>2</sub> (scope 1) : la consommation de gaz et de fuel, l'utilisation de fluides réfrigérants dans les centrales de production de froid et la climatisation ;
- les sources indirectes d'émissions de CO<sub>2</sub> (scope 2) : la consommation d'électricité principalement ;
- les sources indirectes externes d'émissions de CO<sub>2</sub> (scope 3) : liées au transport des marchandises et à l'impact CO<sub>2</sub> des marchandises commercialisées par le Groupe.



Carrefour a donc un rôle important à jouer dans la lutte contre le changement climatique. Dans ce cadre, dès 2007, le Groupe avait pour ambition de réduire sa consommation d'énergie de 20 % par m<sup>2</sup> de surface de vente entre 2004 et 2020. Cet objectif a été revu à la hausse en 2009, Carrefour s'engageant à réduire, non plus de 20 %, mais de 30 % sa consommation d'énergie par m<sup>2</sup> de surface de vente entre 2004 et 2020. L'objectif a été atteint fin 2014, avec 5 ans d'avance, grâce à l'implication de l'ensemble des pays et la mise en œuvre de différents plans d'actions, comme la fermeture progressive des meubles de froid.

En 2015, Carrefour franchit une nouvelle étape, et s'engage à réduire de 40 % ses émissions de CO<sub>2</sub> en 2025 par rapport à 2010, dans le cadre d'un objectif à plus long terme de - 70 % d'ici 2050. L'objectif est de contribuer à limiter la hausse des températures à 2 °C.

Afin d'atteindre ce nouvel objectif, des plans d'actions et engagements ont été établis :

- **Fixer un prix interne du CO<sub>2</sub>** de manière volontaire afin de privilégier les investissements dans des technologies moins émettrices de CO<sub>2</sub> (nouvel objectif, *détaillé en section 2.3.2.3 du présent chapitre*) ;
- **Réduire la consommation d'énergie de 30 % par m<sup>2</sup> de surface de vente d'ici 2025 (par rapport à 2010)** avec la mise en œuvre de plans d'actions, comme la conception d'un magasin autonome en énergie en 2016 en France et le déploiement, suite à une phase de test en France en 2015, d'un dispositif de suivi hebdomadaire des consommations des magasins et de mise en place d'actions correctives (objectif existant, atteint fin 2014, *détaillé en section 2.3.2.3 du présent chapitre*) ;
- **Augmenter la part des énergies renouvelables** dans les approvisionnements d'électricité (nouvel objectif, *détaillé en section 2.3.2.3 du présent chapitre*) ;
- **Réduire de 40 % les émissions de CO<sub>2</sub> liées aux fluides réfrigérants d'ici 2025 (par rapport à 2010)**, grâce à la suppression des gaz frigorigènes hydrofluorocarbones (HFC) dans les nouvelles installations de production de froid depuis 2012, remplacés par des gaz naturels, dont les fluides CO<sub>2</sub> ; et la mise en place de détecteurs des fuites de fluides frigorigènes et de contrats adaptés avec les prestataires (nouvel objectif, *détaillé en section 2.3.2.3 du présent chapitre*) ;

- **Réduire de 30 % les émissions de CO<sub>2</sub> liées au transport d'ici 2025 (par rapport à 2010)**, en passant par l'optimisation des modèles logistiques afin de réduire les distances parcourues par les marchandises, la mesure et l'augmentation des taux de remplissage des camions, la suppression des retours à vide des camions et le développement d'alternatives à l'utilisation du diesel (nouvel objectif, *détaillé en section 2.3.2.3 du présent chapitre*) ;
- **Engager les fournisseurs de Carrefour à définir des engagements chiffrés de réduction du CO<sub>2</sub>** dans leur périmètre direct et dans les filières agricoles amont (nouvel objectif, *détaillé en sections 2.3.3 et 2.3.4 du présent chapitre*).

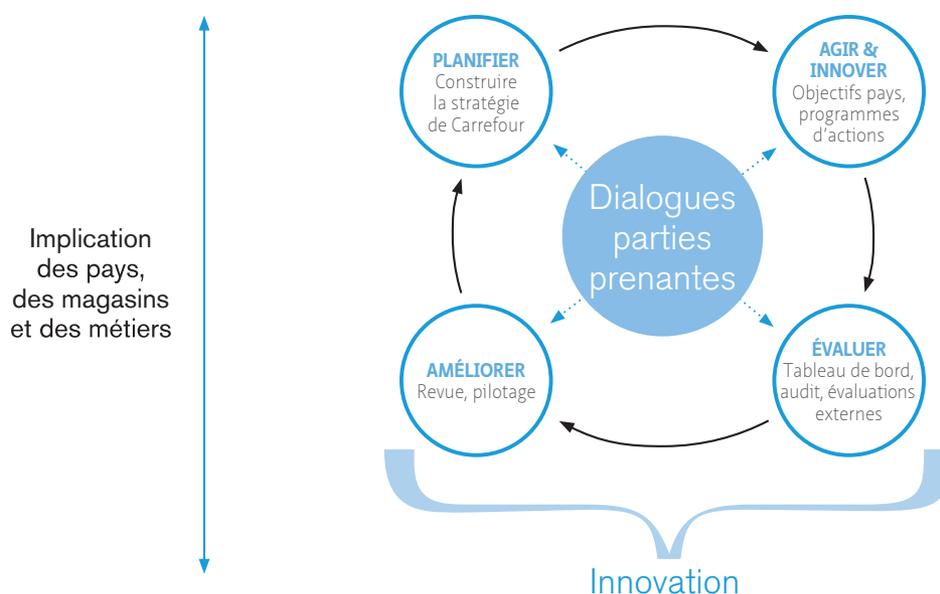
Le 24 juin 2015, Carrefour s'est également engagé dans le cadre du *Consumer goods forum* (CGF). Le CGF est un réseau international paritaire du secteur, soutenu par ses membres pour encourager l'adoption à l'échelle mondiale de normes et de pratiques bénéfiques au secteur des biens de consommation à l'échelle internationale. Il rassemble les présidents et cadres exécutifs de quelques 400 distributeurs, industriels, prestataires de services et autres parties prenantes à travers 70 pays, et reflète la diversité du secteur en termes de géographie, de taille, de catégorie produits et de formats. Il est dirigé par un conseil d'administration, qui se compose de 50 PDG d'entreprises de distribution ou industrielles dont Carrefour. Ce conseil d'administration a approuvé le 24 juin 2015 **une nouvelle résolution visant à réduire de moitié le gaspillage alimentaire au niveau des opérations de ses 400 membres (distributeurs et industriels) d'ici 2025 (par rapport à 2016)** et à soutenir les objectifs élargis de l'ONU dans ce domaine. Ceci représente une nouvelle étape dans l'engagement du secteur des biens de consommation en termes de gouvernance et de leadership environnementaux. Cette résolution sur le gaspillage alimentaire (« la Résolution ») est la troisième résolution du *Sustainability pillar* (pilier du développement durable) du CGF. Elle vient compléter les résolutions approuvées par son Conseil d'administration et adoptées en 2010 visant zéro déforestation nette d'ici 2020 et l'élimination des réfrigérants HFC dans les nouvelles installations à partir de 2015.

L'atteinte de ces objectifs sera suivie et mesurée dans le temps par Carrefour, afin de rendre compte de l'état d'avancement de ses plans d'actions. Ils sont intégrés dans le tableau de bord d'engagements du Groupe et détaillés dans les sections correspondantes de ce rapport (*détaillés en section 2.2.2 du présent chapitre*).

## 2.1.3 La méthode RSE de Carrefour

L'objectif pour Carrefour est de conduire le changement de manière opérationnelle. C'est pourquoi l'innovation est privilégiée, c'est-à-dire tout ce qui favorise la créativité au sein du Groupe : la mise en commun des idées, l'implication des pays, des magasins et des métiers... A chacune des étapes, le dialogue avec les Parties Prenantes permet à Carrefour de co-construire des programmes d'actions.

L'organisation de la méthode RSE s'appuie, en ce sens, sur une démarche circulaire, qui se décompose en différentes étapes, afin de créer un cercle d'amélioration. Ce dispositif RSE, consolidé en 2015 avec l'appui des pays qui co-construisent la méthode, permet d'intégrer la RSE aux mécanismes de l'Entreprise et de disposer, en termes de management, d'une vision des engagements et des résultats au plus près de la réalité et des contraintes de terrain.



### 2.1.3.1 Construire la stratégie

#### Diagnostic ISO 26000 et étude de matérialité

La méthode RSE est un processus qui vise à l'amélioration continue de la performance de Carrefour. Elle repose sur un diagnostic initial ISO 26000 (norme internationale définissant la responsabilité sociale des entreprises – RSE) réalisé en 2012 et en 2013. L'objectif initial était de passer d'une logique d'engagement dans les domaines environnementaux et sociaux à une démarche de construction d'une stratégie de Carrefour sur des enjeux matériels parmi les 450 identifiés. Une sélection d'enjeux et trois axes prioritaires ont été établis suite à ce diagnostic : lutte contre le gaspillage, protection de la biodiversité et accompagnement de nos partenaires.

En 2014, afin d'évaluer et de mettre à jour cette démarche, la réalisation d'une étude de matérialité a été confiée à un tiers expert. Les enjeux ont, en premier lieu, été définis sur une base documentaire (publications du Groupe, benchmark sectoriel, analyse de la couverture médiatique et des enjeux des référentiels...). Ils ont ensuite été hiérarchisés par des experts, comprenant dix parties prenantes externes, et cinq parties prenantes internes, lors d'entretiens individuels.

Enfin, ils ont été classés selon quatre niveaux, en fonction de l'impact sur l'activité du Groupe et de leur importance pour les parties prenantes. Au total, 15 enjeux ont été identifiés comme étant matériels pour Carrefour, comme la santé et l'équilibre de vie des salariés, l'étiquetage, les déchets alimentaires, la fiabilité de la traçabilité des produits, l'évaluation des fournisseurs en matière de droits de l'homme ou encore le développement de relations durables avec ces derniers.

Les conclusions de l'étude de matérialité sont les suivantes : les axes déjà identifiés par Carrefour correspondaient aux enjeux prioritaires de l'étude de matérialité, ce qui a permis de conforter la démarche. Néanmoins, quelques sujets ont été identifiés comme pouvant faire l'objet d'une meilleure communication ou de plus de plans d'actions, comme l'amélioration de l'efficacité énergétique du transport, la santé et l'équilibre de vie des salariés, la garantie d'un étiquetage fiable et transparent pour les consommateurs, l'amélioration de la qualité nutritionnelle des produits et le référencement de produits textiles responsables.

Une nouvelle étude de matérialité sera réalisée en 2016, dans une logique d'amélioration continue, afin de renforcer l'exercice.

## Dialogue avec nos partenaires et relations parties prenantes

Afin de réviser régulièrement sa stratégie RSE de Carrefour et d'y associer de nouveaux engagements, Carrefour entretient depuis de nombreuses années un dialogue avec ses Parties Prenantes et co-construit des programmes d'action :

- Carrefour travaille avec différentes associations, comme **WWF et la FIDH** (détaillé en section 2.3.4.3 du présent chapitre), sur des programmes d'actions liés à sa stratégie. Carrefour est engagé depuis 1998 aux côtés du WWF France pour réduire ses impacts environnementaux, liés notamment à l'utilisation des ressources naturelles dans les produits de grande consommation. Deux axes de travail ont été privilégiés : le développement de filières d'approvisionnement responsables et de standards de durabilité pour des matières premières ciblées (bois et papier, produits de la mer, soja, huile de palme) et la promotion de la consommation responsable et de modes de vie durables auprès de ses clients et salariés. Carrefour soutient également les actions du WWF France menées dans le cadre des missions sur les océans et côtes, forêts et forêt d'outre-mer et du projet Traffic pour lutter contre le commerce international illégal d'espèces sauvages. Pour en savoir plus, consulter le site : [www.wwf.fr](http://www.wwf.fr).
- L'accord signé par Carrefour avec **l'Union Network International** (détaillé en section 2.3.1 du présent chapitre) est le fondement du dialogue social au sein du Groupe. Il engage le Groupe à promouvoir la liberté syndicale et le droit à la négociation collective dans chacun de ses pays d'implantation. Cette volonté se concrétise au travers 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 avec la Direction Générale sur les thèmes les plus divers parmi lesquels la RSE. La réunion annuelle plénière du CICE permet d'aborder l'ensemble des activités du Groupe, dont les ressources humaines et la RSE. Un Comité RSE au sein du Comité d'information et de concertation européen se réunit ainsi 3 fois par an, les représentants du personnel participent à l'élaboration des plans d'actions et sont consultés sur les innovations. Lors de la dernière réunion annuelle du CICE le 30 septembre 2015, Carrefour a présenté la stratégie Climat et les différentes avancées dans la lutte contre le gaspillage alimentaire ;
- Carrefour organise des **réunions Parties Prenantes**, sur des thèmes précis. Plusieurs fois par an, Carrefour organise des réunions Parties Prenantes, sur des thèmes précis, avec la participation d'environ 40 personnes dans les locaux de Carrefour. Ces panels sont composés de représentants des métiers du Groupe, d'experts (ONG, administration, organisations internationales), de clients, d'investisseurs, de fournisseurs, et parfois d'étudiants. L'objectif de concertation et d'évaluation de la méthode RSE de Carrefour permet de connaître les différentes positions et points de vue, d'aboutir à des recommandations opérationnelles et de rendre compte de l'état d'avancement des choix faits par Carrefour. Au total, 14 réunions de ce type ont été menées ces 3 dernières années.

En 2015, Carrefour a organisé 5 réunions parties prenantes sur les sujets suivants : la pêche durable, l'huile de palme, les emballages, le thon en boîte et les bananes.

À titre d'exemple, lors de la réunion parties prenantes dédiée à la banane (deuxième produit consommé après la pomme dans le monde), plusieurs enjeux ont été identifiés : l'impact de la production de la banane sur l'environnement, les problématiques liées à

l'existence d'une seule variété commercialisée, les conditions sociales de production et les conséquences du changement climatique. Différentes propositions ont été faites lors de ce panel, elles donneront lieu à un programme d'action qui sera déployé dès 2016 ;

- Carrefour interagit avec **la communauté financière** en répondant aux demandes d'entretiens spécifiques (20 demandes en 2015 contre 18 en 2014). Les principales demandes des investisseurs ont porté en 2015 sur l'agroécologie, les objectifs en faveur du climat, la gouvernance et les conditions de travail dans la chaîne d'approvisionnement. Depuis 2013, Carrefour participe au *road show* investisseurs organisé par la Société Générale (résultats de CDP et RobecoSAM détaillés en section 2.1.3.2 du présent chapitre).

## Gouvernance, sécurité et maîtrise des risques

Le groupe Carrefour s'appuie sur l'adoption et la promotion de principes fondamentaux internationaux en termes de gouvernance :

- 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 ;
- les principes de *Transparency international* (France) depuis 2009 ;
- les travaux de la Commission *Business in society* de la section française de la Chambre de commerce internationale (ICC France).

Le Code de conduite et la Charte fournisseur sont les deux socles garants de la bonne gouvernance et de l'intégrité du Groupe. Le Code de conduite professionnelle de Carrefour est rédigé sous la forme de dix principes applicables à tous les collaborateurs, et déployé sous format *e-learning*. En 2014 et 2015, Carrefour a travaillé à l'élaboration d'un nouveau Code de conduite professionnelle, adossé aux principes d'actions du Groupe, qui sera diffusé en 2016. Par ailleurs, la Charte fournisseur est intégrée aux contrats commerciaux des fournisseurs de produits Carrefour, et regroupe les pré-requis éthiques et sociaux du Groupe vis-à-vis de ses fournisseurs (détaillée en section 2.3.4.2 du présent chapitre).

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.

Le premier Comité RSE du Conseil d'administration de Carrefour s'est déroulé le 25 novembre 2015 sous la présidence de Monsieur Amaury de Sèze (Administrateur Indépendant), en présence de Mesdames Diane Labryère-Cuilleret (Administrateur Indépendant) et de Patricia Lemoine (Administrateur). Le Comité RSE se réunit deux fois par an. Cette année, il a passé en revue la méthode RSE du Groupe, basée sur le diagnostic ISO 26000, le test de matérialité, le dialogue avec les parties prenantes et la mesure de la performance interne et externe. Les conclusions émises par le Comité RSE en 2015 sont les suivantes : l'analyse des risques sera intégrée de manière plus précise dans la méthode RSE et Carrefour proposera à l'avenir une organisation du dialogue avec la communauté financière.

L'évaluation des risques est un élément d'entrée 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 (*détaillé en section 3.5 du présent Document de Référence*).

Depuis 2014, la cartographie des 23 risques principaux par pays d'implantation fait l'objet d'une revue annuelle par les pays qui évaluent la criticité de chaque facteur de risque dans leur contexte et identifient les événements redoutés et les plans d'actions établis ou à établir. En 2015, l'analyse des risques a été renforcée dans la chaîne d'approvisionnement du Groupe. L'objectif est de prendre en compte les risques sociaux et environnementaux de manière approfondie dans les approvisionnements (effet et adaptation au changement climatique, respect des droits de l'homme, phénomène d'urbanisation, recul de la biodiversité...).

### 2.1.3.2 Mettre en œuvre des actions et innover

Le déploiement de la stratégie RSE est conduit par le Président-Directeur Général de Carrefour, par l'intermédiaire des Directions de pays et les métiers. Cette double approche a pour objectif d'encourager l'innovation et de créer le changement de paradigme nécessaire à la mise en œuvre de la stratégie RSE.

#### Implication des pays

Les Directions des pays sont sollicitées lors des réunions managériales. Deux livrets internes consolident l'ensemble des Résultats RSE 2015 et des Objectifs RSE 2016 par pays et sont diffusés aux Directeurs Exécutifs des pays. Ils compilent les résultats et objectifs principaux autour des trois axes de la stratégie RSE et présentent l'évolution des principaux indicateurs de performance. Afin de piloter et de coordonner l'ensemble, chaque Directeur Exécutif de pays a nommé un correspondant RSE et s'assure de la mise en œuvre des projets.

#### Implication des magasins

Depuis 2015, Carrefour teste sur des magasins pilotes l'affichage des résultats environnementaux et sociaux du magasin et les engagements du Directeur à l'entrée du magasin. L'objectif est d'impliquer les magasins et leurs clients dans les projets et la performance du magasin : nombre d'apprentis en stage, consommation d'énergie, nom des associations alimentaires partenaires, nombre de produits locaux et Filières Qualité Carrefour, part des produits bio...

#### Implication des métiers

Chaque métier est regroupé en file dans laquelle les acteurs de chaque pays échangent des informations. La RSE suit ce même canal d'information pour solliciter les équipes opérationnelles et les encourager à proposer des projets innovants répondant à la stratégie RSE en 3 axes.

Pour certaines activités, comme l'achat de produits d'importation non alimentaires ou l'achat de produits de la mer, Carrefour diffuse des règles d'achat et organise le contrôle de leur application.

### 2.1.3.3 Évaluer la performance RSE

En application de l'article 225 du Grenelle 2, depuis 2013, le rapport RSE est intégré au chapitre 2 du présent Document de Référence. Les indicateurs et les données qui y sont publiés font l'objet d'un audit et d'une vérification par l'un de nos Commissaires aux comptes (Mazars en 2015).

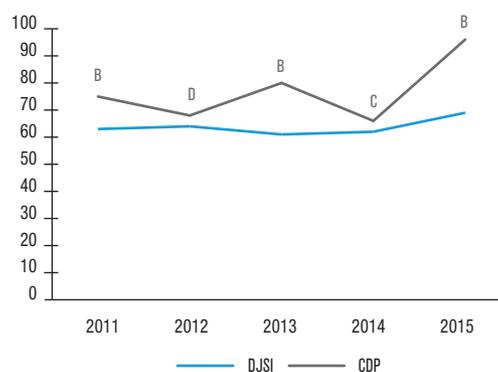
#### Indicateurs internes

Les indicateurs extra-financiers de Carrefour sont calculés à partir de données mesurées dans les pays depuis 2006. Depuis 2014, les données extra-financières sont remontées dans le même outil de reporting que celui utilisé pour la consolidation financière. Carrefour travaille actuellement sur de nouveaux indicateurs qui permettront de mesurer plus efficacement certains enjeux matériels, en lien avec les objectifs du tableau de bord. La méthodologie et le rapport de l'organisme tiers indépendant sont publiés dans le présent Document de Référence (*voir chapitre 2.4.4*). Les travaux réalisés en 2015 ont fait l'objet d'une conclusion sans réserve ni observation.

#### Évaluations externes

Carrefour a répondu en 2015 à huit questionnaires d'ONG et d'associations de consommateurs et onze questionnaires d'investisseurs et d'agences de notation (dont RobecoSAM – DJSI, Carbon Disclosure Project (CDP), CDP Water, CDP Forest, Sustainalytics et Oekom). Dans une logique de transparence, et en lien avec ses engagements, Carrefour publie cette année les résultats obtenus au Carbon Disclosure Project et à RobecoSAM. Le Groupe a progressé en 2015 dans le classement Carbon Disclosure Project : sa note est passée de 66 C en 2014 à 96 B en 2015 et dans le classement DJSI RobecoSAM : progression de 7 points, de 62 à 69 entre 2014 et 2015. La progression de ces notes est due en partie à la volonté de Carrefour de faire acte de davantage de transparence et d'exhaustivité dans sa réponse à ce type de questionnaire. La réponse intégrale de Carrefour à CDP est disponible sur le site : [www.cdp.net](http://www.cdp.net).

#### EVOLUTION DE LA NOTATION DJSI ET CDP CARREFOUR



### 2.1.3.4 Passer en revue la méthode pour l'améliorer

Créée depuis plus de 10 ans, la Direction RSE du Groupe est la garante de la mise en œuvre de la méthode RSE et de son fonctionnement pour contribuer aux objectifs de Carrefour dans tous les pays.

La Direction RSE s'appuie sur les Directions des pays qui ont toutes nommé un correspondant interne chargé de faire le lien entre les différents métiers dans les équipes locales. Les remontées de terrain permettent ainsi d'actualiser et de réviser le cas échéant la méthode RSE.

## 2.1.4 L'empreinte sociale de Carrefour

Les données ci-dessous présentent une synthèse financière des bénéfiques pour les parties prenantes des résultats financiers de Carrefour en 2015.

### Répartition de la valeur ajoutée avec les parties prenantes

#### REVENUS (FLUX ENTRANTS)

Clients	Partenaires	Revenus financiers
Le chiffre d'affaires HT de Carrefour atteint <b>76 945 M€</b> (hors programmes de fidélisation – <b>552 M€</b> ).	<b>2 464 M€</b> Autres revenus divers de Carrefour : revenus des sociétés financières, revenus des locations et revenus divers.	Carrefour a perçu <b>51 M€</b> de ses placements financiers et stratégiques sous forme d'intérêts et de dividendes.

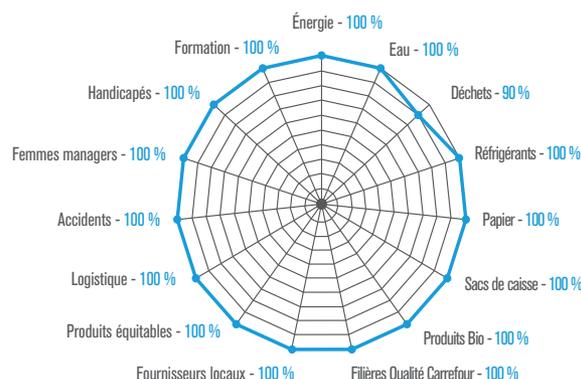
#### DÉPENSES (FLUX SORTANTS)

Fournisseurs	Collaborateurs	État et collectivités	Institutions financières	Actionnaires
Carrefour a acheté auprès de ses fournisseurs <b>66 095 M€</b> de marchandises et de prestations.	Le groupe Carrefour a enregistré pour l'exercice 2015 près de <b>8 209 M€</b> au titre des salaires bruts, charges sociales et avantages pour ses 380 920 collaborateurs, présents dans 10 pays.	Carrefour a enregistré un total de <b>1 261 M€</b> en impôts et taxes, et versé <b>663 M€</b> au titre de l'impôt sur les sociétés.	Les charges concernant essentiellement des opérations financières représentent <b>567 M€</b> .	Le groupe Carrefour a versé : <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>390 M€</b> de dividendes aux actionnaires de la société mère ;</li> <li>• <b>98 M€</b> aux actionnaires minoritaires des autres sociétés du Groupe.</li> </ul>

## 2.2 La performance RSE de Carrefour

### 2.2.1 Synthèse du processus et du périmètre de reporting

#### PART DU CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDÉ (HT) COUVERT PAR LE REPORTING 2015



Le Groupe s'efforce d'être le plus exhaustif possible concernant la couverture du périmètre des indicateurs extra-financiers, gages de la performance du Groupe en termes de suivi et d'atteinte des objectifs fixés. Ainsi, le reporting RSE couvre le déploiement sur le terrain de sa démarche dans les 10 pays intégrés, soit 100 % des pays d'implantation de Carrefour (France, Italie, Espagne, Belgique, Pologne, Roumanie, Brésil, Argentine, Chine, Taïwan). Les franchises ne sont pas intégrées dans le reporting extra-financier.

Les thématiques des indicateurs listées dans le graphique ci-dessus intègrent 99,4 % en moyenne du chiffre d'affaires (HT) consolidé du Groupe, avec une forte majorité d'indicateurs couverts à 100 % ;

Les indicateurs produits, magasins et logistique s'appliquent à toutes les *Business Units* du Groupe. Ils sont calculés sur une année glissante d'octobre à septembre. Les indicateurs ressources humaines sont quant à eux calculés sur une année civile. Le périmètre et le processus de reporting sont détaillés en section 2.4.3 du présent chapitre.

### 2.2.2 Tableau de bord des engagements, objectifs et indicateurs clés de Carrefour

Afin de mesurer sa performance RSE et de piloter ses actions en la matière, Carrefour a mis en place depuis 2006 un reporting extra-financier reposant sur son domaine d'activité et les référentiels internationaux et nationaux les plus significatifs dans son domaine d'activité. Constitué d'un ensemble d'indicateurs suivis annuellement, le reporting extra-financier de Carrefour couvre les 3 axes prioritaires identifiés dans la démarche ISO 26000 et l'étude de matérialité (détaillé en section 2.1.3.1 du présent chapitre). En parallèle, Carrefour souhaite également innover en travaillant sur des indicateurs de performance spécifiques à certains enjeux matériels, propres à son secteur d'activité, et en lien avec les différents engagements pris en matière de RSE.

Parmi ces indicateurs, Carrefour a défini des indicateurs clés de performance (KPI - Key Performance Indicators) afin de mesurer l'évolution de la performance et piloter sa méthode RSE.

En 2015, certains indicateurs clés de performance ont été revus, grâce à un travail spécifique, pour qu'ils soient davantage alignés sur les objectifs et qu'ils puissent mieux suivre l'état d'avancement des plans d'actions liés. Placés désormais au cœur du présent chapitre, ils intègrent l'ensemble des objectifs liés au climat pris en 2015, mais également les engagements sur d'autres sujets matériels RSE. Certains ne sont, pour l'instant, pas assortis d'indicateurs clés, en raison de la nature qualitative des projets liés. Un travail approfondi sera mené par Carrefour dans les années à venir afin de viser une meilleure traçabilité en termes de métrique extra-financière sur ces sujets prioritaires, et de publier les KPI pertinents et matériels liés aux engagements.

LUTTE CONTRE LE GASPILLAGE						
Engagements	Objectifs	Indicateurs clés	2015	2014	Avancement	En savoir plus
<b>Lutter contre le gaspillage alimentaire</b>	Réduire de 50 % nos déchets alimentaires en 2025 par rapport à 2016	<i>Indicateur clé en cours de définition</i>	-	-		§ 2.3.2.1
<b>Valoriser nos déchets</b>	Valoriser 100 % de nos déchets	% de déchets valorisés	66,6 ↗	64,7		§ 2.3.2.2
<b>S'engager pour le climat</b>	Réduire de 40 % nos émissions de CO <sub>2</sub> d'ici 2025 et de 70 % d'ici 2050 par rapport à 2010	% de variation des émissions de CO <sub>2</sub> par rapport à 2010	(29,7) ↗	(28,5)		§ 2.3.2.3
	Réduire la consommation d'énergie de 30 % en 2025 par rapport à 2010	% de variation de la consommation d'énergie par m <sup>2</sup> de surface de vente par rapport à 2010	(12,0) ↗	(11,2)		
	Réduire de 40 % les émissions de CO <sub>2</sub> liées aux fluides réfrigérants en 2025 par rapport à 2010	% de variation des émissions de CO <sub>2</sub> liées aux fluides réfrigérants en 2025 par rapport à 2010	(21,2) ↗	(20,2)		
	Réduire de 30 % les émissions de CO <sub>2</sub> liées au transport en 2025 par rapport à 2010	% de variation des émissions de CO <sub>2</sub> par palette par rapport à 2010	(14,3) ↘	(15,1)		
	Augmenter la part des énergies renouvelables	<i>Indicateur clé en cours de définition</i>	-	-		
	Fixer un prix interne au carbone	<i>Indicateur clé en cours de définition</i>	-	-		
<b>Réduire les impacts liés aux emballages</b>	Travailler en collaboration avec les fournisseurs pour optimiser/réduire les impacts liés aux emballages	<i>Indicateur clé en cours de définition</i>	-	-		§ 2.3.2.5

Légendes : Plans d'actions en cours Challenge

PRESERVATION DE LA BIODIVERSITÉ						
Engagements	Objectifs	Indicateurs clés	2015	2014	Avancement	En savoir plus
<b>Développer l'agroécologie, les produits biologiques et le commerce équitable</b>	Développer des relations directes avec les producteurs pour augmenter le nombre de filières de l'agroécologie	Nombre de Filières Qualité Carrefour (nombre de partenariat)	438 ↗	414		§ 2.3.3.1
	Promouvoir l'agriculture biologique	Ventes de produits bio (en millions d'euros)	840,1 ↗	703,3		
<b>Encourager une consommation durable des ressources de la mer</b>	Faire évoluer le chiffre d'affaires des produits labellisés MSC & ASC + FQC produits de la mer	Ventes de produits labellisés MSC et ASC + FQC produits de la mer (en millions d'euros)	184,6	ND		§ 2.3.3.2
<b>Encourager l'approvisionnement en produits non issus de la déforestation (bœuf, papier, huile et palme, bois et soja)</b>	Collaborer avec l'ensemble de la filière pour encourager l'approvisionnement durable en bœuf au Brésil	Indicateur clé en cours de définition	-	-		§ 2.3.3.3
	Utiliser 100 % d'huile de palme issue des filières soutenues par la RSPO dans les produits Carrefour d'ici 2015	% d'huile de palme issue des filières soutenues par la RSPO	100 ↗	73		
	Tester sur 50 produits les critères supplémentaires appliqués à l'huile de palme d'ici 2015	Nombre de produits testés	50	ND		
	Utiliser 100 % de papier catalogue certifié et/ou recyclé	% de papier certifié/recyclé dans les catalogues	99,6 ↗	99,3		
	Augmenter la vente de produits PEFC et FSC	Ventes des produits PEFC et FSC Carrefour (en millions d'euros)	152,3	ND		
<b>Développer l'apiculture et la biodiversité locale</b>	Encourager les pays de Carrefour dans une démarche d'apiculture	Indicateur clé en cours de définition	-	-		§ 2.3.3.5

Légendes : Objectif atteint Plans d'actions en cours Challenge



ACCOMPAGNEMENT DES PARTENAIRES						
Engagements	Objectifs	Indicateurs clés	2015	2014	Avancement	En savoir plus
<b>Agir en employeur responsable</b>	Développer les compétences des collaborateurs	Nombre d'heures de formation en moyenne par collaborateur dans le Groupe	13,6 ↓	14,9		§ 2.3.1
	Encourager la diversité et l'égalité des chances	% de femmes dans le management	38,3 ↑	37,5		
<b>Être à l'écoute de nos clients</b>	Intégrer la question de la RSE dans le baromètre clients lié à l'image de marque de Carrefour	<i>Indicateur clé en cours de définition</i>	-	-		§ 2.3.4.1
<b>Améliorer la communication sur nos résultats/actions avec la communauté extra-financière</b>	Progresser dans les classements des agences de notation	Score – RobecoSAM	69 ↑	62		§ 2.1.3.3
<b>Promouvoir la RSE dans la chaîne d'approvisionnement et favoriser les fournisseurs locaux</b>	Promouvoir la RSE auprès des fournisseurs	% des fournisseurs participant à l'autodiagnostic RSE à 100 %	69	ND		§ 2.3.4.2
	Promouvoir les fournisseurs locaux	% de ventes de produits alimentaires de marque Carrefour issus de fournisseurs directs nationaux	71,1 ↓	73,1		
<b>S'assurer du respect des droits de l'homme des fournisseurs de Carrefour</b>	Réaliser 100 % du plan d'actions Carrefour	<i>Indicateur clé en cours de définition</i>	-	-		§ 2.3.4.3
<b>Être un commerçant solidaire</b>	Lutter contre l'exclusion par le biais de l'alimentation	Nombre d'équivalents repas offerts aux associations d'aide alimentaire	100,5 M ↑	88,0 M		§ 2.3.4.4

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

Légendes : Plans d'actions en cours Challenge

## 2.3 Les programmes d'actions

### 2.3.1 La politique ressources humaines de Carrefour

#### 2.3.1.1 Favoriser l'emploi

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

La répartition géographique des collaborateurs et par format reflète le modèle multilocal et multiformat de distribution, développé dans les pays d'implantation du Groupe. Ainsi, au 31 décembre 2015, 380 920 salariés travaillaient chez Carrefour dans 10 pays. À périmètre comparable, les effectifs sont stables entre 2014 et 2015.

Effectifs par zone géographique	2015	2014	% évolution entre 2014 et 2015
Zone Europe	214 660	212 405	1,1 %
Zone Amérique latine	98 383	96 863	1,6 %
Zone Asie	67 877	71 959	(5,7) %
<b>TOTAL GROUPE</b>	<b>380 920</b>	<b>381 227</b>	<b>(0,1) %</b>

Les collaborateurs de Carrefour travaillent dans leur grande majorité dans les magasins, et notamment dans les hypermarchés (70,6 % en 2015).

Effectifs par format	2015	2014
Hypermarchés	70,6 %	71,1 %
Supermarchés	16,0 %	16,0 %
Autres	13,4 %	12,9 %
<b>TOTAL</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

La répartition des effectifs par catégorie reflète la mobilisation des moyens humains, au service des clients, avec 88,7 % d'employés en 2015. Elle fait également apparaître le rôle sociétal de Carrefour par sa capacité à employer de nombreux personnels issus de divers niveaux de qualification.

Effectifs par catégorie	2015	2014
Directeurs Seniors	0,1 %	0,1 %
Directeurs	0,6 %	0,6 %
Cadres	10,6 %	10,5 %
Employés	88,7 %	88,8 %

Carrefour favorise depuis toujours l'emploi local et recrute en proximité de ses magasins. En novembre 2015, Carrefour en France a été récompensé pour ses « recrutements citoyens » par les Trophées de l'emploi en région Rhône-Alpes. Ce trophée reconnaît la politique de recrutement et le partenariat historique avec Pôle Emploi (*détaillé en section 2.3.1.4 du présent chapitre*).

Nombre d'embauches	2015	2014 <sup>(1)</sup>	% évolution entre 2014 et 2015
Contrat à durée indéterminée	91 484	99 511	(8,1) %
Contrat à durée déterminée	80 001	79 464	0,7 %

(1) Hors Erteco France.

Les embauches ont légèrement diminué par rapport à 2014, ce qui est en corrélation avec la baisse du nombre de départs (détaillée dans le tableau ci-après).

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 favorisant le reclassement ou l'accompagnement vers une mobilité interne ou externe.

Départs par motif	2015	2014 <sup>(1)</sup>	% évolution entre 2014 et 2015
Licenciement	22 059	19 063	15,7 %
Démission	47 819	54 110	(11,6) %
Fin de période d'essai	18 340	23 500	(22,0) %
<b>TOTAL</b>	<b>88 218</b>	<b>96 673</b>	<b>(8,7) %</b>

(1) Hors Erteco France

### Une organisation flexible, respectueuse des salariés

La majeure partie des effectifs de Carrefour est en contrat à durée indéterminée, gage de stabilité pour les collaborateurs.

Effectifs moyens par type de contrat	2015	2014
Contrat à durée indéterminée	92,3 %	92,2 %
Contrat à durée déterminée	7,7 %	7,8 %

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.

Plusieurs initiatives ont été développées afin d'augmenter les bases horaires des salariés à temps partiel lorsque ceux-ci le souhaitent ou leur apporter de la souplesse dans leur organisation personnelle : la réduction du temps partiel grâce à la polyactivité, le développement de l'organisation des horaires en îlots et l'expérimentation du télétravail.

- **Temps partiel et polyactivité** : la part des effectifs à temps partiel est stable dans le temps.

	2015	2014
Part des effectifs à temps partiel	22,9 %	23,2 %

Carrefour a d'abord développé 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. En France, 1 258 salariés des hypermarchés bénéficient de la polyactivité, dont 90 % de femmes. On constate une progression de la polyactivité de 3 % de l'effectif par rapport à 2014.

- **Développement de l'organisation des horaires en îlots** : 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 personnels et les impératifs liés à l'activité du magasin. Cette forme d'organisation du travail favorise ainsi l'équilibre vie personnelle - vie professionnelle ;
- **Télétravail** : 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, en 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. Un accord Télétravail a également été signé en 2015 dans l'entité Carrefour Marchandises en France qui définit les conditions de recours et modalités d'exécution du télétravail.

### 2.3.1.2 Développer les compétences des collaborateurs

Engagement	Objectifs	Indicateur clé	2015	2014 <sup>(1)</sup>	Avancement des plans d'actions
<b>Agir en employeur responsable</b>	Développer les compétences des collaborateurs	Nombre d'heures de formation en moyenne par collaborateur dans le Groupe	13,6	14,9	

(1) Hors Erteco France.

Légende :  Plans d'actions en cours

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 notamment sur leur développement à travers leur parcours professionnel ou la formation, et sur la relation équilibrée entre leur contribution et leur rétribution.

#### Favoriser la diffusion des bonnes pratiques

Les « 8 Fondamentaux ressources humaines » mettent à la disposition des Directeurs de magasin 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.

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, quelle que soit sa position dans le Groupe. L'analyse des résultats des enquêtes menées fin 2014 auprès des managers et ambassadeurs a permis d'identifier les points sur lesquels il y a eu de véritables améliorations de management et les points sur lesquels il était nécessaire de poursuivre les efforts. Afin de compléter cette vue d'ensemble, des entretiens ont été menés auprès de 20 collaborateurs par pays.

Les « ambassadeurs des Fondamentaux RH » des différents pays (RH et opérationnels) ont été réunis début 2015 en France pour deux jours de partage et d'échanges au sujet des bonnes pratiques de leurs magasins, régions et pays. Cela a aussi été l'occasion pour eux de faire émerger de nouvelles idées, répondant aux attentes opérationnelles et business (par exemple le développement d'un *Graduate program international* ou la mise en place d'un site web collaboratif).

#### Former les collaborateurs pour répondre aux attentes des clients

Chacun des 120 métiers représentés au sein de Carrefour fait l'objet de formations adaptées qui visent l'excellence sur les fondamentaux. Chaque pays et entité met en œuvre un plan de formation spécifique à ses besoins, notamment pour les formations aux métiers. Les pays déploient des formations pour développer la culture client. Cette démarche s'appuie sur une connaissance fine des attentes des clients en magasin. Certains pays ont développé des plans d'actions exemplaires en 2015 :

- **Programme « Customer centricity » développé par le Groupe et déployé en Belgique, en Italie et en Pologne** : des collaborateurs des magasins définissent les attitudes par métier (savoir-être) grâce à des ateliers organisés par département (produits grande

consommation, caisses, accueil, etc.). En Belgique, 75 collaborateurs y ont participé en 2015 ;

- **Lancement de la formation « 100 % orientés clients » dans les hypermarchés en France** : Carrefour affiche l'ambition de devenir la référence en matière de relation clients dans la grande distribution. Pour y parvenir, les hypermarchés mettent en place une relation « 100 % orientés clients » et forment l'ensemble de leurs collaborateurs. Les supermarchés Market poursuivent également la sensibilisation de leurs collaborateurs à « l'esprit Market » (lancé fin 2013) ;
- **Customer buying experience, path & concepts à Taïwan** : grâce à un programme d'actions mis en place à l'attention notamment des enfants, des personnes âgées, et le développement de nouveaux services, Taïwan a enregistré une baisse de 8 % des réclamations des clients entre 2014 et 2015.

#### Renforcer le professionnalisme sur les produits frais

Être reconnu professionnel sur les produits frais est une priorité pour Carrefour. Dans cette perspective, plusieurs pays ont mis en place des initiatives spécifiques en 2015 :

- Carrefour France a lancé depuis 2014 le développement des Certificats de qualification professionnelle (CQP) boucher qui offrent aux salariés bénéficiaires une réelle reconnaissance professionnelle. 67 CQP boucher ont été décernés à l'issue d'un parcours de formation de plus de 250 heures au sein des hypermarchés et des supermarchés. En 2015, 361 apprentis produits frais (bouchers et boulangers) ont été recrutés et formés par les Centres de formation des apprentis (CFA) au sein des hypermarchés ;
- Carrefour Pologne a ouvert un nouveau centre de formation sur les métiers liés à l'alimentaire, qui permet notamment de certifier les collaborateurs aux métiers de la boucherie et de la boulangerie et de renforcer les compétences métiers des chefs de rayon boucherie et boulangerie. 13 boulangers/pâtisseries et 6 bouchers ont réalisé le stage de formation professionnelle et ont reçu le certificat-diplôme confirmant leur qualification professionnelle ;
- le programme de formation de Carrefour Brésil sur les standards et les concepts techniques liés aux denrées périssables a été renforcé en 2015 ;
- Carrefour Chine a ouvert en septembre 2015 sa première école du frais dans le magasin de Wanli de Shanghai, l'objectif recherché étant de développer le professionnalisme des collaborateurs et d'offrir aux clients des produits de meilleure qualité au meilleur prix.

## Promouvoir l'innovation digitale

Carrefour a mis l'accent en 2015 sur l'innovation digitale. Au niveau du Groupe, des formations ont été organisées aux États-Unis afin de former les dirigeants aux évolutions du métier de la grande distribution au regard des évolutions liées à l'innovation technologique. 35 dirigeants ont été formés en 2015 et 80 de plus seront formés début 2016. Les pays ont également œuvré en ce sens :

- Carrefour Espagne a initié une transformation digitale et a mis en place le projet « magasin digital & cross canal ». Pour accompagner cette transformation, Carrefour Espagne a créé l'université « digitale » qui rassemble l'ensemble de ressources humaines et techniques que Carrefour met à disposition pour préparer les collaborateurs à la révolution numérique. Elle dispose de quatre formateurs internes dans chaque magasin. Une formation présentielle a été organisée dans 28 magasins, au cours de laquelle 5 702 personnes ont testé le fonctionnement des applications smartphones, et une formation en ligne supplémentaire a été organisée. Près de 83 % des équipes de caisse ont été formées à l'utilisation de l'application *Mi Carrefour* ;
- Carrefour France a lancé le programme *Graduate digital* en 2015. Son objectif est d'impulser la culture du digital à travers tous les métiers pour mieux appréhender et manager la transformation digitale. La première promotion est composée de 5 personnes. Carrefour France a également inauguré un nouveau site de recrutement, moderne et adapté aux attentes des jeunes candidats. Ce site est centré sur l'expérience utilisateur et est personnalisé en fonction du profil du candidat. À titre d'exemple, il propose des *chats* avec des recruteurs ou des collaborateurs ambassadeurs qui pourront leur présenter leur métier.

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

### Offrir la possibilité de parcours professionnels variés et jouer un rôle d'ascenseur social

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.

Par ailleurs, en privilégiant la promotion interne, Carrefour favorise « l'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 à accéder à des postes à plus hautes responsabilités (*détaillé en section 2.3.1.4 du présent chapitre*).

L'ancienneté moyenne est de 8,1 ans au niveau du Groupe.

Au total, 50,6 % des managers, 62,3 % des nouveaux Directeurs et 56,1 % des nouveaux Directeurs Seniors sont issus de la promotion interne en 2015.

La possibilité de parcours internationaux au sein du Groupe permet de compter aujourd'hui 170 expatriés (36 % en Europe, 14 % en Amérique latine, 44 % en Asie dont *Global sourcing* et 6 % en Afrique chez nos partenaires).

Taux de promotion interne	2015	2014 <sup>(1)</sup>
Promotions Directeur Senior	56,1 %	46,6 %
Promotions Directeur	62,3 %	64,3 %
Promotions Manager	50,6 %	47,2 %
<b>TOTAL</b>	<b>51,1 %</b>	<b>48,0 %</b>

(1) 2014 : Hors Erteco France.

En France, 3 700 collaborateurs ont été promus en 2015.

La signature d'un nouvel accord de Groupe de Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) en 2015 et le site Intranet *enviedebouger.carrefour.fr* qui y est associé, facilitent la mobilité interne, géographique ou fonctionnelle, en France.

Afin d'offrir 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 *ÉvoluPro* : cette formation organisée par les hypermarchés Carrefour en France permet aux collaborateurs volontaires d'apprendre ou de mieux maîtriser la langue française, favorisant ainsi l'exercice de leur métier tout en développant leur employabilité.

Depuis 2008, 1 061 personnes ont bénéficié de ce programme. 87 personnes supplémentaires ont intégré la promotion de septembre 2015. 974 personnes, dont 66 % de femmes, ont terminé le cursus à fin décembre 2015. Le programme *ÉvoluPro* a été récompensé en 2015 par le Trophée LSA Diversité et RSE dans la catégorie « Management de la diversité sociale ».

Enfin, afin de développer l'employabilité des salariés en poste, Carrefour France a lancé le déploiement des CQP (Certificats de qualification professionnelle) créés par la branche FCD (Fédération du commerce et de la distribution). À date, 48 CQP animation de rayon (hypermarchés et supermarchés), 57 CQP agent logistique (*supply chain*) ont déjà été décernés.

## 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 de Carrefour doivent être capables d'associer à la fois une parfaite maîtrise de leur métier et une forte orientation client.

En 2015, un important travail d'homogénéisation des processus a été réalisé avec les 10 pays, portant par exemple sur la définition de critères identiques de potentiel et le fonctionnement des Comités carrières. Par ailleurs, l'identification des managers de demain est en cours grâce au recensement des profils et aux discussions ouvertes avec eux. L'accent est mis sur le développement des collaborateurs par la personnalisation de plans de développement et les réflexions menées sur leurs carrières.

	2015	2014 <sup>(1)*</sup>	% évolution entre 2014 et 2015
Nombre moyen d'heures de formation par salarié	13,6	14,9	(9,2) %
Nombre total d'heures de formation dispensées dans l'année (en millions)	5,1	5,4	(6,0) %

Périmètre : BU comparables (100 % du périmètre CA HT consolidé 2015).

(1) Hors Erteco France.

\* Les données 2014 ont été modifiées et ajustées.

L'objectif de Carrefour est de mettre en œuvre et de déployer un plan de formation adapté aux attentes du client et aux évolutions du commerce ainsi qu'au développement de son management.

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

- développer les compétences des collaborateurs pour offrir un meilleur service aux clients, renforcer les compétences métiers en produits frais et accompagner l'évolution digitale (évoqué dans la partie précédente) ;
- favoriser le développement managérial et personnel des collaborateurs.

### Favoriser le développement managérial

Carrefour souhaite promouvoir le développement de compétences managériales qui favorisent 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.

En 2015, le Groupe a mis l'accent sur la formation des Directeurs pour développer leurs compétences managériales en leur procurant des techniques et outils leur permettant d'appréhender la plus large palette de situations possibles sur le terrain. En Argentine, un programme de *mentoring* est en place en 2015, pour 35 managers de magasin dits "évolutifs", dont 10 sont des femmes, afin d'accélérer la promotion professionnelle des femmes dans le cadre du programme *Women Leaders* (détaillé en section 2.3.1.4 du présent chapitre). 19 cadres dirigeants de l'Entreprise ont décidé de participer comme mentors du programme. De plus, Carrefour Pologne a lancé le programme *Apetyt na Handel* pour développer les compétences managériales de ses futurs dirigeants de magasin (stages de six mois en magasin avec des tuteurs, et formation au leadership – 11 sessions de 2 jours).

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

Le nombre moyen d'heures de formation par salarié est l'un des indicateurs clés de performance de Carrefour. Nous constatons un important investissement formation de la part des différents pays, lequel reste relativement stable. Toutefois la Chine présente une baisse de son niveau de formation 2015 en raison de la mise en œuvre exceptionnelle sur l'année 2014 d'un programme spécifique sur la qualité et la sécurité alimentaire qui n'avait pas vocation à être reconduit en 2015. Ceci explique la légère baisse 2015 par rapport à 2014.

### 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 responsables opérationnels afin de s'assurer de la pertinence de chaque programme. Elle traite de thèmes tels que l'orientation client, l'innovation métier et le leadership. L'Université Carrefour a proposé 12 programmes de formation et a accueilli plus de 300 participants en 2015.

L'identification régulière des potentiels successeurs des dirigeants en place, prêts immédiatement, à court terme et/ou à moyen terme, est essentielle pour les postes clés (principalement membres de comités exécutifs, patrons de fonctions, métiers d'experts). Selon les besoins et afin de permettre une meilleure prise de poste, des plans de développement adaptés et individuels sont mis en place pour faire monter les collaborateurs en compétence. Cela est fait par exemple par le biais des programmes de l'Université Carrefour, de formations externes ou de séances de coaching.

### Reconnaître les contributions à travers une juste rétribution

Chaque collaborateur participe à la vie et à la croissance de l'Entreprise ; Carrefour souhaite rétribuer chacun au regard de sa contribution, dans un souci d'équité et d'objectivité : la rémunération est liée au niveau de responsabilités et aux performances, évaluées sur la base d'objectifs. Conformément à ses valeurs et à son accord mondial sur le respect des droits fondamentaux au travail, Carrefour respecte les réglementations locales et les standards sociaux de chaque pays dans lequel ses activités intégrées sont implantées.

Au-delà de la rémunération, Carrefour offre des avantages sociaux attractifs.

### 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 annuellement 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

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 dans 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 par la rémunération variable

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, individuelle au regard d'objectifs fixés initialement et dont le niveau et la manière dont ils ont été réalisés sont évalués par leur responsable hiérarchique.

Par ailleurs, plus de 57 % 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, Carrefour s'emploie à proposer des régimes d'avantages sociaux à ses salariés dans les différents pays où il est implanté. La typologie de ces avantages est adaptée aux pratiques et obligations locales et vise à répondre aux besoins des collaborateurs et à ceux de leur famille.

Au Brésil, le plan de pension CarrefourPrev vise à compléter les régimes légaux applicables en cas de retraite, invalidité ou décès. CarrefourPrev complète les paiements même pour les collaborateurs dont les rémunérations sont les moins élevées. L'adhésion au plan est facultative ; en 2015, 78 % de la population éligible a décidé de participer à ce programme.

En France, Carrefour a renouvelé en 2013 pour une période de trois ans son accord de Participation de ses collaborateurs aux résultats. Carrefour favorise l'épargne salariale en Fonds communs de placement d'entreprise en offrant un plan d'épargne Groupe (PEG) et un plan d'épargne retraite collectif (PERCO). Parmi les six fonds dédiés, est proposé un Fonds d'actionnariat salarié : Carrefour Actions. Au 31 décembre 2015, les collaborateurs de Carrefour détenaient 1 % du capital de l'Entreprise à travers le plan d'épargne Groupe. Depuis juillet 2014, le plan d'épargne de Carrefour propose désormais un deuxième Fonds solidaire aux salariés : Carrefour Prudence Solidaire, permettant de concilier épargne performante et solidarité.

### 2.3.1.3 Créer un environnement favorable à l'épanouissement des collaborateurs

Carrefour souhaite offrir à chacun la possibilité de s'épanouir dans son travail. Afin d'atteindre cet objectif, le Groupe veille à réunir les conditions les plus favorables en favorisant le dialogue social, l'écoute et la qualité de l'environnement de travail.

### Un dialogue social fort et régulier favorisé par la qualité de la relation sociale

#### 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.

Dès 2001, un accord international signé avec l'UNI (*Union Network International* aujourd'hui *UNI Global Union*) a concrétisé la volonté de Carrefour de s'assurer du respect des droits fondamentaux au travail dans ses différentes activités. En septembre 2015, un nouvel accord global plus complet portant sur « La promotion du dialogue social et de la Diversité et pour le respect des droits fondamentaux au travail » a été signé par Messieurs Georges Plassat, Président-Directeur Général de Carrefour et Philip Jennings, Secrétaire Général d'UNI Global Union, en présence de Monsieur Guy Ryder, Directeur Général de l'OIT. Cet accord a vocation à poursuivre la culture historique de dialogue social du Groupe et à promouvoir ses pratiques de respect des droits fondamentaux au travail. La lutte contre les discriminations et la promotion de la diversité notamment par le respect de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et l'accueil de personnes en situation de handicap représentent une part importante de cet accord. À ce titre, la déclaration commune du Comité d'entreprise européen de 2012 sur l'égalité femmes/hommes, soutenue par Carrefour, est annexée à l'accord.

### Carrefour et UNI Global Union – une coopération de long terme renforcée

« UNI et Carrefour ont signé leur premier partenariat en 2001. De nombreux projets ont été développés au niveau international et ont contribué à renforcer la position de Carrefour en tant que leader sur la thématique du dialogue social. Le nouvel accord, signé le 30 septembre 2015, démontre la capacité de Carrefour et de l'UNI à appliquer ensemble les standards concernant les droits du travail, basés sur les conventions des droits de l'homme, les lignes directrices de l'OCDE pour les entreprises multinationales et les principes des Nations Unies. Grâce à cet accord, Carrefour et l'UNI établissent une base pour promouvoir un commerce responsable à travers les activités de l'Entreprise, y compris dans sa chaîne d'approvisionnement et ses magasins franchisés. »

Philip Jennings – UNI Global Union General Secretary

UNI Global Union représente 20 millions de travailleurs du secteur des services du monde entier. À travers ses 900 syndicats affiliés, UNI représente les travailleurs et travailleuses dans 150 pays de toutes les régions du monde, dans les secteurs des services d'entretien et de sécurité, du commerce, de la finance, du jeu, des secteurs du graphisme et de l'emballage, de la coiffure et de l'esthétique, des médias, du spectacle et des arts, de la poste et de la logistique, des assurances sociales, du sport, des agences de travail temporaire et du tourisme.

Carrefour a créé dès 1996 l'un des premiers Comités d'entreprise européens, le Comité d'information et de concertation européen (CICE), par un accord signé avec la FIET (intégrée depuis dans l'UNI). Un avenant, signé en 2011, a contribué à renforcer son fonctionnement et à lui donner une nouvelle impulsion en favorisant ses moyens de communication et ses moments et lieux de rencontre.

Également, depuis 2012, un séminaire d'information/formation est organisé chaque année sur un thème initialement défini par les membres de son Comité Directeur. En 2015, ce séminaire portait sur les couvertures sociales en Europe. En complétant chaque année leurs connaissances et compétences en matière européenne, les membres du Comité peuvent alors participer plus efficacement aux différentes réunions et mieux comprendre leur rôle et leur place au sein du dialogue social chez Carrefour.

Les différentes réunions du CICE sont de véritables lieux d'informations et d'échanges. Afin d'en accroître encore l'intérêt et la qualité, de nombreux thèmes relatifs aux activités, au contexte économique et concurrentiel, à la situation sociale et aux évolutions organisationnelles, etc. y sont évoqués par des intervenants reconnus pour leur expertise. Les démarches et les actions liées à la diversité et aux bonnes pratiques sociales sont également communiquées et valorisées et systématiquement intégrées dans les ordres du jour. Des réunions traitant spécifiquement de la RSE ou des nouvelles technologies sont organisées au profit du Comité Directeur.

Chaque année, des représentants de Carrefour sont conviés à échanger avec les organisations syndicales des pays dans lesquels le Groupe est implanté lors des réunions de l'Alliance mondiale Carrefour organisées par UNI Global Union.

Enfin, Carrefour participe activement aux réunions du dialogue social sectoriel européen au sein de la structure européenne du commerce, Eurocommerce, en association avec les délégations syndicales d'UNI Global Union.

### Conforter et développer la démarche de dialogue social dans les pays

La qualité du dialogue social de Carrefour qui s'inscrit au-delà des simples obligations légales et réglementaires se décline dans tous les pays et entités 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 organisées et animées au niveau local, national ou transnational. Proposées et organisées par les Directions locales, le Groupe ou UNI Global Union, les réunions permettent d'améliorer ou d'entretenir un haut niveau de dialogue social dans les pays d'implantation du Groupe.

Le respect de la liberté syndicale accompagné d'un dialogue social fort et constructif qui se traduit également par de fréquentes négociations et accords collectifs, assure la présence de représentants des collaborateurs dans quasiment toutes les activités du Groupe.

## PRINCIPAUX ACCORDS COLLECTIFS

Groupe	Accord international pour la promotion du dialogue social et de la Diversité et pour le respect des droits fondamentaux
France	Accord de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) Accord de méthode et accord cadre sur l'accompagnement des réorganisations Avenant à l'accord de participation Avenant au plan d'épargne Avenant au plan d'épargne retraite collectif
Hypermarchés France	Aménagement fin de carrière statut employés-ouvriers Avenant à l'accord d'intéressement
Supermarchés France	Avenant à l'accord relatif à l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes Accord sur le don de congés
Supply Chain France	Accord relatif à l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes Accord d'intéressement
Autres entités France	Accord d'intéressement – Carrefour Property Accord Égalité hommes femmes – Carrefour Service Client, Carrefour Voyage, Interdis, Ooshop Accord mission handicap – Maison Johane Boubée Accord intéressement collectif à durée déterminée – Promocash Accord d'intéressement collectif – Carrefour Proximité
Belgique	Accord sur les avantages liés aux résultats Accord sur le régime de chômage avec complément d'entreprise (après 58 ans)
Pologne	Accord national concernant la politique de rémunération pour 2015
Chine	24 accords locaux dont 9 accords portant sur les salaires et 3 sur la protection des femmes employées

Dans cet esprit de promotion du dialogue social, le syndicat polonais Solidarnosc a remis début juin 2015 un prix récompensant la Direction de Carrefour Pologne pour ses efforts et démarches volontaristes de dialogue et de reconnaissance avec son organisation ainsi que pour la qualité de leur relation.

### L'accompagnement des réorganisations de l'entreprise

Carrefour entend également accompagner ses réorganisations par le dialogue social.

Ainsi, le Comité d'information et de concertation européen Carrefour est, chaque année, informé ou consulté, sur l'évolution et l'adaptation des organisations dans ses différents pays d'Europe.

Bon nombre d'entités, en fonction de leurs pratiques et/ou de la réglementation en vigueur accompagnent également ces opérations par des phases de concertation avec leurs partenaires sociaux lors de réunions ou de commissions organisées à cet effet.

En France, au cours du premier semestre 2015, de nouveaux accords de Groupe France (GPEC, méthode, cadre) applicables dans toutes les entités France et destinés à mettre en œuvre une méthodologie et des moyens d'accompagnement des réorganisations, ont été négociés, signés et mis en œuvre. Ainsi, l'accord GPEC (Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences) doit permettre, en anticipant les conséquences sociales de la mise en œuvre de ces projets, de trouver plus facilement des solutions de reclassement et de pérennisation de l'employabilité des salariés concernés. L'accord de méthode permet d'organiser les informations et les consultations des partenaires sociaux avant toute mise en œuvre. Quant à l'accord cadre, il assure, lors de plans de sauvegarde de l'emploi, un socle minimum de garanties indemnitaires et d'accompagnement social aux mobilités. Ces accords prévoient également des phases de dialogue social entre partenaires sociaux par la mise en œuvre d'un Comité dit Emploi et GPEC dont le rôle est de veiller à leur bonne application et, le cas échéant, de proposer des solutions nouvelles ou complémentaires.

Des espaces mobilité et compétences accompagnent également les collaborateurs concernés dans l'élaboration et la réalisation de leur projet professionnel.

En 2015, la Supply Chain France a poursuivi son programme de transformation initié en 2014 pour accompagner son évolution. Cette mise en œuvre a été accompagnée par un important dialogue social entre partenaires sociaux. Des mesures adaptées à ce plan de transformation et une information sociale régulière ont encadré le déroulement des opérations. L'objectif recherché par cette transformation est d'ouvrir l'assortiment à l'ensemble des formats de magasin (et créer ainsi un avantage concurrentiel) tout en rapprochant les entrepôts des magasins (et donc en baissant le nombre de kilomètres parcouru et le taux d'émission de CO<sub>2</sub>).

### 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 du Groupe et favorisent leur engagement :

- En France, le baromètre d'opinion interne relancé en mars 2014 permet de réaliser des études de satisfaction interne. Cette année, l'enquête a couvert 42 supermarchés et 27 hypermarchés. Les sujets abordés ont concerné la perception de l'Entreprise, la performance commerciale du magasin, le management, la communication interne, la satisfaction professionnelle au regard de la formation, de la politique sociale, de l'ambiance et des conditions de travail. Les réunions d'expression rassemblent les collaborateurs par métier et niveau de responsabilités. 20 à 30 % des effectifs des magasins participent à ces enquêtes. L'anonymat des participants est respecté et des actions correctrices proposées par les équipes de Direction des magasins permettent d'apporter des réponses aux attentes des collaborateurs audités. Selon l'enquête réalisée en 2015, 74,5 % des employés en France recommanderaient Carrefour à leurs amis en recherche d'emploi (2 804 participants à l'enquête) ;

- Au Brésil, deux enquêtes ont été menées auprès des employés sièges et magasins en 2015 afin de mesurer leur taux d'engagement et perception concernant l'organisation. 33 931 personnes en magasin ont répondu à l'enquête, soit un taux de participation de 85 %. Les résultats ont été présentés aux dirigeants et des plans d'action définis autour de 4 priorités : alignement stratégique, excellence dans l'exécution des tâches orientées clients, performance du management et rappel des valeurs de Carrefour. Des initiatives ont ensuite été lancées dès 2015 pour réduire le *turnover* et l'absentéisme ou pour revoir le cycle de détection des talents parmi les employés et managers.

## Veiller aux bonnes conditions de travail

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 réglementation 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 (sur la santé et sécurité dans les magasins 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, Carrefour place également l'évaluation et la prévention des risques au cœur du système de gestion de la santé et de la sécurité.

Le taux d'absence pour motif d'accident du travail et de trajet est de 0,56 % en 2015, en légère baisse depuis 2011 où il était de 0,60 %. Les nombreuses actions mises en place par Carrefour (décrites ci-dessous) cherchent à prévenir ce type d'accident et à les faire diminuer.

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

	2015	2014
Taux d'absence pour motif d'accident du travail et de trajet	0,56 %	0,54 %

Périmètre : BU comparables (100 % du périmètre CA HT consolidé 2015).

	2015	2014
Taux de fréquence des accidents du travail (nombre accidents/millions d'heures de travail théorique)	22,8	23,5
Taux de gravité des accidents du travail (nombre de jours d'absence pour motif d'accident/1 000 heures de travail)	0,63	0,60

Périmètre : BU comparables (100 % du périmètre CA HT consolidé 2015).

## TAUX D'ABSENTÉISME PAR MOTIF

	2015	2014
Maladie (dont maladie professionnelle)	4,43 %	4,27 %
Accident du travail	0,50 %	0,48 %
Accident de trajet	0,06 %	0,06 %

Périmètre : BU comparables (100 % du périmètre CA HT consolidé 2015).

En France, en 2015, Carrefour a saisi les opportunités offertes par les nouvelles solutions digitales pour renforcer ses actions de prévention et répondre aux exigences légales et réglementaires. Carrefour E-S@nté a été créé afin d'aider chaque magasin à procéder à une évaluation des risques professionnels pour l'ensemble des postes de travail et leur permettre de mettre en place des plans d'action annuels et d'en assurer le suivi. Carrefour E-S@nté est en liaison avec l'outil santé au travail créé en 2013 intitulé Numérisques. Il permet de suivre de manière cartographiée en temps réel l'ensemble des sites Carrefour sur l'état d'avancement des campagnes d'évaluation des risques, les accidents du travail et la mise en place des moyens de prévention. Carrefour a reçu lors du salon Préventica 2015 à Lyon, le prix de l'innovation dans la catégorie logiciel « santé et sécurité au travail » pour cet outil Carrefour E-S@nté.

Carrefour en France a une structure dédiée à la santé et à la sécurité au travail depuis 2012. Plusieurs grands chantiers ont été lancés, tels que la prévention des risques psychosociaux, la nomination d'un médecin du travail référent, 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'Île-de-France) en 2012, concernant d'une part le *drive* et d'autre part la formation des animateurs de prévention des risques professionnels pour Carrefour France. 300 personnes ont suivi la formation et sont validées à date comme animateurs niveau 1 et 100 personnes comme animateurs niveau 2. Outre le réseau d'animateurs, des postes de responsable qualité de vie et santé au travail ont été créés en 2015 au sein des entités Logistique, Erteco, Market et Maison Johanès Boubée. De plus, en 2015, le partenariat avec la Cramif a été renforcé par la signature d'un accord concernant

l'ensemble des sites logistiques de Carrefour France. L'accord porte sur l'amélioration des conditions de travail et la prévention des risques liés aux manutentions manuelles dans ses entrepôts.

Dans le cadre de son programme *Vivir Mejor*, Carrefour Argentine développe des actions afin de prévenir les risques de maladies et améliorer la santé physique et mentale, telles que des conseils de nutrition et hygiène, des exercices de posture, campagnes anti-tabac. Plus de 100 conférences ont été organisées en 2015, réunissant 8 000 participants.

Au Brésil, tous les employés des rayons boulangerie et boucherie ont été formés à la prévention des risques liés à l'utilisation des machines. Les hôtes et hôtesse de caisse ont reçu une formation à l'ergonomie afin de réduire les éventuels problèmes de santé. Une semaine spécifique est dédiée à la prévention des accidents du travail afin de sensibiliser l'ensemble des équipes.

### L'ergonomie au travail et la lutte contre les troubles musculo-squelettiques (TMS)

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

En France, les magasins se dotent de matériels ergonomiques visant à limiter les opérations de manutention. Ces équipements sont basés sur des normes ou recommandations plus contraignantes que la législation en vigueur. Une table à fond constant et une plate-forme de travail en hauteur ont été spécialement créées dans les supermarchés pour faciliter les opérations de mise en rayon et permettre aux employés d'atteindre facilement les étagères du haut. Depuis plus de 3 ans, Carrefour a limité la hauteur des palettes à 1,80 mètres en sortie d'entrepôt intégré. Aujourd'hui, plus de 99 % des palettes livrées sont à une hauteur inférieure à 1,80 mètres.

Les supermarchés et hypermarchés français se sont équipés de tire-palettes à haute levée ou de chariots non électriques dans les

magasins plus petits. Carrefour France conçoit également des nouveaux matériels d'aide à la manutention en partenariat avec ses partenaires (comme la Caisse nationale d'assurance maladie des travailleurs salariés et la Cramif).

### 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 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 la formation à la gestion du stress, les dispositifs d'écoute et d'accompagnement psychologique gratuit à distance, ou l'évaluation des risques en magasin suivie de plan d'actions correctives.

En 2015, Carrefour France a mis en place un nouveau service d'accompagnement social (numéro vert) afin d'apporter des réponses adaptées à la situation des collaborateurs. Une équipe d'assistants sociaux les accompagne dans leurs difficultés personnelles ou professionnelles (difficultés financières, changement de situation tel que séparation, divorce, mutation... Carrefour France a poursuivi en 2015 sa démarche de prévention des risques psychosociaux dans toutes ses entités.

Depuis 2004, plus de 35 000 personnes ont bénéficié de la formation « SOS conflits » dont l'objectif est de les aider à gérer le relationnel client, allant du simple mécontentement à l'agression (verbale, physique) au braquage.

### Bilan des accords santé et sécurité

Le tableau ci-dessous présente des accords et avenants signés en 2015 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 2015

Accord international pour la promotion du dialogue social et de la diversité et pour le respect des droits fondamentaux, incluant une partie intitulée « un environnement de travail sûr et sain et des conditions de travail respectueuses »

Accord santé au travail au sein des supermarchés France portant sur la réalisation d'un diagnostic pénibilité, l'ajout d'engagement sur les formations et la mise en place du poste de responsable qualité de vie au travail

Avenant à l'accord santé au travail du 04/07/2012 au sein des hypermarchés France

### 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. La promotion de l'équilibre vie professionnelle/vie personnelle est l'un des quatre axes du programme « Women Leaders » (détaillé en section 2.3.1.4 du présent chapitre). Dans ce cadre, un certain nombre de mesures sont mises en place dans le Groupe qui bénéficient aux femmes comme aux hommes.

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

En 2015, le comité exécutif de Carrefour France a signé les 15 engagements pour l'équilibre des temps de vie, dont les points principaux sont le respect de l'équilibre vie privée et professionnelle, l'optimisation des réunions, le bon usage des emails et l'exemplarité des managers. Carrefour Hypermarchés France a également signé en janvier 2015 un avenant à l'accord égalité femmes hommes qui renforce les dispositions liées à l'équilibre de vie personnelle / vie professionnelle (mise en place du CESU pour aider au financement de la garde d'enfants, congé de présence familiale, horaires aménagés pour la rentrée scolaire). Enfin, Carrefour France a organisé en 2015 le déménagement des collaborateurs du siège vers le nouveau site de Massy. 63 % des 4 000 collaborateurs travaillant sur ce site estiment avoir gagné en confort de travail. En présence du Sénateur-maire de Massy, la Présidente de la CAF Essonne et du Président de la Maison Bleue, Carrefour a inauguré le 11 septembre 2015 sa crèche sur le nouveau siège de Massy, qui compte 85 berceaux.

En hypermarché, l'organisation des horaires en îlots (*détaillé en section 2.3.1.1 du présent chapitre*) contribue également à un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.

### Des actions innovantes sur le mieux-vivre

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.

- Carrefour Italie a lancé en 2015 un programme *Carrefour Life* s'inspirant de la bonne pratique de Carrefour Espagne ;

- Carrefour Argentine a poursuivi en 2015 son programme intitulé *Vivir mejor* consistant à offrir chaque semaine différentes activités pour améliorer l'équilibre de vie, des astuces pour la nutrition, du coaching sportif ;
- Carrefour Taïwan a lancé un Jour famille auquel 1 000 personnes (collaborateurs et leur famille) ont participé. L'entreprise organise également des activités ludiques et sportives, 8 563 collaborateurs et leurs enfants ont participé en 2015 à la Journée de fête des collaborateurs magasin.

## 2.3.1.4 Encourager la diversité et l'égalité des chances

Engagement	Objectifs	Indicateur clé	2015	2014	Avancement des plans d'actions
<b>Agir en employeur responsable</b>	Encourager la diversité et l'égalité des chances	% de femmes dans le management	38,3 %	37,5 %	

Légende :  Plans d'actions en cours

Groupe multilocal et de proximité, Carrefour s'est attaché, depuis sa création, à refléter, au sein de ses équipes, la diversité et la mixité sociale de ses lieux d'implantation.

Pour valoriser cette richesse, Carrefour s'est engagé très tôt dans la promotion de la diversité (signature de la Charte de la diversité en 2004). Chaque année de nouveaux engagements confirment cette démarche globale et locale. Ainsi en 2015, le Groupe a poursuivi ses actions en faveur :

- du renforcement du programme *Women Leaders* consacré à l'égalité hommes/femmes et à la promotion des femmes aux postes à importantes responsabilités ;

- de la sensibilisation des managers à la lutte contre les discriminations, la promotion de la diversité et l'égalité des chances ;
- des actions en faveur de populations éloignées de l'emploi.

### Le renforcement du programme *Women Leaders*

Les femmes représentent plus de 57 % de l'effectif total de Carrefour, soit plus de la moitié. Elles sont en revanche moins représentées dans les plus hauts niveaux hiérarchiques (12,8 % de Directeurs Seniors sont des femmes).

### RÉPARTITION DES FEMMES PAR CATEGORIE

Part des femmes par catégorie	2015	2014	2013
Directeurs Seniors	12,8 %	11,3 %	11,5 %
Directeurs	23,7 %	22,2 %	21,8 %
Manager	39,4 %	38,6 %	38,0 %
Employés	60,1 %	60,0 %	60,4 %
<b>TOTAL GROUPE</b>	<b>57,6 %</b>	<b>57,5 %</b>	<b>57,8 %</b>



Le pourcentage de femmes dans le management est l'un des indicateurs clés de pilotage du Groupe. En 2015, 38,3 % des cadres du Groupe sont des femmes, un chiffre qui progresse régulièrement depuis 2011 (où il était de 35,0 %), soit une hausse de 8,6 %.

	2015	2014	2013	% vs 2014
Part des femmes dans le management	38,3 %	37,5 %	36,9 %	+ 3,4 %

Périmètre : BU comparables (100 % du périmètre CA HT consolidé 2015).

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 recrutement et de plans de carrière ;
- la promotion de l'équilibre vie professionnelle/vie personnelle.

En 2015, le programme a été renforcé notamment par :

- la signature de l'accord international sur la promotion du dialogue social et de la diversité et le respect des droits fondamentaux avec UNI Global Union (détaillé en section 2.3.1.3 du présent chapitre). Cet accord met l'accent sur la promotion de l'égalité entre les femmes et les hommes. En annexe de l'accord est jointe une déclaration commune sur l'égalité entre les femmes et les hommes proposée par les membres du Comité européen à la suite d'un séminaire de formation dédié au sujet en 2012 ;
- la tenue de la deuxième convention *Women Leaders* 2015, avec 150 cadres dirigeants et Directeurs de Pays. En 2013 s'était déroulée une première convention cadres dirigeants sur ce sujet, qui a donné lieu à la mise en place de plans d'actions dans l'ensemble des pays. En 2015 a été organisée une seconde convention, à laquelle les Directeurs exécutifs de pays se sont joints, dans le but de dresser un bilan des actions menées depuis 2 ans et donner une nouvelle impulsion au programme. Chaque pays a identifié et partagé avec les 150 participants de la convention de nouveaux objectifs et engagements pour les deux années à venir ;
- Carrefour a également organisé en 2015 des Trophées internes de la mixité afin de reconnaître les femmes talent de l'entreprise, dans tous les pays et à tout niveau, ainsi que les directeurs et managers champion de la mixité. Les prix ont été remis lors de la convention par Monsieur G. Plassat, Président-Directeur Général du Groupe.

### Des plans d'actions concrets dans chaque pays

Suite à la première convention *Women Leaders* en 2013, les pays du Groupe ont identifié et mis en œuvre leur plan d'actions. Des programmes de *mentoring* pour les femmes managers évolutives sont en place en France (2<sup>e</sup> promotion lancée en 2015), en Italie, en Argentine et en Pologne. Plusieurs réseaux de femmes ont été lancés en 2015 : Carrefour Elles en France, qui réunit 120 femmes cadres, le *Club di Donne* en Italie, qui réunit 65 femmes de tout niveau et est force de proposition d'actions innovantes auprès du comité exécutif, et, dans la dynamique de la convention en novembre 2015, le lancement d'un réseau transverse *Women in IT*. D'autres initiatives spécifiques ont été menées :

- en France, les programmes *Graduate* de recrutement de jeunes diplômés comptent au moins 50 % de femmes. Carrefour France a signé les 15 engagements pour l'équilibre des temps de vie et assoupli ses règles de mobilité géographique pour ses cadres ;
- Carrefour Argentine a adopté des mesures spécifiques pour les femmes managers qui reviennent d'un congé maternité. Elles ont la possibilité de travailler à temps partiel en étant payées temps plein ;
- en Belgique, une brochure sur la parentalité a été communiquée aux managers et employés. Elle a été réalisée par un groupe de travail composé de membres de la direction et de représentants syndicaux.

### Un engagement porté au plus haut niveau et déployé progressivement

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. Cette convention a été renouvelée pour une durée de deux ans en 2015. Carrefour a souhaité que l'engagement pris au niveau Groupe soit également pris au niveau des pays. Ainsi, les Directeurs exécutifs de Carrefour Argentine, Brésil, Italie et Espagne ont signé les WEPs. Les 200 principaux dirigeants de Carrefour Belgique ont signé et adopté un Pacte égalité, s'inspirant des principes des WEPs.

En 2015, Carrefour a choisi de relayer au sein de ses structures la campagne *HeforShe* initiée par ONU Femmes. Les membres de l'Equipe de direction du Groupe ont lancé la campagne, en affichant personnellement leur soutien. La campagne a ensuite été déployée auprès des sièges et magasins en France, à Taiwan, au Brésil et Espagne, Italie. Les membres du Comité européen Carrefour et Comité de Groupe ont également affiché leur soutien à l'opération *HeforShe*.

### 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 et Carrefour Market en France, Carrefour Argentine et Carrefour Roumanie. Le Groupe a été récompensé pour sa démarche globale et a également reçu le label en 2014. En 2015, c'est Carrefour Taïwan qui a été récompensé et a obtenu le label. L'ambition du Groupe est que l'ensemble des pays Carrefour soient candidats au label dans les prochaines années.

### La lutte contre les discriminations, la promotion de la diversité et l'égalité des chances

Carrefour lutte contre les discriminations et promeut toute forme de diversité. Cela est rappelé dans l'Accord international pour la promotion du dialogue social et de la diversité et le respect des droits fondamentaux signé le 30 septembre 2015. Au niveau du Groupe, des formations spécifiques pour sensibiliser les managers se sont poursuivies en 2015 :

- Carrefour Brésil a poursuivi en 2015 la formation de 200 managers sur le sujet de la diversité, et a participé à la semaine de la diversité (un jour dédié à l'égalité femmes hommes, avec le soutien de la campagne *HeforShe* de ONU Femmes, et les autres jours dédiés à l'égalité entre les origines, les personnes handicapées, les réfugiés et la Fédération des lesbiennes, gays, bisexuels et transgenres – LGBT). Carrefour Brésil a réaffirmé ses engagements en faveur de la diversité en soutenant la création de *Business initiative for racial equality* et signant la lettre d'engagements en référence, mais aussi en devenant membre du Bureau du *LGBT Business Forum* ;
- Carrefour Market en France a lancé une vaste campagne de communication interne et externe concernant l'égalité des chances, avec des opérations de sensibilisation des équipes d'encadrement des magasins, un parcours sécurisé préapprentissage du métier de la boucherie, formation handicap des Directeurs de magasin, sensibilisation des jeunes collégiens sur les stéréotypes liés au genre des métiers, etc. Tous les Directeurs de magasins Market ont suivi la formation diversité égalité des chances.

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

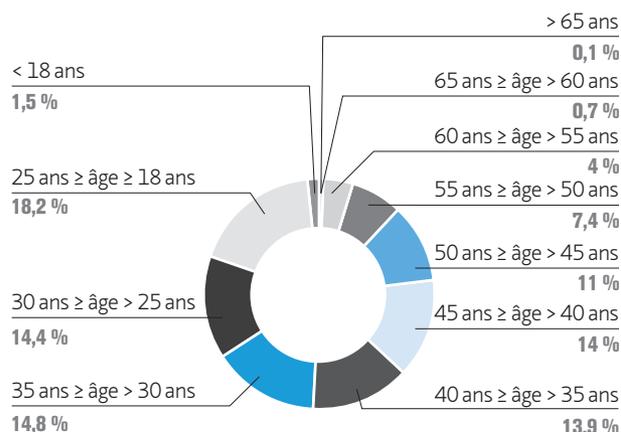
#### La collaboration avec les partenaires de l'emploi

- Carrefour France et Pôle Emploi sont partenaires historiques depuis 1992. Ils ont renouvelé, le 10 juillet 2015, leur accord national-cadre pour trois ans. Cet accord prévoit trois volets : développer des actions tournées vers le numérique, sécuriser et simplifier le processus de recrutement et accompagner le retour à l'emploi des demandeurs d'emploi et contribuer à la sécurisation des parcours professionnels des nouveaux recrutés. Carrefour a également signé une convention de partenariat avec l'École de la deuxième chance du département de Seine-et-Marne (77). Cette école accompagne les jeunes ayant quitté l'univers scolaire et qui souhaitent se donner une 2<sup>e</sup> chance. Carrefour s'engage ainsi à ouvrir ses portes aux jeunes afin de leur faire découvrir les métiers. Carrefour France a par ailleurs décliné en 2015 la Charte entreprises et quartiers, qui avait été signée en 2013, auprès de 5 départements et régions. Signée en 2014 avec le Ministre de la ville, cette convention a pour but de favoriser l'accès à l'emploi des populations des quartiers prioritaires de la politique de la ville et participer ainsi au développement économique et social de ces quartiers. Enfin, Carrefour France a également signé en 2015 la Charte entreprise « Engagés ensemble pour le territoire » avec la ville de Montreuil (93).

#### Les actions en faveur de l'emploi des jeunes et des seniors

La représentation graphique des effectifs ci-dessous montre que la part des moins de 25 ans au sein du Groupe représente 20 % et celle des plus de 50 ans représente 12 %. La part des jeunes est donc particulièrement forte dans les équipes de Carrefour.

#### EFFECTIFS PAR TRANCHE D'ÂGE (2015)



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

- Carrefour France a organisé en 2015 la Journée de l'emploi des jeunes. Partout en France, les hypermarchés et supermarchés ont ouvert leurs portes pour échanger avec les jeunes sur les possibilités de recrutement et parcours professionnel, quel que soit leur niveau d'étude, et leur faire découvrir les métiers en magasin. Grâce à ses 5 500 offres de contrats en alternance, Carrefour propose aux jeunes une expérience concrète à travers des formations et un accompagnement réalisé par 6 800 tuteurs. En 2015 Carrefour a recruté 3 984 salariés en contrats de professionnalisation (hypermarchés, supermarchés, *supply chain*). Près de 2 500 d'entre eux préparent dans leur parcours de formation du contrat de professionnalisation un CQP employé de commerce. 1 154 apprentis sont en cours de formation (hypermarchés et supermarchés) préparant un diplôme du CAP Bac + 5. Carrefour poursuit également son partenariat avec l'association Nos quartiers ont des talents. Plus de 580 jeunes ont été parrainés depuis le début du partenariat en 2010 par des collaborateurs Carrefour. Carrefour France a été certifié « Meilleure entreprise pour commencer sa carrière » par meilleures-entreprises.com et a obtenu le label *Happy trainees*. 89 % des stagiaires et alternants recommandent Carrefour pour y effectuer un stage ou une alternance ;
- Carrefour Argentine poursuit le programme « Jovenes con Futuro », en collaboration avec le Ministère du Travail. En 2015, ce sont à nouveau 60 jeunes de moins de 24 ans qui ont eu l'opportunité de se former à un métier en magasin durant 3 mois. 28 magasins au niveau national participent au programme.
- Carrefour Espagne a recruté plus de 2 400 jeunes en contrat à durée indéterminée en 2015 dans la continuité des 2 000 recrutements déjà effectués en 2014.

- Carrefour Roumanie développe des partenariats avec des universités et écoles. Le prix du « meilleur partenaire de pratique scolaire » a été décerné à l'entreprise par le lycée d'industrie alimentaire *Dumitru Motoc* de Bucarest. 150 à 200 jeunes sont accueillis en stage chaque année.

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

- Carrefour Belgique a lancé un groupe de travail paritaire, composé de membres de la Direction et de représentants syndicaux qui travaillent ensemble sur les sujets de l'égalité professionnelle femmes hommes, le handicap et l'emploi des personnes de plus de 45 ans.

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

Fin 2011, Carrefour a été la 1<sup>re</sup> 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 2015, Carrefour a signé la Charte pour l'emploi des personnes handicapées proposée par le Réseau handicap de l'OIT. Cette charte, conjointement signée par le Président-Directeur Général de Carrefour et le Directeur Général de l'OIT, renforce l'engagement et l'action de Carrefour à travers le monde.

Le pourcentage de collaborateurs déclarés en situation de handicap (3 % en 2015) est à la hausse depuis 2011 – où il était de 2,6 %.

Étant donné la taille du Groupe, cela représente un nombre important de salariés en situation de handicap : 11 271 en 2015. De nombreuses actions sont menées par le Groupe en faveur de l'insertion et le maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés (voir ci-dessous).

	2015	2014	2013
Pourcentage de salariés déclarés en situation de handicap	3,0 %	2,9 %	2,8 %

Périmètre : BU comparables (100 % du périmètre CA HT consolidé 2015).

	2015	2014	2013	% vs 2014
Nombre de salariés en situation de handicap	11 271	10 523 *	9 709	+ 7,1 %

Périmètre : BU comparables (100 % du périmètre CA HT consolidé 2015).

\* La donnée 2014 a été ajustée.

- En France, Carrefour s'est engagé auprès de l'Arpejh pour l'emploi de jeunes en situation de handicap. Carrefour organise désormais des ateliers dans lesquels les jeunes reçoivent des conseils personnalisés sur les CV et des simulations d'entretien. Carrefour *Supply Chain* s'est engagé pour la 3<sup>e</sup> année dans la course *Free Handi'se Trophy* en 2015 : trois équipes composées chacune de deux collaborateurs en situation de handicap et deux collaborateurs valides ont parcouru 713 km en vélo tandem et canoë. Début 2014, les hypermarchés et supermarchés ont renouvelé leurs accords Handicap.

Le 6<sup>e</sup> accord Handicap signé par les hypermarchés avec l'ensemble des organisations syndicales comporte cinq volets : embauche, intégration/maintien dans l'emploi, insertion, formation/communication et sensibilisation/management de la démarche. En 2015, Carrefour *market* a fêté les 10 ans de la Mission Handicap Market. Plus de 450 magasins se sont mobilisés à l'occasion de la semaine pour l'emploi de personnes handicapées. Des ventes de CD ont été organisées, donnant lieu à des dons reversés à l'association « Différent comme tout le monde » qui a pour objectif de sensibiliser les collégiens de 5<sup>e</sup> à la différence et aux handicaps. Carrefour *market* en région PACA a reçu pour avoir initié cette opération le prix de la sensibilisation grand public de la Charte de la diversité.

Tous les efforts déployés depuis 10 ans par Carrefour *market* lui ont permis cette année de dépasser le taux légal de 6 % ;

- Carrefour Pologne est investi depuis 2006 pour l'emploi des personnes handicapées. En 2010, un partenariat a été conclu avec l'association Pion et a permis ainsi de définir une véritable politique d'emploi. Actuellement 262 personnes handicapées sont embauchées par Carrefour Pologne ;

- En Belgique, Carrefour a participé à une opération lancée par l'Agence Wallone pour le handicap et a ainsi accueilli des personnes en situation de handicap qui ont eu l'opportunité de découvrir les métiers pendant quelques jours. Lors de cette opération *DuoDay*, ce fut aussi pour les managers l'opportunité de casser certains préjugés et découvrir les capacités des personnes porteuses de handicap.

## 2.3.2 Le programme d'actions de lutte contre le gaspillage

Pour Carrefour, préserver les ressources naturelles, c'est avant tout lutter contre toutes les formes de gaspillage. 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.

Carrefour a conçu en 2012 un plan de lutte contre le gaspillage, le « plan Antigaspi », dont il a démarré la mise en œuvre en 2013. Ce plan a pour objectif de mobiliser les métiers pour une plus grande efficacité et ainsi créer de la valeur. Il est directement relayé par les Directeurs Exécutifs des pays : chaque pays est chargé de mettre en place la gouvernance nécessaire au déploiement local du plan en identifiant les synergies et en mobilisant les Directions concernées.

### 2.3.2.1 Lutter contre le gaspillage alimentaire

Engagement	Objectifs	Indicateur clé	2015	2014	Avancement des plans d'actions
<b>Lutter contre le gaspillage alimentaire</b>	Réduire de 50 % nos déchets alimentaires en 2025 par rapport à 2016	<i>Indicateur en cours de définition</i>	-	-	<input type="checkbox"/>

Légende :  Challenge pour Carrefour

#### Politique de Carrefour

La lutte contre le gaspillage alimentaire est un défi collectif : en effet, Carrefour lutte contre le gaspillage alimentaire grâce à des actions menées avec ses différentes parties prenantes. Dans le cadre du plan Antigaspi, Carrefour a mis en œuvre des solutions dans ses magasins (vente de produits à date courte, équipe dédiée à la lutte contre le gaspillage, optimisation des commandes et des stocks, tri optimisé pour les dons aux associations...), avec ses fournisseurs (allongement des dates limites de consommation et des dates de durabilité minimale des produits à marque Carrefour, études approfondies pour identifier le gaspillage lors des étapes de production des bananes, tomates, yaourts, pommes. vente promotionnelle de produits avec défaut de forme à Atacadão avec la marque Sans form plus de 350 tonnes vendues en 2015, lancement de la marque « Tous Antigaspi » en France, etc.), ou encore avec ses clients (des actions de sensibilisation à l'attention des clients en magasin et sur son site Internet concernant la maturité des fruits, la diffusion de recettes pour moins gaspiller).

Des équipes dédiées à la lutte contre le gaspillage en magasin (14 coachs Antigaspi) sillonnent depuis 2013 les hypermarchés et supermarchés en France afin d'identifier des axes d'amélioration et d'accompagner les collaborateurs pour leur mise en œuvre. Suite au diagnostic effectué, les processus internes sont améliorés pour une meilleure adéquation des commandes, des stocks et des assortiments aux besoins des magasins et de leurs clients.

En dernier recours, les produits alimentaires encore consommables mais qui ne peuvent plus être commercialisés sont donnés à des associations de l'aide alimentaire et aux épiceries sociales partenaires des magasins.

Dans ce cadre, la Fondation Carrefour, accompagne les associations, notamment en termes de logistique, en les dotant d'équipements pour le transport et le stockage des denrées (voir chapitre 2.3.4.4).

#### Performance de Carrefour

Suite à la résolution adoptée par le *Consumer goods forum*, Carrefour s'est engagé à réduire de 50 % ses déchets alimentaires en 2025 par rapport à 2016. Ce nouvel objectif est un challenge pour le Groupe, qui définira en 2016 un indicateur de suivi pour tracer les évolutions et préciser le périmètre.

#### Faits marquants

Une étude a été lancée en interne par Carrefour afin de mesurer l'impact potentiel de chaque maillon de la chaîne de valeur de Carrefour ayant un rôle à jouer pour diminuer le gaspillage. En effet, la question du gaspillage alimentaire est un défi collectif. Des études de cas sur les produits clés (banane, pomme, tomate, yaourt) ont été réalisées, mobilisant l'ensemble des acteurs. Plantation, récolte et conditionnement, transport, mûrisserie, distribution, consommateur : toutes les étapes ont été considérées pour déterminer les axes de progrès. À titre d'exemple, sur 1 000 bananes produites, 84 % sont consommées entières par les clients, 1 % sont valorisées par Carrefour (méthanisation) et 15 % sont jetées sans valorisation par les différents acteurs de la chaîne. Des solutions Antigaspi ont été recensées pour chaque étape, comme la mise en place de daïpas (sacs en papier) pour protéger les bananes des insectes et des intempéries dans les plantations ou encore la mise en vente de bananes seules en lots de trois dans les magasins Carrefour. Des plans d'actions seront mis en œuvre pour chaque famille de produits étudiée.



Le plan Antigaspi est également décliné et appliqué dans les gammes de produits proposées par Carrefour. Après le lancement des produits Sans Form au Brésil, Carrefour a lancé en France la marque Tous Antigaspi en 2015 afin de valoriser les produits présentant de légers défauts d'aspect. La marque a été lancée en premier lieu sur les camemberts non calibrés (environ 100 000 produits vendus en France en 2015). Elle sera étendue à des céréales petit-déjeuner à compter de 2016. Les produits Tous AntiGaspi sont solidaires : pour chaque produit de la gamme acheté, un centime est reversé à des associations de l'aide alimentaire, via le fond de solidarité de Microdon.

De plus, afin de ralentir le mûrissement de certains fruits et légumes en magasins, Carrefour a mis en place la technologie *IT's Fresh*, qui permet le ralentissement du processus de maturation grâce à une pastille fraîcheur qui absorbe l'éthylène. En 2015, la pastille a été placée dans les barquettes de certains fruits mûrs à point en France. Enfin, des avancées ont été réalisées en 2015 sur les dates limites de consommations (ultra-frais, charcuterie, crèmerie, traiteur...) et la date de durabilité minimale de certains produits (sucre, alcool, vinaigre) afin d'améliorer la clarté des informations présentées et de limiter le gaspillage.

### 2.3.2.2 Valoriser les déchets

Engagement	Objectifs	Indicateur clé	2015	2014	Avancement des plans d'actions
<b>Valoriser nos déchets</b>	Valoriser 100 % de nos déchets	% de déchets valorisés	66,6	64,7	

Légende :  Plans d'actions en cours

#### Politique de Carrefour

L'objectif de Carrefour est de valoriser 100 % des déchets produits dans ses magasins. Pour atteindre cet objectif, les équipes sont chargées de réduire les volumes en amont (politique Antigaspi alimentaire, réduction des emballages secondaires, PLV 100 % recyclables...), d'optimiser le tri et les gestes de tri en magasin et de trouver continuellement de nouvelles filières de valorisation et des partenariats innovants.

La question des déchets est un réel enjeu pour le Groupe qui anticipe des revenus issus de la revente des déchets valorisables supérieurs au coût d'élimination des déchets. Afin de contribuer au développement du tri et du recyclage en France, Carrefour s'investit par ailleurs dans de nombreux éco-organismes en tant qu'administrateur et/ou actionnaire (pour en savoir plus, consulter le site [www.pourmoipourtous.fr](http://www.pourmoipourtous.fr)).

Par ailleurs, les pratiques de gestion des déchets ne sont pas uniformes entre les pays. Des échanges de bonnes pratiques sont réalisés afin d'encourager les initiatives au niveau local. Tous les deux ans, ces sujets sont notamment traités lors de la file internationale des achats non marchands.

#### Performance de Carrefour

En 2015, 66,6 % des déchets étaient valorisés, soit une hausse de 1,9 point par rapport à 2014. Cette évolution est notamment liée à l'augmentation des dons, en lien avec la Charte qualité de Carrefour, les produits encore consommables sont en effet retirés des magasins quelques jours avant la date limite de consommation et donnés à des associations, soit 10 % en 2015 (*détaillée en section 2.3.4.4 du présent chapitre*).

% de déchets valorisés	2015	2014	2013	Evolution entre 2013 et 2015
Déchets valorisés (dons alimentaires inclus)	66,6	64,7	61,3	5,3 points

Périmètre : BU Comparable (90 % du périmètre CA HT consolidé 2015) – Hors : HM : AR/SM : AR, IT.

Carrefour encourage la mise en place de filières de valorisation afin de revendre les déchets recyclables, qu'il s'agisse de carton, de plastique, de déchets organiques, ou de bois, par exemple. En 2015, 68 % de déchets carton/papier ont, par exemple, été valorisés, soit 2 points de moins qu'en 2014.

Les produits alimentaires invendables (emballages abîmés ou hors dates limites de consommation par exemple) passent en déchets organiques, soit 14 % en 2015, un chiffre en constante progression depuis 2013 avec le développement de filières de méthanisation et de compost.

Déchets recyclés par type de déchets	2015	2014	2013	% évolution entre 2013 et 2015
<b>TOTAL</b> (en milliers de tonnes)	<b>412,6</b>	<b>401,8</b>	<b>379,0</b>	<b>8,9 %</b>
Déchets carton/papier	68 %	70 %	74 %	
Dons alimentaires	10 %	10 %	9 %	
Déchets organiques	14 %	12 %	9 %	
Autres déchets (plastique, bois, néons, cartouches d'encre, huiles de cuisson, métaux, déchets alimentaires donnés à des associations animalières)	8 %	8 %	8 %	

Périmètre : BU Comparable (90 % du périmètre CA HT consolidé 2015) – Hors : HM : AR / SM : AR, IT.

Enfin, pour faciliter le tri et le recyclage des produits de ses clients, Carrefour a mis en place dans ses magasins hypermarchés et supermarchés, des espaces de collecte. La majeure partie des déchets valorisés en magasin par les clients sont des piles.

Quantité de déchets recyclés – retours clients (en milliers de tonnes)	2015	2014	2013	% évolution entre 2013 et 2015
Piles	0,8	0,9	0,9	(7,2) %
Autres produits en fin de vie	10,6	6,1	7,3	45,7 %

### Faits marquants

Diverses initiatives ont été mises en œuvre au niveau local en 2015, en fonction des partenariats noués de manière volontaire et des réglementations nationales.

En France, plusieurs initiatives ont été lancées. Un outil a été mis en place afin de compiler les données liées au reporting des déchets et de mieux piloter leur valorisation. L'objectif est de modéliser la production de déchets et de comprendre quels critères impactent leur production. Par ailleurs, de nouvelles filières de tri ont été développées en 2015, permettant de trier dorénavant les cintres, les palettes perdues, les papiers des bureaux et les plastiques durs.

Enfin, un cabinet extérieur a été sollicité afin d'aider les supermarchés à trouver des partenaires locaux pour trier davantage les déchets.

Carrefour Roumanie a déployé 20 bornes de recyclage sur ses parkings avec l'organisme Sigurec. Les consommateurs peuvent ainsi venir recycler 10 types de déchets différents contre réception de coupons d'achat à utiliser dans les magasins.

En Pologne, les déchets organiques des magasins sont valorisés dans des usines de compostage. Plus de 80 magasins sont engagés dans cette démarche en 2015.

### 2.3.2.3 S'engager pour le climat

Engagement	Objectifs	Indicateur clé	2015	2014	Avancement des plans d'actions
<b>S'engager pour le climat</b>	Réduire de 40 % nos émissions de CO <sub>2</sub> d'ici 2025 et de 70 % d'ici 2050 par rapport à 2010	% de variation des émissions de CO <sub>2</sub> par rapport à 2010	(29,7)	(28,5)	

Légende :  Plans d'actions en cours



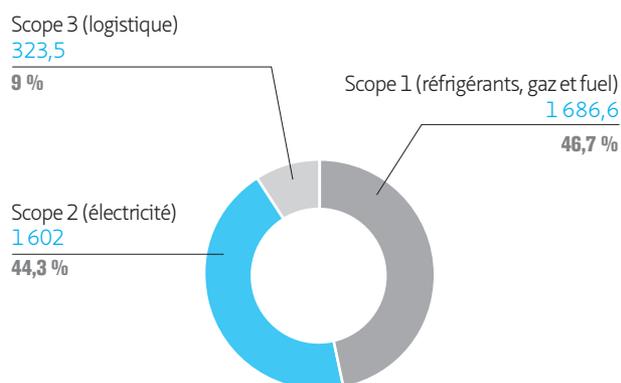
Cette année, Carrefour s'est fixé de nouveaux objectifs, notamment la réduction de 40 % de ses émissions de CO<sub>2</sub> d'ici 2025 et de 70 % d'ici 2050 par rapport à 2010, ainsi que la réduction de la consommation d'énergie de 30 % par m<sup>2</sup> de surface de vente en 2025 par rapport à 2010.

La réduction de 29,7 % des émissions de CO<sub>2</sub> en 2015 par rapport à 2010 provient principalement des efforts réalisés en matière d'économie d'énergie et plus particulièrement d'électricité (cf. partie Antigaspi Énergie).

Les émissions totales de gaz à effet de serre (GES) (directes et indirectes) sont de 3,61 millions tonnes équivalent CO<sub>2</sub> (t. eq. CO<sub>2</sub>) en 2015, soit une baisse de 1,2 % par rapport à 2014. La majorité des émissions sont réparties entre le scope 1 (47 % en 2015) et le scope 2 (44 % en 2015). La logistique (scope 3) ne représente qu'une part faible des émissions (9 % en 2015). En raison de la répartition de l'activité du Groupe, les émissions de gaz à effet de serre sont principalement concentrées sur l'Europe, qui totalise plus de la moitié des émissions (France incluse). Les émissions sont calculées selon les lignes directrices de la norme internationale *GHG Protocol* et sont vérifiées en assurance raisonnable par l'organisme tiers indépendant, sur l'intégralité du périmètre CA HT consolidé.

### ÉMISSIONS DE GES PAR SOURCE EN 2015

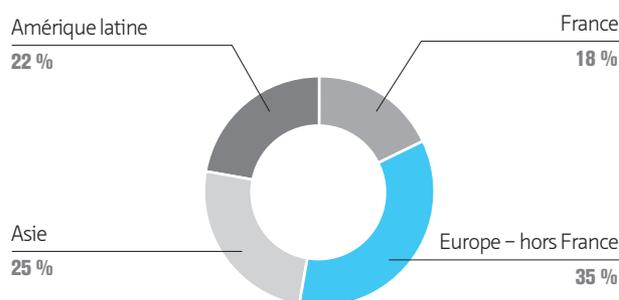
(EN MILLIERS DE T.EQ.CO<sub>2</sub>)



☑ Chiffres 2015 ayant fait l'objet d'une vérification en niveau raisonnable.

### ÉMISSIONS DE GES PAR ZONE

(EN MILLIERS DE T.EQ.CO<sub>2</sub>)



☑ Chiffres 2015 ayant fait l'objet d'une vérification en niveau raisonnable

## Antigaspi Énergie

Engagement	Objectifs	Indicateur clé	2015	2014	Avancement des plans d'actions
<b>S'engager pour le climat</b>	Réduire la consommation d'énergie de 30 % en 2025 par rapport à 2010	% de variation de la consommation d'énergie par m <sup>2</sup> de surface de vente par rapport à 2010	(12,0)	(11,2)	<div style="width: 100%; height: 10px; background-color: #0070C0;"></div>
	Augmenter la part des énergies renouvelables	Indicateur clé en cours de définition	-	-	<div style="width: 0%; height: 10px; border: 1px solid #0070C0;"></div>
	Fixer un prix interne au carbone	Indicateur clé en cours de définition	-	-	<div style="width: 0%; height: 10px; background-color: #0070C0;"></div>

Légendes :  Plans d'actions en cours  Challenge

### Politique de Carrefour

La politique de Carrefour sur l'énergie consiste à s'affranchir progressivement des énergies fossiles et à réduire la consommation d'énergie dans les magasins. L'effet combinatoire de ces deux axes doit permettre de stabiliser le coût de l'énergie pour Carrefour.

Par conséquent, Carrefour poursuit chaque année la mise en œuvre d'investissements lui permettant de réduire ses consommations d'énergie, et entame des démarches d'installation d'éclairage basse consommation pour les projets d'ouverture ou de rénovation des magasins.

D'autres systèmes contribuent à cette réduction, comme la mise en place de rideaux de nuit sur les meubles froids, les fluides naturels dans les systèmes de réfrigération, la récupération de chaleur pour l'eau chaude sanitaire, l'isolation des murs et des toitures... Un catalogue des techniques et des technologies existantes pour la génération de froid, la climatisation ou l'éclairage a été mis en place. Un suivi de la mise en œuvre de ces bonnes pratiques et de l'évolution de la consommation énergétique et des coûts correspondants est réalisé au niveau du Groupe.

## Performance de Carrefour

### Consommation d'énergie dans les magasins – électricité, gaz et fuel (kWh/m<sup>2</sup> de surface de vente)

	2015	2014	2013	% évolution entre 2013 et 2015
<b>Total</b>	<b>551,2</b>	<b>556,1*</b>	<b>572,2</b>	<b>(3,7) %</b>

Périmètre des données ci-dessus : BU Comparables (100 % du périmètre consolidé 2015).

☑ Chiffres 2015 ayant fait l'objet d'une vérification en niveau raisonnable.

\* La donnée 2014 a été ajustée.

La baisse de la consommation d'énergie et des émissions de CO<sub>2</sub> liées dans les magasins du Groupe s'explique principalement par la diminution de la consommation d'électricité dans de nombreux pays en 2015 grâce aux efforts entrepris, malgré quelques consommations à la hausse dans certains pays notamment en raison des conditions climatiques défavorables.

% de variation de la consommation d'énergie par m <sup>2</sup> de surface de vente par rapport à 2010	2015	2014	Evolution vs. 2014
<b>Total</b>	<b>(12,0)</b>	<b>(11,2)</b>	<b>(0,8) point</b>

Périmètre des données ci-dessus : BU Comparables (100 % du périmètre consolidé 2015).

☑ Chiffres 2015 ayant fait l'objet d'une vérification en niveau raisonnable.

Carrefour s'est également donné pour objectif de fixer un prix interne du CO<sub>2</sub> de manière volontaire afin de privilégier les investissements dans les technologies moins émettrices de CO<sub>2</sub>.

Enfin, Carrefour recherche des solutions de production d'énergie non fossiles dans ses magasins (géothermie, panneaux solaires sur les toitures ou les parkings...) et travaille avec des partenaires pour trouver de nouvelles solutions localement. À titre d'exemple, la Pologne analyse systématiquement la géothermie lors de travaux importants de rénovation de ses installations CVC (Climatisation ventilation chauffage). Trois hypermarchés en sont équipés à ce jour (un quatrième est prévu en 2016). De plus, Carrefour a initié des solutions de production d'énergie solaire dans certains pays comme la Belgique, la Chine, l'Espagne ou la France.

### Faits marquants

En octobre 2015, Carrefour France a organisé le premier Salon innovation et énergie, qui rassemble plus de 50 entreprises françaises et internationales. L'objectif de ce salon B to B était de partager les solutions d'optimisation énergétique et les innovations futures avec les décideurs de l'enseigne. Des représentants des 10 pays intégrés du Groupe ainsi que les partenaires franchisés ont été conviés et sensibilisés lors de la première édition de ce salon.

De plus, Carrefour Italie a été récompensé par deux prix en 2015 pour son efficacité énergétique en magasin : Place Siena (Milan) a reçu le *Good Energy Award* ayant permis d'économiser 30 % d'énergie grâce à des solutions de réfrigération, climatisation et éclairage. De plus, le magasin Corso Colombo a reçu le prix *Retail Lighting Award* grâce à une installation LED permettant de réduire la consommation d'énergie de 70 % (par rapport à la technologie précédente) soit une économie de 74 tonnes de CO<sub>2</sub> par an.

### Antigaspi Réfrigération

Engagement	Objectifs	Indicateur clé	2015	2014	Avancement des plans d'actions
<b>S'engager pour le climat</b>	Réduire de 40 % les émissions de CO <sub>2</sub> liées à la production de froid en 2025 par rapport à 2010	% de variation des émissions de CO <sub>2</sub> liées à la production de froid par rapport à 2010	(21,2)	(20,2)	

Légende :  Plans d'actions en cours

## Politique de Carrefour

Les fluides réfrigérants utilisés pour le fonctionnement des systèmes froids positifs et négatifs constituent la deuxième source d'émissions de gaz à effet de serre issues de l'activité des magasins. Selon une étude (réalisée en magasin par Carrefour France grâce à la mise en place de compteurs intermédiaires), il s'agit du poste de consommation d'électricité le plus important des hypermarchés, devant la climatisation et l'éclairage. Le principal problème lié à ces fluides provient majoritairement de fuites, très difficilement identifiables. Afin de réduire les émissions de CO<sub>2</sub> associées aux pertes de fluides frigorigènes dans les installations de production de froid, Carrefour travaille à la prévention et la réduction des fuites et à la substitution des fluides par des installations plus étanches et des fluides moins émetteurs de CO<sub>2</sub>. L'objectif de Carrefour est de promouvoir des solutions sans fluides HFC dans chaque pays d'implantation afin de stimuler l'innovation technologique et sa diffusion. Ainsi, Carrefour teste des installations CO<sub>2</sub> dans le sud de l'Espagne, après avoir adapté le *process* pour qu'il fonctionne dans des climats plus chauds. Des installations du même type sont envisagées au Brésil.

L'autre enjeu est celui de la suppression des fluides HFC. Des moyens sont mis en œuvre par Carrefour pour remplacer ces fluides progressivement par des solutions hybrides ou 100 % fluide naturel dont l'impact sur le changement climatique et la destruction de la couche d'ozone est réduit.

Ces changements sont faits de manière progressive au niveau du Groupe, étant donné l'investissement important pour ces nouvelles technologies bien qu'entraînant un coût moindre en termes de consommation d'électricité (entre 10 et 20 %) et de fluides réfrigérants. En termes de déploiement, la France ou la Belgique recourent automatiquement à des solutions mixtes bas PRG (Pouvoir réchauffement global) ou 100 % naturelles dès qu'une nouvelle installation de froid pour un hypermarché ou un supermarché est lancée.

En termes de plans d'actions, les meubles froids, permettant l'utilisation de fluides naturels, équipent peu à peu les magasins de Carrefour. En outre, le Groupe va lancer un test, grâce à un système d'intégration totale qui consiste à combiner la production de froid avec une seule source de production pour la climatisation et le froid alimentaire. Ce test sera sans fluides HFC et devrait être plus économe en énergie.

## Performance de Carrefour

Carrefour a pris un nouvel engagement en 2015 : réduire de 40 % les émissions de CO<sub>2</sub> liées aux fluides réfrigérants en 2025 par rapport à 2010. Actuellement, le pourcentage de réduction de 21,2 % s'explique par la mise en place de certaines mesures, comme l'équipement des magasins avec des centrales réfrigérantes en fluides 100 % naturels avec, par exemple, la mise en place de meubles froid fonctionnant au CO<sub>2</sub>.

% de variation des émissions de CO <sub>2</sub> liées aux fluides réfrigérants par rapport à 2010	2015	2014	Evolution vs. 2014
<b>Total</b>	<b>(21,2)</b>	<b>(20,2)</b>	<b>(1) point</b>

La baisse 2015 des émissions de CO<sub>2</sub> liées aux fluides réfrigérants de 21,2 % par rapport à 2010 et la réduction de 16,6 % par rapport à 2013 de la quantité de fluides réfrigérants rechargés suite à des fuites sont étroitement liées au déploiement des solutions techniques plus efficaces : installations plus étanches, fluides moins émetteurs de CO<sub>2</sub>, ainsi qu'aux efforts mis en œuvre pour limiter les fuites de fluides réfrigérants.

En 2015, 90 magasins sont équipés en fluides 100 % fluide naturel dans les pays d'implantation de Carrefour. Au total, les nouvelles technologies (100 % fluide naturel et hybride confondus) équipent 260 magasins.

Nombre de magasins équipés en système hybride ou 100 % naturel	2015	2014	% évolution entre 2014 et 2015
100 % fluide naturel (sans HFC ou HCFC*)	90	45	100 %
Hybride (mix HFC et naturel)	170	115	47 %
<b>TOTAL</b>	<b>260</b>	<b>160</b>	<b>62 %</b>

\*hydrochlorofluorocarbures

Le nombre de magasins équipés de meubles froid fonctionnant avec des fluides 100 % CO<sub>2</sub> est passé de 45 à 90 en 2015. Cette technologie permet une réduction moyenne de 16 % de la consommation d'énergie.

Quantité de fluides réfrigérants rechargés suite à des fuites (kg/1 000 m <sup>2</sup> de surface de vente)	2015	2014	2013	% évolution entre 2013 et 2015
<b>Total</b>	<b>49,9</b>	<b>53,8</b>	<b>59,8</b>	<b>(16,6) %</b>

Périmètre : BU Comparable (98 % du périmètre CA HT consolidé 2015) – Hors SM : AR.

## Antigaspi Transport

Engagement	Objectifs	Indicateur clé	2015	2014	Avancement des plans d'actions
<b>S'engager pour le climat</b>	Réduire de 30 % les émissions de CO <sub>2</sub> liées au transport en 2025 par rapport à 2010	% de variation des émissions de CO <sub>2</sub> par palette par rapport à 2010	(14,3)	(15,1)	

Légende :  Plans d'actions en cours

### Politique de Carrefour

La réduction des émissions de CO<sub>2</sub> des transports fait partie des objectifs intrinsèques aux métiers de la *Supply Chain*. Pour réduire les émissions de CO<sub>2</sub>, Carrefour travaille sur 3 niveaux : optimiser les remplissages (palette aluminium pour rehausse, emballages, palettisation, etc.), optimiser les kilomètres parcourus (projet de transformation de la *Supply Chain*, outil d'optimisation de tournées transport, etc.) et les modes de transport alternatif au diesel (biométhane, fluvial, ferré, électrique, hybride, etc.).

#### Optimiser les remplissages

Le Groupe poursuit ses programmes visant à optimiser les kilomètres parcourus et à améliorer l'efficacité de la logistique. La collaboration entre les équipes logistiques et les magasins a permis d'adapter les processus de commandes et les livraisons, en mutualisant par exemple les 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'un des objectifs est de réduire les kilomètres parcourus en rapprochant les lieux de chargement des lieux de livraison par la mise en place d'entrepôts 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, en Espagne et en France, le suivi d'un indicateur volumétrique mesurant le remplissage cubique (et non plus seulement au sol) a permis d'augmenter le remplissage volumique d'environ 20 % en moyenne. Depuis 2015, ces deux indicateurs sont désormais suivis au niveau Groupe pour engager les pays dans le calcul et le suivi du remplissage au sol et volumique de leurs véhicules. Le taux de remplissage est également amélioré par un travail sur l'optimisation de la constitution des palettes (circuits, regroupement), et par le lancement, en France, d'un nouveau contenant, le support gerbable métallique.

Afin d'optimiser les remplissages, en France, dans le cadre du plan Antigaspi du Groupe, les équipes de *Supply Chain* ont déployé le programme OptiTransport en 2013 dont l'un des objectifs est d'optimiser et de limiter l'empreinte carbone de l'activité logistique. Ce programme prévoit des changements opérationnels sur toute la chaîne : revoir les règles de préparation des palettes, adapter et optimiser la fréquence de livraison, utiliser des supports gerbables afin d'augmenter le remplissage volumique, développer les livraisons directes fournisseurs/magasins lorsque les volumes le permettent.

#### Prévenir les pollutions

Le développement de solutions économes en CO<sub>2</sub> passe également par la modernisation de la flotte, avec des camions moins polluants et moins bruyants, notamment en France.

Le sujet de prévention des pollutions sonores ayant pris de l'ampleur en 2015, Carrefour France s'est fixé des objectifs tels que : déployer un processus de livraison urbaine nocturne silencieuse (Certibruit, Club Démeter) pour le confort des riverains des magasins, répondre aux besoins des collectivités locales et accompagner le développement des magasins urbains en créant de la valeur ajoutée. À ce titre, courant 2015, 3 magasins étaient labellisés et une dizaine était en cours d'aménagement en France.

#### Travailler en partenariat avec les transporteurs

Le Cercle des transporteurs est un lieu d'échanges et de collaboration initié en 2011 entre Carrefour France et ses transporteurs stratégiques, dont l'objectif est de développer et de tester des innovations dans le milieu du transport, tout en intégrant les principes de la RSE. Le Cercle représente 22 transporteurs privés réalisant plus d'un tiers de l'activité transport de Carrefour Supply Chain France. La Charte du Cercle des transporteurs pose les bases d'une collaboration durable, efficace et compétitive avec ses partenaires stratégiques en définissant des axes de progrès communs.

En France, Carrefour a signé en 2011 un premier engagement renouvelé en 2014 avec l'Ademe, la Charte Objectif CO<sub>2</sub> couvrant sa flotte propre et incite ses transporteurs à s'y engager. Tous les transporteurs du Cercle des transporteurs de Carrefour ont signé la charte « Objectif CO<sub>2</sub>, les transporteurs s'engagent ». Ainsi, Carrefour *Supply Chain* totalise 356 entités de transporteurs ayant signé la Charte, qui représentent environ 71 % de l'activité de transport. À travers cette Charte, les transporteurs se sont engagés sur trois ans dans un plan d'actions : la modernisation de leurs flottes de véhicules, l'amélioration de l'aérodynamisme des véhicules, l'amélioration du suivi des consommations, la formation à l'éco-conduite des conducteurs et le déploiement de l'informatique embarquée voire de logiciels d'optimisation des tournées.

#### Développer des solutions alternatives et 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 :

- 2 800 (contre 2 500 en 2014) conteneurs transportés par voie fluviale, représentant 50 % (contre 45 % en 2014) des produits d'import, soit près de 575 000 km de route évités ;

- 3 800 (contre 3 150 en 2014) conteneurs transportés par voie ferroviaire soit 1,7 million 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 2015, près de 2,5 millions de kilomètres ont ainsi été économisés (contre 2,7 en 2014).

La mise en commun des moyens de transport entre l'amont et l'aval 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 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).

### Performance de Carrefour

L'engagement de Carrefour est de réduire de 30 % les émissions de CO<sub>2</sub> liées au transport en 2025, par rapport à 2010. Actuellement, le taux d'atteinte par rapport à l'objectif est de 14,3 %.

% de variation des émissions de CO <sub>2</sub> par palette par rapport à 2010	2015	2014	Évolution vs. 2014
<b>Total</b>	<b>(14,3)</b>	<b>(15,1)</b>	<b>0,8 point</b>

Les émissions de CO<sub>2</sub> par unité de transport sont de 6,2 kg CO<sub>2</sub>/palette, par rapport à 6,9 en 2013, soit une baisse de 9,8 %.

Émissions de CO <sub>2</sub> par unité de transport (kg CO <sub>2</sub> /palette)	2015	2014	2013	% évolution entre 2013 et 2015
<b>Total</b>	<b>6,2</b>	<b>6,2</b>	<b>6,8</b>	<b>(8,2) %</b>

Périmètre : BU Comparable (93 % du périmètre CA HT consolidé 2015) – Hors CH.

### Faits marquants

En 2015, les chargeurs, le Ministère du développement durable français et l'Ademe ont lancé un programme de réduction des émissions de CO<sub>2</sub> du transport routier à l'attention des chargeurs, Fret 21. Après une phase pilote avec le concours de neuf entreprises pionnières, son déploiement national est annoncé en janvier 2016. Carrefour fait partie des 9 premières entreprises volontaires à s'être lancé dans ce programme.

À l'occasion du Forum international de la météo et du climat en 2015, Carrefour a annoncé le déploiement de 200 camions de livraison roulant au biométhane dans les grandes agglomérations françaises (Paris, Lyon, Bordeaux, Marseille et Lille) d'ici 2017. Ce mode de livraison permet de réduire de 90 % les émissions de CO<sub>2</sub>, de 80 % les émissions polluantes et de supprimer les émissions de particules fines. De plus, les camions biométhane répondent à la norme PIEK, garantissant un niveau sonore inférieur à 65 décibels, et permettant de réduire de 50 % les nuisances sonores. À l'issue d'un plan de déploiement sur 3 ans, Carrefour comptera 200 camions biométhane en circulation d'ici 2017, approvisionnant 250 magasins urbains de l'enseigne en France. À travers cette nouvelle action en faveur du climat, Carrefour réduira de plus de 20 000 tonnes de CO<sub>2</sub> l'impact de ses livraisons d'ici 2017.

### 2.3.2.4 Économiser l'eau

#### Politique de Carrefour

Carrefour travaille sur la réduction de la consommation d'eau de ses magasins. En 2013, le Groupe 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 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. 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, etc. Entre 2013 et 2015, la consommation d'eau par m<sup>2</sup> a baissé de 7,9 % au niveau du Groupe. 1,1 % d'eau a été économisée en 2015 par m<sup>2</sup> de surface de vente dans le Groupe. Ce progrès est le fruit d'un travail de suivi des consommations et de sensibilisation ainsi que de plans d'actions pays visant à réduire les consommations et limiter les fuites. À l'échelle du Groupe, 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.

Du fait de l'activité des magasins, les eaux usées en sortie de site ne sont pas chargées de pollution majeures. Dans certains pays, des systèmes de traitement et recyclage des eaux grises sont mis en place.

## Performance de Carrefour

Quantité d'eau consommée	2015	2014	2013	% évolution entre 2013 et 2015
m <sup>3</sup> par m <sup>2</sup> de surface de vente	1,55	1,59	1,68	(7,9) %
m <sup>3</sup> (en milliers)	14,0	14,0	14,5	(3,7) %

Périmètre : BU Comparables (89 % du périmètre HT consolidé 2015) – Hors AR et BE.

### Faits marquants

Afin de faire face à la raréfaction de l'eau au Brésil, Carrefour Brésil a mis en œuvre des mesures de réduction de ses consommations en 2015, et un plan de continuité de ses activités en cas d'intensification de la sécheresse. Un comité et un outil de suivi en ligne des consommations réelles en magasin (*Web water*) ont été mis en place.

Par ailleurs, une campagne de sensibilisation a été menée auprès de l'ensemble des collaborateurs. Grâce à son programme de rationnement de l'utilisation d'eau, Carrefour Brésil a pu réduire de 20 % ses consommations d'eau dans 25 magasins. Ainsi, l'expérience du Brésil servira de base pour diffuser les bonnes pratiques de gestion de l'eau dans l'ensemble du Groupe.

### 2.3.2.5 Réduire les impacts liés aux emballages

Engagement	Objectifs	Indicateur clé	2015	2014	Avancement des plans d'actions
<b>Réduire les impacts liés aux emballages</b>	Travailler en collaboration avec les fournisseurs pour optimiser/réduire les impacts liés aux emballages	<i>Indicateur clé en cours de définition</i>	-	-	<input type="checkbox"/>

Légende :  Challenge

### Politique de Carrefour

Carrefour travaille sur les emballages à plusieurs niveaux. Tout d'abord, la réduction de l'impact environnemental des emballages des produits de la marque Carrefour passe par différentes mesures : réduction en taille, poids, couleurs, adaptation des formes, utilisation de matériaux renouvelables et de matières recyclées. En Espagne et en France, le développement de tous les nouveaux produits intègre une liste de 10 questions que doit se poser chaque chef de produit, comme la réduction des matériaux, l'optimisation du taux de remplissage et les modes d'impression, la simplification de l'ouverture/fermeture, etc.

L'Espagne et la France ont initié des projets spécifiques pour revoir systématiquement tous les emballages des produits Carrefour. Pour limiter les déchets, ces pays remplacent par exemple les cartons et cagettes de transport des marchandises fruits et légumes par des bacs en plastique réutilisables. Le déploiement du prêt-à-vendre (emballage secondaire utilisé comme présentoir) se poursuit et permet ainsi que les emballages primaires soient encore plus réduits et plus légers. Pour un fournisseur de filets de saumon Filière Qualité Carrefour, les emballages secondaires sont en plastique rigide en remplacement de traditionnelles caisses à poisson en polystyrène expansé. En France, les entrepôts ont continué le déploiement de 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 les tonnages transportés. Au Brésil, tous les cavaliers cartons des yaourts ont été supprimés.

En outre, Carrefour propose aux clients des systèmes de collecte des emballages ménagers.

À titre d'exemple, on peut citer le système en Roumanie sur les parkings (voir chapitre 2.3.2.2), la collecte en ligne de caisse au Brésil,

ou encore les éco-organismes en France (pour en savoir plus, consulter le site : [www.pourmoipourtous.fr](http://www.pourmoipourtous.fr)), en Espagne, en Italie et en Belgique.

Enfin, Carrefour s'engage pour la suppression des sacs de caisse à usage unique au profit de sacs réutilisables. En France, Carrefour a supprimé la distribution de sacs plastiques gratuits depuis 2007 dans tous les hypermarchés et depuis 2012 dans tous les magasins intégrés dans tous les pays, sauf en Argentine et au Brésil (où des législations régionales ainsi que les exigences des clients retardent le processus). En 2015, 1 288 millions de sacs plastiques jetables (dont 97 % en Argentine et au Brésil) ont été achetés par les magasins Carrefour et distribués gratuitement en caisse (contre 1 204 millions en 2014). L'Argentine et le Brésil travaillent avec les partenaires pour les supprimer définitivement.

### Performance de Carrefour

Carrefour ne dispose pas encore d'indicateurs de performance sur le sujet des emballages et a fait le choix de rendre systématique la réduction de l'impact des emballages à la conception des produits. L'objectif final est de travailler en collaboration avec les fournisseurs pour optimiser et réduire les impacts liés aux emballages.

### Faits marquants

En France, le groupe de travail sur l'évolution des emballages comprend :

- l'écriture de nouveaux critères sur les emballages de produits Carrefour ;
- la mise en place de nouveaux processus de validation des emballages de produits Carrefour ;
- le déploiement des consignes de tri sur plus de 13 700 emballages alimentaires et non alimentaires, actuellement en rayon ;

- la réalisation de divers projets ayant permis une réduction de plus de 880 tonnes de matériaux d'emballage chaque année sur 224 références, et ayant généré une suppression de plus de 1 530 tonnes eq. CO<sub>2</sub> potentiellement rejetées dans l'atmosphère ;
- la formation des équipes qualité à une meilleure connaissance de l'emballage.

Une réunion de partage des bonnes pratiques et d'échanges avec les parties prenantes de Carrefour a été organisée en avril 2015 sur le sujet spécifique de l'emballage. Différentes conclusions ont été apportées, comme le sujet de la transparence de la communication de Carrefour sur le sujet des emballages ou la nécessité d'innover lors du développement des produits.

## 2.3.3 Le programme d'actions de préservation de la biodiversité

### 2.3.3.1 Développer l'agroécologie, les produits biologiques et le commerce équitable

Engagement	Objectifs	Indicateur clé	2015	2014	Avancement des plans d'actions
<b>Développer l'agroécologie, les produits biologiques et le commerce équitable</b>	Développer des relations directes avec les producteurs pour augmenter le nombre de filières de l'agroécologie	Nombre de Filières Qualité Carrefour (nombre de partenariat)	438	414*	
	Promouvoir l'agriculture biologique	Ventes totales de produits Bio (en millions d'euros)	840,1	703,3	

Légende : Plans d'actions en cours

\* La donnée 2014 a été ajustée.

#### Politique de Carrefour

L'agroécologie est une source d'innovation attendue par les clients et les partenaires du secteur agricole de Carrefour, permettant de développer une agriculture à haut rendement, en amplifiant et en protégeant les services rendus par les systèmes naturels. Ce modèle est l'une des solutions choisies par Carrefour pour proposer à ses clients des produits de qualité sur le long terme, tout en maintenant la biodiversité nécessaire à son activité. Afin de protéger la biodiversité, Carrefour fait la promotion de l'agroécologie auprès de ses clients à travers son offre de produits Filières Qualité Carrefour, de produits biologiques alimentaires et non alimentaires ainsi que l'import de produits de petits producteurs certifiés bioéquitable.

Carrefour s'appuie sur la démarche collaborative que constituent les Filières Qualité pour accompagner ses partenaires producteurs à mettre en œuvre des pratiques innovantes qui contribuent directement à la préservation de la biodiversité. Plus de 21 000 producteurs intégrant les principes de l'agroécologie travaillent avec Carrefour en 2015. Elles reposent sur un partenariat de long terme visant à mettre en œuvre un plan de progrès entre producteurs, transformateurs et Carrefour. Le socle commun à toutes les filières est d'apporter aux clients des atouts visibles supplémentaires combinant

traçabilité, goût et meilleures pratiques agroécologiques tout en restant un produit en cœur de marché. En effet, les acteurs des Filières Qualité Carrefour intègrent l'agroécologie à travers 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 ou l'absence de traitement chimiques post-récoltes sur les fruits et légumes.

De plus, le Groupe a développé une offre de produits issus de l'agriculture biologique alimentaires en produits frais et en produits d'épicerie et également un large choix de produits textiles (sous la marque Tex en France) et cosmétiques qui s'est enrichi en 2015 de nouvelles références, avec une ligne de linge de maison et une gamme de vêtement en coton biologique.

Enfin, le Groupe propose des références issues du commerce équitable à marques propres et marques nationales dans le monde. Les produits les plus vendus sont le café, le chocolat, les fleurs, le thé, le miel et le sucre. Carrefour souhaite développer les produits d'imports de petits producteurs combinant la certification commerce équitable (Max Havelaar) et la certification agriculture biologique. Les deux démarches se complètent et s'enrichissent mutuellement.

## Performance de Carrefour

L'objectif du Groupe est de développer et de promouvoir les Filières Qualité Carrefour ainsi que l'agriculture biologique et le commerce équitable. En effet, le nombre de Filières Qualité Carrefour est en progression, passant de 414 en 2013 à 438 en 2015.

Les magasins Carrefour commercialisent également 2 190 références de produits alimentaires bio contrôlés contre 2 268 en 2014 (produits de marques propres). Enfin, le Groupe totalise cette année 77 références issues du commerce équitable de marques propres contre 112 en 2014.

Nombre de produits contrôlés (marques propres) ayant une certification ou une démarche RSE	2015	2014	2013	% évolution entre 2013 et 2015
Nombre de Filières Qualité Carrefour (nombre de partenariat)	438	414 *	414	5,8 %
Nombre de produits alimentaires bio	2 190	2 268	2 153	1,7 %
Nombre de produits issus du commerce équitable	77	112	89	(13,5) %

\* La donnée 2014 a été ajustée.

Ventes de produits ayant une certification ou une démarche RSE (marques propres et marques nationales) (en millions d'euros)	2015	2014	2013	% évolution entre 2013 et 2015
Ventes TTC de produits Filières Qualité Carrefour	903,6	851,4	1 033,6	(12,6) %
Ventes TTC de produits bio	840,1	703,3	601,7	39,6 %
Ventes TTC de produits issus du commerce équitable	124,1	127,6	110,1	12,8 %

Périmètre : BU comparables (100 % du périmètre CA HT consolidé 2015).

## Faits marquants

En 2015, Carrefour France a développé des produits issus de l'agroécologie dans ses filières, avec la mise sur le marché de plusieurs produits : le kiwi (sans traitement insecticide), le brocoli de Bretagne (sans herbicide), la tomate cœur de bœuf (cultivée en pleine terre et sans herbicide) et la semoule de blé dur de Provence (sans insecticide). Par ailleurs, une consultation de parties prenantes a été lancée afin de faire un état des lieux des Filières Qualité Carrefour, d'analyser les pratiques et les axes d'amélioration des fournisseurs, et de définir un plan d'action. Ce projet a donné lieu au lancement de pilotes en culture pour tester des solutions agroécologiques avec les fournisseurs de Carrefour. De nouvelles filières ont également été lancées en 2015 comme les tomates (pollinisation naturelle permettant d'éviter le recours aux hormones) et le kiwi (solution de biocontrôle) en Argentine, la pomme (sans herbicide) en Chine, ou l'échalote (utilisation d'un couvert végétal à base de paille issue des plantations de riz pour protéger les sols) et le concombre (utilisation de biostimulant naturel) à Taïwan.

Concernant le textile bio, les magasins Carrefour proposent plus de 460 références textiles en coton bio à travers les gammes Tex, Carrefour et Carrefour Home en France, ce qui représente 0,5 % des références textiles à marques propres en France.

Tous les produits textile biologiques à marques propres sont certifiés GOTS<sup>(1)</sup> (label respectant les exigences de réglementation européenne en matière de coton bio et garantissant la traçabilité du produit de la culture jusqu'au produit fini) et Oeko-tex (label garantissant l'absence/ou la très faible teneur de substances nocives dans le textile notamment métaux lourds, phénols chlorés, pesticides, etc). Les émissions de composés organiques volatils et d'odeurs sont également limitées.

L'année 2015 a confirmé les attentes du consommateur en faveur de la banane bio équitable. Écoulée en France à 13 000 tonnes en 2015 (contre 10 000 en 2014, année de lancement du produit), la banane bio équitable distribuée par Carrefour est originaire de plusieurs associations de producteurs implantées en République dominicaine, au Pérou et en Équateur. Le développement de cette filière garantit notamment un prix minimum pour les petits producteurs, le respect des droits fondamentaux des travailleurs, une prime de 4 centimes par kilo versée aux associations de producteurs pour financer des projets, et des modes de production labellisés *Fair trade*.

(1) Global organic textile standard ou Organic exchange.

### 2.3.3.2 Encourager une consommation responsable des produits de la mer

Engagement	Objectifs	Indicateur clé	2015	2014	Avancement des plans d'actions
<b>Encourager une consommation responsable des produits de la mer</b>	Faire évoluer le chiffre d'affaires des produits labellisés MSC & ASC + FQC produits de la mer	Ventes de produits labellisés MSC et ASC + FQC produits de la mer ( <i>en millions d'euros</i> )	184,6	ND	<div style="width: 100%; height: 10px; background-color: #0070C0;"></div>

Légende :  Plans d'actions en cours

#### Politique de Carrefour

Les objectifs de Carrefour à travers son projet de pêche durable sont les suivants :

- commercialiser des espèces dont les stocks ne sont pas surexploités, qui sont pêchées selon des techniques sélectives et peu impactantes pour les écosystèmes ;
- développer une aquaculture durable avec des pratiques d'élevage limitant les impacts sur l'environnement (alimentation sans OGM, limitation de la pêche minotière...), réduisant les facteurs de stress, et interdisant dès que possible l'utilisation d'antibiotiques ;
- valoriser la diversité des produits de la mer pour répartir la demande sur les différentes espèces et prendre en compte la saisonnalité des produits de la mer ;
- promouvoir la lutte contre la pêche illégale ;
- soutenir une pêche locale durable à travers des partenariats avec les acteurs locaux développant les bonnes pratiques de pêche et d'aquaculture responsable.

Le Groupe est engagé auprès de partenaires qui l'accompagnent dans la construction de sa démarche et participe ainsi activement au *Marine Stewardship Council*.

Pour tenir compte dans ses approvisionnements en produits de la mer de la nécessité de protéger les ressources halieutiques, Carrefour intègre 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. En effet, Carrefour a mis en place une démarche de pêche durable qui a débuté dès 2005 avec la création d'une gamme pêche responsable Carrefour. Les premiers produits issus des Filières Qualité Carrefour en aquaculture datent de 1999.

La problématique de la surpêche est un sujet global nécessitant des réponses locales. En effet, les solutions pour protéger les ressources doivent être adaptées à chaque zone de pêche et être mises en place avec les parties prenantes locales. Par conséquent, la démarche est lancée progressivement au niveau des pays, à leurs initiatives.

#### Performance de Carrefour

Le Groupe s'est fixé en 2015 l'objectif de faire évoluer le chiffre d'affaires des produits à marque propre de Carrefour labellisés MSC (*Marine Stewardship Council*), ASC (*Aquaculture Stewardship Council*), et Filières Qualité Carrefour. Ce nouvel indicateur montre la part relativement significative de ce type de ventes : son évolution dans le temps permettra d'en mesurer les progrès.

Évolution des ventes	2015	2014	% évolution entre 2014 et 2015
Évolution des ventes MSC, ASC et FQC pêche ( <i>en millions d'euros</i> )	184,6	ND	NA

#### Faits marquants

En 2014, une réunion parties prenantes sur les ressources marines a été organisée par Carrefour. Afin de donner suite aux conclusions de cette réunion, Carrefour a décidé de consulter un groupe d'ONG pour mettre à jour les listes d'espèces et leur niveau de sensibilité. Un état des lieux au sein des différents rayons a été réalisé pour identifier les approvisionnements sensibles et définir de nouveaux objectifs pour chaque rayon : développement de certifications et de Filières Qualité Carrefour sur les références leaders, suspension de la commercialisation d'espèces très sensibles (environ une dizaine), identification d'espèces sensibles devant faire l'objet d'un plan d'actions et de projets d'accompagnement avec des pêcheurs. Un Comité consultatif, composé de 4 ONG et de 2 fournisseurs a ensuite été constitué afin de discuter des plans d'actions et d'enrichir la démarche.

Il s'est réuni deux fois en 2015, dont une fois en magasin pour étudier les enjeux en termes de communication sur le sujet. L'objectif pour Carrefour est d'internationaliser cette démarche.

Autre sujet d'actualité : le thon, l'une des espèces de poisson les plus menacées, en raison de la surexploitation de l'espèce et de la baisse des stocks. Par conséquent, Carrefour propose depuis 2015 deux références de thon en conserve fabriquées avec du thon listao ou albacore pêché selon une technique de pêche traditionnelle, la pêche à la canne, permettant d'éviter la prise de thons trop petits ou d'autres espèces non ciblées. De plus, Carrefour a lancé en 2015 une référence de thon blanc en conserve issu d'une pêche durable labellisée MSC. L'ensemble des fournisseurs de thon pour les produits à marques Carrefour ont été réunis fin 2015 pour construire un plan d'actions global.

### 2.3.3.3 Encourager l'approvisionnement en produits non issus de la déforestation

Afin de préserver la biodiversité, Carrefour a progressivement construit une politique globale de réduction de l'empreinte forestière de ses approvisionnements. Cette démarche 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. Dans le cadre du *Consumer goods forum*, le groupe Carrefour a soutenu l'adoption de l'objectif suivant : aller vers un objectif zéro déforestation à l'horizon 2020.

#### Huile de palme

Engagement	Objectifs	Indicateur clé	2015	2014	Avancement des plans d'actions
<b>Encourager l'approvisionnement en produits non issus de la déforestation</b>	Utiliser 100 % d'huile de palme issue des filières soutenues par la RSPO dans les produits Carrefour d'ici 2015	% d'huile de palme issue des filières soutenues par la RSPO	100 %	73 %	
	Tester sur 50 produits les critères supplémentaires appliqués à l'huile de palme d'ici 2015	Nombre de produits testés	50	ND	

Légende : Objectif atteint

#### Politique de Carrefour

La politique d'approvisionnement de Carrefour en huile de palme s'appuie sur des critères de production incluant le standard de la RSPO (*Roundtable on sustainable palm oil*) et des exigences supplémentaires pour protéger les forêts naturelles (en plus des forêts primaires) et tourbières.

Carrefour substitue également l'huile de palme dans les produits de sa marque par une autre huile quand cela permet d'améliorer le profil nutritionnel du produit, en cohérence avec les attentes des consommateurs.

#### Performance de Carrefour

Carrefour souhaitait utiliser 100 % d'huile de palme issue des filières soutenues par la RSPO d'ici 2015 dans les produits à sa marque.

Tous pays confondus, 100 % du volume d'huile de palme utilisé dans les produits<sup>(1)</sup> à marque Carrefour est 14,3 % certifié RSPO ségrégué (huile de palme entièrement tracée), 44,1 % certifié RSPO mass balance (huile de palme tracée partiellement), et 41,6 % couverts par des certificats *Green Palm* (achats de certificats) afin de compenser l'huile non tracée. L'objectif a donc été atteint. Carrefour souhaite, à l'avenir, obtenir un pourcentage d'huile de palme Ségrégué (niveau de traçabilité le plus élevé) plus important afin de réduire au maximum les approvisionnements en huile de palme couverts par les certificats *Green Palm*.

De plus en 2015, Carrefour a veillé, avec ses fournisseurs et les différentes parties prenantes de la filière, à ce que 50 produits disposent d'une traçabilité à minima jusqu'au raffineur et répondent aux exigences de Carrefour en matière de protection des tourbières et forêts naturelles.

#### Faits marquants

Une réunion de l'ensemble des parties prenantes concernées (ONG, fournisseurs, scientifiques) a été organisée en septembre 2015 par Carrefour pour transformer le marché vers ces nouveaux critères de production liés à l'utilisation d'huile de palme.

La réunion a conclu que Carrefour devait continuer son rôle auprès de la RSPO pour demander le renforcement des critères actuels et accompagner les différents partenaires dans la chaîne d'approvisionnement, afin de respecter les critères de la politique huile de palme. Ce travail peut être mené conjointement avec l'Alliance française pour une huile de palme durable.

#### Soja

##### Politique de Carrefour

Les protéines végétales (dont le soja) 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. Carrefour soutient la culture de soja sans OGM depuis 2000. Carrefour s'appuie sur la traçabilité géographique du soja par l'intermédiaire notamment du standard *Pro terra* (norme de certification pour les producteurs et fournisseurs des chaînes d'approvisionnement en soja non génétiquement modifié) lui garantissant l'absence de déforestation pour ses approvisionnements pour les produits issus d'animaux nourris sans OGM FQC et de marques Carrefour. Pour ce faire, Carrefour encourage le développement des filières d'approvisionnement en tourteaux de soja tracés et sans OGM.

Par ailleurs, Carrefour participe au développement de filières non issues de la déforestation. Le Groupe est membre de la *Round table on responsible soy* (RTRS). 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.

(1) Produits de grande consommation alimentaire et non alimentaire, fabriqués à nos marques par nos fournisseurs.

### Performance de Carrefour

Carrefour a reconduit son soutien au moratoire soja au Brésil en 2014 jusqu'en 2016 et travaille localement avec les acteurs de la filière pour développer le soja non OGM et non issu de la déforestation. En France, Carrefour et le groupe Avril ont préparé un Accord pour le développement des protéines végétales françaises en alternative au soja importé. Cet Accord devrait permettre de nourrir volailles, porcs, truites et canards dès 2017 à l'aide de protéines végétales locales.

### Faits marquants

Carrefour a lancé en 2015 une gamme spécifique : les produits Carrefour Veggie sont sans conservateur, sans colorant ni arôme artificiel, sans graisse animale ni additif issu d'animaux. Les ingrédients (soja, tofu...) sont sans OGM (<0,9 %). Si des œufs sont utilisés, ils proviennent de poules élevées en plein air. Si du fromage est utilisé, il est élaboré sans présure animale.

### Bois et papier

Engagement	Objectifs	Indicateur clé	2015	2014	Avancement des plans d'actions
<b>Encourager l'approvisionnement en produits non issus de la déforestation</b>	Utiliser 100 % de papier catalogue certifié et/ou recyclé	% de papier certifié/ recyclé dans les catalogues	99,6	99,3	
	Augmenter la vente de produits PEFC et FSC	Vente de produits PEFC et FSC Carrefour (en millions d'euros).	152,3	ND	

Légende :  Plans d'actions en cours

### Politique de Carrefour

Pour maîtriser ses approvisionnements en bois et produits dérivés, Carrefour s'est engagé à favoriser une gestion soutenable des forêts pour le secteur non-alimentaire de ses produits de marques propres. La Charte bois engage les fournisseurs de Carrefour utilisant du bois, de la pulpe, du papier ou leurs dérivés à s'assurer des cinq points suivants : la légalité de leurs approvisionnements ; le respect des populations locales ; la non-utilisation de matières issues de forêts à haute valeur pour la conservation (HVC) ; 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 et pour les 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.

Le Groupe a également collaboré avec le WWF France et le réseau GFTN (*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.

Dans un objectif d'amélioration continue, Carrefour renforce l'expertise de ses équipes en les formant aux enjeux locaux en matière de réglementation, d'analyse de risque, de standards et d'évaluation des fournisseurs.

Enfin, depuis 2005, le groupe Carrefour mène une approche globale pour ses publications commerciales. Par ailleurs, Carrefour travaille avec les imprimeurs pour réduire l'impact de ses publications commerciales.

## Performance de Carrefour

Le nouvel objectif de Carrefour, fixé en 2015, est d'augmenter les ventes de produits PEFC et FSC Carrefour. Un nouvel indicateur a été défini pour tracer cet objectif : les ventes de produits de ce type représentent 152,3 millions d'euros en 2015.

Évolution des ventes	2015	2014	% évolution entre 2014 et 2015
Ventes de produits PEFC et FSC Carrefour (en millions d'euros)	152,3	ND	NA

Périmètre : BU comparables (100 % du périmètre CA HT consolidé 2015).

En 2015, 99,6 % du papier utilisé par le Groupe pour les publications commerciales est recyclé ou certifié. Carrefour n'a donc pas encore tout à fait atteint son objectif mais y travaille.

% de papier certifié et/ou recyclé dans les catalogues Carrefour	2015	2014	2013	Evolution entre 2013 et 2015
Total	99,6	99,3	99,4	0,2 point

Périmètre : BU comparables (100 % du périmètre CA HT consolidé 2015).

En parallèle, Carrefour diminue la quantité de papier utilisée pour ses publications : réduction des grammages, dématérialisation, optimisation de la distribution (14,9 kg/m<sup>2</sup> de surface de vente en 2015, soit 6,8 % de moins qu'en 2013).

Quantité de papier acheté pour les publications commerciales (kg/m <sup>2</sup> de surface de vente)	2015	2014	2013	% évolution entre 2013 et 2015
Total	14,9	15,8	16,0	(6,8) %

Périmètre : BU comparables (100 % du périmètre CA HT consolidé 2015).

## Faits marquants

En 2015, Carrefour a publiquement soutenu le manifeste du FSC France pour la protection des forêts dans le cadre de la COP21 ainsi que l'*Industry statement* proposé par le WWF pour assurer une meilleure mise en œuvre de la réglementation européenne sur le bois.

Cette année, la centrale d'achats européenne a décidé désormais de ne référencer que des produits de jardin certifié FSC de marques propres. Carrefour France ne référence que du charbon de bois FSC ou PEFC de forêt européenne.

## Viande bovine au Brésil

Engagement	Objectifs	Indicateur clé	2015	2014	Avancement des plans d'actions
<b>Encourager l'approvisionnement en produits (soja, bœuf, huile de palme, bois et papier) non issus de la déforestation</b>	Collaborer avec l'ensemble de la filière pour encourager l'approvisionnement durable en bœuf au Brésil	<i>Indicateur clé en cours de définition</i>	-	-	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

Légende :  Challenge

## Politique de Carrefour

Dans certaines régions, notamment en Amazonie, la production de viande bovine est une source de déforestation. L'objectif de Carrefour au Brésil est de développer une traçabilité des animaux qui permettra de garantir l'absence de déforestation dans la filière bœuf au Brésil. Cet objectif nécessite un travail collectif avec les fournisseurs, les ONG, les éleveurs de bovins, et le gouvernement. Dès 2014, Carrefour a encouragé ses fournisseurs à développer une traçabilité de leurs approvisionnements en viande bovine au Brésil.

Ainsi, en 2013, Carrefour au Brésil était la première enseigne à lancer des produits de viande certifiés par l'ONG Rainforest Alliance.

Cette certification porte sur l'ensemble de la chaîne de production 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 réservation 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.

## Performance de Carrefour

Carrefour s'est fixé comme objectif en 2015 de collaborer avec l'ensemble des acteurs de la filière au Brésil afin d'aboutir à une solution de traçabilité. Un projet impliquera l'ensemble des fournisseurs de bœuf de Carrefour Brésil. L'objectif final est de mettre en place un outil de géolocalisation qui identifie la région de provenance et de production du bœuf, afin de vérifier qu'il ne s'agisse pas d'une zone déforestée.

### 2.3.3.4 Veiller au bien-être animal

#### Politique de Carrefour

Carrefour prend en compte le bien-être animal lors du développement des Filières Qualité Carrefour. Depuis 2008, la PMAF (Protection mondiale des animaux de la ferme) travaille étroitement avec Carrefour pour l'accompagner vers une meilleure intégration du bien-être animal dans sa politique globale de développement durable. Cette collaboration porte sur l'ensemble des filières viande Filière Qualité Carrefour : porcs, bovins, agneaux et veaux.

Un responsable bien-être animal coordonne les initiatives menées afin d'intégrer les principes du bien-être animal basé sur les cinq libertés minimales des animaux d'élevage (comme l'absence de faim et de soif ou l'absence de peur et d'anxiété).

La démarche de Carrefour en France sur le long terme vise à :

1. veiller à la prise en charge de la notion de bien-être animal, pour les produits proposés par Carrefour, assurée par un coordinateur référent sur le bien-être animal ;
2. contrôler et privilégier des conditions d'élevage (alimentation, approvisionnement en eau de qualité et en quantité suffisante, infrastructures d'élevage adaptées, accès aux pâturages...), de transport (optimisation du temps et des conditions de transport, manipulations lors des déchargements...) et d'abattage (limiter le stress de l'animal, abattage rapide) adaptées ;
3. participer à la promotion des bonnes pratiques d'élevage, inciter et accompagner les changements de pratiques ;
4. valoriser les producteurs intégrant une démarche bien-être animal positive par la mise en place de partenariats durables ;
5. informer le consommateur sur la provenance et le mode de production des produits, la spécificité et la plus-value des produits favorisant le bien-être animal et proposer des produits alternatifs aux productions conventionnelles ;
6. favoriser l'information et la formation de toutes les personnes intervenant dans la filière de production : de l'éleveur à l'abatteur en passant par le transporteur et les bouchers ;
7. développer un dialogue constructif avec les producteurs, les associations de protection des animaux.

En France, les cahiers des charges concernant certains produits à marques propres (dont les volailles, les œufs ou les lapins) incluent des exigences relatives au bien-être animal en lien avec la réglementation.

Des inspections annuelles sont réalisées pour toutes les filières alimentaires animales Carrefour afin de vérifier que les exigences réglementaires soient respectées.

Les cahiers des charges pour des viandes des Filières Qualité Carrefour (FQC) incluent des dimensions strictes afin de respecter les exigences réglementaires (comme la directive 2008/120/CE sur le porc ou la directive 2008/119/CE sur les veaux). Certains cahiers des charges de FQC vont au-delà des exigences réglementaires comme les filières bœufs, où l'accès aux pâturages est obligatoire pendant 6 mois minimum en France, ou encore les agneaux élevés au lait maternel pendant deux mois. Aucune dérogation à l'étourdissement n'est possible concernant l'abattage d'animaux des Filières Qualité Carrefour en France. Des audits sont effectués trois à quatre fois par an dans les abattoirs pour vérifier le respect de ces conditions.

#### Performance de Carrefour

L'objectif de Carrefour est de faire appliquer la réglementation sur les questions liées au bien-être animal et de définir des critères allant au-delà de la réglementation. Des filières pilotes se développent en partenariat avec les fournisseurs, notamment en France (*voir faits marquants*) pour soutenir les éleveurs ayant de bonnes pratiques.

#### Faits marquants

Cette politique se traduit notamment au niveau des produits par différentes initiatives :

- au niveau du Groupe, l'utilisation de poils de lapin angora est proscrite pour tous les textiles à marque propre depuis 2015 ;
- en France, une filière élève des veaux en parcs collectifs « sur paille » (représentant environ 20 % des volumes des ventes en hypermarchés français), nourris à volonté, récompensée par le premier Trophée d'excellence de bien-être animal de l'association Welfarm pour la protection mondiale des animaux de ferme en 2015 ;
- à Taïwan, au Brésil et en France, la viande de bœuf Filière Qualité Carrefour provient exclusivement d'animaux « élevés aux pâturages » ;
- en France, les poules pondeuses (2012) et poulets de chairs Filière Qualité Carrefour (2011), le saumon (fin 2014) sont « élevés sans traitement antibiotique » grâce aux bonnes pratiques d'élevage, qualité de l'alimentation, prévention, phytothérapie et vaccination ;
- en Pologne, une nouvelle filière poulets « sans traitement antibiotique » a été développée en 2015 ;
- en France, toutes les mayonnaises Carrefour sont formulées « aux œufs plein air », en substitution des œufs issus de poules élevées en cage ;
- en France, une filière pilote produit une viande de porc et des charcuteries issues d'animaux élevés sans traitement antibiotique dès la fin du sevrage et non castrés ;
- en Belgique, la commercialisation exclusive d'œufs frais de poules élevées en plein air ou au sol depuis 2008 et de lapins élevés en parcs depuis 2013.

### 2.3.3.5 Développer l'apiculture et la biodiversité locale

#### Apiculture

Engagement	Objectifs	Indicateur clé	2015	2014	Avancement des plans d'actions
<b>Développer l'apiculture et la biodiversité locale</b>	Encourager les pays de Carrefour dans une démarche d'apiculture	<i>Indicateur clé en cours de définition</i>	-	-	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

Légende :  Challenge

#### Politique de Carrefour

L'objectif de Carrefour est d'intégrer la biodiversité dans la conception des parkings et des espaces verts et de développer l'installation de ruches et d'apiculteurs à proximité des magasins. L'enseigne souhaite soutenir l'apiculture et les apiculteurs locaux dans tous ses pays d'implantation. La mise en place de ruches permet de vendre la production locale dans les magasins et de sensibiliser les collaborateurs et les clients aux enjeux de la biodiversité et au rôle des abeilles, en tant qu'insectes pollinisateurs, dans le maintien des espèces végétales.

#### Performance de Carrefour

Carrefour s'est fixé comme objectif en 2015 de déployer la démarche au niveau Groupe : un indicateur clé de pilotage sera défini en 2016 afin d'évaluer précisément les progrès faits en la matière.

#### Faits marquants

En France, 14 hypermarchés Carrefour ont installé des ruches sur le toit de leur magasin ou à proximité des magasins. Le miel récolté est proposé aux clients de ces magasins. 3 centres commerciaux, 1 magasin Carrefour et 1 Carrefour *Market* ainsi que le siège des Ulis ont également installé des ruches à côté du magasin ou sur le toit. Au total, une vingtaine de ruches environ ont été installées en France.

Carrefour Belgique a également installé 3 ruches sur le toit de son magasin de Wavre-Bierges en 2015.

Carrefour mène d'autres actions autour des abeilles en accompagnant les apiculteurs français grâce aux miels AOP Filière Qualité Carrefour de Corse. Trois miels sont disponibles : maquis de printemps, châtaigneraie et miellats du maquis, actuellement 9 apiculteurs corses sont déjà partenaires. Depuis 2004, une filière apicole a été mise en place en Pologne assurant la protection des pollinisateurs, le miel produit est issu de la région de Roztocze.

#### Biodiversité locale

#### Politique de Carrefour

Dans le cadre de son activité immobilière (via Carrefour Property), Carrefour a mis en place en France des chartes encadrant ses pratiques pour un meilleur respect de l'environnement : la Charte d'éco-conception, la Charte chantier vert ou encore la Charte biodiversité. Grâce à ces documents cadres, Carrefour cherche à intégrer les meilleures pratiques environnementales à chaque étape de la vie du bâtiment.

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 2015 ont signé la Charte chantier vert, qui recommande notamment de trier les déchets, de nettoyer les roues des engins de terrassement, ou encore, de limiter les nuisances sonores. Pour la phase d'exploitation, des critères environnementaux sont intégrés dans les baux de location et les cahiers des charges d'aménagement des boutiques : équipements économes en énergie, matériaux respectueux de l'environnement, tri des déchets. 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 fin 2013, permet d'intégrer, à l'occasion des nouveaux aménagements, des solutions respectueuses de l'environnement. Ainsi, le changement d'éclairage des galeries marchandes en LED devrait générer des économies d'énergie jusqu'à 50 %. Par ailleurs les sites rénovés font l'objet de réaménagements paysagers extérieurs, avec l'intégration d'essences locales.

Enfin, les stations-service gérées par Carrefour sont équipées d'installations visant à prévenir les risques environnementaux et les nuisances olfactives. 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.

#### Performance de Carrefour

Depuis 2014, Carrefour France souhaite que l'ensemble des projets de création et d'extension soit certifiés BREEAM Construction. Concernant les extensions de galerie marchande, le niveau visé est *Very Good*. Lorsqu'il s'agit d'une ouverture de magasin, le niveau visé est *Good*. Actuellement, en France, 3 sites sont certifiés BREEAM pour la phase de conception – dont 1 certifié BREEAM niveau *Very Good* et 2 certifiés BREEAM niveau *Good*. Deux sites, actuellement en travaux, sont en cours de certification pour un niveau visé *Very Good*. En 2015, 12 permis de construire avec une certification BREEAM ont été déposés : 10 en niveau *Very Good* et 2 en niveau *Good*. Ces projets obtiendront leur certification d'ici plusieurs années. Certains sites en France sont également certifiés BREEAM-in-Use, qui concerne la phase d'exploitation. Actuellement, 2 sites sont certifiés BREEAM-in, dont un au niveau Excellent et un au niveau *Very good*.

## 2.3.4 Le programme d'actions d'accompagnement des partenaires de Carrefour

### 2.3.4.1 Être à l'écoute de nos clients et de nos partenaires

Engagement	Objectifs	Indicateur clé	2015	2014	Avancement des plans d'actions
<b>Être à l'écoute de nos clients</b>	Intégrer la question de la RSE dans le baromètre clients lié à l'image de marque de Carrefour	<i>Indicateur clé en cours de définition</i>	-	-	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

Légende :  Challenge pour Carrefour

#### Politique de Carrefour

La démarche qualité de Carrefour, déclinée en 5 points majeurs, est conçue en lien permanent avec ses parties prenantes, pour répondre aux besoins des consommateurs. La prépondérance du critère qualité pour les consommateurs est particulièrement vraie pour certaines familles de produits.

Les 5 piliers de la politique qualité de Carrefour, les « socles sécurité », sont indispensables pour garantir la qualité et la sécurité des produits de marques propres de Carrefour. Pour en savoir plus, un extrait de la politique qualité de Carrefour est disponible, au lien suivant sur le site : [www.carrefour.net](http://www.carrefour.net).

Tous les produits de marques propres sont audités par Carrefour, contrairement aux produits de marques nationales.

Ces derniers ne sont pas audités ou contrôlés par le Groupe car de la responsabilité du producteur. Néanmoins, la question de la sécurité est plus large que l'exigence de conformité pour Carrefour. En effet, le respect de la seule réglementation n'est pas toujours synonyme de sécurité pour les parties prenantes : la politique qualité de Carrefour cherche à aller au-delà de la réglementation, vers plus de qualité, dans une logique de progrès continu.

Par conséquent, Carrefour a choisi de publier cette année la synthèse de sa politique Qualité, en lien avec les attentes de ses parties prenantes. L'objectif est de démontrer que l'exigence de qualité de Carrefour s'inscrit à chaque étape de la vie des produits et dans l'exploitation de ses magasins, afin de répondre aux multiples exigences des partenaires de Carrefour, et notamment de ses clients.

Principales parties prenantes	Attentes des parties prenantes en termes de qualité des produits	Politique de Carrefour pour répondre aux demandes des parties prenantes et assurer la qualité des produits
Fournisseurs	Être accompagné par Carrefour afin de respecter les cahiers des charges, les critères en termes de qualité, et de continuer à être référencé	<p>Envoi d'un cahier des charges détaillé intégrant toutes les dimensions de la qualité (origine des matières premières, recette...).</p> <p>Évaluation complète avant chaque référencement de tous les fournisseurs afin de vérifier sa conformité avec les normes de qualité d'hygiène et de sécurité (IFS, BRC) ainsi qu'avec les exigences de Carrefour – avec audit social spécifique pour les pays à risque.</p> <p>Audits réguliers de contrôle après référencement du fournisseur.</p>
Clients	<p>Bénéficiaire de produits contrôlés et conformes en termes de traçabilité et de sécurité</p> <p>Être écouté et entendu par Carrefour</p> <p>Consommer des produits innovants en termes de valeur et de qualité</p>	<p>Procédures de contrôles dans les entrepôts (contrôles de la fraîcheur, de l'origine et de la catégorie des produits par les agréateurs) et dans les magasins (formations des équipes...).</p> <p>Retraits de produits non-conformes.</p> <p>Mise en place d'outils d'échanges et d'écoute (service consommateur, tables rondes...).</p> <p>Campagnes de sensibilisation et mise à disposition d'informations qualitatives et nutritionnelles sur les emballages des produits Carrefour, dans des guides sur la consommation responsable et le recyclage, ou sur Internet (<a href="http://www.pourmoipourtous.fr/">www.pourmoipourtous.fr/</a> lancé en 2015, site Internet de Carrefour...).</p> <p>Développement de gammes de produits spécifiques (lancement gamme Veggie en 2015...).</p>
Collaborateurs	Appliquer les procédures qualité de Carrefour tout au long de l'année	<p>Contrôles internes pour vérifier le déploiement et le niveau d'appropriation de la politique qualité dans chaque pays.</p> <p>Formations aux procédures qualité de Carrefour.</p>
Experts, associations, monde scientifique	<p>Informer et interpeller Carrefour sur les dernières avancées scientifiques ou réglementaires dans le domaine de l'agroalimentaire</p> <p>Collaborer avec Carrefour afin de faire remonter les principales attentes de la société civile</p>	<p>Veille permanente sur les substances grâce à une méthodologie formelle de cartographie et de gestion des risques fondée sur un classement par catégorie de risques (4 niveaux de criticité en fonction des preuves scientifiques réunies sur chaque risque : risque inconnu, risque hypothétique, risque avéré, risque interdit).</p> <p>Captation des interpellations et des attentes des parties prenantes (contacts informels avec les experts indépendants scientifiques en fonction des sujets, veille media agroalimentaire via un système automatisé de notes reçues trois fois par jour, entretiens avec les administrations dans les pays à risque, suivi des publications des laboratoires, en lien avec les autorités sanitaires).</p>



## Performance de Carrefour

La politique qualité de Carrefour est largement déployée au sein du Groupe. Des contrôles internes sont effectués tous les ans par les équipes de Carrefour, pour vérifier le niveau d'appropriation des 5 axes de la politique qualité et le système de contrôle opéré par les pays d'implantation de Carrefour.

100 % des sites de fabrication de produits de marques Carrefour sont soit certifiés par l'intermédiaire de standards internationaux (comme, par exemple, l'*International food standard*), soit audités par Carrefour.

Dans le cas où ils sont audités par Carrefour, cela passe soit par un prestataire externe (81 % en 2015) soit par les équipes de Carrefour (19 % en 2015). Parmi les audits réalisés par Carrefour, seuls les fournisseurs ayant obtenu une note supérieure ou égale à B (sur une échelle de A à D) sont acceptés, soit 95 % des fournisseurs audités en 2015.

En 2015, les efforts continus des équipes qualité ont permis de pérenniser cette démarche et de partager les 5 axes de la politique Qualité. Un travail conséquent, en raison du nombre élevé de fournisseurs - sites de Carrefour (2 454 en 2015, dont 464 nouveaux en 2014 et en 2015), impliquant un nombre élevé de contrôles Carrefour réalisés par des laboratoires indépendants (plan de contrôles - analyses : plus de 50 000 analyses et plus de 4 000 panels externes en 2015).

Cette collaboration entre les fournisseurs et Carrefour implique une relation dans la durée et de confiance, ce dont témoigne le nombre élevé de fournisseurs ayant plus de 2 ans d'ancienneté chez Carrefour (81 % en 2015).

Nombre de fournisseurs – sites	2015	2014	% évolution entre 2015 et 2014
<b>TOTAL</b>	<b>2 454</b>	<b>2 481</b>	<b>(1) %</b>

Périmètre : fournisseurs de produits de marques propres achetés par la centrale d'achat européenne.

% de notes obtenues aux audits	2015	2014	% évolution entre 2015 et 2014
Entre A et B -	95 %	91 %	4 %
Dont A +	ND	75 %	
Entre C et D	5 %	9 %	(4) %

Périmètre : fournisseurs de produits de marques propres achetés par la centrale d'achat européenne.

Nombre de contrôles réalisés	2015	2014	% évolution entre 2015 et 2014
Analyses	52 601	53 647	(2) %
Panels externes	4 588	4 187	10 %

Périmètre : Fournisseurs de produits à marque propre achetés par la centrale d'achat européenne.

En France, un baromètre Client est réalisé tous les ans pour vérifier que la politique qualité de Carrefour est bien perçue par les clients et mesurer son image de marque. Elle est envoyée à 16 000 clients par mois et les résultats sont confidentiels. Dans ce cadre, Carrefour s'est fixé comme objectif d'intégrer dans ce baromètre la question de la RSE, afin d'aller plus loin et de mieux cerner les attentes et la perception actuelle des clients sur ce sujet.

Enfin, étant donné qu'il n'y a pas de traitement de la qualité sans traitement de la non-qualité, 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. Le système est accessible via Internet, ouvert et gratuit pour les fournisseurs.

En France, en 2015, à titre d'exemple, 675 produits ont été retirés, et 129 rappels, dont 4 ayant fait l'objet d'un communiqué de presse, ont été enregistrés. En cas d'alerte, Carrefour retire immédiatement les produits, le contrôle de l'effectivité du retrait est fait sous 24 heures et les remontées de quantités concernées sont effectuées sous 3 jours ouvrés après la diffusion du retrait.

## Faits marquants

Le principe d'un étiquetage simple à comprendre apposé sur les aliments pour indiquer leur qualité nutritionnelle est d'actualité en France. Carrefour y travaille depuis juillet 2013, date à laquelle des parties prenantes, dont les pouvoirs publics, se sont réunies à l'invitation de Carrefour pour y réfléchir. L'étiquetage est établi en prenant en compte différents critères, dont la combinaison constitue un algorithme mathématique de classement : l'apport énergétique, la teneur en sucres libres, en fibres et en sel notamment. Cet étiquetage est volontaire et s'appliquera aux aliments industriels. De nombreux débats ont eu lieu courant 2015 entre les parties prenantes sur la manière de visualiser l'étiquetage afin d'éviter la stigmatisation de certains produits sur la transparence du système de calcul et de classification.

Afin d'anticiper la question, en plus des nombreuses indications déjà présentes depuis de nombreuses années sur ses produits (information nutritionnelle, système de *Guideline Daily Amounts* - GDA -, mention « Variez, équilibrez, bougez ! »...), Carrefour a lancé en octobre 2014 le programme « aquellefrequence ». Elaboré avec le concours d'experts de l'alimentation et de la santé publique, il est prévu que cette information alimentaire soit présente sur les produits Carrefour pour

apporter une aide pour un choix éclairé de ses clients fondée sur l'expression de fréquence de consommation dans le cadre d'une alimentation équilibrée et variée. Un système d'étiquetage simplifié complémentaire est proposé, sous la forme d'une pyramide inversée, avec 4 niveaux coloriels différents, qui va dans le sens d'une communication positive, aucun produit alimentaire n'étant par définition à écarter de notre alimentation. Le système SENS pour système d'étiquetage nutritionnel simplifié a été proposé à la Direction Générale de la Santé en octobre 2015 et a fait immédiatement l'objet d'une saisine de l'ANSES.

Suite à la parution de la loi de modernisation du système de santé, le gouvernement français a opté pour la mise en place d'un test grandeur nature, sur le lieu de vente, afin de vérifier comment le système sera compris, au printemps 2016. Carrefour est pleinement associé aux travaux actuellement menés sous l'égide du ministère de la Santé et contribuera par différents moyens à leur bon déroulement afin d'obtenir des résultats permettant d'accompagner les clients dans leur quotidien.

### 2.3.4.2 Promouvoir la RSE dans la chaîne d'approvisionnement et favoriser les fournisseurs locaux

#### Promouvoir la RSE auprès des fournisseurs

Engagement	Objectifs	Indicateur clé	2015	2014	Avancement des plans d'actions
<b>Promouvoir la RSE dans sa chaîne d'approvisionnement et favoriser les fournisseurs locaux</b>	Promouvoir la RSE dans notre chaîne d'approvisionnement	% des fournisseurs participant à l'autodiagnostic RSE à 100 %	69	ND*	

Légende :  Plans d'actions en cours

\* Nouvel indicateur en 2015.

#### Politique de Carrefour

Lancé en France dès 2006 et déployé au niveau Groupe à partir de 2007, l'autodiagnostic développement durable est un référentiel d'autoévaluation détaillé, conçu avec le WWF. Le questionnaire couvre l'ensemble des thématiques RSE et il s'appuie sur la norme ISO 26000. Il est accessible aux fournisseurs via Internet. L'outil met à la disposition des fournisseurs une vingtaine de fiches conseils, des exemples pratiques, et leur permet de comparer leur moyenne à celle des autres fournisseurs de leur secteur d'activité.

Les meilleures pratiques des fournisseurs sont valorisées par Carrefour dans ce cadre.

#### Performance de Carrefour

L'ambition de Carrefour est d'amener l'intégralité de ses fournisseurs à répondre à 100 % des questions de l'autodiagnostic et à les accompagner pour mettre en place des actions concrètes en termes de RSE. En 2015, Carrefour a choisi de publier le pourcentage de fournisseurs participant à l'autodiagnostic RSE à 100 % : il est de 69 %.

#### % de fournisseurs participant à l'autodiagnostic RSE à 100 %

	2015
Monde	69 %
France	78 %

#### Faits marquants

Pour la première fois, en 2015, la valorisation des meilleures pratiques des PME dans le cadre de l'autodiagnostic s'est faite au niveau international. En mars 2015, Carrefour a lancé le Grand défi des fournisseurs pour le climat, qui vise à récompenser les projets ayant le plus d'impact dans la lutte contre le changement climatique. Plus d'une centaine de fournisseurs de Carrefour provenant des 10 pays du Groupe, ont répondu à l'appel en proposant leurs innovations dans le cadre de la conférence des Nations Unies à Paris sur le climat, la COP21. Carrefour a sélectionné plusieurs partenaires ONG, représentants de l'ADEME, experts et parties prenantes pour sélectionner les lauréats de ce défi. Les 10 fournisseurs récompensés (un lauréat par pays) ont été invités à présenter leurs projets au siège du Groupe, permettant d'échanger sur les meilleures pratiques.

De plus, lors des Trophées de l'innovation et de la RSE des PME, les entreprises françaises récompensées ont bénéficié d'un

accompagnement spécifique de Carrefour pour le suivi de leur projet, grâce à des visites-conseils par un prestataire externe afin de faire émerger des pistes d'amélioration et d'élaborer des plans d'actions. En France, une vingtaine de candidatures a été reçue, 18 candidats ont été présentés au jury, 8 Trophées de l'innovation et 4 Trophées RSE ont été finalement sélectionnés. 26 visites d'audit ont été organisées dans ce cadre.

De manière globale, la relation avec les fournisseurs est, pour Carrefour, 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 constructifs. Ainsi, Carrefour a été en décembre 2015 la première entreprise à obtenir le label Relations fournisseurs responsables décliné à la filière agroalimentaire pour ses activités en France. La grille d'analyse du label décline les 4 axes suivants pour les produits alimentaires : respect des intérêts des fournisseurs, impacts des achats sur la

compétitivité économique, intégration des facteurs environnementaux et sociétaux dans les processus d'achat, conditions de la qualité des relations avec les fournisseurs. Des entretiens ont été menés afin de vérifier la conformité des processus d'achats de Carrefour France aux critères du label. Le label, valable 3 ans, est confirmé par un audit de contrôle chaque année. Suite à l'audit de cette année, des plans d'actions ont été établis pour mieux piloter le taux de dépendance économique des fournisseurs, systématiser une formation des acheteurs sur la prévention de la corruption ou encore poursuivre la mise en œuvre du plan PME.

Enfin, un médiateur interne a été nommé en 2015 pour traiter de l'ensemble des questions que peuvent se poser les partenaires agricoles dans l'application des contrats commerciaux, en complément de la clause de médiation externe, incluse dans ces contrats. Le médiateur interne est indépendant des achats, des services commerciaux et de la direction contentieux. Il est joignable directement par les fournisseurs et le médiateur des relations commerciales agricoles dans un délai de 48 heures. La possibilité pour un fournisseur de saisir le médiateur interne est indépendante des négociations commerciales, de la convention annuelle et des contrats entre Carrefour et le fournisseur. Pour en savoir plus, consulter le site : [www.pourmoipourtous.fr](http://www.pourmoipourtous.fr).

### Promouvoir les fournisseurs locaux

Engagement	Objectifs	Indicateur clé	2015	2014	Avancement des plans d'actions
<b>Promouvoir la RSE dans notre chaîne d'approvisionnement et favoriser les fournisseurs locaux</b>	Promouvoir les fournisseurs locaux	% de ventes de produits alimentaires de marques Carrefour issus de fournisseurs directs nationaux	71,1 %	73,1 %	

Légende :  Plans d'actions en cours

#### Politique de Carrefour

Le Groupe privilégie pour ses produits, et plus particulièrement pour ses produits alimentaires, les approvisionnements locaux, c'est-à-dire établis dans les pays où ils sont commercialisés. Carrefour associe donc à sa croissance des PME et des petits producteurs dans tous les pays où il est implanté. L'objectif est de créer au niveau local un réseau de PME connecté aux magasins et d'accompagner les entrepreneurs dans le développement de leur entreprise. En Belgique, les producteurs situés dans un rayon de 40 kilomètres autour des hypermarchés ont accès à un référencement en 15 jours et un contact direct avec le magasin. Ce projet initié en 2013 a permis à 680 producteurs locaux de fournir plus de 7 000 produits dans les magasins, et les ventes de 2015 ont doublé par rapport à celles de 2014.

En France, une organisation régionale identifie les PME et les accompagne dans leur référencement. Un plan PME a été lancé en 2014 par Carrefour afin d'améliorer la coopération avec les PME de tous les secteurs de marchandises, alimentaires et non alimentaires. L'ambition est de devenir le partenaire privilégié des PME, pour créer de la croissance durable pour Carrefour. En 2014, les 5 000 PME référencées représentaient plus de 9 % du chiffre d'affaires de Carrefour, et produisaient 60 000 produits locaux. Ce plan a été formalisé et rendu public lors du Salon national des PME, en juin 2015. L'organisation est structurée autour d'un comité de pilotage, d'un Directeur partenariat PME et monde agricole et d'une équipe étoffée.

La promotion des fournisseurs locaux passe également par le développement de gammes de produits de terroirs.

Trois exemples peuvent être cités : la marque Reflets de France (51 nouveautés lancées en 2015, 546 produits de terroir, 232 producteurs impliqués hors fruits et légumes, 107 millions de produits vendus, et 8,2 % de croissance vs. 2014), la gamme *Terre d'Italia* (30 nouveautés lancées en 2015, plus de 400 références, 190 producteurs impliqués, 70 millions de produits vendus, et 15,7 % de croissance vs. 2014) ou la gamme *De Nuestra Tierra* en Espagne (177 références en 2015, 11,3 millions de produits vendus, et 9,6 % de croissance vs 2014).

Enfin, Carrefour donne la priorité aux producteurs français pour ses gammes Carrefour bio. En 2015, plus de 70 % des produits alimentaires Carrefour bio présents dans les rayons des magasins en France sont issus de sites de production français – notamment pour les fruits et les légumes. La part non française concerne notamment les produits exotiques et les agrumes non cultivés en France ou des produits biologiques de l'Union Européenne lorsque la production française est insuffisante.

#### Performance de Carrefour

L'objectif de Carrefour de promouvoir les fournisseurs locaux est reflété par la part des ventes de produits alimentaires de marque Carrefour issus de fournisseurs nationaux. En 2015, il atteignait 71 % contre 73 % en 2014, soit une baisse de 2 points s'expliquant par l'augmentation des ventes des produits locaux de marque nationale. En Argentine et au Brésil, la part des produits alimentaires provenant de fournisseurs nationaux est particulièrement élevée : 96 % en 2015. Carrefour a initié en 2015 les produits à sa marque en Asie, ce qui explique le faible pourcentage de 59 %.

% des ventes de produits alimentaires de marque Carrefour issus de fournisseurs nationaux	2015	2014
Europe (dont France)	70 %	73 %
Amérique du Sud	96 %	93 %
Asie	59 %	60 %
<b>TOTAL</b>	<b>71 %</b>	<b>73 %</b>

Nombre de produits issus de PME	2015	2012	% évolution entre 2012 et 2015
<b>Total</b>	<b>60 000</b>	<b>25 000</b>	<b>140 %</b>



### Faits marquants

Carrefour a poursuivi, en 2015, le déploiement de son plan PME en France. L'ambition est d'approfondir la relation de partenariat entre Carrefour et ses fournisseurs PME et le monde agricole, pour une amélioration de la relation économique et commerciale. En 2015, ont été décidées : la création d'une double médiation, avec la nomination additionnelle d'un médiateur interne des relations commerciales agricoles en février 2015 (détaillées en section précédente du présent chapitre), l'accélération du référencement local, l'élaboration d'un dispositif d'aide à la trésorerie des PME et l'animation d'un groupe de travail Carrefour à la Fédération des entreprises et des entrepreneurs de France (FEEF). Lors de ce premier groupe de travail, chacun a exprimé sa perception du partenariat avec l'enseigne dans l'objectif de définir des axes de progrès. Les discussions ont permis de préciser le dispositif des actions que compte mener Carrefour dans les prochains mois avec les PME.

440 PME et TPE alimentaires et non alimentaires et 550 collaborateurs de Carrefour ont participé à la 3<sup>e</sup> édition du salon Carrefour des PME et de l'innovation, en partenariat avec la Fédération des entreprises et entrepreneurs de France, en juin 2015. Objectif pour les Directeurs de magasins et les équipes achats : enrichir l'offre de produits des PME et TPE françaises dans les linéaires des magasins Carrefour, tant au niveau local que national, approfondir et diversifier la relation commerciale avec les PME et encourager l'innovation. Au total, 25 % d'exposants en plus ont participé par rapport à 2014. L'enseigne a organisé un Trophée de l'Innovation qui a récompensé 8 nouveautés produits sur 60 proposées après un vote de 50 consommateurs de Carrefour et des équipes commerciales de l'enseigne. Les gagnants bénéficient du soutien et de l'expertise des équipes Carrefour pour la conduite de leur projet. Résultats : un niveau global de satisfaction de 91 %, et 66 % des PME qui, dans la foulée de l'édition 2015, ont évalué leur participation à l'édition 2016 comme « très probable ».

### 2.3.4.3 S'assurer du respect des droits de l'homme des fournisseurs de Carrefour

Engagement	Objectifs	Indicateur clé	2015	2014	Avancement des plans d'actions
<b>S'assurer du respect des droits de l'homme des fournisseurs de Carrefour</b>	Réaliser 100 % du plan d'actions 2015-2017	<i>Indicateur en cours de définition</i>	-	-	

Légende : Plans d'actions en cours

### Politique de Carrefour

Carrefour s'engage pour l'amélioration continue des conditions de travail de ses fournisseurs. Dans ce cadre Carrefour s'est doté d'outils et de procédures lui permettant de contrôler et d'accompagner ses fournisseurs dans leur mise en conformité. Le cadre de référence de la politique Carrefour est sa Charte fournisseur appliquée de façon uniforme dans tous les pays. Celle-ci intègre les exigences de Carrefour en termes de droits humains et est incluse dans le contrat d'achat que signe chaque fournisseur avant son référencement. La Charte fournisseur comporte huit chapitres principaux (interdiction du travail forcé et du travail d'enfants ou politique de santé-sécurité par exemple). Mise en place en 2000, elle a été actualisée en 2010. Cette charte précise également que le respect de ces engagements n'est possible que dans le cadre d'une relation collaborative avec ses fournisseurs, Carrefour s'engageant à ne pas imposer à ces derniers des conditions qui empêcheraient leur mise en œuvre.

De plus, Carrefour s'engage, dans la mesure du possible, à accompagner ses fournisseurs dans la mise en œuvre de ces principes sociaux, plus particulièrement par le déploiement d'actions correctives en cas de non-conformité.

Le groupe Carrefour a établi une cartographie des pays à vigilance particulière sur la base d'indices de risques publics, de l'expérience de ses équipes et après confrontation avec ses partenaires. Cette cartographie sera actualisée début 2016. Les fournisseurs de Carrefour sont présents dans 21 pays à vigilance particulière actuellement, sachant que 87 pays sont intégrés dans cette catégorie. Dans ces pays, le Groupe contrôle par un audit social 100 % des fournisseurs fabriquant des produits à ses marques.

Contractuellement et par effet de cascade, Carrefour exige de ses fournisseurs qu'ils aient les mêmes exigences de conformité sociale vis-à-vis de leurs propres fournisseurs et interdit tout recours à la sous-traitance dissimulée ou non-déclarée.

Carrefour souhaite construire des partenariats avec ses fournisseurs basés sur une amélioration de la qualité, de la productivité et une meilleure visibilité à long terme, socles d'une amélioration des conditions de travail dans les usines sur le long terme. Pour mener à bien cet objectif, Carrefour s'est doté de règles d'achat applicables à tous les pays du Groupe et s'attache à travailler conjointement avec ses fournisseurs. Cette démarche, dans laquelle Carrefour est conseillé par la FIDH, a pour ambition de prévenir dans toute la mesure du possible les atteintes aux droits de l'homme dans la chaîne d'approvisionnement.

En parallèle, Carrefour s'engage pour l'harmonisation des différents systèmes de vérification sociale existants et l'élaboration d'instruments partagés pour la mise en œuvre des normes internationales du travail dans le cadre de la plate-forme *Global social compliance programme* (GSCP) et de divers groupes de travail.

Les règles d'achats suivies par les équipes de *sourcing* de Carrefour comportent quatre niveaux de contrôle dans les pays à vigilance particulière :

- avant référencement, la conformité du fournisseur potentiel avec les exigences de la charte est contrôlée succinctement par les équipes Carrefour ;
- cette première analyse est complétée par un audit approfondi mené par un cabinet d'audit indépendant qui vérifie la conformité du fournisseur potentiel au standard ICS (*Initiative clause sociale*, référentiel commun à plusieurs distributeurs français dont les exigences sont les mêmes que celles de la Charte fournisseur Carrefour et qui permet à ses membres de partager une base de rapports d'audits commune).

Seuls les fournisseurs ayant un niveau de conformité suffisant suite à cet audit peuvent être référencés et fabriquer des produits Carrefour ;

- après référencement, des audits de suivi inopinés, toujours menés par des cabinets d'audit indépendants sélectionnés par Carrefour, sont menés chez le fournisseur de manière régulière et en fonction de la criticité des non-conformités décelées lors de l'audit précédent ;
- enfin, des audits spécifiques ou des contre-expertises peuvent être conduits par des sociétés extérieures pour vérifier des éléments ponctuels ou précis, comme dans le cadre de l'Accord Bangladesh signé en 2013.

Dans les pays qui ne sont pas à vigilance particulière, le système de contrôle est adapté suivant le fournisseur, l'activité et les problématiques locales dont les équipes ont connaissance ou qui sont portées à l'attention de Carrefour.

### Performance de Carrefour

L'objectif de Carrefour est de réaliser 100 % du plan d'actions (actualisé en 2015) d'ici 2017. Cette réalisation est en permanence soumise à l'appréciation de parties prenantes, en particulier celle de la FIDH dans le cadre de sa coopération avec Carrefour.

Les pays identifiés (Bangladesh, Chine, Inde) dans les tableaux ci-dessous sont les principaux pays à vigilance particulière dans lesquels produisent les fournisseurs de Carrefour. Le nombre d'audits sociaux est en baisse, passant de 1 508 en 2014 à 1 455 en 2015, dont 13 % réalisés par nos concurrents chez des fournisseurs communs selon la méthodologie ICS. Cette baisse s'explique par deux facteurs : le travail de stabilisation du parc (d'où la baisse du nombre d'audits initiaux) et l'amélioration générale de la conformité du parc de fournisseurs (d'où la baisse de la fréquence de ré-audit).

Nombre d'audits sociaux	2015	2014	% évolution entre 2014 et 2015
Bangladesh	109	99	10,1 %
Chine	1 016	1 005	1,1 %
Inde	114	116	(1,7) %
Autres pays de <i>sourcing</i>	216	288	(25,0) %
<b>TOTAL</b>	<b>1 455</b>	<b>1 508</b>	<b>(3,5) %</b>

100 % des fournisseurs actifs de Carrefour ont fait l'objet d'un audit permettant de contrôler le respect de la Charte fournisseur dans les pays à vigilance particulière. Ces audits sont qualifiés d'audits initiaux ou de référencement lorsqu'il s'agit de contrôler les conditions de travail avant le référencement, le résultat de cet audit est discriminant pour la sélection du fournisseur.

Au cours de la relation commerciale, les audits de suivi permettent de vérifier l'évolution de la conformité et la mise en place des plans d'action, la fréquence des audits de suivi dépendant de la criticité des non-conformités relevées lors de l'audit précédent. La part des audits sociaux de suivi est en hausse, conformément au renforcement des procédures de contrôle de Carrefour.

% d'audits de suivi parmi les audits	2015	2014	Evolution entre 2014 et 2015
Bangladesh	54 %	68 %	(14) points
Chine	58 %	57 %	1 point
Inde	46 %	40 %	6 points
Autres pays de <i>sourcing</i>	39 %	43 %	(4) points
<b>TOTAL</b>	<b>54 %</b>	<b>53 %</b>	<b>1 POINT</b>

Une alerte est un point de non-conformité critique relevé pendant l'audit et nécessitant une action immédiate du fournisseur. Un fournisseur avec alerte ne sera pas référencé en l'état. En 2015, une nouvelle grille d'audit ICS a été adoptée avec une redéfinition des alertes, ce qui rend difficile la comparaison des résultats d'audit avec les chiffres 2014. Au nombre de 16 dans la méthodologie ICS, les cas d'alertes correspondent notamment à la présence d'enfants dans l'usine, du travail forcé avéré, des mesures disciplinaires, des tentatives de corruption, de falsification de documents ou des conditions de sécurité mettant en danger la vie des travailleurs. Le travail sur la liste des alertes a permis de supprimer des points d'alertes qui n'en étaient pas réellement et de mieux cibler les points de réelle criticité et d'urgence. Trois niveaux de criticité ont été établis, ce qui entraîne une meilleure évaluation du niveau de l'usine. En cas de non-conformité non critique, un plan d'actions correctives est défini en concertation avec le fournisseur et un audit de suivi est réalisé pour en vérifier la mise en œuvre dans les délais dépendant de la criticité des non-conformités (entre 3 mois et 2 ans).

Les conclusions sont les suivantes en 2015 : une appréciation plus précise des conditions de travail dans les usines, notamment sur la santé et la sécurité et une difficulté pour comparer les résultats d'audit entre 2014 et 2015 en termes de notation. Chaque usine se voit attribuer une note en fonction de sa conformité et l'échelle de notes a été modifiée courant 2015. Carrefour publiera de nouveau les données liées aux non-conformités des audits sociaux de manière détaillée et quantitative en 2016.

### Faits marquants

Suite à la réécriture des règles d'achats en 2013, le Groupe a mis en place en 2014 un plan d'actions, construit en collaboration avec la FIDH et discutés avec les syndicats de Carrefour. Il s'articule selon 4 piliers et a fait l'objet de nouvelles avancées en 2015 (voir ci-dessous).

#### 1. Renforcement de la formalisation des règles d'achats grâce à la mise en place de structures nécessaires pour le développement, le contrôle et le suivi des conditions de travail en 2015

- formation des équipes aux règles d'achat et à la nouvelle grille d'audit dans les pays (plus de 95 % des collaborateurs formés en 2015) ;
- mise en place d'un audit interne pour vérifier leur bonne application ;
- révision de la cartographie des pays à vigilance particulière (pays dont le risque d'atteinte au respect des droits de l'homme est important) ;
- nouvel accord-cadre signé avec l'UNI renforçant le soutien de Carrefour à la liberté d'association et au droit à la négociation collective dans ses activités ;

- renouvellement du partenariat avec la FIDH permettant à Carrefour de construire ses processus de contrôle et d'action, d'assurer une veille concernant les atteintes potentielles aux droits de l'Homme dans sa chaîne d'approvisionnement et de réagir rapidement en cas d'atteintes avérées.

#### 2. Renforcement du contrôle et de l'accompagnement des fournisseurs en 2015

- amélioration de la grille d'audit ICS pour une évaluation plus claire de la conformité des usines avec la mise en place de 3 niveaux de criticité ;
- mise en place d'un système de gestion des capacités allouées par les fournisseurs dans les usines avec validation sur site pour s'assurer de la capacité de l'usine à gérer la production et éviter la sous-traitance ;
- réalisation de fiches de coûts par pays et par produit pour les produits textiles afin de décomposer le prix (matière première, packaging, main-d'œuvre, frais administratifs, accessoires), prendre en compte les évolutions de prix par rapport aux salaires ;
- signature d'un *Memorandum of understanding* avec la BSCI et l'ICS (*Initiative clause sociale*), dont fait partie Carrefour, afin de préparer les conditions d'une fusion entre les deux initiatives et ainsi de réduire la duplication d'audits (entre 20 et 50 % de fournisseurs communs entre les deux bases de données suivant les pays) et d'homogénéiser les propositions de formation et de sensibilisation ;
- mise en place des plans d'actions dans les usines du Bangladesh suite à l'accord *Fire and building safety Bangladesh* pour en savoir plus, consultez le site Internet de l'Accord permettant de suivre l'avancée des travaux de cet accord usine par usine, toutes entreprises confondues).

#### 3. Renforcement de la mesure de la performance en 2015

- structuration de la liste des fournisseurs directs et transmission à des organisations tierces dans le cadre de programmes spécifiques (partenariats, accord Bangladesh) ;
- voir également: « *Performance de Carrefour au sujet des droits de l'homme* ».

#### 4. Promouvoir le respect des droits de l'homme en 2015

- utilisation du guide Carrefour *Good factory standard* qui présente, sur la base de photos prises *in situ*, les bonnes et les mauvaises pratiques dans un esprit pédagogique de sensibilisation des fournisseurs ;
- partenariat avec Sphère, association constituée et administrée par la FIDH, aux fins d'améliorer les conditions de vie des populations par le renforcement des capacités des ONG et autres acteurs indépendants de la société civile, l'échange d'expérience et la formation. Fin 2015, les premiers projets d'aide humanitaire ont été présentés à la Fondation Carrefour, afin de promouvoir le respect des droits au travail et droits connexes en Asie.

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

De nombreux projets sont en cours pour l'année 2016 afin de continuer à structurer la démarche : un compte rendu précis en sera fait l'année prochaine.

### 2.3.4.4 Être un commerçant solidaire

Engagement	Objectifs	Indicateur clé	2015	2014	Avancement des plans d'actions
<b>Être un commerçant solidaire</b>	Lutter contre l'exclusion par le biais de l'alimentation	Nombre d'équivalents repas offerts aux associations d'aide alimentaire (en millions)	100,5	88	

Légende :  Plans d'actions en cours

#### Politique de Carrefour

##### Les programmes solidaires de la Fondation Carrefour

Créée en 2000, la Fondation d'entreprise Carrefour conduit des programmes de mécénat en lien avec le métier de distributeur, dans les pays où Carrefour est implanté. Elle est dotée d'un budget de 7,75 millions d'euros en 2015, ce qui lui a permis de financer 71 programmes dans 15 pays d'intervention. Forte de sa proximité avec le tissu local et en cohérence avec le métier de distributeur du Groupe, elle collabore avec les structures de mécénat de Carrefour (Fondations pays en Argentine, au Brésil, en Chine, en Espagne et à Taiwan, et Directions locales) pour soutenir, développer et coordonner leurs initiatives solidaires avec les associations sur le terrain. Ses interventions s'articulent autour de deux axes majeurs : l'alimentation solidaire et l'aide humanitaire d'urgence.

Les dossiers de demandes de financement sont évalués par la direction du pays, sur la base d'une grille de critères objectifs, avant d'être instruits dans un second temps par la Fondation Carrefour. La Fondation définit avec la direction du pays l'aide financière, technique et matérielle nécessaire à la bonne mise en œuvre du programme sur le terrain. Le projet est ensuite soumis à la validation du Conseil d'administration de la Fondation. Une convention est alors signée avec l'association locale pour formaliser les objectifs et la subvention attribuée. Chaque direction pays met en place un suivi et une évaluation régulière, déconnectée de tout enjeu économique. La Fondation Carrefour s'assure de la bonne utilisation des ressources allouées et des résultats obtenus. Une évaluation finale permet de mesurer l'impact du programme et valide l'intérêt de le poursuivre ou de le réorienter à moyen ou long terme.

L'ensemble des actions et des partenaires de la Fondation sont présentés de manière détaillée sur Internet : [www.fondation-carrefour.org/fr](http://www.fondation-carrefour.org/fr) et dans le rapport d'activité de la Fondation Carrefour.

Dans les 10 pays d'implantation du Groupe, des structures dédiées mènent des actions de solidarité pour répondre aux besoins des communautés. Carrefour et ses équipes œuvrent ainsi quotidiennement au service de la solidarité en collaboration avec la Fondation Carrefour et en appui des structures de mécénat locales (Instituto Carrefour au Brésil, Fundación Solidaridad Carrefour en Espagne, Fundación Carrefour Argentina, Carrefour China Food Safety Foundation, Carrefour Taiwan Cultural and Educational Foundation).

À titre d'exemple, en France, plusieurs actions sont menées tout au long de l'année :

- les Boucles du Cœur, initiative propre à Carrefour, au cours de laquelle chaque magasin soutient l'association mise en avant à l'échelle nationale ou une association locale de son choix et invite ses clients à participer aux animations proposées pour soutenir la cause de l'enfance : plus de 2 millions d'euros ont été collectés en 6 semaines en 2015 ;
- la collecte des Pièces Jaunes : plus de 100 000 euros ont été collectés en 2015 et plus de 1 100 000 euros ont été collectés depuis 2003 ;
- le versement d'une part du chiffre d'affaires généré par la vente de boîtes de conserve des marques partenaires au profit du Secours populaire français : 664 000 euros ont été collectés en 2015 ;
- la collecte pour les Restos du Cœur : 2 000 tonnes de denrées ont été collectées et distribuées en 2015 ;
- le Téléthon, qui a permis de collecter 300 000 euros en 2015.

Au total, grâce à la générosité des clients, les actions de solidarité mises en place par Carrefour France ont permis de collecter la somme de 3 153 000 euros pendant l'année et de distribuer l'équivalent de 9 millions de repas.

#### Performance de Carrefour

##### Dons alimentaires

Les magasins 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.

Dans les magasins et les entrepôts, l'« Intradon », un outil dédié aux dons créé dès 2007, permet la traçabilité des produits donnés aux associations, depuis le rayon jusqu'au bénéficiaire. En 2015, les dons ont représenté 100,5 millions d'équivalents repas donnés par Carrefour dont 92 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.

Au Brésil, Carrefour a mis en place le programme *Parceria que alimenta*, qui promeut le don de produits encore consommables aux Banques Alimentaires. 143 magasins Carrefour ont contractualisé avec 34 antennes locales des Banques Alimentaires.

### Logistique solidaire

Le mécénat de Carrefour s'illustre également sur le volet logistique. La Fondation dote les structures partenaires de véhicules frigorifiques pour le transport des produits frais et de chambres froides pour leur stockage dans le respect des chaînes du froid. Depuis 1994, Carrefour a financé l'acquisition de 281 véhicules frigorifiques et de 55 chambres froides, ainsi que de caissons frigorifiques et autres équipements facilitant le travail des associations d'aide alimentaire dans le monde. En 2015, la Fondation a financé 12 camions frigorifiques et 4 chambres froides pour la Fédération française des Banques Alimentaires.

### Faits marquants

En s'appuyant sur l'expertise de distributeur de Carrefour, la Fondation agit pour faire reculer l'exclusion en s'engageant en faveur d'une alimentation solidaire et en soutenant des projets solidaires d'intérêt général.

### L'alimentation pour les plus démunis

Partenaires depuis 1994 des Fédérations des Banques Alimentaires, les équipes de Carrefour se sont mobilisées en 2015 aux côtés des bénévoles pour la 3<sup>e</sup> collecte internationale avec les fédérations nationales des Banques Alimentaires de 10 pays. Ainsi, 1 446 collaborateurs volontaires ont prêté main-forte aux bénévoles dans 2 217 magasins de l'enseigne : client, bénévole ou collaborateur de Carrefour, chacun était appelé à prendre part à l'opération. Cette opération internationale de collecte vient compléter le dispositif de dons quotidiens de produits alimentaires.

Lors de l'Exposition Universelle à Milan, la Fondation Carrefour a soutenu la Fédération Italienne des Banques Alimentaires via le financement d'un container frigorifique. Cela a permis de récupérer et de redistribuer aux associations locales de l'aide alimentaire près de 50 tonnes de denrées de mai à novembre 2015. Un dispositif pour lequel les Banques Alimentaires ont reçu le 6 juillet 2015 le Prix de « Bonne pratique de développement durable » pour leur action en faveur de la lutte contre le gaspillage.

### L'alimentation au service de l'insertion sociale

Créée en 2002, *Rede Cidadã* œuvre au Brésil pour favoriser l'insertion professionnelle des jeunes par la mise en relation entre acteurs publics, associatifs et privés. Carrefour est un partenaire stratégique de *Rede Cidadã* depuis 2012 à 3 niveaux : soutien financier, mécénat de compétences et recrutement. Le projet *Conexão-Varejo* de l'association est un projet d'insertion professionnelle autour de la distribution alimentaire. En 2015, ce programme a permis de former 1 358 personnes, dont 495 aux métiers de la distribution, et Carrefour a formé et embauché 86 personnes issues du programme. L'animation de certains cours est réalisée par des volontaires Carrefour en soutien des éducateurs. Après avoir contribué à hauteur de 337 411 euros en 2012, Carrefour subventionne le projet à hauteur d'environ 500 000 euros chaque année depuis 2013.

En France, Carrefour a soutenu le changement d'échelle du projet Baluchon porté par l'association À table citoyens, grâce à un soutien de 40 000 euros. Deux ans après son lancement, le programme permet d'employer 34 salariés, dont 20 en insertion ou en apprentissage des métiers de la restauration.

Depuis 2011, la Fondation Carrefour soutient également le chantier d'insertion de l'association Emmaüs Défi en France pour la création et le développement de la 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. Depuis sa création, 1 485 personnes ont pu en bénéficier. Mais le processus va plus loin, puisqu'Emmaüs Défi est un chantier d'insertion où sont passés 187 salariés en 2015. Par ailleurs, 8 immersions ont été organisées dans des sites Carrefour pendant l'année.

### L'innovation au service de l'alimentation solidaire

Carrefour a soutenu en 2015 l'association taiwanaise *Chinese Christian Relief Association* (CCRA), créée en 1998, qui permet aux plus démunis d'accéder à une alimentation de qualité. Leur premier centre de distribution de colis alimentaires a été ouvert en avril 2010, et 410 centres de distribution « 1919 » ont depuis été créés, couvrant 22 villes de Taïwan. L'association fournit des aliments de base et des produits d'hygiène aux familles défavorisées, les accompagne et effectue des visites à domicile deux fois par mois en partenariat avec les services sociaux. En 2014, la Fondation Carrefour avait financé l'achat d'un véhicule et d'équipements frigorifiques à hauteur de 44 327 euros. En décembre 2015, CCRA a ouvert une épicerie sociale dans le nord, au profit de 55 familles par mois. Pour accompagner cette ouverture, Carrefour Taïwan mettra à disposition deux volontaires par magasin partenaire, 3 heures par semaine, pour les former à la gestion des stocks et des prix, aux règles d'hygiène et de sécurité. Lors des rénovations ou modernisations des magasins Carrefour, la priorité sera de donner l'ancien équipement de ces magasins à l'association.

En Roumanie, Carrefour a soutenu le programme *OvidiuRo*, programme pilote d'insertion des familles en situation de précarité. Dans le cadre de ce projet, chaque famille reçoit des coupons alimentaires d'une valeur de 12 euros par mois afin d'inciter les parents à envoyer leurs enfants de 3 à 6 ans à l'école quotidiennement. Reconnu pour son efficacité, le programme vient de recevoir un soutien du gouvernement roumain de 12,3 millions d'euros en 2016 pour assurer son suivi et permettre aux enfants concernés de fréquenter l'école maternelle (plus de 110 000 enfants de 3 à 6 ans).

En France, l'association SOLAAL (SOLidarité des producteurs Agricoles et des filières ALimentaires) a bénéficié de 3,5 fois plus de dons agricoles en 2015 qu'en 2014, soit 5 800 tonnes de denrées (dont 98 % de produits frais), ce qui représente l'équivalent de 11,6 millions de repas. Carrefour met également des camions et son entrepôt du Rheu à la disposition de SOLAAL. Ainsi, les produits donnés par les agriculteurs bretons sont ramenés par les camions Carrefour en retour de livraison vers l'entrepôt de l'enseigne pour être ensuite distribués aux associations d'aide alimentaire, qui viennent déjà collecter d'autres produits donnés par l'enseigne. Lancé en mars, le dispositif a permis de faciliter le don de 9 tonnes de pommes de terre à trois associations locales d'aide alimentaire : la Croix-Rouge française, le Secours populaire français et la Banque Alimentaire.

### **L'aide humanitaire d'urgence**

En 2015, la Fondation Carrefour a mobilisé 6 aides d'urgence, représentant un budget de 392 857 euros (éruption volcanique à proximité de l'Argentine, explosions et glissement de terrain en Chine, inondations dans le sud de la France, en Italie et en Argentine...). En outre, 1 million d'euros a été versé à titre exceptionnel pour répondre à la crise migratoire au Moyen-Orient et en Europe. Par ailleurs, 250 000 euros ont été débloqués en Syrie pour l'association de solidarité internationale ACTED afin d'améliorer l'accès à l'eau et à des infrastructures sanitaires décentes et de faciliter l'accès à l'alimentation et aux biens de première nécessité. La Fondation Carrefour a soutenu le Programme Alimentaire Mondial en consacrant une dotation de 341 600 euros, pour financer des coupons alimentaires en Jordanie, au Liban, en Turquie et en Égypte. Enfin, un don de 70 000 euros a été fait au Samu Social International pour le projet DOMEUS (Dispositif d'orientation mobile européen urgence et soin) permettant l'installation de dispensaires (consultations

médico-sociales, carnet de santé personnel, traitement d'urgence et orientation vers des soins ou assistance juridique) en Italie et dans les pays d'accueil en Europe.

En France, une dotation de 126 000 euros a soutenu le Secours populaire français pour assurer une aide alimentaire auprès de 150 familles. En Espagne, un don de 150 000 euros a été octroyé à la Croix Rouge pour l'aide, l'accueil et l'accompagnement des réfugiés dans le pays et plus particulièrement des enfants (alimentation, santé, aide psychosociale). En Belgique, un don de 62 400 euros a été fait au Samu Social pour renforcer la qualité des interventions des équipes mobiles d'aide humanitaire auprès des migrants et réfugiés par l'emploi de 2 travailleurs sociaux arabophones.

Depuis la création de la Fondation Carrefour en 2000, 11,6 millions d'euros ont été versés pour soutenir 108 initiatives d'urgence et d'assistance dans 38 pays différents.

## 2.4 Les résultats extra-financiers de Carrefour

### 2.4.1 Indicateurs extra-financiers

Le tableau ci-dessous regroupe l'ensemble des indicateurs extra-financiers publiés par Carrefour. Les indicateurs clés de pilotage sont indiqués en gras.

LUTTE CONTRE LE GASPILLAGE			
Engagements	Indicateurs	2015	2014
<b>Valoriser nos déchets</b>	<b>% des déchets valorisés (dons alimentaires inclus) <sup>(1)</sup></b>	66,6	64,7
	Quantité de déchets recyclés (total en milliers de tonnes)	412,6	401,8
	Quantité de piles récoltées en magasin (en milliers de tonnes)	0,8	0,9
	Quantité d'autres produits fin de vie récoltés en magasin (en milliers de tonnes)	10,6	6,1
	Nombre de sacs de caisse gratuits (jetables) achetés (en millions de sacs)	1 288	1 204
<b>S'engager pour le climat</b>	<b>% de variation des émissions de CO<sub>2</sub> par rapport à 2010</b>	(29,7)	(28,5)
	Émissions totales de GES par source (en milliers de T.eq.CO <sub>2</sub> ) <input checked="" type="checkbox"/>	3 612,1	3 674,2
	Scope 1 (réfrigérants, gaz et fuel) (en milliers de T.eq.CO <sub>2</sub> )	1 686,6	1 700,9
	Scope 2 (électricité) (en milliers de T.eq.CO <sub>2</sub> )	1 602,0	1 665,2
	Scope 3 (logistique) (en milliers de T.eq.CO <sub>2</sub> )	323,5	308,0
	<b>% de variation de la consommation d'énergie par m<sup>2</sup> de surface de vente par rapport à 2010</b>	(12,0)	(11,2)
	Consommation d'énergie (en kWh/m <sup>2</sup> de surface de vente) <input checked="" type="checkbox"/>	551,2	556,1
	<b>% de variation des émissions de CO<sub>2</sub> liées à la production de froid en 2025 par rapport à 2010</b>	(21,2)	(20,2)
	Nombre de magasins équipés en système hybride ou 100 % naturel	260	160
	100 % fluide naturel (sans HFC ou HCFC)	90	45
	Hybride (mix HFC et naturel)	170	115
	Quantité de fluides réfrigérants rechargés suite à des fuites (kg/1 000 m <sup>2</sup> de surface de vente) <sup>(2)</sup>	49,9	53,8
	<b>% de variation des émissions de CO<sub>2</sub> par palette transportée par rapport à 2010 <sup>(3)</sup></b>	(14,3)	(15,1)
	Émissions de CO <sub>2</sub> par unité de transport <sup>(3)</sup> (en kg CO <sub>2</sub> /palette)	6,2	6,2
	Quantité d'eau consommée par rapport à la surface de vente (en m <sup>3</sup> /m <sup>2</sup> )	1,60	1,62
Quantité d'eau consommée (en m <sup>3</sup> )	15,7	15,5	
% d'eau économisée en un an par m <sup>2</sup> de surface de vente	1,1	5,8	

(1) Hors HM : AR / SM : AR, IT

(2) Hors SM : AR

(3) Hors CH

Chiffres 2015 ayant fait l'objet d'une vérification en niveau raisonnable

PRÉSERVATION DE LA BIODIVERSITÉ			
Engagements	Indicateurs	2015	2014
<b>Développer l'agroécologie, les produits biologiques et le commerce équitable</b>	<b>Nombre de Filières Qualité Carrefour (FQC)</b>	438	414
	Ventes TTC des produits Filières Qualité Carrefour <i>(en millions d'euros)</i>	903,6	851,4
	Nombre de produits contrôlés alimentaires bio	2 190	2 268
	<b>Ventes de produits alimentaires bio TTC</b> <i>(marques propres et marques nationales) (en millions d'euros)</i>	840,1	703,3
	Nombre de produits de marques propres issus du commerce équitable	77	112
	Ventes TTC de produits issus du commerce équitable <i>(marques propres et marques nationales) (en millions d'euros)</i>	124,1	127,6
<b>Encourager une consommation durable des ressources de la mer</b>	<b>Ventes MSC et ASC + FQC produits de la mer</b> <i>(en millions d'euros)</i>	184,6	ND
<b>Supprimer la déforestation nette en 2020 dans les approvisionnements de bœuf, papier, huile de palme, bois et soja</b>	<b>% d'huile de palme issue des filières soutenues par la RSPO</b>	100	73
	<i>% d'huile de palme utilisée certifiée durable et entièrement tracée (RSPO ségrégué)</i>	14,3	
	<i>% d'huile de palme utilisée certifiée durable et partiellement tracée (RSPO mass balance)</i>	44,1	
	<i>% d'huile de palme couverte par des certificats GreenPalm</i>	41,6	
	<b>% de papier certifié/recyclé dans les catalogues</b>	99,6	99,3
	<b>Ventes des produits PEFC et FSC Carrefour</b> <i>(en millions d'euros)</i>	152,3	ND
	Quantité de papier acheté pour les publications commerciales <i>(en kg/m<sup>2</sup> de surface de vente)</i>	14,9	15,8

ACCOMPAGNEMENT DES PARTENAIRES			
Engagements	Indicateurs	2015	2014
<b>Agir en employeur responsable</b>	Effectif ( <i>total</i> )	380 920	381 227
	<b>% des femmes dans le management</b>	38,3	37,5
	Part des contrats à durée indéterminée ( <i>en %</i> )	92,3	92,2
	Part des effectifs à temps partiel ( <i>en %</i> )	22,9	23,2
	Taux de promotion interne ( <i>en %</i> )	51,1	48,0
	Nombre d'embauches à durée indéterminée	91 484	99 511
	Taux d'absence pour motif accident ( <i>en %</i> )	0,56	0,54
	Nombre de salariés en situation de handicap	11 271	10 523
	Part des salariés déclarés travailleurs handicapés ( <i>en %</i> )	3,0	2,9
	Nombre total d'heures de formation dispensées dans l'année ( <i>en milliers</i> )	5 097	5 420
	<b>Nombre d'heures de formation en moyenne par collaborateur</b>	13,6	14,9
<b>Améliorer la communication sur nos résultats/actions avec la communauté extra-financière</b>	Score RobecoSAM	69	62
	Score Carbon Disclosure Project	96B	66C
	Nombre de rencontres avec les investisseurs	20	18
<b>Promouvoir la RSE dans sa chaîne d'approvisionnement et favoriser les fournisseurs locaux</b>	<b>% des fournisseurs participant à l'autodiagnostic RSE à 100 %</b>	69	ND
	<b>% de ventes de produits alimentaires de marques Carrefour issus de fournisseurs directs nationaux</b>	71,1	73,1
<b>S'assurer du respect des droits de l'homme des fournisseurs de Carrefour</b>	% de fournisseurs audités au niveau social ayant fait l'objet d'audits de suivi	54	53
	Nombre total d'audits sociaux réalisés	1 455	1 508
<b>Être un commerçant solidaire</b>	<b>Nombre d'équivalents repas offerts aux associations d'aide alimentaire (<i>en millions</i>)</b>	100,5	88,0
	Dotation de la Fondation Carrefour ( <i>en millions d'euros</i> )	7,75	6,5
	Nombre de projets soutenus	71	60
	Nombre de pays d'intervention	15	12

## 2.4.2 Table de correspondance article 225 Grenelle 2

Article 225 loi de Grenelle 2	Page du rapport de gestion
<b>1° Informations sociales</b>	
a) Emploi : • l'effectif total et la répartition des salariés par sexe, par âge et par zone géographique ; • les embauches et les licenciements ; • les rémunérations et leur évolution.	33-34, 37-38 et 45
b) Organisation du travail : • l'organisation du temps de travail ; • l'absentéisme.	34 et 41 à 43
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.	38 à 40
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.	41 à 43
e) Formation : • les politiques mises en œuvre en matière de formation ; • le nombre total d'heures de formation.	35 à 37
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.	43 à 47
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.	26 et 69 à 72
<b>2° Informations environnementales</b>	
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 ; • les actions de formation et d'information des salariés menées en matière de protection de l'environnement ; • les moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions ; • 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.	22 à 24 et 47-48 115 à 117 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.	48 à 56
c) Utilisation durable des ressources : • la consommation d'eau et l'approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales ; • la consommation de matières premières et les mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation ; • la consommation d'énergie, les mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables ; • l'utilisation des sols.	54-55 47 à 49 et 55 à 63 23-24 et 49 à 54 63
d) Changement climatique • les rejets de gaz à effet de serre ; • l'adaptation aux conséquences du changement climatique.	23-24 et 49 à 54
e) Protection de la biodiversité • les mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité.	56 à 63
<b>3° Informations relatives aux engagements sociétaux</b>	
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.	67 à 72

	Page du rapport de gestion
<b>Article 225 loi de Grenelle 2</b>	
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 ;	26
• les actions de partenariat ou de mécénat.	72 à 74
c) Sous-traitance et fournisseurs :	
• la prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux ;	69 à 72
• 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.	67-68
d) Loyauté des pratiques :	
• les actions engagées pour prévenir la corruption ;	26-27 et 68
• les mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs.	64 à 67
e) Autres actions engagées, au titre du présent 3° en faveur des droits de l'homme.	69 à 72

### 2.4.3 Méthodologie détaillée de reporting des indicateurs RSE

La Direction RSE s'appuie pour l'élaboration du rapport de gestion 2015 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 pays.

#### Principes applicables à la rédaction du rapport RSE

Le rapport de gestion du groupe Carrefour applique les principes suivants :

##### Contexte de RSE (Responsabilité Sociétale 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 permettent d'envisager 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.

##### Matérialité

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 sur l'efficacité énergétique en sont des exemples.

##### Régularité

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

##### Clarté

Le groupe Carrefour 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. 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 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 2015

**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 2015.

Pays	Abrév.	HM	SM	PRX	C&C	Format	Abréviation
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						

Légende	
<span style="color: blue;">■</span>	BU du Groupe
<span style="color: gray;">■</span>	NS - Activité en démarrage
<span style="color: black;">■</span>	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<sup>er</sup> octobre au 30 septembre de la période de reporting. En effet, depuis 2012, le reporting se fait sur 12 mois glissants du 1<sup>er</sup> octobre au 30 septembre pour ces indicateurs ainsi que les indicateurs liés aux produits et à la logistique. En 2015, les indicateurs relatifs à l'eau et aux déchets correspondant au format Atacado et consolidés dans les hypermarchés du Brésil n'ont pas pu être intégrés au reporting.

Pour les indicateurs concernant les Sacs de caisse et les 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, des laboratoires ou de la galerie commerciale le cas échéant. Le Groupe préconise aux BUs de prendre en compte la surface de vente des magasins ouverts au premier jour de la période de reporting.

Le groupe Carrefour compte des Installations Classées pour la Protection de l'Environnement (ICPE) soumises à autorisation dans les magasins inclus dans son périmètre de reporting mais également sites hors périmètre comme les magasins franchisés, stations services et entrepôts. Les indicateurs environnementaux de ces derniers sites ne sont donc pas publiés.

### 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 2015, les indicateurs relatifs au taux de gravité des accidents du travail (nombre de jours d'absence pour motif d'accident/1 000 heures de travail), au taux d'absence pour motif d'accidents du travail et de trajet et au taux d'absentéisme par motif correspondant au format Atacado et consolidés dans les hypermarchés du Brésil n'ont pas pu être intégrés 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 création ou d'acquisition d'une BU après le 1<sup>er</sup> janvier 2015, 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 2015, 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 à la stratégie RSE.

#### Référentiels utilisés

Le rapport de gestion 2015 suit les lignes directrices du *Global Reporting Initiative*, les principes directeurs de l'OCDE ainsi que les recommandations du Pacte Mondial relatives à la « Communication sur le progrès » (CoP). La CoP Carrefour fait d'ailleurs l'objet d'une publication annuelle sur le site des Nations Unies (<https://www.unglobalcompact.org/>) et est qualifiée au niveau « Advanced » (depuis 2014) à l'issue d'une revue par les pairs, réalisée sous l'égide de Global Compact France.

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 liste des points à contrôler, qu'il diffuse en interne aux responsables reporting RSE.

Depuis l'exercice 2009, les indicateurs en matière de 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 CO<sub>2</sub>** : afin d'évaluer les émissions de CO<sub>2</sub> 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 CO<sub>2</sub>) sont utilisés. Ils proviennent d'organismes internationalement reconnus, comme l'IPCC (*Intergovernmental Panel on Climate Change*) et l'AIE (Agence internationale de l'énergie). On note que lorsque les BUs disposent de facteurs nationaux spécifiques, elles ont la possibilité de les utiliser et les émissions de CO<sub>2</sub> 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 CO<sub>2</sub> liées à l'activité logistique du Groupe, sont prises en compte les émissions de CO<sub>2</sub> liées au transport routier aval (transport de marchandises entre les entrepôts et les magasins). Un taux de conversion égal à 2,6667 kg CO<sub>2</sub> 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 CO<sub>2</sub> liées au transport de marchandises entre les entrepôts et les magasins. Ne sont pas prises en compte les émissions de CO<sub>2</sub> :

- 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 CO<sub>2</sub> par unité de transport), dans la grande majorité des cas, les émissions de CO<sub>2</sub> 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.

Par ailleurs, 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 demandé aux BUs de préciser et justifier la pertinence des hypothèses retenues pour la méthode d'estimation.

Concernant le **KPI Énergie**, 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 d'un suivi régulier des installations et de l'étalement de leurs remplacements. Il est à noter que les bilans matière ne sont pas systématiquement réalisés à chaque rechargement de fluide ou en fin d'année. 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

**Nombre de références de produits Bio** : le nombre de références de produits Bio 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.

**Embauches** : les embauches des contrats étudiants de la Belgique ne sont pas prises en compte.

**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<sup>er</sup> janvier au 31 décembre) pour les indicateurs ressources humaines.

Depuis 2012, afin de répondre aux exigences de l'article 225 du Grenelle 2, 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 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 e-mail. Sur le plan quantitatif, l'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 liste 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.

## 2.4.4 Rapport de l'organisme tiers indépendant sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées

### Exercice clos le 31 décembre 2015

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<sup>(1)</sup>, nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2015, 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 du rapport de gestion ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs, conformément aux Référentiels.

Nos travaux ont été effectués par une équipe de 5 personnes entre septembre 2015 et mars 2016 pour une durée d'environ 14 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<sup>(2)</sup>.

#### 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 « 2.4.3 Méthodologie détaillée 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 trentaine 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](http://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<sup>(1)</sup> :

- au niveau de l'entité consolidante et des Directions RSE et Ressources Humaines Groupe, 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 et Directions que nous avons sélectionnées<sup>(2)</sup> 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 30 % des effectifs et entre 24 % et 69 % 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 ainsi entre 72 % et 73 % des informations environnementales identifiées par le signe .

Nous estimons que ces travaux nous permettent d'exprimer une assurance raisonnable sur les informations sélectionnées par la société et identifiées par le signe .

### **Conclusion**

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

Fait à Courbevoie, le 12 avril 2016

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 m<sup>2</sup> ; déchets recyclés (dons inclus) par m<sup>2</sup> ; consommation d'énergie en GWh et en kWh/m<sup>2</sup>, émissions de CO<sub>2</sub> liées à la consommation d'énergie des magasins par m<sup>2</sup> ; émissions de CO<sub>2</sub> liées à la consommation de fluides réfrigérants ; émissions de CO<sub>2</sub> par unité de transport ; quantité de papier acheté pour les publications commerciales en kg/m<sup>2</sup> de surface et en milliers de tonnes ; nombre de références de produits bio contrôlés ; nombre de contrats Filière Qualité Carrefour signés, nombre de produits ASC/MS

**Informations sociétales** : montant des ventes TTC de produits alimentaires achetés à des fournisseurs locaux, nombre d'audits sociaux fournisseur.

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

**Carrefour Chine Hypermarchés** : consommation d'énergie par m<sup>2</sup> ; émissions de CO<sub>2</sub> liées à la consommation d'énergie des magasins par m<sup>2</sup> ; émissions de CO<sub>2</sub> liées à la consommation de fluides réfrigérants.

**Carrefour Espagne Hypermarchés et Supermarchés** : consommation d'eau par m<sup>2</sup>, consommation d'énergie par m<sup>2</sup> ; émissions de CO<sub>2</sub> liées à la consommation d'énergie des magasins par m<sup>2</sup> ; émissions de CO<sub>2</sub> liées à la consommation de fluides réfrigérants.

**Carrefour Pologne Hypermarchés et Supermarchés** : émissions de CO<sub>2</sub> liées à la consommation d'énergie des magasins par m<sup>2</sup> ; émissions de CO<sub>2</sub> liées à la consommation de fluides réfrigérants.

**Atacadao** : déchets recyclés (dons inclus) par m<sup>2</sup> ; consommation d'eau par m<sup>2</sup> ; émissions de CO<sub>2</sub> liées à la consommation de fluides réfrigérants ; émissions de CO<sub>2</sub> liées à la consommation d'énergie des magasins par m<sup>2</sup>.

**Direction Qualité Textile** : nombre d'audits sociaux fournisseurs

# 3



## Gouvernement d'entreprise

<b>3.1 Code de gouvernement d'entreprise</b>	<b>86</b>		
<b>3.2 La composition et les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration</b>	<b>86</b>		
3.2.1 Le Conseil d'administration	86		
3.2.2 Fonctionnement du Conseil d'administration	99		
3.2.3 Comités du Conseil d'administration	100		
<b>3.3 La Direction Générale</b>	<b>104</b>		
<b>3.4 Rémunérations et avantages accordés aux mandataires sociaux</b>	<b>105</b>		
3.4.1 Rémunération des membres du Conseil d'administration	105		
3.4.2 Rémunération du Président-Directeur Général	106		
3.4.3 Rémunération des Directeurs Généraux Délégués	108		
3.4.4 Tableaux sur la rémunération des mandataires sociaux	110		
		3.4.5 Éléments de la rémunération due ou attribuée au Président-Directeur Général au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2015 soumis au vote consultatif de l'Assemblée Générale du 17 mai 2016	113
		3.4.6 Opérations effectuées par les mandataires sociaux sur les titres de la Société	114
		<b>3.5 Gestion des risques</b>	<b>115</b>
		3.5.1 Facteurs de risques	115
		3.5.2 Prévention des risques	122
		3.5.3 Assurances	122
		3.5.4 Gestion de crise	123
		<b>3.6 Contrôle interne</b>	<b>124</b>
		3.6.1 Dispositif de gestion des risques et de contrôle interne	124
		3.6.2 Éléments liés au contrôle interne comptable et financier	128
		<b>3.7 Rapport des Commissaires aux comptes sur le rapport du Président du Conseil d'administration</b>	<b>132</b>

## 3.1 Code de gouvernement d'entreprise

La Société se réfère au code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées (code AFEP-MEDEF) révisé en novembre 2015. 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 Le Conseil d'administration

#### 3.2.1.1 Une composition équilibrée

Le Conseil d'administration est composé de seize 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 Charles Edelstenne, Monsieur Philippe Houzé, Madame Diane Labryère-Cuilleret, Madame Mathilde Lemoine, Madame Patricia Lemoine, Monsieur Bertrand de Montesquiou, Monsieur Amaury de Sèze (Administrateur référent) et Madame Anne-Claire Taittinger.

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.

En janvier 2016, le Conseil d'administration a nommé Monsieur Abilio Diniz en qualité de Censeur. Il assiste aux séances du Conseil d'administration avec voix consultative. Il est soumis, au même titre que les Administrateurs, à toutes les dispositions du Règlement Intérieur du Conseil d'administration.

Les membres du Conseil d'administration sont nommés pour une durée de trois ans. Conformément aux dispositions de la 19<sup>e</sup> 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'Assemblée Générale 2016 sont Messieurs Thomas J. Barrack Jr, Thierry Breton, Charles Edelstenne et Madame Anne-Claire Taittinger.

Les mandats de Messieurs Georges Plassat, Georges Ralli, Nicolas Bazire, Bertrand de Montesquiou, Mesdames Diane Labryère-Cuilleret et Mathilde Lemoine ont été renouvelés pour une durée de trois ans par l'Assemblée Générale du 11 juin 2015. Madame Patricia Lemoine et Monsieur Philippe Houzé ont été nommés pour une durée de trois ans par l'Assemblée Générale du 11 juin 2015.

Quatre femmes siègent au Conseil d'administration suite à la nomination le 11 juin 2015 de Madame Patricia Lemoine soit une proportion de 25 % sur un total de 16 Administrateurs. Le Conseil d'administration 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 %. Le Comité des Nominations poursuit ses travaux de sélection afin de faire des propositions de candidatures féminines au Conseil d'administration afin d'atteindre en 2017, conformément à la loi, une proportion minimum des Administrateurs de chaque sexe à 40 %.

Le Conseil d'administration bénéficie de la présence d'Administrateurs d'origines diverses aux expériences complémentaires (expertises de la distribution, expertises financières, industrielles, économiques, commerciales etc.) avec pour certains une expérience et une connaissance approfondie du monde de l'Entreprise, du secteur d'activité et de son environnement aussi bien en France qu'à l'étranger. Les Administrateurs sont présents, actifs et engagés. Ce sont autant d'atouts pour la qualité des délibérations du Conseil d'administration dans le cadre des décisions qu'il est amené à prendre.

### 3.2.1.2 Des Administrateurs sensibilisés aux règles de déontologie

#### Qualification des Administrateurs indépendants

Conformément au code AFEP-MEDEF et après examen du Comité des Nominations, le Conseil d'administration a procédé le 9 mars 2016, comme chaque année, à l'évaluation du caractère indépendant des Administrateurs. Parmi ses 16 membres, 9 sont considérés comme des Administrateurs indépendants, soit une proportion de 56 % conforme à la recommandation du code AFEP-MEDEF. Ainsi, Mesdames Diane Labruyère-Cuilleret, Mathilde Lemoine et Anne-Claire Taittinger ainsi que Messieurs Thierry Breton, René Brillet, Charles Edelstenne, Bertrand de Montesquiou, Amaury de Sèze et Georges Ralli sont qualifiés d'Administrateurs indépendants.

Selon le code AFEP-MEDEF, 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. Ainsi, par Administrateur indépendant, il faut entendre, non pas seulement Administrateur non-exécutif, c'est-à-dire n'exerçant pas de fonctions de direction de la société ou de son groupe, mais encore dépourvu de liens d'intérêt particulier (actionnaire significatif, salarié, autre) avec ceux-ci.

Pour qualifier un Administrateur d'indépendant, le Conseil d'administration s'est référé aux critères spécifiés par le code AFEP-MEDEF :

- 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.

Après examen du Comité des Nominations, le Conseil d'administration a retenu qu'aucun des Administrateurs indépendants n'entretient directement ou indirectement de relations d'affaires significatives avec le Groupe pouvant créer un conflit d'intérêt tant du point de vue du Groupe que de l'Administrateur concerné.

L'analyse du caractère significatif de la relation d'affaires a porté sur plusieurs critères : l'antériorité et l'historique de la relation contractuelle entre le groupe Carrefour et le groupe au sein duquel un Administrateur Carrefour exerce un mandat social ou une fonction exécutive, l'application à la relation contractuelle de conditions normales de marché, l'absence de dépendance économique ou d'exclusivité, la proportion non significative de chiffre d'affaires résultant des relations d'affaires entre le groupe concerné et notre Groupe.

En application du Règlement Intérieur du Conseil d'administration, chaque Administrateur exprime librement ses positions et s'engage en toutes circonstances à maintenir son indépendance d'analyse, de jugement, de décision et d'action et à rejeter toute pression, directe ou indirecte, pouvant s'exercer sur lui et pouvant émaner d'autres Administrateurs, de groupes particuliers d'actionnaires, de créanciers, de fournisseurs et en général de tous tiers. Il s'engage à ne pas rechercher ni accepter de la Société ou de sociétés liées à celle-ci, directement ou indirectement, des avantages susceptibles d'être considérés comme étant de nature à compromettre son indépendance.

#### Gestion des conflits d'intérêts

En vertu du Règlement Intérieur du Conseil d'administration, les Administrateurs sont également sensibilisés aux règles ayant trait aux conflits d'intérêts. Il y a notamment conflit d'intérêts 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 sa liberté de jugement. 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 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.

Lors de sa réunion du 21 juin 2011, le Conseil d'administration a nommé Monsieur Amaury de Sèze en qualité d'Administrateur référent. L'Administrateur référent a pour mission d'assister le Président dans ses attributions en matière de bon fonctionnement des organes de gouvernance de la Société. Dans ce domaine, il examine tout particulièrement les situations de conflits d'intérêts, même potentiels, qui pourraient, le cas échéant, concerner les Administrateurs ou le Président du Conseil au regard de l'intérêt social que ce soit dans le cadre de projets opérationnels, d'orientations stratégiques ou de conventions spécifiques.

### Déclaration des mandataires sociaux

Pour les besoins de leurs mandats sociaux, les membres du Conseil d'administration sont domiciliés au siège social de la Société.

Il n'existe aucun lien familial entre les mandataires sociaux de la Société.

À la connaissance de la Société et au jour de l'établissement du présent Document de Référence, aucun des mandataires sociaux (membres du Conseil d'administration, Président-Directeur Général et Directeurs Généraux Délégués) 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'intérêts n'est identifié entre les devoirs de chacun des mandataires sociaux (membres du Conseil d'administration, Président-Directeur Général et Directeurs Généraux Délégués) à l'égard de la Société et leurs intérêts privés ou autres devoirs.

À la connaissance de la Société et au jour de l'établissement du présent Document de Référence, il n'existe aucun arrangement ou accord conclu avec les principaux actionnaires, des clients, des fournisseurs ou autres, en vertu duquel l'un des mandataires sociaux de la Société (membres du Conseil d'administration, Président-Directeur Général et Directeurs Généraux Délégués) 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.

À la connaissance de la Société et au jour de l'établissement du présent Document de Référence, il n'existe aucun lien contractuel entre la Société et les membres du Conseil d'administration.

### 3.2.1.3 Biographie des Administrateurs

#### Georges Plassat

##### Président-Directeur Général

Né le 25 mars 1949. Français.

**Nombre d'actions détenues dans la Société :** 30 000

**Date de nomination au sein du Conseil :** 23 mai 2012

**Date du dernier renouvellement :** 11 juin 2015

**Date de fin de mandat :** Assemblée appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2017

##### Parcours professionnel

Georges Plassat est diplômé de l'École hôtelière de Lausanne et de l'université Cornell (États-Unis). Il travaille au sein du groupe Casino en tant que Directeur Marketing (1983-1997) puis Directeur Général de la division Restauration du groupe (1988-1990), 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. Il intègre ensuite le groupe Carrefour en tant que Directeur Exécutif pour l'Espagne et Administrateur Délégué de Pryca (1997-1999). En 2000, il prend la présidence du Directoire du groupe Vivarte (ex-groupe André) et en devient Président-Directeur Général en 2004. En avril 2012, Georges Plassat rejoint le groupe Carrefour en tant que Directeur Général Délégué. Il est nommé Président-Directeur Général le 23 mai 2012 et renouvelé dans ses fonctions le 11 juin 2015.

##### Mandats Groupe 2015

- Président-Directeur Général de Carrefour
- Président du Comité Stratégique de Carrefour

##### Mandats hors Groupe 2015

- N/A

##### Mandats exercés de 2011 à 2014

- 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

**Date de nomination au sein du Conseil :** 18 juin 2012

**Date du dernier renouvellement :** 11 juin 2015

**Date de fin de mandat :** Assemblée appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2017

### 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 2015

- Vice-Président et membre du Conseil d'administration de Carrefour
- Président du Comité des Comptes de Carrefour
- Membre du Comité Stratégique de Carrefour

### Mandats hors Groupe 2015

- Gérant de IPF Management 1 SARL (Luxembourg)
- Gérant de IPF Partners SARL (Suisse)
- Administrateur de Chargeurs SA – *Société cotée*
- Administrateur de Veolia Environnement – *Société cotée*
- Administrateur de Quadrature Investment Managers

### Mandats exercés de 2011 à 2014

- 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

**Date de nomination au sein du Conseil :** 28 juillet 2008

**Date du dernier 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-Savinell.

En 1974, il en devient Directeur de la Construction, puis Directeur Général en 1977 et enfin Président-Directeur Général en 1978. Il le restera jusqu'en 1984, date à laquelle il devient Président-Directeur Général de Financière Agache SA et de Christian Dior SE.

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 2015

- Membre du Conseil d'administration de Carrefour

#### Mandats hors Groupe 2015

- Président-Directeur Général de LVMH Moët Hennessy-Louis Vuitton SE – *Société cotée*
- Président du Directoire de Groupe Arnault SEDCS
- Président du Conseil d'administration de Christian Dior SE – *Société cotée*
- Président du Conseil d'administration de Fondation Louis Vuitton (Fondation d'Entreprise)
- Administrateur de Christian Dior Couture SA
- Administrateur de Château Cheval Blanc SC
- 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 Services Limited (Royaume-Uni)
- Administrateur de LVMH International SA (Belgique) (fin de mandat : octobre 2015)

#### Mandats exercés de 2011 à 2014

- Membre du Conseil de Surveillance de Lagardère SCA (fin de mandat : 2012) - *Société cotée*

### Thomas J. Barrack Jr

Né le 28 avril 1947. Américain.

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

**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 Forth Worth, Texas.

Il a également servi sous l'administration Reagan comme sous-secrétaire adjoint du département américain de l'Intérieur.

Il est titulaire d'un *Bachelor of Arts* de l'Université de Californie du Sud et d'un Doctorat en droit de l'Université de San Diego.

#### Mandats Groupe 2015

- Membre du Conseil d'administration de Carrefour

#### Mandats hors Groupe 2015

- Administrateur de Colony Financial, Inc. (États-Unis) – *Société cotée*
- Administrateur de First Republic Bank (États-Unis) – *Société cotée*

#### Mandats exercés de 2011 à 2014

- Administrateur de Accor (fin de mandat : 25/04/2013) – *Société cotée*
- Administrateur de Challenger Financial Services Group Limited (Australie) (fin de mandat : 31/12/2013)

## Nicolas Bazire

Né le 13 juillet 1957. Français.

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

**Date de nomination au sein du Conseil :** 28 juillet 2008

**Date du dernier renouvellement :** 11 juin 2015

**Date de fin de mandat :** Assemblée appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2017

### Parcours professionnel

Nicolas Bazire a été Auditeur puis Conseiller référendaire à la Cour des Comptes. En 1993, il devient Directeur du Cabinet 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 SEDCS depuis 1999.

### Mandats Groupe 2015

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

### Mandats hors Groupe 2015

- Directeur Général de Groupe Arnault SEDCS
- Administrateur de LVMH Moët Hennessy – Louis Vuitton SE – *Société cotée*
- Administrateur de Atos SE – *Société cotée*
- Administrateur de Suez Environnement Company SA – *Société cotée*
- Administrateur de LV Group SA
- Administrateur de Agache Développement SA
- Administrateur de Europatweb SA
- Directeur Général Délégué et Représentant permanent du Groupe Arnault au Conseil d'administration de Financière Agache SA – *Société cotée*
- Administrateur de Groupe Les Échos SA
- Vice-Président du Conseil de Surveillance de Les Échos SAS
- Membre du Comité de Surveillance de Montaigne Finance SAS
- Directeur Général Délégué non Administrateur et représentant légal de Groupe Arnault au Conseil d'administration de Semyrhamis SA
- Administrateur de Fondation Louis Vuitton (Fondation d'Entreprise)
- Représentant permanent de la société UFIPAR au Conseil d'administration de la SMB (Monaco)
- Représentant permanent de la société UFIPAR au Conseil d'administration de Louis Vuitton Malletier SA
- Administrateur de Financière Agache Private Equity SA (fin de mandat : 2015)

### Mandats exercés de 2011 à 2014

- Administrateur de Go Invest SA (Belgique)

## Jean-Laurent Bonnafé

Né le 14 juillet 1961. Français.

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

**Date de nomination au sein du Conseil :** 28 juillet 2008

**Date du dernier 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<sup>er</sup> septembre 2008 et dirige les activités de banque de détail du Groupe. Le 1<sup>er</sup> décembre 2011 Jean-Laurent Bonnafé a été nommé Directeur Général de BNP Paribas.

### Mandats Groupe 2015

- Membre du Conseil d'administration de Carrefour

### Mandats hors Groupe 2015

- Administrateur et Directeur Général de BNP Paribas – *Société cotée*
- Administrateur de BNP Paribas Fortis (Belgique)

### Mandats exercés de 2011 à 2014

- 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

Date de nomination au sein du Conseil : 28 juillet 2008

Date du dernier 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<sup>e</sup> 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'Économie, 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 2015

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

### Mandats hors Groupe 2015

- Président du Conseil d'administration et Directeur Général de Atos SE – *Société cotée*
- Président du Conseil d'administration Worldline (Groupe Atos) – *Société cotée*
- Président du Conseil d'administration de Bull SA (Groupe Atos)
- Administrateur de Sonatel (Sénégal)
- Membre du Global Advisory Council de Bank of America Merrill Lynch (États-Unis)
- Administrateur de SATS (Singapour) – *Société cotée*
- Président de l'ANRT
- Membre de l'Académie des Technologies

### Mandats exercés de 2011 à 2014

- Directeur Général de Atos International SAS (fin de mandat : 2014)

**René Brillet***Administrateur indépendant*Né le 1<sup>er</sup> août 1941. Français.**Nombre d'actions détenues dans la Société** : 270 250**Date de nomination au sein du Conseil de Surveillance** : 20 avril 2005**Date de nomination au sein du Conseil** : 28 juillet 2008**Date du dernier 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 2015**

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

**Mandats hors Groupe 2015**

- Administrateur de la société Électricité et Eaux de Madagascar – *Société cotée*

**Mandats exercés de 2011 à 2014**

- N/A

**Charles Edelstenne***Administrateur indépendant*

Né le 9 janvier 1938. Français.

**Nombre d'actions détenues dans la Société** : 1 000**Date de nomination au sein du Conseil** : 28 juillet 2008**Date du dernier 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 a occupée jusqu'au 8 janvier 2013.

**Mandats Groupe 2015**

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

**Mandats hors Groupe 2015**

- Administrateur de Dassault Aviation SA – *Société cotée*
- Président du Conseil d'Administration de Dassault Systèmes SA – *Société cotée*
- Président d'Honneur de Dassault Aviation SA – *Société cotée*
- 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 – *Société cotée*
- Administrateur de SABCA (Société Anonyme Belge de Constructions Aéronautiques) (Belgique) – *Société cotée*
- 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 2011 à 2014**

- Président-Directeur Général de Dassault Aviation SA (fin de mandat : 8/01/2013) – *Société cotée*
- Président de Dassault Falcon Jet Corporation (États-Unis) (fin de mandat : 8/01/2013)
- Président de Dassault International Inc. (États-Unis) (fin de mandat : 29/04/2013)

## Philippe Houzé

Né le 27 novembre 1947. Français.

Nombre d'actions détenues dans la Société : 1 000

Date de nomination au sein du Conseil : 11 juin 2015

Date de fin de mandat : Assemblée appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2017

### Parcours professionnel

Philippe Houzé est Président du Conseil d'administration du groupe Galeries Lafayette, la plus grande chaîne de grands magasins de France.

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, multicanal 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. À 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<sup>ème</sup> anniversaire des FRAC.

### Mandats Groupe 2015

- Membre du Conseil d'administration de Carrefour
- Membre du Comité des Comptes de Carrefour
- Membre du Comité des Nominations de Carrefour
- Membre du Comité Stratégique de Carrefour
- Censeur du Conseil d'administration de Carrefour (fin de mandat : 11/06/2015)

### Mandats hors Groupe 2015

- Président du Directoire du groupe Galeries Lafayette
- Président du Conseil France INSEAD
- Président du Conseil de Novancia Business School
- 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
- Administrateur et Président du Comité de Nomination et des Rémunérations de HSBC France – *Société cotée*
- Administrateur de la Lafayette Anticipation-Fondation d'Entreprise Galeries Lafayette (collège des fondateurs)
- Administrateur de IDBYME SA
- Membre du Comité de Surveillance du Bazar de l'Hôtel de Ville – B.H.V. SAS
- Membre du Comité de Surveillance de BHV EXPLOITATION (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 2011 à 2014

- Administrateur de Casino Guichard Perrachon (fin de mandat : 2012) – *Société cotée*
- 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 – Etats-Unis) (fin de mandat : 2013)
- Vice-Président de la Fondation France INSEAD (fin de mandat : décembre 2014)
- Président et Membre de l'Union du Grand Commerce de Centre Ville (UCV) (fin de mandat : 2014)
- Représentant permanent de la Société Anonyme des Galeries Lafayette aux Conseils d'administration des sociétés Laser et Laser Cofinoga (fin de mandat : 2014)

## Diane Labryère-Cuilleret

Administrateur indépendant

Née le 27 novembre 1968. Française.

Nombre d'actions détenues dans la Société : 34 580

Date de nomination au sein du Conseil : 18 juin 2012

Date du dernier renouvellement : 11 juin 2015

Date de fin de mandat : Assemblée appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2017

### Parcours professionnel

Diplômée de HEC Paris, de UC Berkeley et de la Fundação 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 microfinance. En 2007, elle rejoint l'entreprise familiale – Labryère & Eberlé – où elle poursuit le développement des activités de distribution alimentaire.

### Mandats Groupe 2015

- Membre du Conseil d'administration de Carrefour
- Membre du Comité des Nominations de Carrefour
- Membre du Comité RSE de Carrefour

### Mandats hors Groupe 2015

- Présidente de l'Institut Robin des Bois (Suisse)
- Administrateur de la Fondation Antenna Technologies (Suisse)
- Directrice Générale Déléguée du Groupe Labryère & Eberlé
- Membre du Directoire de Labryère & Eberlé (fin de mandat : 2015)

### Mandats exercés de 2011 à 2014

- N/A

## Mathilde Lemoine

Administrateur indépendant

Née le 27 septembre 1969. Française.

Nombre d'actions détenues dans la Société : 2 159

Date de nomination au sein du Conseil : 20 mai 2011

Date du dernier renouvellement : 11 juin 2015

Date de fin de mandat : Assemblée appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2017

### Parcours professionnel

Docteur ès Sciences Économiques, Mathilde Lemoine est économiste, spécialiste des questions macroéconomiques et de commerce international. Elle est actuellement Group Chief Economist d'Edmond de Rothschild. Elle est également Professeur à Sciences Po et membre du Haut Conseil des Finances Publiques (HCFP). Elle est par ailleurs, membre du Conseil d'administration de l'École Normale Supérieure (ENS).

Mathilde Lemoine a commencé sa carrière comme enseignant-chercheur puis comme Économiste et Secrétaire Général de l'Observatoire Français des Conjonctures Économiques (OFCE). Elle a ensuite été membre de plusieurs cabinets ministériels et en particulier conseiller macroéconomie et fiscalité à Matignon de 2005 à 2006. Elle a été rapporteur de la Conférence des experts sur la Contribution Climat et Énergie (2009) et membre de la Commission pour la libération de la croissance dite Commission Attali (2010). Elle a participé aux travaux de la Mission sur les déterminants de la compétitivité de l'industrie française en apportant son expertise sur la compétitivité de l'économie française. Elle a été membre du Conseil d'Analyse Économique et de la Commission Économique de la Nation. De 2006 à 2015, elle a été Directeur des Études économiques et de la Stratégie marchés d'HSBC France et Économiste d'HSBC Group.

Mathilde Lemoine a publié de nombreux ouvrages et écrit régulièrement sur les questions de macroéconomie internationale, de politique monétaire et sur les questions financières. Dernièrement, elle a publié des travaux sur l'investissement en capital humain, la mobilité des salariés et le lien entre la compétence et la compétitivité. Elle est éditorialiste pour les hebdomadaires L'Agefi et Challenges. Son dernier ouvrage s'intitule « Les grandes questions d'économie et de finance internationales » (éd. de Boeck, 2<sup>de</sup> édition, 2012).

### Mandats Groupe 2015

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

### Mandats hors Groupe 2015

- Membre du Comité Exécutif d'HSBC France – Société cotée (fin de mandat : 05/01/2016)
- Membre du Conseil d'administration de l'École Normale Supérieure
- Membre du Conseil d'administration de l'Institut Français des Relations Internationales (IFRI)

### Mandats exercés de 2011 à 2014

- N/A

### Patricia Lemoine

Née le 20 février 1949. Française.

**Nombre d'actions détenues dans la Société :** 1 024

**Date de nomination au sein du Conseil :** 11 juin 2015

**Date de fin de mandat :** Assemblée appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2017

#### Parcours professionnel

Diplômée de l'IEP Service Public en 1970. Titulaire du certificat d'aptitude à la profession d'avocat depuis 1971, elle exerce la profession d'avocat entre 1972 et 2014 spécialisée en droit du travail, droit commercial, propriété industrielle, Droit de la famille.

Elle a également dispensé des cours de droit civil et de droit des assurances, à destination des salariés aux Assurances Générales de France de 1977 à 1994 et des cours de droit social à l'UFR de sociologie Université Paris VIII Saint-Denis de 1985 à 1992

#### Mandats Groupe 2015

- Membre du Conseil d'administration de Carrefour
- Membre du Comité RSE de Carrefour

#### Mandats hors Groupe 2015

- Directeur général de la société MOTIER (SAS)
- Membre du Conseil de Surveillance de la SA des Galeries Lafayette
- Vice-Présidente du Comité de surveillance de la société Bazar de l'Hôtel de Ville – B.H.V. (SAS) (fin de mandat : 09/2015)
- Vice-Présidente du Comité de surveillance de la société BHV EXPLOITATION (SAS)
- Présidente de la société Grands Magasins Galeries Lafayette (SAS)
- Présidente de la société Immobilière du Marais (SAS)
- Administrateur de Théâtre La Bruyère
- Membre du Conseil de Surveillance de S2F Flexico
- Administrateur de la French-American Foundation France
- Administrateur de la Banque Transatlantique

#### Mandats exercés de 2011 à 2014

- Administrateur de Comercial Flexico (Espagne) (fin de mandat : 2012)
- Administrateur de Minigrip Belgium (Belgique) (fin de mandat : 2012)

### Bertrand de Montesquiou

*Administrateur indépendant*

Né le 1<sup>er</sup> juillet 1947. Français.

**Nombre d'actions détenues dans la Société :** 198 261

**Date de nomination au sein du Conseil :** 18 juin 2012

**Date du dernier renouvellement :** 11 juin 2015

**Date de fin de mandat :** Assemblée appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2017

#### 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 2015

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

#### Mandats hors Groupe 2015

- N/A

#### Mandats exercés de 2011 à 2014

- Président du Directoire de Guyenne et Gascogne (fin de mandat : 2012) – *Société cotée*
- Vice-Président-Directeur Général de Sogara SAS (fin de mandat : 2012)
- Vice-Président de Centros Comerciales Carrefour (Espagne) (fin de mandat : 2012)

## Amaury de Sèze

### Administrateur référent

*Administrateur indépendant*

Né le 7 mai 1946. Français.

Nombre d'actions détenues dans la Société : 12 500

**Date de nomination au sein du Conseil de Surveillance :** 20 avril 2005

**Date de nomination au sein du Conseil :** 28 juillet 2008

**Date du dernier 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 Sèze 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 2015

- Membre du Conseil d'administration de Carrefour
- Président du Comité RSE de Carrefour

### Mandats hors Groupe 2015

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

### Mandats exercés de 2011 à 2014

- Administrateur de Thales SA (fin de mandat : septembre 2013) – *Société cotée*
- Vice-Président de Power Financial Corporation of Canada (fin de mandat : 2014) – *Société cotée*

## Anne-Claire Taittinger

*Administrateur indépendant*

Née le 3 novembre 1949. Française.

**Nombre d'actions détenues dans la Société :** 3 901

**Date de nomination au sein du Conseil de Surveillance :** 20 avril 2005

**Date de nomination au sein du Conseil :** 28 juillet 2008

**Date du dernier 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 2015

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

### Mandats hors Groupe 2015

- Administrateur et Présidente du Comité des Nominations, Rémunérations et Gouvernement d'Entreprise de Club Méditerranée (fin de mandat : mai 2015) – *Société cotée*
- Président de SAS Le Riffay
- Administrateur et Président du Comité des Comptes de Thales SA – *Société cotée*

### Mandats exercés de 2011 à 2014

- Administrateur et membre du Comité des Nominations, Rémunérations et Gouvernement d'Entreprise de Club Méditerranée (fin de mandat : 2011) – *Société cotée*
- 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)

## Abilio Diniz

### Censeur

Né le 28 décembre 1936. Brésilien.

Date de nomination en tant que Censeur : janvier 2016

### Parcours professionnel

Fondateur de Grupo Pão de Açúcar (GPA) créée en 1948, il en a été le Président-Directeur Général puis Président du Conseil d'administration de 1993 à 2013. Monsieur Abilio Diniz était également membre, de 1979 à 1989, du Conseil monétaire national du Brésil. Il fait également partie des quatre membres du Conseil pour la gestion et le développement du gouvernement fédéral du Brésil.

Il est diplômé en Business & Administration de la Sao Paulo School of Administration – Fundação Getulio Vargas, où il a enseigné en Management et Leadership et d'un troisième cycle en Économie à l'Université Columbia. Il est Chevalier de la Légion d'Honneur.

### Mandats Groupe 2015

- Administrateur, Président du Comité des Ressources Humaines, Membre du Comité Stratégique d'Atacadão S.A. (Brésil)

### Mandats hors Groupe 2015

- Président et Administrateur de Peninsula Participações S.A. (Brésil)
- Président de BRF S.A. (Brésil) – *Société cotée*
- Directeur des sociétés Paic Participações Ltda, Fazenda da Toca Ltda, Cíclade Participações Ltda, Onyx 2006 Participações Ltda, Rio Plate Empreendimentos e Participações Ltda, Zabaleta Participações Ltda et Wilkes Participações S.A. (Brésil)
- Directeur – Président de Recco Master Empreendimentos e Participações S.A. (Brésil)

### Mandats exercés de 2011 à 2014

- Président du Conseil d'administration de Grupo Pão de Açúcar (fin de mandat : 2013) (Brésil) – *Société cotée*
- Administrateur de Casino S.A. (fin de mandat : 2012) – *Société cotée*
- Président du Conseil d'administration de Wilkes Participações S.A. (Brésil)
- Administrateur de Globex Utilidades S.A. (Brésil) – *Société cotée*

## 3.2.2 Fonctionnement du Conseil d'administration

### Travaux du Conseil d'administration en 2015

Au cours de l'exercice 2015, le Conseil d'administration s'est réuni 8 fois, le taux de présence moyen s'élevant à 80 %.

Après avoir pris connaissance des synthèses des Comités des Comptes, des Nominations et des Rémunérations sur les travaux relevant de leurs missions, l'activité du Conseil d'administration s'est portée notamment sur les domaines suivants :

- **gestion financière :**  
Le Conseil d'administration a arrêté les comptes sociaux et consolidés annuels et semestriels ainsi que les rapports y afférents, après avoir entendu le Président du Comité des Comptes et les Commissaires aux comptes. Il a examiné les chiffres d'affaires trimestriels ainsi que les projets de communiqué de presse y afférents ; il a mis en œuvre le 11 juin 2015 le nouveau programme de rachat d'actions de la Société ; il a arrêté les documents de gestion prévisionnelle ; il a renouvelé les autorisations annuelles consenties au Président-Directeur Général en matière d'émissions obligataires, de cautions, avals et garanties ; il a procédé à des revues de la politique de liquidité et des engagements du Groupe ; il a décidé de la cession d'actions autodétenues ;
- **Assemblée Générale :**  
Le Conseil d'administration a arrêté la convocation, l'ordre du jour, le texte des résolutions, le rapport du Conseil d'administration à l'Assemblée Générale ainsi que le rapport du Président du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise et les procédures de contrôle interne et de gestion des risques ; il a défini la politique de distribution de dividendes ; il a délégué tous pouvoirs au Président-Directeur Général aux fins de procéder à l'augmentation du capital social en vue du paiement du dividende en actions nouvelles de la Société ; il a autorisé les conventions réglementées conclues au cours de l'exercice et procédé à l'examen annuel des conventions réglementées poursuivies ; il a arrêté le texte des réponses aux questions écrites adressées par les actionnaires en prévision de l'Assemblée Générale ; il a examiné la situation d'indépendance des Administrateurs concernés les renouvellements de mandats et les nouvelles nominations ;
- **suivi des orientations stratégiques du Groupe et de ses activités :**  
Le Conseil d'administration a examiné le plan stratégique, la situation de plusieurs pays où le Groupe opère, les projets structurants tels que l'intégration de Dia et les opportunités telles que l'acquisition de Rue du Commerce ; il a approuvé certains projets d'investissements pour le Groupe tels que l'acquisition de 85 supermarchés Billa en Roumanie ;
- **gouvernance de la Société :**  
Le Conseil d'administration a décidé de la nomination de Monsieur Georges Ralli en qualité de Vice-Président, de Messieurs Jérôme Bédier et Pierre Jean Sivignon en qualité de Directeurs Généraux Délégués, du renouvellement du mandat de Président-Directeur Général et de la nouvelle composition des comités du Conseil d'administration.  
Le Conseil d'administration a décidé de la création d'un Comité RSE et d'un Comité Stratégique et de la nomination d'un Censeur, Monsieur Abilio Diniz ;

- **la rémunération des mandataires sociaux :**  
Le Conseil d'administration a autorisé l'attribution d'une indemnité de départ au Président-Directeur Général, d'un plan de rémunération à long terme au bénéfice du Président-Directeur Général ; il a décidé de la modification du régime de retraite supplémentaire à prestations définies applicable aux principaux dirigeants du Groupe (Président-Directeur Général, Directeurs Généraux Délégués et quelques cadres clés) ;
- **la marche des affaires :**  
Le Conseil d'administration a été informé de l'état de la conjoncture et de la concurrence, de la performance boursière de l'action Carrefour et des enjeux de notation financière.

### Conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration

Les travaux du Conseil d'administration s'appuient sur le Règlement Intérieur du Conseil d'administration qui a pour objet de compléter les règles légales, statutaires et les recommandations du code AFEP-MEDEF auquel la Société se réfère.

Le Règlement Intérieur du Conseil d'administration est divisé en 3 chapitres, dont le plan est le suivant :

- le premier chapitre est consacré au Conseil d'administration, son rôle, son fonctionnement, la rémunération des Administrateurs ainsi que son évaluation ;
- le deuxième 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 de l'aspect formel des missions du Conseil d'administration que des droits et devoirs des Administrateurs dans le cadre des bonnes pratiques de gouvernement d'entreprise que le Conseil d'administration s'impose.

Conformément au Règlement Intérieur du Conseil d'administration, dans le cadre de ses missions et sans que cette énumération soit exhaustive, le Conseil d'administration :

- 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'arrêt des comptes, à la fixation de l'ordre du jour de l'Assemblée Générale, rend compte de son activité dans le rapport annuel et arrête les divers rapports légaux et réglementaires,
  - à l'examen des conventions et engagements réglementés et statue sur leur autorisation préalable,
  - à la communication aux actionnaires et aux marchés d'une information financière de qualité ;

- arrête chaque année, sur proposition du Comité des Nominations, la liste des Administrateurs considérés comme indépendants au regard des critères de gouvernement d'entreprise spécifiés par le code AFEP-MEDEF ;
- une fois par an, examine le budget.

## Évaluation

Conformément au Règlement Intérieur du Conseil d'administration, 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.

### 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 ;
- le Comité RSE ;
- le Comité Stratégique.

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 à l'exception du Président du Comité Stratégique.

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 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.

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 les pistes d'amélioration de son fonctionnement et de son efficacité. Les résultats de cette évaluation ont fait ressortir un fonctionnement satisfaisant du Conseil d'administration ainsi que ses comités.

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 Règlement Intérieur du Conseil d'administration.

#### 3.2.3.1 Le Comité des Comptes

Le Comité des Comptes se réunit au moins quatre fois par an.

#### Composition

Le Comité des Comptes est composé de 60 % de membres répondant à la qualification d'Administrateur indépendant. Le Président du Comité des Comptes présente des compétences particulières en matière financière ou comptable.

Au 31 décembre 2015, la composition du Comité des Comptes est la suivante :

- Président : Georges Ralli (Administrateur indépendant) ;
- Membres : Mathilde Lemoine (Administrateur indépendant), René Brillet (Administrateur indépendant), Nicolas Bazire, Philippe Houzé.

#### Missions

Le Comité des Comptes a notamment pour mission :

- 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 ;

- 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 et de gestion des risques.

## Relations avec les Commissaires aux comptes

Le Comité des Comptes 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 des Comptes. 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 des Comptes ratifie *a posteriori* les autres missions sur présentation de la Direction Financière du Groupe. Le Comité des Comptes reçoit tous les ans un compte-rendu de la Direction Financière du Groupe sur l'ensemble des missions autres que le contrôle des comptes réalisées par les réseaux des Commissaires aux comptes du Groupe.

Le Comité des Comptes 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 ont renoncé pour eux-même et le réseau auquel ils appartiennent à toute activité de conseil au profit du Groupe.

Chaque Commissaire aux comptes présente annuellement au Comité des Comptes 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 des Comptes consacre une partie de la séance à une rencontre avec le Collège des Commissaires aux comptes, hors la présence de la Direction Générale de la Société, après information préalable du Président du Conseil.

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

## Auditions

Sur tous les sujets de sa compétence, le Comité des Comptes 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 du Conseil d'administration doit en être informé au préalable.

Le Comité des Comptes peut recourir à des experts extérieurs en tant que de besoin.

## Activité au cours de l'exercice

Au cours de l'exercice 2015, le Comité des Comptes s'est réuni sept fois, le taux de présence moyen s'élevant à 95 %.

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

- quant aux comptes :
  - revue des projets de comptes sociaux et consolidés de l'exercice clos au 31 décembre 2014 et des comptes consolidés semestriels ainsi que des rapports y afférents,
  - revue des litiges et des risques dans le cadre de l'analyse des provisions,
  - procédures de Hard-close,
  - examen du rapport du Président sur les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière ;

- quant au contrôle interne :
  - suivi des missions de l'Audit Interne Groupe,
  - trésorerie Groupe,
  - impact financier d'opérations significatives.

### 3.2.3.2 Le Comité des Rémunérations

Le Comité des Rémunérations se réunit autant de fois que nécessaire.

#### Composition

Le Comité des Rémunérations comprend une majorité de membres répondant à la qualification d'Administrateur indépendant telle qu'elle est retenue par le Conseil d'administration au vu du code AFEP-MEDEF auquel il se réfère.

Au 31 décembre 2015, la composition du Comité des Rémunérations est la suivante :

- Président : Thierry Breton (Administrateur indépendant) ;
- Membres : René Brillet (Administrateur indépendant), Charles Edelstenne (Administrateur indépendant).

#### Missions

Le Comité des Rémunérations est chargé de formuler des propositions quant aux différents éléments de rémunération des membres du Conseil d'administration et 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 2015, le Comité des Rémunérations s'est réuni trois fois, le taux de présence s'élevant à 100 %.

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

- éléments de rémunération du Président-Directeur Général :
  - détermination de la part variable 2014,
  - mise en place d'un plan de rémunération long terme,
  - maintien de l'indemnité de départ,
  - modification du régime de retraite supplémentaire à prestations définies ;
- rémunération des cadres dirigeants :
  - information sur les rémunérations des Directeurs Généraux Délégués,
  - information sur les rémunérations des cadres dirigeants ;
- Assemblée Générale :
  - résolution à l'effet de procéder à des attributions gratuites d'actions existantes ou à émettre.

### 3.2.3.3 Le Comité des Nominations

Le Comité des Nominations se réunit autant de fois que nécessaire.

#### Composition

Le Comité des Nominations comprend une majorité de membres répondant à la qualification d'Administrateur indépendant telle qu'elle est retenue par le Conseil d'administration au vu du code AFEP-MEDEF auquel il se réfère.

Au 31 décembre 2015, la composition du Comité des Nominations est la suivante :

- Président : Bertrand de Montesquiou (Administrateur indépendant) ;
- Membres : Anne-Claire Taittinger (Administrateur indépendant), Diane Labruyère-Cuilleret (Administrateur indépendant), Nicolas Bazire, Philippe Houzé.

#### Missions

Le Comité des Nominations 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 d'administration. 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 des Nominations et revue chaque année par le Conseil d'administration 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 des Nominations 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 les solutions permettant d'organiser la continuité de la bonne gouvernance de l'Entreprise.

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 2015, le Comité des Nominations s'est réuni trois fois, le taux de présence s'élevant à 100 %.

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

- Assemblée Générale :
  - examen annuel de la qualification d'Administrateurs indépendants,
  - examen du rapport du Président sur le gouvernement d'entreprise,
  - proposition de renouvellement du mandat de 6 Administrateurs et nomination de Monsieur Philippe Houzé et Madame Patricia Lemoine en qualité d'Administrateur,
  - évaluation du fonctionnement du Conseil d'administration ;
- comités spécialisés du Conseil d'administration :
  - composition des comités du Conseil d'administration,
  - mise en place des comités RSE et Stratégique ;
- gouvernement d'entreprise :
  - composition du Conseil d'administration,
  - gouvernance.

### 3.2.3.4 Le Comité RSE

Le Comité RSE a été mis en place fin 2015.

Le Comité RSE se réunit autant de fois que nécessaire.

#### Composition

La composition du Comité RSE est la suivante :

- Président : Amaury de Sèze (Administrateur indépendant) ;
- Membres : Patricia Lemoine, Diane Labruyère-Cuilleret (Administrateur indépendant).

#### Missions

Le Comité RSE procède à :

- l'examen de la stratégie RSE du Groupe et de la mise en œuvre des projets liés à cette stratégie ;

- la vérification de l'intégration des engagements du Groupe en matière RSE, au regard des enjeux propres à son activité et à ses objectifs ;
- l'appréciation des risques, l'identification de nouvelles opportunités, la prise en compte de l'impact de la politique RSE en termes de performance économique ;
- l'examen du bilan annuel de la performance extra-financière ;
- l'examen de la synthèse des notations réalisées sur le Groupe par les agences de notation et par les analyses extra-financières.

### Activité au cours de l'exercice:

Au cours de l'exercice 2015, le Comité RSE 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 :

- la méthode RSE du Groupe ;
- le panorama de la stratégie RSE du Groupe ;
- la COP21.

### 3.2.3.5 Le Comité Stratégique

Le Comité Stratégique a été mis en place début 2016.

Le Comité Stratégique se réunit autant de fois que nécessaire.

#### Composition

La composition du Comité Stratégique est la suivante :

- Président : Georges Plassat
- Membres : Nicolas Bazire, Philippe Houzé, Georges Ralli (Administrateur indépendant).
- Invité : Abilio Diniz (Censeur)

#### Missions

Le Comité Stratégique prépare les travaux du Conseil d'administration sur les orientations stratégiques du Groupe et les sujets d'intérêt majeurs, en particulier :

- les axes de développement et les possibilités de diversification des activités du Groupe ;
- les investissements stratégiques, les projets de partenariats significatifs.

## 3.3 La Direction Générale

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 réuni 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.

Monsieur Georges Plassat est le Président-Directeur Général de la Société depuis le 23 mai 2012. Son mandat de Président-Directeur Général a été renouvelé par le Conseil d'administration le 11 juin 2015.

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 et des Directeurs Généraux Délégués**

Selon les termes du Règlement Intérieur du Conseil d'administration, le Président-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.

Les Directeurs Généraux Délégués sont soumis aux mêmes limites de pouvoirs que le Président-Directeur Général.

## 3.4 Rémunérations et avantages accordés aux mandataires sociaux

### 3.4.1 Rémunération des membres du Conseil d'administration

L'Assemblée Générale du 11 juin 2015 a fixé à 980 000 euros le montant annuel des jetons de présence alloués aux membres du Conseil d'administration.

Aux termes d'une délibération du 11 juin 2015, le Conseil d'administration a décidé de maintenir la répartition annuelle desdits 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.

Étant précisé que :

- les 10 000 euros liés à l'appartenance à un ou plusieurs comités seront fonction de l'assiduité du membre du (des) comité(s) aux séances de celui-ci (ceux-ci) ;
- les 45 000 euros liés à l'appartenance au Conseil d'administration seront composés d'une part fixe de 35 000 euros et d'une part variable de 10 000 euros fonction de l'assiduité du membre du Conseil d'administration aux séances de celui-ci.

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

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

Ainsi, au cours des exercices 2014 et 2015, 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 en section 3.4.2 du présent chapitre) pour des montants détaillés ci-après :

#### TABLEAU SUR LES JETONS DE PRÉSENCE ET AUTRES RÉMUNÉRATIONS PERÇUS PAR LES ADMINISTRATEURS

(en euros)	Montants versés au cours de l'exercice 2014	Montants versés au cours de l'exercice 2015
Georges Plassat	55 000,00	51 666,66
René Brillet	65 000,00	65 000,00
Thierry Breton	63 888,88	63 888,88
Anne-Claire Taittinger	53 888,88	53 888,88
Mathilde Lemoine	55 000,00	55 000,00
Amaury de Sèze	83 888,88	85 000,00
Nicolas Bazire	57 222,21	63 333,33
Charles Edelstenne	53 888,88	52 777,77
Bernard Arnault	38 333,33	37 222,22
Jean-Laurent Bonnafé	42 777,77	39 444,44
Bertrand de Montesquiou	65 000,00	65 000,00
Georges Ralli	85 000,00	103 958,89
Diane Labruyère-Cuilleret	53 888,88	55 000,00
Thomas J. Barrack Jr	22 319,63	37 222,22
Patricia Lemoine	-	6 001,52
Philippe Houzé	-	9 334,85
<b>TOTAL</b>	<b>832 745,72 <sup>(1)</sup></b>	<b>843 739,67</b>

(1) Le montant total versé au cours de l'exercice 2014 intègre les jetons de présence perçus par Monsieur Sébastien Bazin et dont le mandat a pris fin le 15 janvier 2014.

## 3.4.2 Rémunération du Président-Directeur Général

Les principes et règles applicables à la détermination de la rémunération et des autres avantages perçus par le Président-Directeur Général sont approuvés par le Conseil d'administration sur proposition du Comité des Rémunérations.

### Rémunération annuelle

Le Président-Directeur Général bénéficie d'une rémunération annuelle composée d'une partie fixe et d'une partie variable. Pour l'exercice 2015, la rémunération fixe annuelle du Président-Directeur Général s'est élevée à 1 500 000 euros.

La rémunération variable annuelle du Président-Directeur Général est basée sur l'atteinte d'objectifs et peut atteindre 100% de la rémunération fixe annuelle si les objectifs de performance sont réalisés et davantage en cas de dépassement avec un butoir à 165%. Les objectifs de performance sont basés, pour 50% du montant de la rémunération variable, sur l'atteinte d'objectifs économiques (chiffre d'affaires organique et résultat opérationnel courant, ces objectifs comptant respectivement pour moitié) et, pour 50%, sur l'atteinte d'objectifs qualitatifs individuels définis par le Conseil d'administration (qualité de la gouvernance et Responsabilité Sociétale de l'entreprise, ces objectifs comptant respectivement pour moitié).

Le niveau de réalisation attendu des objectifs économiques utilisés pour la détermination de la partie variable de la rémunération annuelle a été établi de manière précise mais n'est pas rendu public pour des raisons de confidentialité.

Le Conseil d'administration, lors de sa séance du 9 mars 2016, a fixé le montant de la rémunération variable du Président-Directeur Général pour l'exercice 2015 à 2 250 000 euros, les objectifs dynamiques de croissance du Groupe fixés par le Conseil d'administration ayant été atteints.

Pour l'exercice 2016, le Conseil d'administration a décidé de maintenir la rémunération fixe annuelle du Président-Directeur Général à un montant de 1 500 000 euros, ainsi que la même structure de rémunération variable annuelle.

### Plan de rémunération à long terme

Lors de sa séance du 29 avril 2015, le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des Rémunérations, a décidé d'octroyer un plan de rémunération à long terme au titre des exercices 2014/2015, 2015/2016, 2016/2017. Cette partie de la rémunération peut prendre la forme de stock-options, d'attributions gratuites d'actions ou d'un versement en numéraire dans les conditions suivantes :

- la rémunération à long terme pourra représenter au maximum 45% de la rémunération cible globale ;
- le bénéficiaire du plan est subordonné à la réalisation à plus de 100%, pendant deux années consécutives, de deux des trois conditions de performance qualitative (RSE) et quantitatives (chiffre d'affaires et résultat opérationnel courant) déterminées par le Conseil d'administration ;
- le bénéficiaire du plan est subordonné à une condition de présence en qualité de Président-Directeur Général, à la clôture des exercices considérés.

En cas de départ avant l'expiration de la durée prévue pour l'appréciation des critères de performance, le bénéficiaire du versement du plan de rémunération à long terme est exclu, sauf circonstances exceptionnelles motivées par le Conseil d'administration, conformément aux dispositions du Code AFEP-MEDEF.

Il est rappelé qu'il n'a été procédé, au sein du Groupe, à aucune attributions gratuites d'actions ou de stock-options au titre des exercices 2012, 2013, 2014 et 2015, et que le Président-Directeur Général n'a bénéficié d'aucun plan de rémunération à long terme au titre de ces exercices.

Dans ces conditions, le Conseil d'administration a mis en œuvre un plan de rémunération à long terme en numéraire au titre des exercices 2014/2015 dans le respect des principes énoncés ci-dessus.

Lors de sa séance du 9 mars 2016, le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des Rémunérations, a constaté que les conditions du plan de rémunération à long terme ont été remplies au titre des exercices 2014/2015 et a ainsi fixé à 3 252 000 euros bruts le montant dû à ce titre qui sera versé en 2017. Le plan de rémunération à long terme pour les exercices 2015/2016 est mis en œuvre dans les mêmes conditions.

### Régime de retraite supplémentaire à prestations définies

Le Président-Directeur Général bénéficie du régime de retraite supplémentaire à prestations définies relevant de l'article L.137-11 du Code de la sécurité sociale, en vigueur au sein du Groupe depuis 2009 et bénéficiant aux principaux dirigeants du Groupe (Président-Directeur Général, Directeurs Généraux Délégués et quelques cadres-clés).

Le mandat de Monsieur Georges Plassat, en tant que Président-Directeur Général, a été renouvelé le 11 juin 2015. Les nouvelles dispositions de la loi n°2015-990 du 6 août 2015 ne lui sont donc pas applicables.

Toutefois, le Conseil d'administration a, au cours d'une délibération du 11 juin 2015, sur proposition du Comité des Rémunérations, décidé de modifier les caractéristiques du régime de retraite supplémentaire à prestations définies telles que les conditions d'acquisition en les soumettant notamment à la réalisation de conditions de performances et en supprimant toute reconnaissance d'ancienneté ne correspondant pas à une présence effective au sein du Groupe.

De ce fait, les caractéristiques du régime de retraite supplémentaire à prestations définies en vigueur sont conformes aux exigences issues de la loi n°2015-990 du 6 août 2015.

#### 1. Conditions d'entrée dans le régime

Le bénéficiaire du régime est soumis aux conditions cumulatives suivantes :

- Avoir au moins 3 ans d'ancienneté effective et continue au sein du Groupe,
- Percevoir une rémunération annuelle brute supérieure à 18 fois le plafond annuel de la sécurité sociale,
- Achever sa carrière au sein du Groupe conformément aux dispositions de l'article L.137-11 du Code de la sécurité sociale.

## 2. Modalités de détermination de la rémunération de référence

La rémunération de référence est la moyenne des rémunérations brutes annuelles perçues au sein du Groupe au cours des trois dernières années civiles précédant celle au cours de laquelle l'intéressé cesse son activité.

La moyenne ainsi obtenue ne peut excéder 60 fois le plafond annuel de la sécurité sociale.

Pour la détermination de la rémunération de référence, sont uniquement pris en compte le salaire annuel brut de base et la rémunération variable annuelle versés à l'exclusion de toute autre forme de rémunération directe ou indirecte.

## 3. Rythme d'acquisition des droits

Le montant annuel du complément de retraite s'élève à 2,75% de la rémunération de référence par année d'ancienneté sous réserve du respect des conditions de performance.

La rente ainsi calculée s'ajoute à toutes pensions ou rentes de retraite (pension de vieillesse de sécurité sociale, complémentaire AGIRC/ARRCO, rentes issues de régimes supplémentaires d'entreprise, etc.).

L'ancienneté retenue pour le calcul du complément de retraite, est celle acquise par le Président-Directeur Général au sein du Groupe en qualité de salarié ou de dirigeant mandataire social. Elle prend en compte l'ensemble de sa présence au sein du Groupe y compris au titre de contrats non consécutifs.

## 4. Respect de conditions de performance

L'acquisition de droits au titre du présent régime est soumise à des conditions de performance.

Une année n'est prise en compte dans la détermination du montant de la rente que si elle correspond à une année au cours de laquelle les conditions de performance ont été réalisées.

Le Conseil d'administration détermine chaque année les conditions de performance applicables qui correspondent, sauf exception, à la satisfaction à hauteur d'au moins 80% des conditions de performances quantitatives déclenchant le versement de la rémunération variable annuelle du Président-Directeur Général.

A l'issue de chaque année, le Conseil d'administration vérifie la réalisation, au cours de l'année passée, des conditions de performance. A défaut, l'année n'est pas prise en compte dans la détermination de la rente.

En outre, l'attribution d'un complément de rente suppose qu'au moins 2/3 des années aient été validées au titre des conditions de performance pendant la durée d'appartenance du Président-Directeur Général au sein du Groupe.

## 5. Modalités de détermination des plafonds

Le montant de la rente est soumis à un double plafonnement et, en cas de dépassement, est réduit à due concurrence.

Le montant cumulé de la rente annuelle brute et de l'ensemble des rentes issues des régimes de retraite supplémentaire du Groupe ne peut excéder 25% de la rémunération de référence.

En outre, le montant de la rente annuelle brute ne peut être supérieur à la différence entre :

- 45% de la rémunération de référence,
- et le montant annuel brut de toutes charges sociales des retraites de base, complémentaires et supplémentaires.

## 6. Modalités de financement des droits

Les rentes sont versées par un organisme assureur auprès duquel la Société verse des primes en fonction des besoins de financement apparaissant au fur et à mesure des départs en retraite des bénéficiaires.

## 7. Charges associées à la charge de la Société

L'employeur s'acquittera d'une cotisation annuelle de 24% sur les primes versées à l'organisme assureur.

A titre d'information, le montant estimatif de la rente annuelle brute à la date de clôture de l'exercice 2015 serait de 439 362 euros.

## Indemnité de départ

Le Conseil d'administration, lors de ses séances du 29 janvier et du 8 février 2012, avait institué une indemnité de départ au profit du Président-Directeur Général en cas de départ avant le 2 avril 2015.

Lors de sa séance du 29 avril 2015, le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des Rémunérations, a souhaité le maintien d'une indemnité de départ au profit du Président-Directeur Général.

Le maintien de cette indemnité de départ est justifié au regard des performances exceptionnelles réalisées par le Président-Directeur Général, de l'absence de tout plan de rémunération à long terme au titre des années 2012 et 2013 ainsi que de l'engagement de non-concurrence mis à la charge du Président-Directeur Général en contrepartie du versement de l'indemnité de départ.

A ce titre, le Conseil d'administration considère que l'ensemble de ces raisons permettent de déroger à la recommandation de l'AFEP et du MEDEF excluant (i) le versement d'indemnités de départ en cas de départ non lié à un changement de contrôle ou de stratégie (ii) et lorsque le Président-Directeur Général a la possibilité de faire valoir ses droits à la retraite à brève échéance. En effet, ces recommandations ne visent que les seules indemnités de départ et non les engagements de non-concurrence.

Le Conseil d'administration a relevé que la mise en œuvre de cette indemnité de départ présente un véritable intérêt pour la Société puisqu'elle permet d'intéresser son Président-Directeur Général aux performances de la Société et qu'elle l'empêche de reprendre une activité professionnelle concurrente dans un délai de 18 mois suivant la cessation de ses fonctions.

## Conditions d'attribution de cette indemnité de départ :

### 1. Conditions de performance

L'attribution de l'indemnité de départ est soumise à des conditions de performance liées à la réalisation d'objectifs quantitatifs (évolution du chiffre d'affaires et du résultat opérationnel courant) et qualitatifs (RSE).

Le Président-Directeur Général bénéficiera donc d'une indemnité de départ si, sur au moins la moitié des années d'exercice de ses mandats ainsi que sur deux des trois années précédant la cessation de ses fonctions de Président-Directeur Général, il a rempli l'intégralité des objectifs quantitatifs et qualitatifs fixés par le Conseil d'administration pour la détermination de son plan de rémunération à long terme (réalisation à plus de 100% des objectifs). En l'absence de plan de rémunération à long terme sur l'un des exercices considérés, sera prise en compte uniquement la réalisation des objectifs fixés par le Conseil d'administration pour la détermination de sa rémunération variable annuelle.

## 2. Motifs du départ

L'indemnité de départ sera versée en cas de cessation, pour quelque motif que ce soit, de ses fonctions de Président-Directeur Général sous réserve des cas d'exclusion prévus ci-dessous.

Aucune indemnité ne sera versée au Président-Directeur Général en cas de :

- révocation pour faute grave ou lourde,
- changement de fonctions à l'intérieur du Groupe Carrefour.

Il est précisé que l'atteinte de la limite d'âge prévue par les Statuts de la Société ne constitue pas un cas d'exclusion du versement de l'indemnité.

## 3. Engagement de non-concurrence

Le versement de l'indemnité est subordonné à un engagement de non-concurrence auquel sera tenu le Président-Directeur Général à l'issue de ses fonctions de Président-Directeur Général de la Société.

Cet engagement courra pour une durée de 18 mois à compter de la cessation de ses fonctions et aura pour objet d'interdire au Président-Directeur Général l'exercice d'une activité professionnelle concurrente au sein d'un certain nombre de sociétés déterminées du secteur de la distribution alimentaire.

## 4. Montant de l'indemnité de départ

Le montant de l'indemnité de départ s'élève à une année de rémunération (fixe + variable cible) à l'exclusion de toute autre forme de rémunération et notamment des rémunérations versées au titre d'un plan de rémunération à long terme.

## 5. Versement de l'indemnité de départ

Conformément aux dispositions de l'article L.225-42-1 du Code de commerce, aucun versement ne pourra intervenir avant que le Conseil d'administration ne constate, lors ou après la cessation ou le changement effectif des fonctions de Président-Directeur Général, le respect des conditions prévues.

## Jetons de présence

Le montant des jetons de présence versés au Président-Directeur Général est déterminé selon les règles détaillées en section 3.4.1 du présent chapitre.

## Valorisation des avantages de toute nature

Le Président-Directeur Général bénéficie d'un véhicule de fonctions avec chauffeur.

Les éléments de la rémunération du ou attribuée au Président-Directeur Général au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2015 soumis au vote consultatif de l'Assemblée Générale du 17 mai 2016 figurent en section 3.4.5 du présent chapitre.

## 3.4.3 Rémunération des Directeurs Généraux Délégués

Les Directeurs Généraux Délégués, Messieurs Jérôme Bédier et Pierre Jean Sivignon, sont rémunérés pour leurs fonctions respectives de Secrétaire Général et Directeur Finances et Gestion au titre de leur contrat de travail. Ils ne bénéficient pas de rémunération au titre de leur mandat social. Les principes et règles applicables à la détermination de leur rémunération et des autres avantages perçus sont déterminés par le Président-Directeur Général dans le cadre de la politique de rémunération des cadres dirigeants.

Les Directeurs Généraux Délégués bénéficient d'une rémunération annuelle composée d'une partie fixe et d'une partie variable.

La structure de rémunération variable annuelle des Directeurs Généraux Délégués est basée sur l'atteinte d'objectifs et peut représenter de 0% à 200% de leur rémunération fixe. Les objectifs de performance sont basés, pour 50% du montant de leur rémunération variable, sur l'atteinte d'objectifs économiques (chiffre d'affaires TTC like-for-like, résultat opérationnel courant, panier moyen, débit moyen, ces objectifs comptant respectivement pour 30%, 50%, 10%, 10%) et, pour 50%, sur l'atteinte d'objectifs qualitatifs individuels définis par le Président-Directeur Général.

Les Directeurs Généraux Délégués bénéficient du régime de retraite supplémentaire à prestations définies relevant de l'article L.137-11 du Code de la sécurité sociale, en vigueur au sein du Groupe depuis 2009 et bénéficiant aux principaux dirigeants du Groupe (Président-Directeur Général, Directeurs Généraux Délégués et quelques cadres-clés).

La nomination des Directeurs Généraux Délégués est intervenue le 8 février 2015. Les nouvelles dispositions de la loi n°2015-990 du 6 août 2015 ne leur sont donc pas applicables.

Toutefois, le Conseil d'administration a, au cours d'une délibération du 11 juin 2015, sur proposition du Comité des Rémunérations, décidé de modifier les caractéristiques du régime de retraite supplémentaire à prestations définies telles que les conditions d'acquisition en les soumettant notamment à la réalisation de conditions de performances et en supprimant toute reconnaissance d'ancienneté ne correspondant pas à une présence effective au sein du Groupe.

De ce fait, les caractéristiques du régime de retraite supplémentaire à prestations définies en vigueur sont conformes aux exigences issues de la loi n°2015-990 du 6 août 2015.

## Monsieur Jérôme Bédier

### Rémunération annuelle

Monsieur Jérôme Bédier bénéficie d'une rémunération annuelle composée d'une partie fixe et d'une partie variable.

Pour l'exercice 2015, sa rémunération fixe s'est élevée à 450 000 euros bruts, conformément à la décision du Conseil d'administration du 11 juin 2015.

La rémunération variable de Monsieur Jérôme Bédier pour l'exercice 2015 a été fixée à 557 100 euros bruts.

Pour l'exercice 2016, le Conseil d'administration, lors de sa séance du 9 mars 2016, a approuvé la fixation de la rémunération fixe de Monsieur Jérôme Bédier à un montant de 600 000 euros. La structure de sa rémunération variable annuelle restera basée sur l'atteinte d'objectifs qui pourra représenter de 0% à 200% de sa rémunération fixe. Les objectifs de performance sont basés, pour 50% du montant de sa rémunération variable, sur l'atteinte d'objectifs économiques (chiffre d'affaires TTC like-for-like, résultat opérationnel courant, panier moyen, débit moyen, ces objectifs comptant respectivement pour 30%, 50%, 10%, 10%) et, pour 50%, sur l'atteinte d'objectifs qualitatifs individuels définis par le Président-Directeur Général.

### Régime de retraite supplémentaire à prestations définies

Monsieur Jérôme Bédier bénéficie du même régime de retraite supplémentaire à prestations définies que celui du Président-Directeur Général. Les caractéristiques du régime applicable à Monsieur Jérôme Bédier (conditions d'entrée, modalités de détermination de la rémunération de référence, rythme d'acquisition des droits, plafonnement, charges fiscales et sociales supportées par la Société) sont donc celles décrites en section 3.4.2 du présent chapitre.

L'évolution des conditions dans lesquelles Monsieur Jérôme Bédier bénéficie de ce régime de retraite supplémentaire à prestations définies a fait l'objet d'une autorisation du Conseil d'administration en date du 11 juin 2015 dans le respect de la procédure des conventions réglementées régie par les articles L.225-38 et suivants du Code de commerce. Les engagements qui précèdent en matière de régime de retraite supplémentaire à prestations définies seront soumis à approbation de l'Assemblée Générale du 17 mai 2016 (quatrième résolution).

A titre d'information, le montant estimatif de la rente annuelle brute à la date de clôture de l'exercice 2015 serait de 91 667 euros.

### Valorisation des avantages de toute nature

Monsieur Jérôme Bédier bénéficie d'un véhicule de fonction.

## Monsieur Pierre Jean Sivignon

### Rémunération annuelle

Monsieur Pierre Jean Sivignon bénéficie d'une rémunération annuelle composée d'une partie fixe et d'une partie variable.

Pour l'exercice 2015, sa rémunération fixe s'est élevée à 800 000 euros bruts.

La rémunération variable de Monsieur Pierre Jean Sivignon pour l'exercice 2015 a été fixée à 990 400 euros bruts.

Pour l'exercice 2016, la rémunération fixe de Monsieur Pierre Jean Sivignon est maintenue à un montant de 800 000 euros et la structure de sa rémunération variable annuelle restera basée sur l'atteinte d'objectifs qui pourra représenter de 0% à 200% de sa rémunération fixe. Les objectifs de performance sont basés, pour 50% du montant de sa rémunération variable, sur l'atteinte d'objectifs économiques (chiffre d'affaires TTC like-for-like, résultat opérationnel courant, panier moyen, débit moyen, ces objectifs comptant respectivement pour 30%, 50%, 10%, 10%) et, pour 50%, sur l'atteinte d'objectifs qualitatifs individuels définis par le Président-Directeur Général.

### Régime de retraite supplémentaire à prestations définies

Monsieur Pierre Jean Sivignon bénéficie du même régime de retraite supplémentaire à prestations définies que celui du Président-Directeur Général. Les caractéristiques du régime applicable à Monsieur Pierre Jean Sivignon (conditions d'entrée, modalités de détermination de la rémunération de référence, rythme d'acquisition des droits, plafonnement, charges fiscales et sociales supportées par la Société) sont donc celles décrites en section 3.4.2 du présent chapitre.

L'évolution des conditions dans lesquelles Monsieur Pierre Jean Sivignon bénéficie de ce régime de retraite supplémentaire à prestations définies a fait l'objet d'une autorisation du Conseil d'administration en date du 11 juin 2015 dans le respect de la procédure des conventions réglementées régie par les articles L.225-38 et suivants du Code de commerce. Les engagements qui précèdent en matière de régime de retraite supplémentaire à prestations définies seront soumis à approbation de l'Assemblée Générale du 17 mai 2016 (quatrième résolution).

A titre d'information, le montant estimatif de la rente annuelle brute à la date de clôture de l'exercice 2015 serait de 207 625 euros.

### Valorisation des avantages de toute nature

Monsieur Pierre Jean Sivignon bénéficie d'un véhicule de fonction.

### 3.4.4 Tableaux sur la rémunération des mandataires sociaux

#### TABLEAU RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS ET DES OPTIONS ET ACTIONS ATTRIBUÉES À CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

(en euros)

	Exercice 2014		Exercice 2015	
	Montants <u>versés</u> au cours de l'exercice	Montants <u> dus</u> au titre de l'exercice	Montants <u>versés</u> au cours de l'exercice	Montants <u> dus</u> au titre de l'exercice
<b>Monsieur Georges Plassat</b> Président-Directeur Général à compter du 23 mai 2012				
Rémunération fixe	1 500 000	1 500 000	1 500 000	1 500 000
Rémunération variable <sup>(1)</sup>	2 235 000	2 197 500	2 197 500	2 250 000
Rémunération à long terme	NA	NA	NA	3 252 000 *
Jetons de présence <sup>(2)</sup>	55 000	55 000	51 667	51 667
Avantages en nature (véhicule de fonction avec chauffeur)	3 976	3 976	3 976	3 976
Valorisation des options attribuées aux cours de l'exercice	NA	NA	NA	NA
Valorisation des actions de performances attribuées au cours de l'exercice	NA	NA	NA	NA
<b>Total</b>	<b>3 793 976</b>	<b>3 756 476</b>	<b>3 753 143</b>	<b>7 057 643</b>

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

(2) Période du 1<sup>er</sup> août au 31 juillet de chaque année.

NA : Non applicable.

\* Montant qui sera versé en 2017 au titre du plan rémunération à long terme 2014/2015.

(en euros)

Exercice 2015

	Montants versés au cours de l'exercice	Montants dus au titre de l'exercice
<b>Monsieur Jérôme Bédier</b>		
Directeur Général Délégué à compter du 8 février 2015		
Rémunération fixe <sup>(1)</sup>	425 926	425 926
Rémunération variable <sup>(2)</sup>	502 974	585 599
Plan de rémunération performance Groupe	232 887	NA
Avantages en nature (véhicule de fonction)	2 989	2 989
Valorisation des options attribuées aux cours de l'exercice	NA	NA
Valorisation des actions de performances attribuées au cours de l'exercice	NA	NA
<b>Total</b>	<b>1 164 776</b>	<b>1 014 513</b>

(1) Rémunération fixe proratisée en tenant compte de l'augmentation de rémunération fixe décidée le 11 juin 2015.

(2) La rémunération variable due au titre de l'année N est versée en année N+1. La rémunération variable intègre également la participation et l'intéressement.  
NA : Non applicable.

(en euros)

Exercice 2015

	Montants versés au cours de l'exercice	Montants dus au titre de l'exercice
<b>Monsieur Pierre Jean Sivignon</b>		
Directeur Général Délégué à compter du 8 février 2015		
Rémunération fixe	800 000	800 000
Rémunération variable <sup>(1)</sup>	1 087 174	1 025 310
Plan de rémunération performance Groupe	465 773	NA
Avantages en nature (véhicule de fonction)	5 017	5 017
Valorisation des options attribuées aux cours de l'exercice	NA	NA
Valorisation des actions de performances attribuées au cours de l'exercice	NA	NA
<b>Total</b>	<b>2 357 964</b>	<b>1 830 327</b>

(1) La rémunération variable due au titre de l'année N est versée en année N+1. La rémunération variable intègre également la participation et l'intéressement.  
NA : Non applicable.**JETONS DE PRÉSENCE ET AUTRES RÉMUNÉRATIONS PERÇUS PAR LES ADMINISTRATEURS**

Tableau produit en page 105.

**OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D' ACTIONS ATTRIBUÉES DURANT L'EXERCICE À CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL PAR L'ÉMETTEUR ET PAR TOUTE SOCIÉTÉ DU GROUPE**

Néant.

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

Néant.

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

Néant.

**ACTIONS DE PERFORMANCE DEVENUES DISPONIBLES DURANT L'EXERCICE POUR CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL**

Néant.

**HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS**  
**INFORMATION SUR LES OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT**

Données au 31 décembre 2015	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	04/05/2010	04/05/2010	04/05/2010
Date du Conseil d'Administration ou du Directoire	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 :	1 252 994	6 974 861	60 000	1 439 017	1 941 610
Lars Olofsson	139 139			171 090	
Point de départ d'exercice des options	17/06/2011	17/06/2011	04/05/2012	17/07/2012	17/07/2012
Date d'expiration	16/06/2016	16/06/2016	03/05/2017	16/07/2017	16/07/2017
Prix de souscription ou d'achat	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
Nombre d'actions souscrites au 31 décembre 2015	31 377	442 792	0	37 639	121 437
Nombre cumulé d'options de souscription ou d'achat actions annulées ou caduques	821 906	1 467 673	60 000	929 962	468 389
Options de souscription ou d'achat d'actions restantes en fin d'exercice	399 711	5 064 396	0	471 416	1 351 784

**HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS DES ACTIONS DE PERFORMANCE**  
**INFORMATION SUR LES ACTIONS DE PERFORMANCE**

Néant.

	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
<b>Georges PLASSAT :</b> Président-Directeur Général Début de mandat : 23/05/2012		X	X		X		X	
<b>Jérôme BÉDIER :</b> Directeur Général Délégué Début de mandat : 08/02/2015	X		X			X	X	
<b>Pierre Jean SIVIGNON :</b> Directeur Général Délégué Début de mandat : 08/02/2015	X		X			X	X	

### 3.4.5 Éléments de la rémunération due ou attribuée au Président-Directeur Général au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2015 soumis au vote consultatif de l'Assemblée Générale du 17 mai 2016

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos	Montants soumis au vote	Commentaires
Rémunération fixe annuelle	1 500 000 € bruts	La rémunération fixe n'a pas évolué depuis la décision du Conseil d'administration du 29 janvier 2012
Rémunération variable annuelle	2 250 000 € bruts	Pour l'exercice 2015, la structure de la rémunération variable est basée sur l'atteinte d'objectifs et peut représenter de 0 % à 165 % de la rémunération fixe. Les objectifs de performance sont basés, pour 50 % du montant de la rémunération variable, sur l'atteinte d'objectifs économiques (chiffre d'affaires organique et résultat opérationnel courant, ces objectifs comptant respectivement pour moitié) et, pour 50 %, sur l'atteinte d'objectifs qualitatifs individuels définis par le Conseil d'administration (qualité de la gouvernance et Responsabilité Sociétale de l'entreprise, ces objectifs comptant respectivement pour moitié). Lors de sa séance du 9 mars 2016, le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des Rémunérations, a décidé de fixer le montant de cette rémunération variable à 2 250 000 € bruts, les objectifs dynamiques de croissance du Groupe fixés par le Conseil d'administration ayant été atteints pour l'exercice 2015.
Plan de rémunération à long terme	Aucun versement	Le Conseil d'administration a mis en œuvre un plan de rémunération à long terme en numéraire au titre des exercices 2014/2015 dans le respect des principes énoncés dans la section 3.4.2 du présent chapitre. Lors de sa séance du 9 mars 2016, le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des Rémunérations, a constaté que les conditions du plan de rémunération à long terme ont été remplies au titre des exercices 2014/2015 et a ainsi fixé à 3 252 000 € bruts le montant dû à ce titre qui sera versé en 2017.
Régime de retraite supplémentaire à prestations définies	Aucun versement	Le Président-Directeur Général bénéficie du régime de retraite supplémentaire à prestations définies relevant de l'article L. 137-11 du Code de la sécurité sociale, en vigueur au sein du Groupe depuis 2009 et bénéficiant aux principaux dirigeants du Groupe (Président-Directeur Général, Directeurs Généraux Délégués et quelques cadres-clés). L'évolution des conditions dans lesquelles le Président-Directeur Général bénéficie de ce régime de retraite supplémentaire à prestations définies a fait l'objet d'une autorisation du Conseil d'administration en date du 11 juin 2015 dans le respect de la procédure des conventions réglementées régie par les articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce. Les engagements qui précèdent en matière de régime de retraite supplémentaire à prestations définies seront soumis à approbation de l'Assemblée Générale du 17 mai 2016 (quatrième résolution).
Indemnité de départ	Aucun versement	Le Conseil d'administration a décidé d'attribuer au Président-Directeur Général une indemnité de départ dans le respect des principes énoncés dans la section 3.4.2 du présent chapitre et de la procédure des conventions réglementées régie par l'article L. 225-42-1 du Code de commerce. Les engagements qui précèdent en matière d'indemnité de départ ont été soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 11 juin 2015 (cinquième résolution). Conformément aux mêmes dispositions législatives, la présente décision a été rendue publique selon les modalités et délais fixés par l'article R. 225-34-1 du Code de commerce. La décision du Conseil d'administration arrêtant la réalisation des conditions de performance le moment venu sera soumise aux mêmes règles de publication.
Jetons de présence	51 666,66 €	Ce montant se décompose en deux parties : <ul style="list-style-type: none"> <li>• en tant que Président du Conseil d'administration : 10 000 € ;</li> <li>• en tant qu'Administrateur : une partie fixe de 35 000 € et une partie variable de 6 666,66 €.</li> </ul>
Valorisation des avantages de toute nature	Valorisation comptable : 3 976 € bruts	Véhicule de fonction avec chauffeur

### 3.4.6 Opérations effectuées par les mandataires sociaux sur les titres de la Société

En application des dispositions de l'article 223-26 du règlement général de l'AMF, nous vous informons que, dans le cadre des opérations réalisées au cours de l'exercice 2015 par les personnes visées par l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier :

- le 25 mars 2015, la société GALFA, personne morale liée à Monsieur Philippe Houzé, Censeur de la Société, a acquis des actions pour un montant de 82 250 000 euros soit pour un montant unitaire de 31 euros ;
- le 31 mars 2015, la société GALFA, personne morale liée à Monsieur Philippe Houzé, Censeur de la Société, a acquis des actions pour un montant de 374 552 800 euros soit pour un montant unitaire de 26,1619 euros ;
- le 5 juin 2015, la société Bunt, personne morale liée à Monsieur Bernard Arnault, Administrateur de la Société, a prorogé un contrat financier composé de 24 999 996 options d'achat d'actions acquises et de 24 999 996 options de vente d'actions cédées ;
- le 8 juin 2015, la société Groupe Arnault, personne morale liée à Monsieur Bernard Arnault, Administrateur de la Société, a acquis des actions par l'exercice d'options d'achat d'actions pour un montant de :
  - opération 1 : un montant de 30 092 400 euros soit un montant unitaire de 20,0616 euros,
  - opération 2 : un montant de 13 848 381,39 euros soit un montant unitaire de 19,5944 euros,
  - opération 3 : un montant de 8 321 400 euros soit un montant unitaire de 18,492 euros ;
- le 17 juillet 2015, la société GALFA, personne morale liée à Madame Patricia Lemoine et Monsieur Philippe Houzé, Administrateurs de la Société, a acquis des actions par l'exercice de l'option de paiement du dividende en actions pour un montant de 49 345 555,98 euros soit pour un montant unitaire de 28,77 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 124 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 de marché.

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.

À titre d'exemples, certains pays exploités avec des partenaires en franchise subissent des tensions sociales ou des instabilités politiques ce qui conduit le Groupe à une veille permanente et approfondie sur toute évolution en la matière.

##### 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. Le Groupe est notamment attentif à la conjoncture économique de certains pays émergents mais également et plus généralement en restant vigilant vis-à-vis des autres pays.

Les principaux indicateurs économiques des pays d'implantation font l'objet d'un suivi mensuel et d'une prise en compte aussi bien dans les plans stratégiques que dans les processus d'évaluation des projets. Dans le cadre de cette veille, le Groupe peut s'appuyer sur un panel d'experts.

## **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.

Tant en France qu'à l'international, le Groupe est soumis à de nombreuses législations et réglementations régissant l'exploitation d'établissements ouverts au public, la protection des consommateurs, la relation industrie – commerce ainsi qu'à certaines réglementations particulières liées à des activités spécifiques (banque, assurance, e-commerce, immobilier, stations-service).

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.

Le Groupe est également attentif à l'évolution de la réglementation en matière de protection des données personnelles et d'information des consommateurs en cours de discussion au niveau français et européen.

## **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 assurés 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.

Depuis 2008, le Groupe a mené un travail approfondi pour améliorer la prise en compte des risques naturels dans ses opérations et a actualisé en 2014 sa cartographie 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.

Les événements intervenus en 2015 dans plusieurs pays d'implantation du Groupe ont conduit le Groupe à revalider et, le cas échéant, à réajuster les dispositifs de prévention et de gestion de crises.

### **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 Groupe 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 le chapitre 2 du Document de Référence consacré à la Responsabilité Sociétale.

## 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 RSE peuvent avoir un impact sur la réputation du Groupe et ses performances financières.

Le Groupe a engagé depuis de nombreuses années une politique RSE volontariste et engagée décrite en détail dans le chapitre 2 du Document de Référence consacré à la Responsabilité Sociétale, avec de très nombreuses actions concrètes et une implication de l'ensemble des pays où le Groupe est présent eu égard à une organisation décentralisée fondée sur le principe de subsidiarité. L'évaluation des risques environnementaux, sociaux et sociétaux est un élément d'entrée essentiel dans la construction et la mise à jour de la démarche RSE du Groupe.

## 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 prises 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 le chapitre 2 du Document de Référence consacré à la Responsabilité Sociétale.

L'évaluation des risques environnementaux a pour objectif d'améliorer la connaissance, la compréhension des enjeux ainsi que leur prise en compte pour protéger les activités et les collaborateurs.

## 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. L'exposition éventuelle du Groupe à des litiges significatifs et ces litiges significatifs sont le cas échéant décrits en note 9 de l'annexe aux comptes consolidés.

La gestion et le suivi des contentieux sont assurés au niveau de chaque pays et au niveau du Groupe par la Direction juridique. Des provisions sont également constituées dans les comptes au titre de ces contentieux et litiges lorsqu'il existe une obligation envers un tiers à la date de clôture.

À la connaissance du Groupe, il n'existe pas d'autre procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage actuellement en cours et autres que celles décrites en note 9 de l'annexe aux comptes consolidés à laquelle le Groupe serait partie qui soit susceptible d'avoir, ou qui ait eu au cours des 12 derniers mois des effets significatifs sur la situation financière du Groupe.

## 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.

Dans ce cadre, le 4 janvier 2016, le Groupe a annoncé la finalisation de l'acquisition de 100 % du capital de la société Rue du Commerce, auprès d'Altarea Cogedim. Cette acquisition est une étape supplémentaire dans le déploiement de l'offre omnicanale de Carrefour en France, au service des clients en magasin et en ligne.

### 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 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.

Dans le cadre de la mise en place et de l'exécution des accords de franchise et de partenariat, une documentation support pour les besoins de l'exploitation de l'activité est mise à la disposition des franchisés et partenaires. Cette documentation relative au savoir-faire du Groupe comprend les méthodes commerciales et financières, les normes de qualité, d'hygiène et de sécurité et la charte graphique. Elle est mise à jour périodiquement et l'accompagnement dans le cadre de son déploiement est assuré par les conseillers de franchise qui effectuent des visites régulières des partenaires et franchisés.

Certains projets du Groupe sont réalisés par l'intermédiaire de sociétés mises en équivalence, pour lesquels le niveau d'influence et de contrôle du Groupe ainsi que le niveau de maîtrise des risques peuvent être limités.

### **Maîtrise de la chaîne d'approvisionnement**

Dans un marché global interdépendant avec de très nombreux fournisseurs et des flux croissants tant traditionnels que de e-commerce mais de plus en plus tendus, la performance des processus logistiques tout comme la continuité de l'approvisionnement des magasins du Groupe, tant intégrés que franchisés, ou la livraison des commandes clients pour les activités de e-commerce 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.

Dans ce cadre, le 1<sup>er</sup> janvier 2015, Carrefour France et Cora/Supermarchés Match se sont engagés dans 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 permet ainsi de soutenir la compétitivité de leurs enseignes au bénéfice des consommateurs.

Ce partenariat porte sur la négociation à l'achat des produits de marques nationales et internationales, alimentaires et bazar, à l'exception des marques de distributeur, des produits élaborés par les PME et des produits frais issus des filières agricoles.

Carrefour et Cora/Supermarchés Match maintiennent leur politique commerciale propre, chaque enseigne définissant de manière séparée ses prix et sa politique promotionnelle.

### **Qualité, conformité et sécurité des produits**

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 le chapitre 2 du Document de Référence consacré à la Responsabilité Sociétale.

### **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 (collaborateurs et clients) 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.

### **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 le chapitre 2 du Document de Référence consacré à la Responsabilité Sociétale.

### **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.

Le Groupe met en œuvre un ensemble de mesures afin d'assurer la continuité d'exploitation de ses activités et la protection des données sensibles.

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, Développement et Nouvelles Activités du Groupe, également en charge de l'ensemble des activités de Carrefour Property, chaque pays met en œuvre une politique de maîtrise et de valorisation des actifs adaptée à sa stratégie.

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 des marchés 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, sous la responsabilité de la Direction juridique Groupe, mène une politique active de protection de ses actifs à travers : le dépôt de marques, dessins et modèles et brevets pour s'assurer une exclusivité sur ses créations ; la centralisation de la propriété de

l'enseigne Carrefour et des marques produits phares au nom de Carrefour ; une surveillance étendue aux canaux numériques y compris les réseaux sociaux ; le respect par les partenaires de la charte graphique ; la défense de ses droits en justice pour se protéger des contrefaçons et usurpations.

### 3.5.1.4 Risques financiers de marché

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. L'information est décrite de manière détaillée en note 12.6 de l'annexe aux comptes consolidés.

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.

### 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 12.6.1 de l'annexe aux comptes consolidés.

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.

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 disposer d'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 si cette dégradation est 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 décembre 2015, le Groupe dispose de deux lignes de crédits syndiqués non tirées auprès d'un pool de banques de premier rang d'un montant total de 3,9 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*).

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.

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 de 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) et un allongement de la durée du passif pour renforcer le ratio NSFR (*Net Stable Funding Ratio* – ratio de liquidité à long terme) visant un équilibre de l'actif et du passif ;
- une diversification des sources de refinancement (lignes bancaires, emprunts obligataires, opérations de titrisation, titres de créances négociables ou épargne bilanciale). Au cours de l'exercice 2015, Carrefour Banque a ainsi réalisé deux émissions obligataires pour accompagner le financement et le développement de ses activités (cf. note 5.5.2 des annexes des comptes consolidés).

La structure Master Trust permet une gestion dynamique des séries de titres émises par le Fond Commun de Titrisation. Dans le cadre de celle-ci, la série de 400 millions d'euros a été renouvelée pour deux ans à compter de juin 2015.

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. L'option d'extension d'un an a été exercée, portant la maturité de la ligne de crédit syndiqué à novembre 2020. Après l'opération, cette ligne reste assortie d'une option d'extension d'une année supplémentaire.

## 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. L'information détaillée sur la gestion du risque de taux d'intérêt figure en note 12.6.2 de l'annexe aux comptes consolidés.

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.

## Risque de change

L'information détaillée sur la gestion du risque de change figure en note 12.6.3 de l'annexe aux comptes consolidés.

**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.

**Le risque de change bilanciel** est le risque par lequel une évolution défavorable des cours de change détériorerait 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 réal brésilien, le peso argentin et le renminbi chinois : à titre d'exemple, l'incidence de la variation des taux de change moyens utilisés en 2015 comparés à ceux de 2014 a affecté le chiffre d'affaires du Groupe de - 794 millions d'euros (- 1 % du chiffre d'affaires 2015) et son résultat opérationnel courant de - 109 millions d'euros (- 4,5 % du résultat opérationnel courant 2015).

Enfin, lorsque des financements locaux sont mis en place, ils sont généralement effectués dans la devise locale.

### 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 2015, 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.

### 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, risques liés 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 dispose d'une procédure de gestion des risques et d'une 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 :

- 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.

Une information détaillée sur l'exposition du Groupe au risque de crédit est donnée en note 12.6.4 de l'annexe aux comptes consolidés.

## 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 & compliance du 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 & compliance du Groupe 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 & compliance du Groupe 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 & compliance du Groupe 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 & compliance du Groupe, 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 du 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 sa captive de réassurance (les résultats de cette captive 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 2015. Elles ne sauraient être considérées comme immuables, 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.

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 ou matériels 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. Au-delà d'un certain montant, les sinistres 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 du Groupe 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 Exécutif 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 de contrôle interne

#### Introduction

La Direction Générale, en tant que responsable au niveau du Groupe de la mise en place, du maintien et du pilotage des procédures de contrôle interne et de gestion des risques ainsi que des moyens mis en œuvre, a soumis la présente section aux Commissaires aux comptes et au Conseil d'administration qui l'a approuvée en date du 9 mars 2016 sur recommandation du Comité des Comptes.

#### 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 et de gestion des risques regroupe un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques propres à la Société et ses filiales qui :

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

Le dispositif de contrôle interne et de gestion des risques 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 et de gestion des risques 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 et de gestion des risques 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 et de gestion des risques, 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. Pour garantir la meilleure prise en compte des spécificités locales des clients et consommateurs et la meilleure réactivité opérationnelle, le Groupe a choisi une organisation décentralisée au niveau des pays qui constitue le principe 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 telles qu'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 avec une définition de principes éthiques dans lequel l'ensemble des collaborateurs doivent exercer leur activité professionnelle au quotidien ;

- la Direction Générale 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 s'appuie sur une gestion 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.

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

## C. Le dispositif de gestion des risques

Le dispositif de gestion des risques mis en place par le Groupe repose notamment sur l'identification, l'analyse et le traitement des risques significatifs susceptibles d'affecter les personnes, les actifs, l'environnement, les objectifs du Groupe 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 du Groupe ;
- sécuriser la prise de décision et les processus du Groupe pour favoriser l'atteinte des objectifs ;
- mobiliser les collaborateurs du Groupe 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 du Groupe.

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 sont délégués 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 & compliance du Groupe 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.

23 facteurs de risques ont été identifiés par le Groupe et sont présentés dans le rapport de gestion. Ces facteurs couvrent cinq thématiques : l'environnement des affaires, la stratégie et la gouvernance, les opérations, les risques financiers et les services financiers.

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 & compliance du Groupe.

La Direction risks & compliance du Groupe a également mis en place une 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 & compliance du Groupe coordonne et anime également un réseau de Directeurs Prévention des risques dans l'ensemble des pays du Groupe. Depuis 2011, une Charte prévention des risques 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 pour :

- 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 du Groupe.

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 & compliance du Groupe 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 scénarios 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 extérieures.

La Direction des assurances Groupe est responsable, pour les entités où la législation nationale le permet, de la couverture des risques assurables. Elle est en charge de la souscription et de la gestion centralisée des polices d'assurance.

#### **D. Les activités de contrôle couvrant ces risques**

Les activités de contrôle visent à s'assurer que les mesures nécessaires sont prises en vue de réduire l'exposition aux 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 qui regroupent:

- 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 en section 3.6.2.2 du présent chapitre.

#### **E. 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 et de gestion des risques. 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 interne et de gestion des risques par rapport aux objectifs du Groupe ;
- 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 et de gestion des risques 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 dispositif de surveillance et de pilotage est complété de 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 et la gestion des risques 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 des organes et des 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 ;
- Direction risks & compliance du Groupe ;
- et tout autre comité *ad hoc* réuni en fonction des besoins identifiés par la Direction Générale.

Enfin, les résultats du dispositif de surveillance et de pilotage du contrôle interne des risques comptables et financiers sont présentés de manière régulière au Comité des Comptes.

## F. 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 Pays 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 les informations pertinentes, fiables aux acteurs concernés afin qu'ils puissent exercer leurs responsabilités dans le respect des normes et procédures du Groupe.

### 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 acceptables. 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 du 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 du 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 du 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 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 du Groupe** est responsable de :
  - la politique immobilière du Groupe,
  - la gestion des risques liés à la sécurité des bâtiments ;
- la **Direction qualité du 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 du Groupe** est responsable de :
  - la politique de gestion des ressources humaines au sein du Groupe qui permet de :
    - créer les conditions permettant de disposer du bon niveau de ressources en adéquation avec les besoins présents et futurs de l'activité,
    - veiller au développement professionnel des salariés et à leur engagement,
    - assurer la qualité du dialogue social,
    - définir le cadre des politiques de rémunération et d'avantages sociaux et de piloter les engagements associés,
    - contribuer à la création d'une culture de développement et de performance collective,
  - la gestion des risques sociaux ;

- la **Direction des systèmes d'information du Groupe** est responsable de :
  - la politique de sécurité des systèmes d'information au sein du Groupe ; les systèmes d'information ayant 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,
  - 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 & compliance du Groupe dans le cadre du transfert d'une partie des risques au marché de l'assurance ;
- la **Direction audit interne Groupe** a pour missions :
  - d'évaluer le fonctionnement des dispositifs de gestion des risques patrimoniaux et de contrôle interne associé en réalisant les missions inscrites dans le 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 Pays.

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 et de gestion des risques.

## 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 et de gestion des risques 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 2015, le Groupe a continué à renforcer son dispositif de contrôle interne comptable et financier notamment via le renforcement des Directions fonctionnelles, la mise en œuvre des règles Groupe, et le déploiement d'un nouvel outil de consolidation.

### 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 mensuelle. Le cas échéant, des corrections sont apportées par les pays sur leurs liasses. De plus des visites dans chaque pays sont effectuées au minimum deux fois par an.

Les tests de dépréciation des *goodwill* sont effectués par le département consolidation à partir des prévisions établies par les pays dans le cadre du plan stratégique mis à jour chaque année. 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 et analyser les comptes consolidés, 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, notamment à travers le partage d'informations sur une plateforme collaborative.

Le Directeur Exécutif Finances 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 les arrêtés semestriel et annuel. Ils sont définis par la Direction normes, rattachée au département consolidation, et présentés aux Commissaires aux comptes. Lorsque les changements, ajouts ou retrais opérés sont matériels, ceux-ci font l'objet d'une présentation au Comité des Comptes.

Une version à jour est accessible à tous les membres de la « file » Finances et Gestion sur la plateforme collaborative.

Les « Principes comptables IFRS appliqués à Carrefour » s'imposent aux Directions financières des pays. Si nécessaire, les Directions financières des pays doivent solliciter le département consolidation, seul habilité à 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 nationaux (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 du Groupe, un nouvel outil de consolidation et reporting a été développé et mis en place fin 2014, permettant de détailler, fiabiliser et 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 7 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 mensuellement depuis 2015 (trimestriellement auparavant). 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 outils, données et périmètres.

Les filiales préparent leurs comptes statutaires, ainsi que les comptes consolidés convertis en euros de leur périmètre. Les équipes financières des pays s'appuient notamment sur les contrôles mis en place dans le nouvel outil de consolidation. 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 mensuelle.

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 *goodwill*.

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 des Comptes 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'action sont définis, si nécessaire, au niveau de chaque pays et font l'objet d'un suivi ;
- des interventions de la Direction audit interne Groupe en pays. Le plan d'audit interne intègre des missions dédiées à la revue du contrôle interne comptable et financier.

La supervision intègre également l'analyse des éléments communiqués par les Commissaires aux comptes dans le cadre de leurs interventions en pays. 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.

À chaque arrêté, l'Audit interne Groupe recueille des lettres d'affirmation signées du Directeur Exécutif pays et du Directeur Financier pays certifiant que les liasses de consolidation sont sincères et établies en conformité avec les principes comptables IFRS appliqués par Carrefour.

### 3.6.2.3 Maîtrise de la communication financière

#### Rôle et mission de la communication financière

L'objectif de la communication financière est d'informer :

- de manière continue : la régularité et la qualité du flux de l'information doivent se faire dans la durée. Elles sont fondamentales pour la crédibilité de l'entreprise et sont garantes de la fidélisation de ses actionnaires ;
- en véhiculant un message cohérent et clair : la communication doit permettre aux investisseurs d'acquiescer 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

Le Directeur Financier est la source unique des informations chiffrées.

Le contrôle interne du processus de communication financière porte entre autre sur le respect du principe d'égalité entre les actionnaires. Tout communiqué et toute communication significative sont élaborés d'un commun accord entre le service de la communication financière, qui relève de la Direction financière et la Direction de la communication Groupe.

La répartition des rôles et des responsabilités permet d'assurer la stricte indépendance entre les dirigeants, les départements sensibles (par exemple le département fusions et acquisitions) et le service de la communication financière.

### Politique de communication financière

La Direction financière définit et met en œuvre une politique de communication des résultats financiers vis-à-vis des marchés. Le groupe Carrefour communique son chiffre d'affaires trimestriel 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 2015, 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 apparaîtrait.

## 3.7 Rapport des Commissaires aux comptes sur le rapport du Président du Conseil d'administration

### Exercice clos le 31 décembre 2015

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 2015.

Il appartient au Président d'établir et de soumettre à l'approbation du Conseil d'administration un rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein de la Société et donnant les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce relatives notamment au dispositif en matière de gouvernement d'entreprise.

Il nous appartient :

- de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le rapport du Président, concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière ; et
- d'attester que le rapport comporte les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.

Nous avons effectué nos travaux conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France.

### Informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

Les normes d'exercice professionnel requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président. Ces diligences consistent notamment à :

- prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le rapport du Président ainsi que de la documentation existante ;
- prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante ;
- déterminer si les déficiences majeures du contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission font l'objet d'une information appropriée dans le rapport du Président.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques de la Société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président du Conseil d'administration, établi en application des dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce.

### Autres informations

Nous attestons que le rapport du Président du Conseil d'administration comporte les autres informations requises à l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Les Commissaires aux comptes

Courbevoie, Paris-La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 15 avril 2016

MAZARS

Pierre Sardet  
David Chaudat

KPMG SA

Patrick-Hubert Petit  
Caroline Bruno-Diaz

DELOITTE & ASSOCIÉS

Arnaud de Planta

# 4



## Rapport de gestion au 31 décembre 2015

<b>4.1</b>	<b>Analyse de l'activité et des résultats consolidés</b>	<b>134</b>	<b>4.4</b>	<b>Autres informations</b>	<b>143</b>
4.1.1	Principaux agrégats du compte de résultat	134	4.4.1	Principes comptables	143
4.1.2	Analyse des principaux postes du compte de résultat	135	4.4.2	Faits marquants de la période	143
			4.4.3	Principales transactions avec les parties liées	144
			4.4.4	Événements postérieurs à la clôture	144
<b>4.2</b>	<b>Situation financière et trésorerie du Groupe</b>	<b>139</b>	<b>4.5</b>	<b>Chiffre d'affaires du premier trimestre 2016</b>	<b>145</b>
4.2.1	Capitaux propres	139			
4.2.2	Endettement financier net	139	<b>4.6</b>	<b>Analyse de l'activité de la société mère</b>	<b>148</b>
4.2.3	Tableau de flux de trésorerie de l'exercice et trésorerie du Groupe à fin 2015	140	4.6.1	Activités et résultats	148
4.2.4	Financement et ressources de liquidité	141	4.6.2	Participations	148
4.2.5	Restriction à l'utilisation des capitaux	141	4.6.3	Affectation du résultat	149
4.2.6	Sources de financement attendues	141	4.6.4	Conventions et engagements visés aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce	150
<b>4.3</b>	<b>Perspectives pour l'année 2016</b>	<b>142</b>	4.6.5	Activités de recherche et développement	150
			4.6.6	Résultat de la Société au cours des cinq derniers exercices	150

## 4.1 Analyse de l'activité et des résultats consolidés

### 4.1.1 Principaux agrégats du compte de résultat

(en millions d'euros)	2015	2014	Évol. en %	Évol. en % à taux de change constants
<b>Chiffre d'affaires hors taxes</b>	<b>76 945</b>	<b>74 706</b>	<b>3,0 %</b>	<b>4,1 %</b>
<b>Marge des activités courantes</b>	<b>18 019</b>	<b>17 049</b>	<b>5,7 %</b>	<b>6,4 %</b>
<i>en % du chiffre d'affaires</i>	23,4 %	22,8 %		
Frais généraux et amortissements	(15 574)	(14 662)	6,2 %	6,3 %
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>2 445</b>	<b>2 387</b>	<b>2,4 %</b>	<b>7,0 %</b>
<b>Résultat opérationnel courant après QP dans les résultats MEQ</b>	<b>2 489</b>	<b>2 423</b>	<b>2,7 %</b>	<b>7,2 %</b>
Produits et charges non courants	(257)	149	na	na
Résultat financier	(515)	(563)	(8,4) %	(2,5) %
Impôt sur les résultats	(597)	(709)	(15,8) %	(11,9) %
<b>Résultat net des activités poursuivies – part du Groupe</b>	<b>977</b>	<b>1 182</b>	<b>(17,4) %</b>	<b>(13,9) %</b>
Résultat net des activités abandonnées – part du Groupe	4	67		
<b>Résultat net – part du Groupe</b>	<b>980</b>	<b>1 249</b>		
<b>Free cash flow</b>	<b>687</b>	<b>306</b>		
<b>Dettes nettes au 31 décembre</b>	<b>4 546</b>	<b>4 954</b>		

Les performances de l'année 2015 traduisent la poursuite de la dynamique de croissance de l'activité avec une accélération de la croissance organique des ventes et une progression du résultat opérationnel courant du Groupe à taux de change constants.

- les ventes augmentent de 4,1 % à taux de change constants, avec une croissance organique dans tous les formats en France, une croissance des ventes en Europe pour la première fois depuis sept ans, et une forte croissance organique des pays émergents, portée par le Brésil et l'Argentine ;
- le résultat opérationnel courant s'établit à 2 445 millions d'euros, en hausse de 7,0 % à taux de change constants ; l'Europe (y compris la France) affiche une hausse du résultat opérationnel courant de + 3,6 % alors que les pays émergents (Amérique latine et Asie) enregistrent une croissance de + 9,2 % ;
- le résultat opérationnel non courant est une charge nette de 257 millions d'euros. Il comprend notamment l'incidence des plans de transformation en cours de déploiement dans certains pays du Groupe.

Au 31 décembre 2014, il correspondait principalement à la plus-value relative à l'opération d'apport à l'entreprise associée Carmila ;

- la charge financière nette s'établit à 515 millions d'euros, en diminution de 47 millions d'euros, en raison essentiellement d'une amélioration du coût de l'endettement financier net via la baisse du coût moyen des emprunts obligataires ;
- la charge d'impôt sur les résultats s'élève à 597 millions d'euros, soit un taux effectif d'impôt de 34,8 %, en amélioration par rapport à 2014 ;
- le résultat net des activités poursuivies, part du Groupe, ressort à 977 millions d'euros, à comparer à un résultat de 1 182 millions d'euros en 2014 ;
- le résultat net des activités abandonnées, part du Groupe, s'établit à 4 millions d'euros ;
- en conséquence, le résultat net part du Groupe est de 980 millions d'euros, à comparer à un résultat de 1 249 millions d'euros en 2014 ;
- le cash-flow libre s'élève à 687 millions d'euros, à comparer à 306 millions d'euros en 2014.

## 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)	2015	2014	Évol. en %	Évol. en % à taux de change constants
France	36 272	35 336	2,6 %	2,6 %
Europe (hors France)	19 724	19 191	2,8 %	2,8 %
Amérique latine	14 290	13 891	2,9 %	15,3 %
Asie	6 659	6 288	5,9 %	(8,9) %
<b>TOTAL</b>	<b>76 945</b>	<b>74 706</b>	<b>3,0 %</b>	<b>4,1 %</b>

En 2015, Carrefour enregistre une croissance significative de ses ventes. Son chiffre d'affaires hors taxes est en hausse de + 4,1 % à changes constants et de + 3,0 % à changes courants. Toutes les zones enregistrent une croissance à changes constants de leurs ventes totales, avec une hausse en Europe de + 2,7 % et de + 7,7 % dans les pays émergents.

Les performances par segment géographique s'analysent comme suit :

- en France, nos activités ont vu leur attractivité s'améliorer avec une croissance organique de leurs ventes hors essence, et ce dans tous les formats pour la troisième année consécutive ;
- les ventes en Europe (hors France) sont en croissance pour la première fois en sept ans, avec une progression en Espagne, en Italie et en Roumanie et des ventes stables en Belgique et Pologne ;
- la croissance des ventes à changes constants en Amérique latine se poursuit sur un rythme soutenu (+ 15,3 %). Les effets de change sont fortement défavorables, de sorte que la variation à taux de change courants est ramenée à 2,9 % ;
- les ventes en Asie à taux de changes constants sont en baisse de 8,9 %.

### Chiffre d'affaires HT par zone géographique – contribution au total du Groupe

En %	2015 <sup>(1)</sup>	2014
France	46,7 %	47,3 %
Europe (hors France)	25,4 %	25,7 %
Amérique latine	20,6 %	18,6 %
Asie	7,4 %	8,4 %
<b>TOTAL</b>	<b>100,0 %</b>	<b>100,0 %</b>

(1) À taux de change constants.

À taux de change constants, la part du chiffre d'affaires réalisé dans les pays émergents (Amérique latine et Asie) continue à progresser pour s'établir à 28 %, à comparer à 27 % en 2014.



## Résultat opérationnel courant par zone géographique

(en millions d'euros)	2015	2014 *	Évol. en %	Évol. en % à taux de change constants
France	1 191	1 271	(6,4) %	(6,4) %
Europe (hors France)	567	425	33,4 %	33,4 %
Amérique latine	705	660	6,9 %	23,5 %
Asie	13	97	(87,0) %	(87,6) %
Fonctions globales	(31)	(67)	(53,4) %	(53,8) %
<b>TOTAL</b>	<b>2 445</b>	<b>2 387</b>	<b>2,4 %</b>	<b>7,0 %</b>

\* À des fins de comparaison avec l'information sectorielle 2015, la ventilation du résultat opérationnel courant 2014 a été retraitée pour refléter un ajustement lié à l'allocation des coûts centraux.

Le résultat opérationnel courant s'établit à 2 445 millions d'euros, en hausse de 7,0 % à taux de changes constants. Il est en croissance tant en Europe que dans les pays émergents. Il représente 3,2 % du chiffre d'affaires au 31 décembre 2015, stable par rapport à 2014.

La progression du résultat opérationnel courant rend compte de :

- la croissance des ventes de 3,0 % en 2015 ;
- la progression du niveau de marge des activités courantes qui s'établit à 23,4 % du chiffre d'affaires, contre 22,8 % en 2014 ;
- la maîtrise des frais généraux et amortissements, qui s'établissent à 20,2 % du chiffre d'affaires contre 19,6 % en 2014.

En France, le résultat opérationnel courant s'élève à 1 191 millions d'euros, et s'établit ainsi à 3,3 % du chiffre d'affaires. La marge opérationnelle <sup>(1)</sup> en France est en augmentation par rapport à 2014, après ajustement de l'intégration de Dia, de la hausse de la taxe sur les surfaces commerciales et d'un transfert à Carmila des loyers des galeries commerciales lors de sa création en 2014. Le plan de transformation de Dia s'est accéléré comme prévu au cours du deuxième semestre.

En Europe (hors France), le résultat opérationnel courant a progressé de 33,4 % à taux de changes constants et s'élève à 567 millions d'euros, soit une hausse de 70 points de base de la marge opérationnelle, qui s'établit à 2,9 % du chiffre d'affaires. Cette performance est largement portée par la poursuite du redressement de l'Espagne et par l'amélioration de l'Italie. La marge opérationnelle progresse dans l'ensemble des pays.

Le résultat opérationnel courant de l'Amérique latine s'élève à 705 millions d'euros, en augmentation de 23,5 % à taux de changes constants. Il s'établit à 4,9 % du chiffre d'affaires, soit une hausse de 20 points de base par rapport à 2014. Cette amélioration reflète la très bonne croissance des ventes en comparable au Brésil et en Argentine associée à une amélioration de la marge commerciale. Les frais généraux intègrent la hausse des coûts de l'énergie au Brésil.

En Asie, le résultat opérationnel courant s'établit à 13 millions d'euros. En Chine, dans un contexte de ralentissement économique et d'évolution rapide des attentes des consommateurs, nous poursuivons le repositionnement de notre modèle. À Taiwan, les ventes renouent avec la croissance pour la première fois depuis plus de deux ans et le résultat opérationnel courant progresse, porté par le développement du multiformat et la modernisation de certains hypermarchés.

## Amortissements

Les amortissements se sont élevés à 1 470 millions d'euros en 2015. Ils représentent 1,9 % du chiffre d'affaires, soit un ratio stable par rapport à 2014.

## 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 44 millions d'euros, contre 37 millions d'euros en 2014.

(1) Ratio résultat opérationnel courant sur chiffre d'affaires.

## 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.

Le résultat non courant est une charge nette de 257 millions d'euros.

Il se décompose de la manière suivante :

(en millions d'euros)	2015	2014
Résultat de cession d'actifs	64	336
Coûts de réorganisation	(237)	(111)
Autres éléments non courants	31	1
<b>Résultat non courant avant dépréciation et pertes sur actifs</b>	<b>(142)</b>	<b>226</b>
Dépréciation et pertes sur actifs	(115)	(77)
<i>dont dépréciation et pertes sur goodwill</i>	(2)	0
<i>dont dépréciation et pertes sur actifs corporels et incorporels</i>	(113)	(77)
<b>PRODUITS ET CHARGES NON COURANTS</b>	<b>(257)</b>	<b>149</b>

Le résultat de cession de l'exercice 2015 est principalement composé de plus-values réalisées dans le cadre de cessions d'actifs à l'entreprise associée Carmila. En 2014, il correspondait essentiellement à la plus-value générée dans le cadre de l'opération d'apport à l'entreprise associée Carmila.

Les coûts de réorganisation découlent des plans de rationalisation des structures en cours de déploiement dans plusieurs pays du Groupe. La charge enregistrée en 2015 comprend notamment l'incidence du plan d'intégration Dia France acquis fin 2014 et du plan d'action poursuivi en Chine.

Une description des charges et des produits non courants est fournie dans la note 5.3 des comptes consolidés annuels.

## Résultat opérationnel

Le résultat opérationnel s'établit à 2 232 millions d'euros en 2015, à comparer à 2 572 millions d'euros en 2014.

## Résultat financier

Le résultat financier est une charge nette de 515 millions d'euros, soit 0,7 % du chiffre d'affaires, contre 0,8 % en 2014.

(en millions d'euros)	2015	2014
Coût de l'endettement financier net	(347)	(399)
Autres produits et charges financiers	(168)	(164)
<b>RÉSULTAT FINANCIER</b>	<b>(515)</b>	<b>(563)</b>

Le coût de l'endettement financier net s'élève à 347 millions d'euros, en diminution de 52 millions d'euros. Cette amélioration provient principalement d'une diminution du coût moyen des emprunts obligataires, du fait notamment des rachats et remboursements obligataires et de l'émission de nouvelles dettes à taux plus bas

(1 000 millions d'euros à 1,75 % en juillet 2014 et 750 millions d'euros à 1,25 % en janvier 2015).

Les autres produits et charges financiers représentent une charge nette de 168 millions d'euros, à comparer à une charge nette de 164 millions en 2014.

## Impôt sur les résultats

La charge d'impôt sur les résultats s'élève à 597 millions d'euros en 2015, à comparer à une charge de 709 millions d'euros en 2014. Le taux effectif d'impôt ressort à 34,8 % contre 35,3 % en 2014.

## Participations ne donnant pas le contrôle

La part de résultat net attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle s'est élevée à 143 millions d'euros, contre 118 millions d'euros en 2014.

## 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 977 millions d'euros en 2015, à comparer à un résultat de 1 182 millions d'euros en 2014.

## Résultat net des activités abandonnées – part du Groupe

En 2015, le résultat net des activités abandonnées présente un solde positif de 4 millions d'euros qui correspond essentiellement à l'extinction d'un risque ancien, compensé par le résultat des magasins Dia cédés et destinés à être cédés.

En 2014, le résultat net des activités abandonnées, part du Groupe provenait 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.

## 4.2 Situation financière et trésorerie du Groupe

### 4.2.1 Capitaux propres

Les capitaux propres s'élèvent à 10 672 millions d'euros au 31 décembre 2015 à comparer à 10 228 millions d'euros au 31 décembre 2014, soit une hausse de 444 millions d'euros.

Cette hausse s'explique principalement par les mouvements suivants :

- le résultat de la période, soit 1 123 millions d'euros ;
- les incidences de l'opération de cession d'actions propres réalisée le 23 mars 2015 pour 394 millions d'euros ;
- la cession d'une participation de 2 % dans les activités brésiliennes pour une incidence nette positive sur les capitaux propres totaux de 94 millions d'euros ;
- les dividendes pour un montant total de 590 millions d'euros, dont 492 millions d'euros aux actionnaires de Carrefour (dont 102 millions d'euros payés en actions) et 98 millions d'euros aux détenteurs de participations ne donnant pas le contrôle ;
- l'augmentation des réserves négatives d'écarts de conversion pour 602 millions d'euros.

### 4.2.2 Endettement financier net

L'endettement net du Groupe est passé de 4 954 millions d'euros à fin 2014 à 4 546 millions d'euros à fin 2015, soit une baisse de 408 millions d'euros.

La dette nette du Groupe s'analyse comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	2015	2014
Emprunts obligataires	6 884	6 915
Autres emprunts et dettes financières	345	1 078
Billet de Trésorerie	0	120
Passifs relatifs à des contrats de location financement	351	398
<b>Total des dettes financières hors dérivés passif</b>	<b>7 580</b>	<b>8 511</b>
Dérivés – Passif	49	61
<b>Total des dettes (1)</b>	<b>7 629</b>	<b>8 572</b>
<i>dont dettes à plus d'un an</i>	6 662	6 815
<i>dont dettes à moins d'un an</i>	966	1 757
Autres actifs financiers courants	358	504
Disponibilités	2 724	3 113
<b>Total des placements (2)</b>	<b>3 083</b>	<b>3 618</b>
<b>DETTE NETTE (1) - (2)</b>	<b>4 546</b>	<b>4 954</b>

Les dettes financières du Groupe (hors dérivés) ont des échéances réparties dans le temps (jusqu'en 2025 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)	2015	2014
À moins d'un an	921	1 696
Entre 1 et 2 ans	1 306	954
Entre 2 et 5 ans	2 447	2 662
Au-delà de 5 ans	2 905	3 198
<b>TOTAL</b>	<b>7 580</b>	<b>8 511</b>

Au 31 décembre 2015, le Groupe disposait par ailleurs de 3,9 milliards d'euros de crédits syndiqués non tirés et mobilisables sans condition, à échéance 2019 et 2020, ce qui conforte sa position de liquidité.

La trésorerie disponible pour le Groupe s'établit à 2 724 millions d'euros au 31 décembre 2015, à comparer à 3 113 millions d'euros au 31 décembre 2014, soit une diminution de 389 millions d'euros.

### 4.2.3 Tableau de flux de trésorerie de l'exercice et trésorerie du Groupe à fin 2015

L'endettement net diminue de 408 millions d'euros en 2015, à comparer à une augmentation de 837 millions d'euros en 2014. Cette variation s'analyse comme suit à partir du tableau de flux de trésorerie simplifié du Groupe pour la période :

(en millions d'euros)	2015	2014
Autofinancement	2 733	2 504
Variation du besoin en fonds de roulement	81	19
Investissements	(2 138)	(2 305)
Autres	10	88
<b>Cash-flow libre</b>	<b>687</b>	<b>306</b>
Investissements financiers	(85)	(1 336)
Cessions	109	236
Acquisitions et cessions sans changement de contrôle	208	311
Dividendes/augmentation de capital	(474)	(214)
Coût de l'endettement financier net	(347)	(399)
Effet périmètre et impact des activités abandonnées	(3)	(64)
Autres	315	322
<b>Diminution/(Augmentation) de l'endettement net</b>	<b>408</b>	<b>(837)</b>

Le cash-flow libre s'élève à 687 millions d'euros en 2015 (à comparer à 306 millions d'euros en 2014) après prise en compte de l'augmentation de l'autofinancement (+ 229 millions d'euros), du besoin en fonds de roulement (+ 62 millions d'euros) et de la diminution du décaissement net lié aux investissements (+ 167 millions d'euros) entre 2014 et 2015.

Les investissements financiers représentent un décaissement net de - 85 millions d'euros à fin 2015, à comparer à un décaissement net de - 1 336 millions d'euros en 2014. Le montant à fin 2014 correspondait principalement à l'acquisition d'Erteco (Dia) et aux investissements réalisés par Carrefour dans l'entreprise associée Carmila.

Les cessions de la période représentent un encaissement de 109 millions d'euros en 2015 et correspondent principalement à des cessions d'actifs à Carmila en France et en Italie.

Fin 2014, l'encaissement de 236 millions d'euros était lié aux cessions d'actifs à Carmila également en France et en Espagne.

Les acquisitions et cessions sans changement de contrôle représentent un encaissement net de 208 millions d'euros, composé essentiellement de l'encaissement de la créance restante sur les 10 % du capital de nos activités brésiliennes cédés en 2014 à Peninsula ainsi que par l'exercice au 1<sup>er</sup> semestre 2015 d'une option d'achat de 2 % complémentaires.

L'effet périmètre et l'impact des activités abandonnées représentent un décaissement net de - 3 millions d'euros à comparer à un décaissement net de - 64 millions d'euros en 2014.

Les autres encaissements correspondent principalement à la cession d'une partie de notre autocontrôle en mars 2015, qui a généré une rentrée de trésorerie nette de 392 millions d'euros.

## 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 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 disposer 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 si cette dégradation est 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 décembre 2015, le Groupe dispose de deux lignes de crédits syndiqués non tirées auprès d'un pool de banques de premier rang d'un montant total de 3,9 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*).

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 2015, Carrefour est noté BBB+ perspective stable A-2 par l'agence S&P.

## 4.2.5 Restriction à l'utilisation des capitaux

Dans le cadre de son activité internationale, Carrefour n'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 2016

- Carrefour poursuit sa transformation et a de fortes ambitions dans un monde dans lequel les besoins des consommateurs et les modes de consommation évoluent. Son modèle multiformat et de plus en plus omnicanal lui permet d'offrir à ses clients la meilleure expérience d'achat.
- Carrefour consolide sa position de distributeur international multiformat. Le Groupe poursuivra en 2016 les ouvertures des magasins de proximité à un rythme soutenu dans l'ensemble des pays. La conversion du parc de magasins Dia se poursuit comme prévu, avec la transformation de près de 500 magasins supplémentaires en 2016.

Carrefour investit pour pérenniser sa croissance. Le Groupe poursuit son expansion pour densifier son maillage territorial et continue à investir dans la modernisation de ses magasins dans l'ensemble des pays et dans le développement de l'attractivité des sites en capitalisant sur Carmila en France, en Espagne et en Italie.

Par ailleurs, Carrefour poursuit des chantiers structurants incluant la refonte de la chaîne logistique, la simplification des systèmes d'information en France ainsi que la mise à jour du modèle en Chine.

- Carrefour accélère sa transformation digitale autour d'une ambition omnicanale. Celle-ci capitalise sur le *click & collect*, s'appuyant sur son réseau physique. Aujourd'hui, la quasi-totalité des pays du Groupe propose des services e-commerce. En France, l'acquisition de Rue du Commerce est une étape majeure qui permettra l'enrichissement des gammes via la *market place*.
- En 2016, Carrefour continuera à investir tout en portant une attention particulière à la discipline financière :
  - investissements totaux, incluant Dia France, entre 2,5 et 2,6 milliards d'euros,
  - constance de l'attention portée au cash flow libre,
  - poursuite d'une discipline financière stricte : maintien du BBB+.

## 4.4 Autres informations

### 4.4.1 Principes comptables

Les méthodes comptables et règles d'évaluation appliquées par le Groupe dans les comptes consolidés au 31 décembre 2015 sont identiques à celles retenues pour les comptes consolidés au 31 décembre 2014 à l'exception des normes, amendements de normes et interprétations dont l'application est obligatoire à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2015 et qui n'avaient pas été appliqués par anticipation par le Groupe, étant rappelé que l'interprétation IFRIC 21 – *Taxes* a été appliquée par anticipation dans les comptes consolidés au 31 décembre 2014. Ces textes sont les suivants :

- améliorations annuelles des IFRS – Cycle 2011-2013.

Ces textes n'ont pas d'impact significatif sur les états financiers du Groupe.

Le Groupe n'a pas opté pour une application anticipée de normes, amendements et interprétations dont l'application n'est pas obligatoire au 1<sup>er</sup> janvier 2015. Ces textes sont les suivants :

Textes adoptés par l'Union européenne :

- améliorations annuelles des IFRS – Cycle 2010-2012 (applicables aux exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> février 2015) ;

- amendements à IAS 19 – *Régimes à prestations définies : cotisations des membres du personnel* (applicables aux exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> février 2015) ;
- amendements à IAS 1 – *Initiative informations à fournir* (applicables aux exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2016) ;
- amendements à IFRS 11 – *Comptabilisation des acquisitions d'intérêts dans les entreprises communes* (applicables aux exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2016) ;
- amendements à IAS 16 et IAS 38 – *Clarifications sur les modes d'amortissement acceptables* (applicables aux exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2016) ;
- améliorations annuelles des IFRS – Cycle 2012-2014 (applicables aux exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> 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 « Évolution du référentiel comptable » du rapport consolidé annuel.

### 4.4.2 Faits marquants de la période

#### Placement de 12,7 millions d'actions auto-détenues

Le 23 mars 2015, le groupe Carrefour a annoncé la cession de 12,7 millions d'actions auto-détenues représentant environ 1,73 % de son capital.

La cession 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 (*Accelerated Bookbuilding*) pour un montant total de 393,7 millions d'euros.

Parmi ces 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 dans un *equity swap*. Ces actions correspondent à la sur-couverture des plans d'options d'achat d'actions et d'actions gratuites.

#### Renforcement de la position financière

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, 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 et de poursuivre la réduction de sa charge financière.

#### Paiement du dividende 2014 avec option de paiement en actions

L'Assemblée Générale des actionnaires de Carrefour, réunie le 11 juin 2015, a fixé le dividende relatif à l'exercice 2014 à 0,68 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 28,77 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 0,68 euro par action et arrondi au centime d'euro supérieur.



Ouverte le 17 juin 2015, la période d'option s'est clôturée le 7 juillet 2015 ; les actionnaires ayant choisi le paiement du dividende en actions représentent 20,69 % du capital.

Le 17 juillet 2015 ont eu lieu :

- le règlement livraison des 3 556 885 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 102 millions d'euros ;
- le versement du dividende global en numéraire aux actionnaires n'ayant pas retenu l'option du paiement en actions (390 millions d'euros).

## Acquisition de la société Rue du Commerce

Le 24 août 2015, le groupe Carrefour annonçait être entré en négociations exclusives avec Altarea Cogedim pour l'acquisition de 100 % du capital de la société Rue du Commerce, acteur de référence de l'e-commerce non-alimentaire en France.

L'acquisition a été finalisée en janvier 2016, après consultation des instances représentatives du personnel de la société Rue du Commerce et approbation des autorités de la concurrence.

Cette acquisition constitue pour le Groupe une étape supplémentaire dans le déploiement de son offre omnicanale en France, au service des clients en magasin et en ligne.

## Projet d'acquisition en Roumanie

Le 22 décembre 2015, Carrefour a annoncé la signature d'un accord pour l'acquisition auprès du groupe Rewe de la société Billa Roumanie, qui exploite 86 supermarchés répartis sur l'ensemble du territoire roumain représentant une surface de vente totale de 83 000 m<sup>2</sup>.

Cette acquisition permettrait à Carrefour de devenir le premier opérateur de supermarchés en Roumanie, renforçant ainsi son offre multiformat au plus près des clients.

La réalisation de cette opération reste soumise à l'approbation des autorités de la concurrence.

## 4.4.3 Principales transactions avec les parties liées

Les principales transactions avec les parties liées sont détaillées dans la note 7.3 des comptes consolidés annuels.

## 4.4.4 Événements postérieurs à la clôture

En décembre 2015, le Groupe a exercé l'option de prorogation de la facilité de crédit d'un montant de 2 500 millions d'euros. L'exercice de cette option a été acté en janvier 2016.

La prorogation permet d'étendre la maturité de cette ligne d'une année, à janvier 2021. Après l'opération, cette ligne reste assortie d'une option d'extension d'une année supplémentaire.

Cette opération s'inscrit dans la poursuite de la sécurisation des financements à long terme du groupe Carrefour, visant à allonger la maturité moyenne des facilités de crédit (passant à fin décembre 2015 de 3,7 à 4,4 années).

Par ailleurs, le 29 février 2016, le Groupe a annoncé avoir signé un accord avec le groupe Eroski en vue de l'acquisition de 36 hypers compacts d'une surface totale de 235 000 m<sup>2</sup>, ainsi que 8 galeries marchandes et 22 stations service attenantes. Cette acquisition est soumise à conditions, dont l'approbation des autorités de la concurrence compétentes.

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 du premier trimestre 2016

### Bon début d'année, accélération à l'international

Chiffre d'affaires du 1<sup>er</sup> trimestre 2016 : 20,1 milliards d'euros

- + 3,8 % au total hors essence à changes constants ;
- + 3,1 % en comparable ;
- - 4,3 % au total ;
- + 3,2 % en organique.

France : ventes totales hors essence stables sur une base de comparaison élevée (+ 7,9 % au T1 2015) :

- poursuite de la croissance des ventes alimentaires ;
- accélération de la transformation des magasins rachetés à Dia, comme annoncé : 115 magasins transformés au cours du premier trimestre ;
- déploiement omnicanal intégrant la contribution de Rue du Commerce.

International : croissance totale de + 6,4 % hors essence à changes constants et de + 5,3 % en comparable :

- accélération de la croissance des ventes en Europe ; tous les pays enregistrent une hausse de leurs ventes en comparable ;
- poursuite de l'excellente performance en Amérique latine ;
- très bonne dynamique à Taïwan ; en Chine, les ventes en comparable s'améliorent par rapport au quatrième trimestre 2015.

### Chiffre d'affaires TTC consolidé du premier trimestre 2016

Le chiffre d'affaires du Groupe s'établit à 20 053 millions d'euros. Ce trimestre, l'effet de changes et l'effet du prix de l'essence sont défavorables à hauteur de 6,9 % et de 1,2 % respectivement. L'effet calendaire s'établit à + 0,6 %.

	Ventes TTC (en millions d'euros)	Magasins comparables hors essence et calendaire	Variation totale hors essence à changes constants
International	10 718	+ 5,3 %	+ 6,4 %
France	9 335	0,0 %	+ 0,1 %
<b>GROUPE</b>	<b>20 053</b>	<b>+ 3,1 %</b>	<b>+ 3,8 %</b>

Le volume d'affaires sous enseignes avec essence s'élève à 24,6 milliards d'euros au premier trimestre 2016, en hausse de 2,5 % à changes constants.

### Ventes TTC du premier trimestre 2016

	Ventes TTC (en millions d'euros)	Magasins comparables hors essence et calendaire	Variation totale hors essence à changes constants
France	9 335	0,0 %	+ 0,1 %
International	10 718	+ 5,3 %	+ 6,4 %
Autres pays d'Europe	5 196	+ 3,2 %	+ 2,3 %
Amérique latine	3 451	+ 13,5 %	+ 18,3 %
Asie	2 071	(4,9) %	(5,2) %

Au premier trimestre, la **France** enregistre des ventes stables hors essence (+ 0,1 %), une bonne performance compte tenu de la croissance élevée de + 7,9 % au premier trimestre 2015. Pour la quatrième année consécutive, les ventes alimentaires sont en hausse au premier trimestre. L'évolution des prix à la pompe a un impact défavorable de 1,9 % sur le trimestre.

Les ventes des **hypermarchés** sont en baisse de 0,6 % à magasins comparables sur une base de comparaison élevée de + 2,1 %.

Le chiffre d'affaires des **supermarchés** est en hausse de + 0,7 % en comparable, sur une base de comparaison également élevée de + 2,5 %. Ceci constitue le sixième trimestre consécutif de hausse. Les magasins de **proximité et autres formats** progressent de + 1,1 % en comparable. La transformation des magasins rachetés à Dia s'accélère depuis le début de l'année : 115 magasins ont été rouverts au premier trimestre 2016, portant à 267 le nombre de points de vente convertis sous enseignes Carrefour depuis le début du programme.

Les ventes comparables à l'**international** progressent de + 5,3 %. L'effet calendaire est de + 0,6 % sur le trimestre. L'impact des changes est élevé, à - 12,6 %.

Dans les **autres pays d'Europe**, les ventes comparables sont en hausse de + 3,2 %. Chacun des pays enregistre une hausse de ses ventes en comparable sur le trimestre.

En **Espagne**, les ventes comparables poursuivent leur croissance avec une hausse de + 3,4 % au premier trimestre. La tendance s'améliore également en **Italie** où les ventes en comparable sont en hausse de + 4,5 %. Celles-ci sont en hausse de + 1,0 % en **Belgique**. Enfin, les ventes en comparable progressent en **Pologne** ainsi que de façon très nette en **Roumanie**.

En **Amérique latine**, les ventes comparables sont en croissance de + 13,5 % (+ 17,1 % en organique). L'effet des taux de change s'élève à - 34,0 %. Au **Brésil**, les ventes en comparable sont en hausse de + 9,9 % (+ 14,3 % en organique) sur une base de comparaison élevée de + 8,4 % au premier trimestre 2015. Tous les formats continuent de progresser. Les ventes comparables de l'**Argentine** progressent de + 23,6 %.

Les ventes comparables en **Asie** sont en baisse de 4,9 %. La **Chine** enregistre une amélioration séquentielle avec des ventes comparables en baisse de 8,4 %. À **Taiwan**, où la tendance s'accélère, les ventes progressent pour le cinquième trimestre consécutif avec une hausse de + 8,4 % en comparable.

## Évolution des ventes TTC au premier trimestre 2016

	Ventes TTC (en millions d'euros)	Variation totale à changes courants avec essence	Variation totale à changes constants avec essence	Magasins comparables avec essence	Magasins comparables hors essence hors calendaire	Variation organique hors essence hors calendaire
<b>France</b>	<b>9 335</b>	<b>(1,8) %</b>	<b>(1,8) %</b>	<b>(1,2) %</b>	<b>0,0 %</b>	<b>(0,8) %</b>
Hypermarchés	4 887	(2,1) %	(2,1) %	(2,1) %	(0,6) %	(0,6) %
Supermarchés	2 991	(2,8) %	(2,8) %	(1,7) %	+ 0,7 %	(1,7) %
Proximité/autres formats	1 456	+ 1,4 %	+ 1,4 %	+ 4,4 %	+ 1,1 %	+ 0,5 %
<b>International</b>	<b>10 718</b>	<b>(6,4) %</b>	<b>+ 6,2 %</b>	<b>+ 5,7 %</b>	<b>+ 5,3 %</b>	<b>+ 6,1 %</b>
<b>Autres pays d'Europe</b>	<b>5 196</b>	<b>+ 0,9 %</b>	<b>+ 1,3 %</b>	<b>+ 2,7 %</b>	<b>+ 3,2 %</b>	<b>+ 2,5 %</b>
Espagne	2 024	+ 0,6 %	+ 0,6 %	+ 1,9 %	+ 3,4 %	+ 2,4 %
Italie	1 332	+ 1,3 %	+ 1,3 %	+ 3,9 %	+ 4,5 %	+ 4,2 %
Belgique	1 055	+ 1,2 %	+ 1,2 %	+ 1,6 %	+ 1,0 %	+ 0,6 %
<b>Amérique latine</b>	<b>3 451</b>	<b>(15,2) %</b>	<b>+ 18,7 %</b>	<b>+ 15,0 %</b>	<b>+ 13,5 %</b>	<b>+ 17,1 %</b>
Brésil	2 665	(12,5) %	+ 16,7 %	+ 12,2 %	+ 9,9 %	+ 14,3 %
<b>Asie</b>	<b>2 071</b>	<b>(7,1) %</b>	<b>(5,2) %</b>	<b>(4,8) %</b>	<b>(4,9) %</b>	<b>(5,2) %</b>
Chine	1 582	(10,8) %	(8,8) %	(8,1) %	(8,4) %	(9,1) %
<b>TOTAL GROUPE</b>	<b>20 053</b>	<b>(4,3) %</b>	<b>+ 2,6 %</b>	<b>+ 2,7 %</b>	<b>+ 3,1 %</b>	<b>+ 3,2 %</b>

Expansion sous enseignes – 1<sup>er</sup> trimestre 2016

(en milliers de m <sup>2</sup> )	31 décembre 2015	Ouvertures/ Élargissements	Acquisitions	Fermetures/ Réductions	Mouvements T1 2016	31 mars 2016
France	5 668	14	1	(7)	8	5 676
Europe (hors France)	6 039	65		(144)	(80)	5 959
Amérique latine	2 258	8		(4)	4	2 262
Asie	2 734	22		(47)	(25)	2 708
Autres <sup>(1)</sup>	828	37		(3)	34	862
<b>GROUPE</b>	<b>17 526</b>	<b>145</b>	<b>1</b>	<b>(205)</b>	<b>(60)</b>	<b>17 466</b>

Parc de magasins sous enseignes – 1<sup>er</sup> trimestre 2016

Nb de magasins	31 décembre 2015	Ouvertures	Acquisitions	Fermetures/ Cessions	Transferts	Mouvements T 1 2016	31 mars 2016
<b>Hypermarchés</b>	<b>1 481</b>	<b>7</b>		<b>(8)</b>		<b>(1)</b>	<b>1 480</b>
France	242					0	242
Europe (hors France)	489			(5)		(5)	484
Amérique latine	304	1		(1)		0	304
Asie	369	2		(2)		0	369
Autres <sup>(1)</sup>	77	4				4	81
<b>Supermarchés</b>	<b>3 462</b>	<b>68</b>	<b>1</b>	<b>(87)</b>	<b>11</b>	<b>(7)</b>	<b>3 455</b>
France	1 003	3	1	(2)	11	13	1 016
Europe (hors France)	2 096	53		(82)		(29)	2 067
Amérique latine	168					0	168
Asie	29	2				2	31
Autres <sup>(1)</sup>	166	10		(3)		7	173
<b>Magasins de proximité</b>	<b>7 181</b>	<b>122</b>		<b>(249)</b>	<b>(12)</b>	<b>(139)</b>	<b>7 042</b>
France	4 263	29		(39)	(12)	(22)	4 241
Europe (hors France)	2 464	78		(206)		(128)	2 336
Amérique latine	404	12		(2)		10	414
Asie	8					0	8
Autres <sup>(1)</sup>	42	3		(2)		1	43
<b>Cash &amp; carry</b>	<b>172</b>	<b>1</b>			<b>1</b>	<b>2</b>	<b>174</b>
France	142				1	1	143
Europe (hors France)	18	1				1	19
Autres <sup>(1)</sup>	12					0	12
<b>Groupe</b>	<b>12 296</b>	<b>198</b>	<b>1</b>	<b>(344)</b>		<b>(145)</b>	<b>12 151</b>
France	5 650	32	1	(41)		(8)	5 642
Europe (hors France)	5 067	132		(293)		(161)	4 906
Amérique latine	876	13		(3)		10	886
Asie	406	4		(2)		2	408
Autres <sup>(1)</sup>	297	17		(5)		12	309

(1) Afrique, Moyen-Orient et République dominicaine.



## 4.6 Analyse de l'activité de la société mère

### 4.6.1 Activités et résultats

La Société 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 182 millions d'euros et correspondent essentiellement aux refacturations intra-groupe.

Le résultat financier passe de 1 906 millions d'euros en 2014 à 625 millions d'euros en 2015. Cette diminution de 1 281 millions d'euros s'explique ainsi :

- une diminution des dividendes versés par les filiales : - 735 millions d'euros ;
- une diminution des bonis de confusion de patrimoine :  
- 304 millions d'euros, en 2014 la Société avait comptabilisé un boni de confusion de 309 millions d'euros à la suite de la fusion par voie de confusion de patrimoine de la société Actis, en 2015 un boni de confusion de patrimoine de 5 millions d'euros a été comptabilisé ;
- une diminution des reprises nettes de provisions pour - 376 millions d'euros, dont le détail est le suivant :
  - - 432 millions d'euros sur les participations : en 2014, un produit net de provisions était comptabilisée pour un montant de - 327 millions d'euros contre une charge nette de provisions pour un montant de 105 millions d'euros enregistrée en 2015,
  - + 71 millions d'euros suite aux reprises de provisions sur actions propres auto-détenues, en raison de la hausse du cours de Bourse entre 2014 et 2015,
  - - 15 millions d'euros au titre des autres risques financiers ;

- une augmentation des plus-values sur des cessions d'actions propres : 64 millions d'euros ;
- une diminution du coût de la dette (Groupe et hors Groupe) : 70 millions d'euros.

Le résultat exceptionnel est un produit de 44 millions d'euros, correspondant à une reprise de provision pour risques divers.

Le résultat net se traduit par un bénéfice de 830 629 260,99 euros.

### Autre opération

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 à la Société 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.

### Échéances des dettes fournisseurs

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

Carrefour : échéance des dettes fournisseurs (en millions d'euros)	31/12/2015	31/12/2014
Moins d'un mois	32,4	21,1
De un à deux mois	0,9	0,3
<b>TOTAL</b>	<b>33,3</b>	<b>21,4</b>

### 4.6.2 Participations

Au cours de l'exercice, dans le cadre de la gestion de son portefeuille de participations, la Société a procédé aux opérations décrites ci-après :

- souscription à l'augmentation de capital de sa filiale Carrefour Management pour 20 millions d'euros ;
- acquisition de la totalité des actions de la société Carrefour Systèmes d'Information France (CSIF) pour 2 millions d'euros

auprès de la société Carrefour France. La société ainsi rachetée a par la suite fusionné avec la société Carrefour Organisation et Système Groupe (COSG) détenue à 100 % par la Société. À l'issue de la fusion, la société CSIF a été renommée Carrefour Systèmes d'Information (CSI) ;

- transmission universelle de patrimoine des sociétés CRFP 4, CRFP 10, CRFP 11 et CRFP 16.

### 4.6.3 Affectation du résultat

Il est proposé aux actionnaires d'affecter et de répartir le résultat de l'exercice de la manière suivante :

<b>Bénéfice de l'exercice</b>	<b>830 629 260,99 €</b>
Affectation à la réserve légale	(889 221,25) €
Report à nouveau au 31 décembre 2015	5 213 006 730,57 €
<b>Soit bénéfice distribuable</b>	<b>6 042 746 770,31 €</b>
<b>Dividendes 2015 prélevé sur le bénéfice distribuable à hauteur de</b>	<b>516 929 555,80 €</b>
<b>Solde du report à nouveau après affectation</b>	<b>5 525 817 214,51 €</b>

Le montant du report à nouveau post affectation du résultat de l'exercice 2014 a été augmenté des dividendes 2014 non versés aux actions auto-détenues.

En cas de variation du nombre d'actions ouvrant droit à dividende par rapport aux 738 470 794 actions composant le capital social au 31 décembre 2015, le montant global des dividendes serait ajusté en conséquence et le solde étant affecté au report à nouveau serait déterminé sur la base des dividendes effectivement mis en paiement.

Il est précisé que la totalité du dividende de 516 929 555,80 euros, qui représente un dividende de 0,70 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.

Il est proposé d'offrir aux actionnaires 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 90 % de la moyenne des premiers cours cotés sur le marché réglementé d'Euronext Paris lors des vingt séances de Bourse précédant le jour de l'Assemblée Générale diminuée du montant net du dividende faisant l'objet de la présente résolution et arrondi au centime d'euro supérieur. Les actions ainsi émises porteraient jouissance au 1<sup>er</sup> janvier 2016 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 23 mai 2016 et le 10 juin 2016 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 10 juin 2016, 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 21 juin 2016 après l'expiration de la période d'option. Pour les actionnaires ayant opté pour le paiement du dividende en actions, le règlement livraison des actions interviendrait à compter de la même date.

En application de la loi, il est rappelé aux actionnaires que les dividendes distribués au titre des trois exercices précédents et les revenus éligibles à l'abattement visé au 2° du 3 de l'article 158 du Code général des impôts, ont été, par action, les suivants :

Exercice	Dividendes bruts distribués	Revenus éligibles à l'abattement de 40 %	Revenus non éligibles à l'abattement de 40 %
2012	0,58 €	0,58 €	-
2013	0,62 €	0,62 €	-
2014	0,68 €	0,68 €	-

## 4.6.4 Conventions et engagements visés aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce

Nous vous informons que quatre nouvelles conventions et engagements, visés aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce, ont été autorisés par le Conseil d'administration tels qu'ils seront relatés dans le rapport spécial des Commissaires aux comptes conformément à l'article L. 225-40 dudit Code lequel doit mentionner toutes conventions et engagements autorisés au cours de l'exercice ainsi que ceux qui se sont poursuivis au cours de l'exercice.

Seuls ces conventions et engagements seront soumis au vote de l'Assemblée Générale.

Le Conseil d'administration, au cours de sa séance du 9 mars 2016, a examiné les conventions et engagements conclus et autorisés au cours de cet exercice et des exercices antérieurs dont l'exécution a été poursuivie au cours de l'exercice 2015.

## 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)	2015	2014	2013	2012	2011
<b>I – Capital en fin d'exercice</b>					
Capital social	1 846	1 837	1 810	1 773	1 698
Primes d'émission et de fusion	16 023	15 930	15 672	15 419	15 094
Nombre d'actions ordinaires existantes	738 470 794	734 913 909	723 984 192	709 214 653	679 336 000
<b>II – Opérations et résultats de l'exercice</b>					
Résultat avant impôt, participation des salariés et dotation nette aux amortissements et provisions	626	2 166	1 758	473	582
Impôt sur les bénéfices	193	238	222	375	404
Participation des salariés due au titre de l'exercice					
Résultat après impôt, participation des salariés et dotation nette aux amortissements et provisions	831	4 440	1 804	5	(1 077)
Résultat distribué <sup>(1)</sup>	517	500	449	411	363
<b>III – Résultat par action</b>					
Résultat après impôt, participation des salariés, mais avant dotation nette aux amortissements et provisions	1,11	3,27	2,73	1,20	1,45
Résultat après impôt, participation des salariés, et dotation nette aux amortissements et provisions	1,13	6,04	2,49	0,01	(1,59)
Dividende net attribué à chaque action <sup>(1)</sup>	0,70	0,68	0,62	0,58	0,52
<b>IV – Personnel</b>					
Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	7	8	9	9	12
Montant de la masse salariale de l'exercice	21	22	15	19	20
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (Sécurité Sociale, Œuvres Sociales)	5	7	5	6	6

(1) Pour 2015, a été fixé par le Conseil d'administration et sera soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale.

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.

# 5



## Comptes consolidés au 31 décembre 2015

<b>5.1</b>	<b>Compte de résultat consolidé</b>	<b>152</b>	<b>5.5</b>	<b>Variation des capitaux propres consolidés</b>	<b>158</b>
<b>5.2</b>	<b>État du résultat global consolidé</b>	<b>153</b>	<b>5.6</b>	<b>Notes annexes</b>	<b>159</b>
<b>5.3</b>	<b>État de la situation financière consolidée</b>	<b>154</b>	<b>5.7</b>	<b>Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés</b>	<b>226</b>
<b>5.4</b>	<b>Tableau de flux de trésorerie consolidé</b>	<b>156</b>			

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	2015	2014	% Prog.
Chiffre d'affaires hors taxes	5.1	76 945	74 706	3,0 %
Programmes de fidélisation		(552)	(609)	(9,3) %
<b>Chiffre d'affaires hors taxes, net de la fidélisation</b>		<b>76 393</b>	<b>74 097</b>	<b>3,1 %</b>
Autres revenus	5.1	2 464	2 221	10,9 %
<b>Revenus totaux</b>		<b>78 857</b>	<b>76 318</b>	<b>3,3 %</b>
Coût des ventes	5.2	(60 838)	(59 270)	2,6 %
<b>Marge des activités courantes</b>		<b>18 019</b>	<b>17 049</b>	<b>5,7 %</b>
Frais généraux et amortissements	5.2	(15 574)	(14 662)	6,2 %
<b>Résultat opérationnel courant</b>		<b>2 445</b>	<b>2 387</b>	<b>2,4 %</b>
Quote-part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence	7	44	37	21,4 %
<b>Résultat opérationnel courant après quote-part des sociétés mises en équivalence</b>		<b>2 489</b>	<b>2 423</b>	<b>2,7 %</b>
Produits et charges non courants	5.3	(257)	149	(272,3) %
<b>Résultat opérationnel</b>		<b>2 232</b>	<b>2 572</b>	<b>(13,2) %</b>
Résultat financier	12	(515)	(563)	(8,4) %
Coût de l'endettement financier net		(347)	(399)	(12,9) %
Autres produits et charges financiers		(168)	(164)	2,6 %
<b>Résultat avant Impôts</b>		<b>1 717</b>	<b>2 010</b>	<b>(14,6) %</b>
Impôts sur les résultats	8	(597)	(709)	(15,8) %
<b>Résultat net des activités poursuivies</b>		<b>1 120</b>	<b>1 300</b>	<b>(13,9) %</b>
Résultat net des activités abandonnées	3.4	4	67	(94,7) %
<b>Résultat net total</b>		<b>1 123</b>	<b>1 367</b>	<b>(17,9) %</b>
<b>dont Résultat net – part du Groupe</b>		<b>980</b>	<b>1 249</b>	<b>(21,5) %</b>
dont Résultat net des activités poursuivies – part du Groupe		977	1 182	(17,4) %
dont Résultat net des activités abandonnées – part du Groupe		4	67	(94,7) %
<b>dont Résultat net – part attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle</b>		<b>143</b>	<b>118</b>	<b>20,8 %</b>

Résultat de base par action (en euros)	2015	2014	Prog
Résultat net des activités poursuivies, part du Groupe, par action	1,35	1,67	(19,2) %
Résultat net des activités abandonnées, part du Groupe, par action	0,00	0,09	(94,8) %
Résultat net, part du Groupe, par action	1,36	1,77	(23,3) %

Résultat dilué par action (en euros)	2015	2014	Prog
Résultat net des activités poursuivies, part du Groupe, par action	1,35	1,67	(19,2) %
Résultat net des activités abandonnées, part du Groupe, par action	0,00	0,09	(94,8) %
Résultat net, part du Groupe, par action	1,36	1,77	(23,3) %

Le détail du calcul du résultat par action est expliqué en note 11.6.

## 5.2 État du résultat global consolidé

(en millions d'euros)	2015	2014
<b>Résultat net total</b>	<b>1 123</b>	<b>1 367</b>
Part efficace de la couverture de flux de trésorerie <sup>(1)</sup>	1	15
Variation des actifs disponibles à la vente <sup>(1)</sup>	(5)	13
Variation des écarts de conversion <sup>(2)</sup>	(602)	13
<b>Autres éléments du résultat global recyclables ultérieurement en résultat</b>	<b>(605)</b>	<b>42</b>
Réévaluation du passif net au titre des régimes à prestations définies <sup>(1)</sup>	(17)	(129)
<b>Autres éléments du résultat global non recyclables ultérieurement en résultat</b>	<b>(17)</b>	<b>(129)</b>
<b>Autres éléments du résultat global, après impôt</b>	<b>(623)</b>	<b>(87)</b>
<b>Résultat global total</b>	<b>501</b>	<b>1 280</b>
dont part du Groupe	451	1 138
dont part attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle	49	142

(1) Rubriques présentées nettes d'effet impôt (détail présenté en note 11.4).

(2) En 2015, la variation des écarts de conversion s'explique principalement par la dépréciation des monnaies brésilienne et argentine.

## 5.3 État de la situation financière consolidée

### ACTIF

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	31/12/2015	31/12/2014
Goodwill	6.1	8 495	8 228
Autres immobilisations incorporelles	6.1	1 014	1 315
Immobilisations corporelles	6.2	12 071	12 272
Immeubles de placement	6.4	383	296
Titres mis en équivalence	7	1 433	1 471
Autres actifs financiers non courants	12.4	1 291	1 340
Encours clients des sociétés financières – Part à plus d'un an	5.5	2 351	2 560
Impôts différés actifs	8.2	744	759
<b>Actifs non courants</b>		<b>27 784</b>	<b>28 240</b>
Stocks	5.4	6 362	6 213
Créances commerciales	5.4	2 269	2 260
Encours clients des sociétés financières – Part à moins d'un an	5.5	3 658	3 420
Autres actifs financiers courants	12.2	358	504
Actifs d'impôts exigibles		1 168	1 136
Autres actifs	5.4	705	853
Trésorerie et équivalents de trésorerie	12.2	2 724	3 113
Actifs détenus en vue de leur vente <sup>(1)</sup>		66	49
<b>Actifs courants</b>		<b>17 311</b>	<b>17 549</b>
<b>TOTAL ACTIF</b>		<b>45 095</b>	<b>45 789</b>

(1) Les actifs détenus en vue de la vente et passifs liés correspondent principalement aux magasins Dia dont la cession était en cours de finalisation en date de clôture (cf. note 3.2.2).

**PASSIF ET CAPITAUX PROPRES**

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	31/12/2015	31/12/2014
Capital social	11.2	1 846	1 837
Réserves consolidées (y compris résultat)		7 787	7 353
<b>Capitaux propres – part du Groupe</b>		<b>9 633</b>	<b>9 191</b>
Intérêts attribuables aux participations ne donnant pas le contrôle	11.5	1 039	1 037
<b>Capitaux propres</b>		<b>10 672</b>	<b>10 228</b>
Dettes financières – Part à plus d'un an	12.2	6 662	6 815
Provisions	9	3 014	3 581
Refinancement des encours clients – Part à plus d'un an	5.5	1 921	1 589
Impôts différés passifs	8.2	508	523
<b>Passifs non courants</b>		<b>12 106</b>	<b>12 508</b>
Dettes financières – Part à moins d'un an	12.2	966	1 757
Fournisseurs et autres créiteurs	5.4	13 648	13 384
Refinancement des encours clients – Part à moins d'un an	5.5	3 328	3 718
Passifs d'impôts exigibles		1 097	1 172
Autres passifs	5.4	3 244	3 022
Passifs liés aux actifs détenus en vue de leur vente <sup>(1)</sup>		34	1
<b>Passifs courants</b>		<b>22 317</b>	<b>23 053</b>
<b>TOTAL PASSIFS ET CAPITAUX PROPRES</b>		<b>45 095</b>	<b>45 789</b>

(1) Les actifs détenus en vue de la vente et passifs liés correspondent principalement aux magasins Dia dont la cession était en cours de finalisation en date de clôture (cf. note 3.2.2).

## 5.4 Tableau de flux de trésorerie consolidé

(en millions d'euros)	2015	2014
<b>Résultat avant impôt</b>	<b>1 717</b>	<b>2 010</b>
<b>Opérations d'exploitation</b>		
Impôts	(663)	(800)
Dotations aux amortissements	1 574	1 451
Plus et moins-values sur cessions d'actifs	(13)	(355)
Variation des provisions et <i>impairment</i>	(215)	(175)
Coût de l'endettement financier net	347	399
Part dans le résultat et dividendes reçus des sociétés mises en équivalence	8	(4)
Impact des activités abandonnées	(22)	(23)
<b>Autofinancement</b>	<b>2 733</b>	<b>2 504</b>
Variation du besoin en fonds de roulement <sup>(1)</sup>	276	18
Impact des activités abandonnées	3	86
<b>Variation de la trésorerie issue des opérations d'exploitation (hors sociétés financières)</b>	<b>3 012</b>	<b>2 608</b>
Variation des encours sur crédit à la consommation	(195)	1
<b>Variation de la trésorerie issue des opérations d'exploitation – total</b>	<b>2 818</b>	<b>2 609</b>
<b>Opérations d'investissement</b>		
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles <sup>(2)</sup>	(2 378)	(2 411)
Acquisitions d'actifs financiers non courants	(29)	(148)
Acquisitions de filiales et de participations dans des entreprises associées <sup>(3)</sup>	(56)	(1 188)
Cessions de filiales et participations dans des entreprises associées	7	82
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles	186	293
Cessions d'actifs financiers non courants	5	3
Variation des créances et dettes sur fournisseurs d'immobilisations	151	(36)
<b>Sous-total Investissements nets de désinvestissements</b>	<b>(2 115)</b>	<b>(3 405)</b>
Autres emplois	(28)	(5)
Impact des activités abandonnées	7	13
<b>Variation de la trésorerie issue des investissements</b>	<b>(2 136)</b>	<b>(3 397)</b>
<b>Opérations de financement</b>		
Augmentation de capital en numéraire souscrite par des participations ne donnant pas le contrôle	14	5
Acquisitions et cessions de participations sans changement de contrôle <sup>(4)</sup>	208	311
Dividendes versés par Carrefour (société mère) <sup>(5)</sup>	(390)	(149)
Dividendes versés par les sociétés consolidées aux intérêts hors Groupe	(98)	(70)
Variation des actions propres et autres instruments <sup>(6)</sup>	384	(18)
Variation des actifs financiers courants	40	(48)
Émission d'emprunts obligataires <sup>(7)</sup>	750	683

(en millions d'euros)	2015	2014
Remboursement d'emprunts obligataires <sup>(7)</sup>	(744)	(1 178)
Intérêts financiers nets versés	(360)	(463)
Autres variations de l'endettement <sup>(7)</sup>	(625)	71
Impact des activités abandonnées	0	(17)
<b>Variation de la trésorerie issue du financement</b>	<b>(821)</b>	<b>(874)</b>
<b>Variation nette de la trésorerie avant effet change</b>	<b>(139)</b>	<b>(1 662)</b>
Incidence des variations de change	(249)	19
<b>Variation nette de la trésorerie</b>	<b>(388)</b>	<b>(1 643)</b>
<b>Trésorerie à l'ouverture de l'exercice</b>	<b>3 113</b>	<b>4 757</b>
<b>Trésorerie à la clôture de l'exercice</b>	<b>2 724</b>	<b>3 113</b>

(1) La variation du besoin en fonds de roulement est détaillée en note 5.4.1.

(2) Les acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles sont expliquées en notes 6.1 et 6.2.

(3) Ce poste s'explique en 2014 par les opérations décrites en note 3.2.2 (acquisitions de Dia en France et Billa en Italie et participation dans l'entreprise associée Carmila).

(4) Ce poste s'explique principalement par l'opération d'ouverture de capital de la filiale brésilienne du Groupe décrite en note 3.2.2 (en 2014, le montant correspond principalement au paiement initial du prix de cession de la quote-part de 10 % cédée fin 2014 ; en 2015, le montant s'explique principalement par la réception du solde du prix de cession, ainsi que par l'exercice au 1<sup>er</sup> semestre 2015 d'une option de 2 % détenue par la société d'investissement brésilienne Peninsula).

(5) Ce poste correspond au montant du dividende versé en numéraire aux actionnaires n'ayant pas retenu l'option du paiement en actions (cf. note 2.3).

(6) Ce poste s'explique principalement par la cession d'actions auto-détenues décrite en note 2.1.

(7) Cf. note 12.2.

## 5.5 Variation des capitaux propres consolidés

(en millions d'euros)	Capitaux Propres part du Groupe					Participations ne donnant pas le contrôle	Total capitaux propres
	Capital social	Écart de conversion	Réserves liées à la variation de juste valeur des instruments financiers <sup>(1)</sup>	Autres réserves et résultats	Total part du Groupe		
<b>Capitaux propres au 31 décembre 2013</b>	<b>1 810</b>	<b>(315)</b>	<b>(13)</b>	<b>6 442</b>	<b>7 926</b>	<b>754</b>	<b>8 679</b>
Résultat net total 2014				1 249	1 249	118	1 367
Autres éléments du résultat global, après impôt		(5)	20	(127)	(112)	25	(87)
<b>Résultat global total 2014</b>	<b>0</b>	<b>(5)</b>	<b>20</b>	<b>1 123</b>	<b>1 138</b>	<b>143</b>	<b>1 280</b>
Paiement en actions				0	0		0
Actions propres (net d'impôt)				(18)	(18)		(18)
Dividendes au titre de l'exercice 2013 <sup>(2)</sup>	27			(176)	(149)	(70)	(219)
Variation de capital et primes					0	5	5
Effet des variations de périmètre et autres mouvements <sup>(4)</sup>		(5)	(12)	312	295	206	500
<b>Capitaux propres au 31 décembre 2014</b>	<b>1 837</b>	<b>(324)</b>	<b>(5)</b>	<b>7 682</b>	<b>9 191</b>	<b>1 037</b>	<b>10 228</b>
Résultat net total 2015				980	980	143	1 123
Autres éléments du résultat global, après impôt		(511)	(2)	(16)	(529)	(93)	(623)
<b>Résultat global total 2015</b>	<b>0</b>	<b>(511)</b>	<b>(2)</b>	<b>964</b>	<b>451</b>	<b>49</b>	<b>501</b>
Paiement en actions				19	19		19
Actions propres (net d'impôt) <sup>(3)</sup>				344	344		344
Dividendes au titre de l'exercice 2014 <sup>(2)</sup>	9			(398)	(390)	(98)	(488)
Variation de capital et primes				1	1	13	14
Effet des variations de périmètre et autres mouvements <sup>(4)</sup>		1		16	17	39	55
<b>Capitaux propres au 31 décembre 2015</b>	<b>1 846</b>	<b>(835)</b>	<b>(7)</b>	<b>8 628</b>	<b>9 633</b>	<b>1 039</b>	<b>10 672</b>

(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 2013, d'un montant total de 434 millions d'euros, a été versé :

- en numéraire pour 149 millions d'euros ; et
  - en actions nouvelles pour 285 millions d'euros (27 millions d'euros de hausse du capital social et 258 millions d'euros de primes d'émission).
- Le dividende distribué par Carrefour SA au titre de 2014 (cf. note 2.3), d'un montant total de 492 millions d'euros, a été versé :
- en numéraire pour 390 millions d'euros ; et
  - en actions nouvelles pour 102 millions d'euros (9 millions d'euros de hausse du capital social et 93 millions d'euros de primes d'émission).

(3) Ce mouvement s'explique principalement par la cession d'actions auto-détenues décrite en note 2.1.

(4) Les variations de périmètre et autres mouvements s'expliquent principalement par l'opération de cession de 10 % de la filiale brésilienne du Groupe en 2014 et par l'exercice en 2015 par la société d'investissement brésilienne Peninsula d'une option d'achat de 2 % dont elle bénéficie suite à cette opération (cf. note 3.2.2).

## 5.6 Notes annexes

Note 1	Bases de préparation des comptes consolidés	160	Note 8	Impôts sur les résultats	188
Note 2	Faits marquants de l'exercice	162	Note 9	Provisions et passifs éventuels	190
Note 3	Périmètre de consolidation	163	Note 10	Effectifs, rémunérations et avantages du personnel	192
Note 4	Information sectorielle	167	Note 11	Capitaux propres et résultat par action	199
Note 5	Données opérationnelles	169	Note 12	Actifs, passifs et résultat financiers	203
Note 6	Immobilisations incorporelles, corporelles et immeubles de placement	175	Note 13	Engagements hors bilan	216
Note 7	Titres mis en équivalence	186	Note 14	Événements post clôture	217
			Note 15	Honoraires des Commissaires aux comptes	217
			Note 16	Liste des sociétés comprises dans le périmètre de consolidation	218

## Note 1 Bases de préparation des comptes consolidés

Les états financiers consolidés au 31 décembre 2015 ont été arrêtés par le Conseil d'Administration le 9 mars 2016. 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 financiers consolidés de l'exercice prenant fin le 31 décembre 2015 comprennent la Société et ses filiales (l'ensemble désigné comme « le Groupe ») et les intérêts du Groupe dans les sociétés mise en équivalence (entreprises associées et co-entreprises). Ils sont établis en euros, monnaie fonctionnelle de la Société.

### 1.1 Déclaration de conformité

En application du règlement européen n° 1606/2002 du 19 juillet 2002, les états financiers consolidés du Groupe au titre de l'exercice 2015 ont été établis en conformité avec les normes comptables internationales telles qu'adoptées par l'Union européenne au 31 décembre 2015 et qui sont d'application obligatoire à cette date, avec, en comparatif, l'exercice 2014 établi selon le même référentiel.

Les normes internationales comprennent les IFRS (*International Financial Reporting Standards*), les IAS (*International Accounting Standards*), les interprétations de l'IFRS IC (*International Financial Reporting Standards Interpretation Committee*) et du SIC (*Standard 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](http://ec.europa.eu/finance/accounting/ias/index_fr.htm)

Au 31 décembre 2015, les normes et interprétations adoptées par l'Union européenne sont identiques aux normes et interprétations d'application obligatoire publiées par l'IASB à l'exception de la norme IAS 39 - *Instruments financiers* qui n'a été adoptée que partiellement ; cette divergence est sans effet sur les comptes du Groupe.

### 1.2 Évolution du référentiel comptable

Les méthodes comptables et règles d'évaluation appliquées par le Groupe dans les comptes consolidés au 31 décembre 2015 sont identiques à celles retenues pour les comptes consolidés au 31 décembre 2014 à l'exception des normes, amendements de normes et interprétations dont l'application est obligatoire à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2015 et qui n'avaient pas été appliqués par anticipation par le Groupe, étant rappelé que l'interprétation IFRIC 21 - *Taxes* a été appliquée par anticipation dans les comptes consolidés au 31 décembre 2014. Ces textes sont les suivants :

- améliorations annuelles des IFRS – Cycle 2011-2013.

Ces textes n'ont pas d'impact significatif sur les états financiers du Groupe.

Le Groupe n'a pas opté pour une application anticipée de normes, amendements et interprétations dont l'application n'est pas obligatoire au 1<sup>er</sup> janvier 2015. Ces textes sont les suivants :

Textes adoptés par l'Union européenne :

- améliorations annuelles des IFRS – Cycle 2010-2012 (applicables aux exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> février 2015) ;
- amendements à IAS 19 - *Régimes à prestations définies : cotisations des membres du personnel* (applicables aux exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> février 2015) ;
- amendements à IAS 1 - *Initiative informations à fournir* (applicables aux exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2016) ;
- amendements à IFRS 11 - *Comptabilisation des acquisitions d'intérêts dans les entreprises communes* (applicables aux exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2016) ;
- amendements à IAS 16 et IAS 38 - *Clarifications sur les modes d'amortissement acceptables* (applicables aux exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2016) ;

- améliorations annuelles des IFRS – Cycle 2012-2014 (applicables aux exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2016).

Textes non encore adoptés par l'Union européenne :

- norme IFRS 9 - *Instruments financiers* et les amendements à IFRS 9, IFRS 7 et IAS 39 - *Comptabilité de couverture générale*, d'application obligatoire à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2018 selon l'IASB. Cette norme établit les principes de comptabilisation et d'information financière en matière d'actifs financiers et de passifs financiers. Ces principes viendront remplacer ceux actuellement énoncés par la norme IAS 39 - *Instruments financiers*. La mesure de l'incidence sur le montant et le calendrier de reconnaissance des actifs et passifs financiers ainsi que sur le résultat n'est pas encore raisonnablement estimable à ce stade ;
- norme IFRS 15 - *Produits des activités ordinaires tirés des contrats avec les clients*, d'application obligatoire à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2018 selon l'IASB. Cette norme définit le modèle de reconnaissance des revenus et viendra remplacer les normes IAS 18 - *Produits des activités ordinaires* et IAS 11 - *Contrats de construction*. La mesure de l'incidence sur le montant et le calendrier de reconnaissance des revenus du Groupe n'est pas encore raisonnablement estimable à ce stade ;
- norme IFRS 16 - *Contrats de location*, d'application obligatoire à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2019 selon l'IASB. Cette norme, qui remplacera la norme éponyme IAS 17, établit les principes de comptabilisation des contrats de location et va conduire à enregistrer au bilan du preneur la plupart des contrats de location selon un modèle unique (abandon pour les preneurs de la classification en contrats de location simple ou contrats de location-financement). La mesure de l'incidence n'est pas encore raisonnablement estimable à ce stade ;

- amendements à IAS 12 – *Comptabilisation d'actifs d'impôt différé au titre de pertes latentes* (d'application obligatoire à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2017 selon l'IASB) ;
- amendements à IAS 7 – *Initiative informations à fournir* (d'application obligatoire à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2017 selon l'IASB).

Les incidences éventuelles de ces textes sur les comptes consolidés sont en cours d'évaluation.

### 1.3 Recours à des estimations et au jugement

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 ces 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. Outre l'utilisation d'estimations, la Direction du Groupe exerce son jugement pour définir et mettre en œuvre le traitement comptable adéquat de certaines transactions et activités.

Les estimations faites par la Direction et jugements exercés pour l'établissement des états financiers portent principalement sur :

- les durées d'utilité des actifs opérationnels (cf. note 6) ;

- la détermination des Unités Génératrices de Trésorerie (cf. note 6.3) ;
- l'évaluation des valeurs recouvrables des *goodwill* et autres immobilisations incorporelles, ainsi que des immobilisations corporelles (cf. note 6.3) ;
- l'évaluation de la juste valeur des actifs identifiables acquis et des passifs repris dans le cadre de regroupements d'entreprises (cf. note 3) ;
- le classement des contrats de location (cf. note 6.5) ;
- l'évaluation des provisions pour risques et autres provisions liées à l'activité (cf. note 9) ;
- la détermination du niveau de contrôle ou d'influence exercé par le Groupe sur ses participations (cf. notes 3 et 7) ;
- les hypothèses retenues pour le calcul des engagements de retraite (cf. 10.1) ;
- la reconnaissance des actifs d'impôts différés (cf. note 8).

### 1.4 Bases d'évaluation

Les états financiers consolidés sont établis sur la base du coût historique, à l'exception :

- de certains actifs et passifs financiers, évalués à la juste valeur (cf. note 12) ;
- des actifs acquis et passifs repris dans le cadre de regroupements d'entreprises, évalués à la juste valeur (cf. note 3) ;
- des actifs non courants détenus en vue de la vente, évalués et comptabilisés au montant le plus faible entre leur valeur nette comptable et leur juste valeur diminuée des frais liés à la vente (cf. note 3).

La notion de juste valeur s'entend comme le prix qui serait reçu pour la vente d'un actif ou payé pour le transfert d'un passif lors d'une transaction normale entre des intervenants du marché à la date

d'évaluation. Conformément à la hiérarchie définie dans la norme IFRS 13 – *Évaluation à la juste valeur*, 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.



## Note 2 Faits marquants de l'exercice

### 2.1 Placement de 12,7 millions d'actions auto-détenues

Le 23 mars 2015, le groupe Carrefour a annoncé la cession de 12,7 millions d'actions auto-détenues représentant environ 1,73 % de son capital.

La cession 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 (*Accelerated Bookbuilding*) pour un montant total de 393,7 millions d'euros.

Parmi ces 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 dans un *equity swap*. Ces actions correspondent à la sur-couverture des plans d'options d'achat d'actions et d'actions gratuites.

### 2.2 Renforcement de la position financière

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 et 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 et de poursuivre la réduction de sa charge financière.

### 2.3 Paiement du dividende 2014 avec option de paiement en actions

L'Assemblée Générale des actionnaires de Carrefour, réunie le 11 juin 2015, a fixé le dividende relatif à l'exercice 2014 à 0,68 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 28,77 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 0,68 euro par action et arrondi au centime d'euro supérieur. Ouverte le 17 juin 2015, la période d'option

s'est clôturée le 7 juillet 2015 ; les actionnaires ayant choisi le paiement du dividende en actions représentent 20,69 % du capital.

Le 17 juillet 2015 ont eu lieu :

- le règlement livraison des 3 556 885 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 102 millions d'euros ;
- le versement du dividende global en numéraire aux actionnaires n'ayant pas retenu l'option du paiement en actions (390 millions d'euros).

### 2.4 Acquisition de la société Rue du Commerce

Le 24 août 2015, le groupe Carrefour annonçait être entré en négociations exclusives avec Altarea Cogedim pour l'acquisition de 100 % du capital de la société Rue du Commerce, acteur de référence de l'e-commerce non-alimentaire en France.

L'acquisition a été finalisée en janvier 2016, après consultation des instances représentatives du personnel de la société Rue du Commerce et approbation des autorités de la concurrence.

Cette acquisition constitue pour le Groupe une étape supplémentaire dans le déploiement de son offre omnicanale en France, au service des clients en magasin et en ligne.

### 2.5 Projet d'acquisition en Roumanie

Le 22 décembre 2015, Carrefour a annoncé la signature d'un accord pour l'acquisition auprès du groupe Rewe de la société Billa Roumanie, qui exploite 86 supermarchés répartis sur l'ensemble du territoire roumain représentant une surface de vente totale de 83 000 m<sup>2</sup>.

Cette acquisition permettrait à Carrefour de devenir le premier opérateur de supermarchés en Roumanie, renforçant ainsi son offre multiformat au plus près des clients.

La réalisation de cette opération reste soumise à l'approbation des autorités de la concurrence.

## Note 3 Périmètre de consolidation

### 3.1 Principes comptables

#### Principes de consolidation

Les comptes consolidés comprennent les états financiers des filiales à compter de leur date d'acquisition (date à laquelle le contrôle est obtenu), et jusqu'à la date à laquelle le contrôle cesse, ainsi que les intérêts du Groupe dans les entreprises associées et co-entreprises comptabilisées par mise en équivalence.

#### (i) Filiales

Une filiale est une entité contrôlée directement ou indirectement par le Groupe. 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 influencer sur le montant de ces rendements. Pour déterminer si une situation de contrôle existe, le Groupe prend en considération tous les faits et circonstances pertinents pour évaluer son contrôle sur l'entité en question, comme les droits découlant d'accords contractuels ou les droits de vote potentiels détenus par le Groupe si ces derniers sont substantiels.

En ce qui concerne les filiales acquises en cours d'exercice, seuls les résultats de la période postérieure à la date d'acquisition sont retenus dans le compte de résultat consolidé. Pour les filiales cédées en cours d'exercice ou dont le contrôle a été perdu, seuls les résultats de la période antérieure à la date de cession sont retenus dans le compte de résultat consolidé.

Les transactions ainsi que les actifs et passifs réciproques entre les filiales sont éliminés. Lorsqu'une filiale réalise une transaction avec une entreprise associée ou une co-entreprise comptabilisée selon la méthode de la mise en équivalence, les profits et pertes résultant de cette transaction ne sont comptabilisés dans les comptes consolidés du Groupe qu'à hauteur des intérêts détenus par les tiers dans l'entreprise associée ou la co-entreprise.

#### (ii) Entreprises associées et co-entreprises

Sont comptabilisées par mise en équivalence les entités dans lesquelles le Groupe exerce une influence notable (entreprises associées) et les entités sur lesquelles le Groupe exerce un contrôle conjoint et répondant à la définition d'une co-entreprises, selon les principes exposés dans la note 7 « Titres mis en équivalence ».

L'influence notable se caractérise par le pouvoir de participer aux décisions relatives aux politiques financière et opérationnelle de l'entité, sans toutefois contrôler ou contrôler conjointement ces politiques.

Le contrôle conjoint s'entend du partage contractuellement convenu du contrôle exercé sur une entité, qui n'existe que dans les cas où les décisions concernant les activités pertinentes requièrent le consentement unanime des parties partageant le contrôle.

#### (iii) Autres participations

Lorsque le Groupe n'exerce pas de contrôle, de contrôle conjoint ou d'influence notable sur les décisions opérationnelles ou financières de sociétés dont il détient les titres, ceux-ci sont comptabilisés conformément aux dispositions applicables aux actifs financiers disponibles à la vente et présentés en « Autres actifs financiers non courants ». La méthode d'évaluation et de dépréciation est exposée dans la note 12 « Actifs, passifs et résultat financiers ».

#### Regroupements d'entreprises

Les regroupements d'entreprises, dans les cas où le Groupe obtient le contrôle d'une ou plusieurs autres activités, sont comptabilisés par application de la méthode de l'acquisition. Les regroupements d'entreprises intervenus à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2010 sont évalués et comptabilisés selon les principes décrits ci-dessous, conformément aux dispositions de la norme IFRS 3 – *Regroupements d'entreprises* (version révisée en 2008).

- À la date d'acquisition, le Groupe procède à l'identification et à l'évaluation à la juste valeur de l'ensemble des actifs acquis et des passifs repris.
- Le *goodwill* correspond à la somme de la contrepartie transférée (prix d'acquisition) et des participations ne donnant pas le contrôle minorée du montant net comptabilisé au titre des actifs identifiables acquis et passifs repris. Ce *goodwill* est comptabilisé directement dans le bilan de l'entité acquise, dans la devise fonctionnelle de cette dernière et fait l'objet d'un suivi ultérieur au niveau du secteur opérationnel auquel l'entité est affectée selon les modalités décrites en note 6.3. Tout profit au titre d'une acquisition à des conditions avantageuses (*goodwill* négatif) est immédiatement comptabilisé en résultat.
- Pour chaque regroupement impliquant une prise de participation inférieure à 100 %, la fraction d'intérêts non acquise (intérêts attribuables aux participations ne donnant pas le contrôle) est évaluée à la date d'acquisition :

soit à sa juste valeur ; un *goodwill* est alors comptabilisé pour la part relative aux participations ne donnant pas le contrôle (méthode dite du « *goodwill* complet »),

soit à hauteur de sa quote-part dans l'actif net identifiable de l'entité acquise, ce qui conduit à ne reconnaître que le *goodwill* attribuable au Groupe (méthode dite du « *goodwill* partiel »).

Ce choix est déterminé transaction par transaction.

- Le Groupe dispose d'une période d'évaluation pour finaliser la comptabilisation des regroupements d'entreprises, cette période s'achevant dès les dernières informations nécessaires obtenues et au plus tard 12 mois après la date d'acquisition. Tout ajustement de la juste valeur des actifs acquis et passifs assumés et du prix d'acquisition au cours de la période d'évaluation est comptabilisé en contrepartie du *goodwill* dans la mesure où il résulte de faits et circonstances existant à la date d'acquisition. Au-delà de cette période de 12 mois, tout ajustement est enregistré directement en résultat.
- 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.
- Les frais de transaction sont comptabilisés immédiatement en charges opérationnelles lorsqu'ils sont encourus.

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.

### Transactions concernant les participations ne donnant pas le contrôle

Toute prise ou cession de participation dans une filiale ne modifiant pas le contrôle, réalisée après le regroupement d'entreprises, est considérée comme une transaction entre actionnaires et est comptabilisée directement en capitaux propres en application de la norme IFRS 10 – *États financiers consolidés*. Elle est par ailleurs présentée dans le tableau de flux de trésorerie en activités de financement.

### 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 2014 et 2015, il n'y a pas dans le périmètre du Groupe de pays en hyperinflation.

### 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 – *Effets des variations des cours des monnaies étrangères*.

### Actifs détenus en vue de la vente et activités abandonnées

Lorsque le Groupe s'attend à recouvrer la valeur d'un actif, ou d'un groupe d'actifs, par sa vente plutôt que par son utilisation, cet actif est présenté distinctement sur la ligne « Actifs détenus en vue de leur vente » de l'état de la situation financière, conformément à la norme IFRS 5 – *Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées*. Les passifs relatifs à cet actif, le cas échéant, sont également présentés sur une ligne distincte de l'état de la situation financière (« Passifs liés aux actifs détenus en vue de leur vente »). Un actif classé comme tel est évalué au montant le plus faible de sa valeur comptable et de sa juste valeur, diminuée des frais liés à la vente. Il ne fait en conséquence plus l'objet d'un amortissement.

Une activité abandonnée est soit une composante d'une entité dont celle-ci s'est séparée soit une activité qui est classée comme détenue en vue de la vente et :

- qui représente une ligne d'activité ou une région géographique principale et distincte ; et
- fait partie d'un plan unique et coordonné pour se séparer d'une ligne d'activité ou d'une région géographique et distincte ; ou
- est une activité acquise exclusivement en vue de la revente.

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.

## 3.2 Principales variations de périmètre

### 3.2.1 Opérations réalisées au cours de l'exercice 2015

Aucune acquisition ni cession significative n'a été réalisée au cours l'exercice 2015.

Les opérations d'acquisition des sociétés Rue du Commerce et Billa Roumanie mentionnées dans les faits marquants (note 2) n'étaient pas finalisées en date de clôture. Ces deux sociétés ne sont donc pas comprises dans le périmètre de consolidation au 31 décembre 2015.

### 3.2.2 Opérations réalisées en 2014

#### Acquisition des activités de Dia en France

Le 20 juin 2014, le groupe Carrefour avait 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. La transaction a été finalisée le 1<sup>er</sup> décembre 2014, suite à l'approbation en novembre 2014 de l'Autorité de la Concurrence, lui permettant de poursuivre son expansion multiformat sur son marché domestique. Cette autorisation portait sur la reprise de plus de 800 points de vente et prévoyait que Carrefour se sépare d'une cinquantaine de magasins, qui avaient été classés de ce fait en actifs disponibles à la vente au 31 décembre 2014 conformément à la norme IFRS 5 – *Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées*.

Dans les mois qui ont suivi l'acquisition, le Groupe a finalisé l'étude des magasins pouvant être éligibles à une enseigne Carrefour (Market, City, Contact...) et a identifié une centaine de magasins ne pouvant être transformés. Dans la mesure où le Groupe ne souhaite pas maintenir d'activité hard discount, ces magasins ont également été présentés conformément à la norme IFRS 5 dans les comptes consolidés de l'exercice 2015.

L'application de la norme IFRS 5 pour l'ensemble de ces magasins s'est traduite dans les comptes consolidés au 31 décembre 2015 par les reclassements suivants :

- le résultat net sur l'exercice écoulé (soit une perte de 19 millions d'euros) est présenté sur la ligne « Résultat net des activités abandonnées » (cf. note 3.4) ;
- dans le tableau de flux de trésorerie, les flux provenant des magasins concernés sont présentés sur les lignes « impact des activités abandonnées » ;

- les actifs des magasins dont la cession était en cours de finalisation au 31 décembre 2015 et les passifs liés sont présentés en « actifs détenus en vue de leur vente » et en « passifs liés aux actifs détenus en vue de leur vente », à hauteur respectivement de 53 et de 34 millions d'euros.

En application de la norme IFRS 3 – *Regroupements d'entreprises*, le Groupe a effectué une évaluation préliminaire de la juste valeur des actifs acquis et des passifs assumés à la date d'acquisition, ayant conduit à la constatation d'un *goodwill* provisoire de 189 millions d'euros au 31 décembre 2014. En 2015, l'évaluation de la juste valeur des actifs et du complément de prix et le recensement des passifs, en cours au 31 décembre 2014, ont été finalisés, donnant lieu à la comptabilisation des ajustements et reclassements détaillés ci-dessous. Compte-tenu de ces ajustements, le *goodwill* définitif comptabilisé s'élève à 289 millions d'euros.

(en millions d'euros)	Justes valeurs provisoires	Ajustements de la période d'évaluation	Justes valeurs définitives
Immobilisations incorporelles	121	(9)	112
Immobilisations corporelles	454	(3)	451
Actifs financiers	23	(11)	11
Ajustement de la valeur des actifs destinés à être cédés		(40)	(40)
<b>Actifs non courants</b>	<b>598</b>	<b>(64)</b>	<b>534</b>
Dette financière nette	(34)	(0)	(34)
Autres actifs et passifs nets	(127)	37	(90)
<b>Total Actif net acquis</b>	<b>437</b>	<b>(26)</b>	<b>410</b>
<b>Contrepartie transférée</b>	<b>626</b>	<b>(6)</b>	<b>620</b>
<b>Goodwill</b>	<b>189</b>	<b>20</b>	<b>210</b>
Reclassement des fonds de commerce en <i>goodwill</i>		79	79
<b>GOODWILL COMPTABILISÉ</b>	<b>189</b>	<b>99</b>	<b>289</b>

### Création de la société Carmila

Le 16 avril 2014, le Groupe avait annoncé 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.

À la date de l'opération, Carmila est devenue propriétaire d'un portefeuille de 171 centres commerciaux provenant :

- d'une part, de l'acquisition finalisée le 16 avril 2014 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 était 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), et de lignes de crédit bancaire souscrites par la société Carmila pour 0,9 milliard d'euros.

Dans les comptes consolidés de l'exercice 2014, Carmila a été comptabilisée par mise en équivalence, pour un montant initial de 784 millions d'euros (cf. note 7). 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 – *Regroupements d'entreprises* (cf. note 5.3).

### Ouverture du capital de la filiale brésilienne

Le 18 décembre 2014, le Groupe a cédé à la société d'investissement brésilienne Peninsula 10 % de sa filiale brésilienne, pour un montant de 1,8 milliard de reais (525 millions d'euros).

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.

Peninsula bénéficie par ailleurs d'options lui permettant d'augmenter sa participation jusqu'à un maximum de 16 % dans un délai de 5 ans. Lors du 1<sup>er</sup> semestre 2015, Peninsula a exercé l'une de ces options, portant sa participation au capital de la filiale brésilienne du Groupe à 12 %.

### Acquisition en Italie

Le 30 juin 2014, Carrefour avait annoncé le rachat au groupe Rewe de 53 supermarchés sous enseigne Billa situés dans le nord de l'Italie, représentant une surface de vente de 58 000 m<sup>2</sup> pour un chiffre d'affaires d'environ 300 millions d'euros HT en 2013, acquisition finalisée le 11 septembre 2014.

En application de la norme IFRS 3 – *Regroupements d'entreprises*, un *goodwill* provisoire de 64 millions d'euros a été enregistré dans les comptes consolidés du Groupe au 31 décembre 2014.

Au cours de l'exercice 2015, le Groupe a procédé à la finalisation de la comptabilisation de l'opération. Cela n'a donné lieu à aucun ajustement significatif de l'allocation du prix d'acquisition dans les comptes consolidés de l'exercice 2015 par rapport aux comptes consolidés de l'exercice 2014.

## 3.3 Périmètre au 31 décembre 2015

La liste des sociétés comprises dans le périmètre de consolidation du Groupe (filiales et entreprises associées) figure en note 16.

Il n'existe pas de changement dans les faits et circonstances ayant amené le Groupe à revoir au cours de l'exercice sa conclusion quant à l'exercice du contrôle sur ses filiales.

## 3.4 Résultat net des activités abandonnées

(en millions d'euros)	2015	2014
Activités abandonnées part du Groupe	4	67
Activités abandonnées part attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle	0	0
<b>TOTAL RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS ABANDONNÉES</b>	<b>4</b>	<b>67</b>

En 2015, le résultat net des activités abandonnées présente un solde positif de 4 millions d'euros qui correspond essentiellement à l'extinction d'un risque ancien, compensé par le résultat des magasins Dia cédés et destinés à être cédés (cf. note 3.2.2).

En 2014, le résultat net des activités abandonnées, positif à hauteur de 67 millions d'euros, 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.

## Note 4 Information sectorielle

### Principes comptables

La norme IFRS 8 – *Secteurs opérationnels* requiert la présentation de données relatives aux secteurs opérationnels du Groupe issues 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 Président-Directeur Général du Groupe qui est le « principal décideur opérationnel » au sens de la norme 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 Taiwan.

Les résultats réalisés par certaines entités exerçant des fonctions supports font 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 ».

Les actifs sectoriels incluent les *goodwill*, les autres immobilisations incorporelles, les immobilisations corporelles, les immeubles de placement, ainsi que, présentés dans les « Autres actifs sectoriels », les stocks, les créances clients et comptes rattachés, les encours clients des sociétés financières et les autres débiteurs. Les passifs sectoriels correspondent aux dettes fournisseurs, au refinancement des encours clients et aux autres créditeurs.

Les investissements de chaque secteur correspondent aux acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles (hors *goodwill*) telles que présentées dans le tableau de flux de trésorerie.

Les informations communiquées dans les tableaux ci-après sont présentées selon les mêmes principes comptables que ceux utilisés pour les états financiers consolidés du Groupe.

### 4.1 Résultats sectoriels

2015 (en millions d'euros)	Total	France	Europe	Amérique latine	Asie	Fonctions globales
Chiffre d'affaires hors taxes	76 945	36 272	19 724	14 290	6 659	-
Autres Revenus	2 464	801	600	684	312	66
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>2 445</b>	<b>1 191</b>	<b>567</b>	<b>705</b>	<b>13</b>	<b>(31)</b>
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>2 232</b>					
Résultat financier	(515)					
<b>Résultat avant Impôts</b>	<b>1 717</b>					
<b>RÉSULTAT NET TOTAL</b>	<b>1 123</b>					
Investissements corporels et incorporels	2 378	957	579	517	204	122
Dotations aux amortissements	(1 470)	(602)	(389)	(180)	(213)	(87)

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	-
Autres Revenus	2 221	738	549	621	270	43
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>2 387</b>	<b>1 271</b>	<b>425</b>	<b>660</b>	<b>97</b>	<b>(67)</b>
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>2 572</b>					
Résultat financier	(563)					
<b>Résultat avant Impôts</b>	<b>2 010</b>					
<b>RÉSULTAT NET TOTAL</b>	<b>1 367</b>					
Investissements corporels et incorporels	2 411	988	536	622	214	51
Dotations aux amortissements	(1 381)	(610)	(380)	(174)	(189)	(28)

À des fins de comparaison avec l'information sectorielle 2015, la ventilation du résultat opérationnel courant 2014 a été retraitée pour refléter un ajustement lié à l'allocation des coûts centraux.

## 4.2 Bilans sectoriels

31/12/2015 (en millions d'euros)	Total	France	Europe	Amérique latine	Asie	Fonctions globales
<b>Actif</b>						
Goodwill	8 495	4 718	3 138	528	110	1
Autres immobilisations incorporelles	1 014	255	340	101	21	298
Immobilisations corporelles	12 071	5 173	3 604	2 102	1 160	32
Immeubles de placement	383	31	165	48	139	-
Autres actifs sectoriels	16 514	8 954	3 024	3 066	912	558
<b>Total Actifs sectoriels</b>	<b>38 477</b>	<b>19 131</b>	<b>10 272</b>	<b>5 844</b>	<b>2 341</b>	<b>889</b>
Autres actifs non affectés	6 618					
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>45 095</b>					
<b>Passif (hors capitaux propres)</b>						
Passifs sectoriels	23 238	11 842	5 268	3 428	2 304	395
Autres passifs non affectés	11 185					
<b>TOTAL PASSIFS</b>	<b>34 423</b>					

31/12/2014 (en millions d'euros)	Total	France	Europe	Amérique latine	Asie	Fonctions globales
<b>Actif</b>						
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	16 442	8 641	2 895	3 413	849	644
<b>Total Actifs sectoriels</b>	<b>38 553</b>	<b>18 754</b>	<b>10 041</b>	<b>6 739</b>	<b>2 244</b>	<b>773</b>
Autres actifs non affectés	7 236					
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>45 789</b>					
<b>Passif (hors capitaux propres)</b>						
Passifs sectoriels	22 885	11 365	4 968	3 906	2 223	423
Autres passifs non affectés	12 676					
<b>TOTAL PASSIFS</b>	<b>35 561</b>					

## Note 5 Données opérationnelles

### 5.1 Produits des activités ordinaires

#### Principes comptables

Les produits des activités ordinaires (« revenus totaux ») sont composés du chiffre d'affaires hors taxes et des autres revenus.

Le chiffre d'affaires hors taxes correspond uniquement au chiffre d'affaires réalisé dans les magasins, sur les sites d'e-commerce et les stations-service (ventes aux clients finaux), ainsi que dans les entrepôts (ventes aux franchisés).

Les autres revenus comprennent notamment les revenus de l'activité de banque et d'assurance (y compris commissions perçues au titre des cotisations carte bancaire, de dossiers de crédit classique ou de crédit revolving), le chiffre d'affaires de l'activité voyages, les revenus locatifs des galeries marchandes et les redevances perçues des franchisés.

Les produits des activités ordinaires sont évalués à la juste valeur de la contrepartie reçue ou à recevoir en échange des biens et services vendus, hors taxes, nette des avantages accordés aux clients.

Les avantages différés accordés aux clients concomitamment à une vente dans le cadre des programmes de fidélisation constituent des éléments séparés de la vente initiale ; ces avantages sont évalués à leur juste valeur et comptabilisés en déduction du chiffre d'affaires de la vente initiale. Le chiffre d'affaires correspondant est reconnu à la date d'utilisation des avantages par les clients, conformément à l'interprétation IFRIC 13 – *Programme de fidélisation de la clientèle*.

Les produits des activités ordinaires sont reconnus :

- s'agissant des ventes de marchandises, lorsque les risques et les avantages inhérents à la propriété des biens ont été transférés au client ;
- s'agissant des prestations de services, sur la période où les services sont rendus. Les commissions perçues au titre des cotisations carte bancaire, de dossiers de crédit classique ou de crédit revolving sont étalées sur la durée des contrats.

#### 5.1.1 Chiffre d'affaires hors taxes

(en millions d'euros)

	2015	2014	Prog. en %
Chiffre d'affaires hors taxes	76 945	74 706	3,0 %

À taux de change constants, le chiffre d'affaires 2015 aurait été de 77 739 millions d'euros, à comparer avec 74 706 millions d'euros en 2014, soit une hausse de 4,1 %.

L'incidence de la variation des taux de change s'élève à - 794 millions d'euros au 31 décembre 2015, dont - 1 726 millions d'euros pour la zone Amérique latine et + 933 millions d'euros pour la zone Asie.

#### CHIFFRE D'AFFAIRES HORS TAXES PAR PAYS

(en millions d'euros)

	2015	2014
<b>France</b>	<b>36 272</b>	<b>35 336</b>
<b>Europe (hors France)</b>	<b>19 724</b>	<b>19 191</b>
Espagne	7 923	7 787
Italie	4 940	4 688
Belgique	3 967	3 968
Pologne	1 678	1 679
Roumanie	1 215	1 069
<b>Amérique latine</b>	<b>14 290</b>	<b>13 891</b>
Brésil	10 681	11 148
Argentine	3 609	2 743
<b>Asie</b>	<b>6 659</b>	<b>6 288</b>
Chine	5 020	4 888
Taiwan	1 639	1 400

## 5.1.2 Autres revenus

(en millions d'euros)	2015	2014	Prog. en %
Produits financiers et commissions <sup>(1)</sup>	1 330	1 246	6,8 %
Revenus de location	210	219	(3,8) %
Revenus de sous-location	271	230	17,8 %
Revenus divers <sup>(2)</sup>	653	527	23,9 %
<b>TOTAL AUTRES REVENUS</b>	<b>2 464</b>	<b>2 221</b>	<b>10,9 %</b>

(1) Comprennent le produit net des activités bancaires du Groupe.

(2) Sont essentiellement composés de redevances reçues des franchisés, de revenus de location-gérance et de produits annexes.

## 5.2 Résultat opérationnel courant

### Principes comptables

Le résultat opérationnel courant est un agrégat intermédiaire ayant pour objet de faciliter la compréhension de la performance opérationnelle du Groupe. Il correspond au résultat opérationnel (qui est défini par différence comme l'ensemble des charges et produits ne

résultant pas des activités de financement, des activités abandonnées et de l'impôt) hors éléments résultant d'événements inhabituels, anormaux et peu fréquents présentés en produits et charges non courants (cf. note 5.3).

### 5.2.1 Coût des ventes

#### Principes comptables

Le coût des ventes intègre les achats nets des ristournes et coopérations commerciales, les variations de stock (après prise en compte des dépréciations), les produits liés à l'escompte, les écarts de change générés par les achats de marchandises, des coûts logistiques,

ainsi que d'autres coûts essentiellement composés des coûts des produits vendus par les sociétés financières.

Les ristournes et coopérations commerciales sont évaluées sur la base des dispositions contractuelles prévues dans les accords avec les fournisseurs.

### 5.2.2 Frais généraux et amortissements

(en millions d'euros)	2015	2014	Prog. en %
Frais généraux	(14 105)	(13 281)	6,2 %
Amortissements	(1 470)	(1 381)	6,4 %
<b>TOTAL FRAIS GÉNÉRAUX ET AMORTISSEMENTS</b>	<b>(15 574)</b>	<b>(14 662)</b>	<b>6,2 %</b>

#### Frais généraux

Les frais généraux se détaillent comme suit :

(en millions d'euros)	2015	2014	Prog. en %
Frais de personnel	(8 209)	(7 762)	5,8 %
Locations immobilières	(1 035)	(908)	14,0 %
Publicité	(896)	(866)	3,4 %
Honoraires	(847)	(861)	(1,5) %
Entretien et réparation	(806)	(722)	11,6 %
Énergie et électricité	(673)	(621)	8,4 %
Taxes	(598)	(532)	12,2 %
Autres frais généraux	(1 041)	(1 008)	3,3 %
<b>TOTAL FRAIS GÉNÉRAUX</b>	<b>(14 105)</b>	<b>(13 281)</b>	<b>6,2 %</b>

**Amortissements**

En prenant en compte les amortissements logistiques inclus dans le coût des ventes, le total des amortissements comptabilisés au compte de résultat s'élève à 1 511 millions d'euros en 2015 (1 416 millions d'euros en 2014) et se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	2015	2014	Prog. en %
Immobilisations corporelles	(1 282)	(1 203)	6,5 %
Immobilisations incorporelles	(155)	(147)	4,8 %
Immobilisations en location financement	(21)	(19)	13,3 %
Immeubles de placement	(12)	(12)	2,1 %
<b>Amortissements des immobilisations et immeubles de placement</b>	<b>(1 470)</b>	<b>(1 381)</b>	<b>6,4 %</b>
<b>Amortissements des immobilisations logistiques (classés en coût des ventes)</b>	<b>(41)</b>	<b>(35)</b>	<b>18,8 %</b>
<b>TOTAL AMORTISSEMENTS</b>	<b>(1 511)</b>	<b>(1 416)</b>	<b>6,7 %</b>

**5.3 Produits et charges non courants****Principes comptables**

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 non courants, 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 ».

(en millions d'euros)	2015	2014
Résultat de cession d'actifs	64	336
Coûts de réorganisation	(237)	(111)
Autres produits et charges non courants	31	1
<b>Résultat non courant avant dépréciation et pertes sur actifs</b>	<b>(142)</b>	<b>226</b>
Dépréciations et pertes sur actifs	(115)	(77)
dont dépréciations et pertes sur goodwill	(2)	0
dont dépréciations et pertes sur actifs corporels et incorporels	(113)	(77)
<b>PRODUITS ET CHARGES NON COURANTS</b>	<b>(257)</b>	<b>149</b>
Dont :		
total des produits non courants	212	490
total des charges non courantes	(468)	(341)

**Résultat de cession d'actifs**

Le résultat de cession de l'exercice 2015 est notamment composé de plus-values réalisées dans le cadre de cessions d'actifs à l'entreprise associée Carmila.

En 2014, le résultat de cession correspondait essentiellement à la plus-value générée lors de l'opération de création de l'entreprise associée Carmila décrite dans les faits marquants en note 3.2.2.

**Coûts de réorganisation**

Les coûts de réorganisation découlent des plans de rationalisation des structures en cours de déploiement dans plusieurs pays du Groupe.

La charge comptabilisée en 2015 comprend notamment l'incidence du plan d'intégration des magasins Dia France acquis fin 2014, et du plan d'action poursuivi en Chine.

**Dépréciations et pertes sur actifs**

Des dépréciations d'immobilisations corporelles ont été enregistrées en 2015 pour un montant de 41 millions d'euros (66 millions d'euros en 2014), traduisant la situation difficile de certains magasins, notamment en Chine. Des sorties d'actifs ont également été enregistrées pour 61 millions d'euros (11 millions d'euros en 2014).

## 5.4 Besoin en fonds de roulement

### 5.4.1 Variation du besoin en fonds de roulement

La variation du besoin en fonds de roulement comprise dans la variation de la trésorerie issue des opérations d'exploitation du tableau de flux de trésorerie se décompose comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>31/12/2015</b>	31/12/2014	Variation
Variation des stocks	(528)	(310)	(217)
Variation des créances commerciales	(69)	80	(149)
Variation des fournisseurs	875	246	629
Variation de dette fidélité et autres	(55)	(78)	23
<b>Variation du BFR marchand (« Trésorerie marchandises »)</b>	<b>224</b>	<b>(63)</b>	<b>287</b>
Variation des autres créances et autres dettes	52	81	(29)
<b>VARIATION DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT</b>	<b>276</b>	<b>18</b>	<b>258</b>

Ces éléments, comme tous les autres éléments du tableau des flux de trésorerie, sont convertis au taux moyen de la période.

### 5.4.2 Stocks

#### Principes comptables

Conformément à la norme IAS 2 – *Stocks*, les stocks de marchandises sont évalués 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 FIFO (« premier entré, premier sorti »). 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 (ristournes et coopérations commerciales).

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.

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>31/12/2015</b>	31/12/2014
Stocks en valeur brute	6 595	6 444
Dépréciation	(233)	(231)
<b>TOTAL STOCKS</b>	<b>6 362</b>	<b>6 213</b>

### 5.4.3 Créances commerciales

#### Principes comptables

Les créances commerciales comprennent principalement les créances à recevoir des fournisseurs (au titre des ristournes et coopérations commerciales à recevoir), des franchisés ainsi que celles dues au titre des loyers des galeries marchandes.

Les créances commerciales sont des instruments financiers de la catégorie « Prêts et créances » (cf. note 12).

Elles sont comptabilisées pour le montant initial de la facture et 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 (cf. note 12.6.4).

Certaines filiales du Groupe procèdent à des cessions de créances commerciales. Conformément à la norme IAS 39 - *Instruments financiers*, les créances concernées sont décomptabilisées lorsque la quasi-totalité des risques et avantages qui leur sont associés (principalement les risques d'insolvabilité du débiteur, de retard de paiement et de dilution) est transférée à un tiers.

(en millions d'euros)	31/12/2015	31/12/2014
Créances sur les clients	1 353	1 302
Dépréciation des créances douteuses	(180)	(185)
<b>Total Créances sur les clients</b>	<b>1 173</b>	<b>1 117</b>
Fournisseurs débiteurs	1 096	1 144
<b>TOTAL CRÉANCES COMMERCIALES</b>	<b>2 269</b>	<b>2 260</b>

### 5.4.4 Dettes fournisseurs et autres créditeurs

#### Principes comptables

Les dettes fournisseurs et autres créditeurs comprennent principalement les dettes contractées vis-à-vis des fournisseurs du Groupe.

Les dettes fournisseurs sont des passifs financiers comptabilisés au coût amorti (cf. note 12). Ces passifs financiers sont évalués à l'origine à leur valeur nominale dans la mesure où elle constitue une estimation raisonnable de leur valeur de marché étant donné leur caractère court terme.

### 5.4.5 Autres actifs et passifs courants

#### DÉTAIL DES AUTRES ACTIFS COURANTS

(en millions d'euros)	31/12/2015	31/12/2014
Créances sociales	23	23
Créances sur cessions d'immobilisations	23	120
Charges constatées d'avance	288	302
Autres créances d'exploitation nettes	372	408
<b>TOTAL AUTRES ACTIFS COURANTS</b>	<b>705</b>	<b>853</b>

#### DÉTAIL DES AUTRES PASSIFS COURANTS

(en millions d'euros)	31/12/2015	31/12/2014
Dettes sociales	1 874	1 856
Dettes vis-à-vis des fournisseurs d'immobilisations	831	706
Produits constatés d'avance	121	111
Dettes diverses	419	349
<b>TOTAL AUTRES PASSIFS COURANTS</b>	<b>3 244</b>	<b>3 022</b>



## 5.5 Activités bancaires

### Principes comptables

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 son importance dans le bilan consolidé du Groupe et ses spécificités, 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.

### 5.5.1 Encours clients des sociétés financières

Au 31 décembre 2015, les encours clients s'élèvent à 6 010 millions d'euros (à comparer à 5 980 millions d'euros à fin 2014) et se composent comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>31/12/2015</b>	<b>31/12/2014</b>
Encours cartes	4 080	4 149
Encours prêts	2 358	2 145
Encours crédits (liés à des achats magasins)	68	90
Autres encours	349	395
Dépréciation	(846)	(801)
Divers	2	3
<b>TOTAL ENCOURS CLIENTS</b>	<b>6 010</b>	<b>5 980</b>
<i>Part à moins d'un an</i>	3 658	3 420
<i>Part à plus d'un an</i>	2 351	2 560

## 5.5.2 Refinancement des encours clients des sociétés financières

Le refinancement de ces encours à hauteur de 5 249 millions d'euros à fin 2015 (5 308 millions d'euros à fin 2014) est assuré par les sources de financement suivantes :

(en millions d'euros)	31/12/2015	31/12/2014
Dettes représentées par un titre (certificats de dépôt, BMTN)	1 645	1 568
Emprunts bancaires	214	460
Emprunts obligataires <sup>(1)</sup>	1 625	1 254
Comptes sur livret clients	580	524
Titrisation <sup>(2)</sup>	510	637
Cession de crédits clients à des établissements bancaires	445	522
Autres	231	343
<b>TOTAL REFINANCEMENT DES ENCOURS CLIENTS</b>	<b>5 249</b>	<b>5 308</b>
Part à moins d'un an	3 328	3 718
Part à plus d'un an	1 921	1 589

(1) En 2015 :

- émission par Carrefour Banque de deux nouveaux emprunts obligataires : 500 millions d'euros à taux variable (5 ans – échéance au 20 mars 2020, avec un coupon à Euribor 3 mois + 50bps) et 300 millions d'euros à taux variable (4 ans – échéance au 19 octobre 2019, avec un coupon à Euribor 3 mois + 88bps) ;
- remboursement en septembre 2015 par Carrefour Banque d'un emprunt obligataire à taux fixe pour un montant nominal de 410 millions.

En 2014 :

- émission obligataire de 500 millions d'euros par Carrefour Banque le 21 mars 2014 (maturité 4 ans, coupon Euribor 3 mois + 75bps) ;
- rachat anticipé en juillet 2014 de 150 millions d'euros sur l'émission obligataire de 710 millions d'euros lancée en 2012.

(2) Ce poste se compose de l'opération de titrisation « Master Credit Cards Pass » lancée par Carrefour Banque 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 2015 s'élève à 510 millions d'euros (solde identique au 31 décembre 2014).

L'opération de titrisation « FCT Copernic 2012-1 » lancée en 2012 est arrivée à échéance en septembre 2015 (solde de 127 millions d'euros au 31 décembre 2014).

Les deux fonds commun de titrisation sont consolidés dans les comptes du Groupe.

## Note 6 Immobilisations incorporelles, corporelles et immeubles de placement

### 6.1 Immobilisations incorporelles

#### Principes comptables

##### Goodwill

Les goodwill sont initialement reconnus lors d'un regroupement d'entreprises tel que décrit en note 3.1.

Conformément à la norme IAS 36 – *Dépréciation d'actifs*, les goodwill ne sont pas amortis et font l'objet d'un test de dépréciation dès l'apparition d'indices de pertes de valeur et au minimum une fois par an selon les modalités décrites en note 6.3.

##### Autres immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles sont principalement constituées de logiciels ainsi que d'autres immobilisations incorporelles rattachées aux magasins.

Les immobilisations incorporelles acquises séparément sont comptabilisées au coût, et celles acquises par voie de regroupement d'entreprises à leur juste valeur (cf. note 3.1).

Les logiciels sont amortis linéairement sur des durées allant de un à huit ans.

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)	31/12/2015	31/12/2014
Goodwill	8 495	8 228
Autres immobilisations incorporelles	1 014	1 315
<b>TOTAL IMMOBILISATIONS INCORPORELLES</b>	<b>9 510</b>	<b>9 543</b>

### 6.1.1 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 travers de magasins intégrés.

Au cours de l'exercice 2015, la valeur nette totale des *goodwill* a augmenté de 267 millions d'euros, en raison principalement de l'ajustement du *goodwill* Dia résultant de la finalisation de l'évaluation des actifs acquis et passifs repris sur le second semestre 2015 (cf. note 3.2.2) et du reclassement d'éléments présentés en autres immobilisations incorporelles en 2014, partiellement compensés par l'incidence de l'évolution des taux de change au Brésil et en Argentine.

<i>(en millions d'euros)</i>	Goodwill nets fin décembre 2014	Acquisitions	Cessions	Impairment	Autres mouvements	Écarts de conversion	Goodwill nets fin décembre 2015
France	4 285	90			343		4 718
Italie	963	1			1		964
Belgique	959			(2)			957
Espagne	862						862
Brésil	613					(149)	465
Pologne	246					1	246
Argentine	86					(23)	63
Autres pays	214					6	220
<b>TOTAL</b>	<b>8 228</b>	<b>91</b>	<b>0</b>	<b>(2)</b>	<b>343</b>	<b>(165)</b>	<b>8 495</b>

<i>(en millions d'euros)</i>	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
<b>TOTAL</b>	<b>8 277</b>	<b>279</b>	<b>(2)</b>	<b>0</b>	<b>(321)</b>	<b>(4)</b>	<b>8 228</b>

## 6.1.2 Autres immobilisations incorporelles

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2015	31/12/2014
Valeur brute	3 214	3 796
Amortissements	(2 243)	(2 380)
Dépréciations	(136)	(247)
Immobilisations incorporelles en cours	179	146
<b>TOTAL AUTRES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES</b>	<b>1 014</b>	<b>1 315</b>

## VARIATION DES AUTRES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

<i>(en millions d'euros)</i>	Valeur brute	Amortissements et dépréciations	Valeur nette
<b>Au 31 décembre 2013</b>	<b>3 044</b>	<b>(2 277)</b>	<b>767</b>
Acquisitions	287		287
Cessions	(62)	42	(20)
Écarts de conversion	4	(4)	0
Amortissements		(153)	(153)
Dépréciations		(5)	(5)
Variations de périmètre, transferts et autres mouvements	667	(229)	438
<b>Au 31 décembre 2014</b>	<b>3 940</b>	<b>(2 625)</b>	<b>1 315</b>
Acquisitions	302		302
Cessions	(106)	67	(39)
Écarts de conversion	(98)	69	(29)
Amortissements		(161)	(161)
Dépréciations		(26)	(26)
Variations de périmètre, transferts et autres mouvements	(645)	297	(347)
<b>Au 31 décembre 2015</b>	<b>3 393</b>	<b>(2 379)</b>	<b>1 014</b>

## 6.2 Immobilisations corporelles

### Principes comptables

Les immobilisations corporelles sont principalement constituées de constructions, des agencements et installations des magasins et de terrains.

#### Comptabilisation initiale

Conformément à la norme IAS 16 – *Immobilisations corporelles*, elles sont évaluées 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*, qui correspondent pour le Groupe aux immeubles de placement, hypermarchés et supermarchés dont la durée de construction excède 1 an), 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.

#### Durées d'utilité

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 – *Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées* (cf. note 3.1).

Les terrains ne sont pas amortis. Les autres immobilisations corporelles sont amorties linéairement, en identifiant le cas échéant les principaux composants, en fonction des durées d'utilité estimées suivantes :

	• Bâtiments	40 ans
Constructions	• Aménagements des sols	10 à 20 ans
	• Parkings	6 à 10 ans
		4 à 8 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 durées d'utilité sont réexaminées à chaque clôture et sont, le cas échéant, révisées de manière prospective conformément aux dispositions de la norme IAS 8.

#### Contrats de location

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, selon les modalités définies par IAS 17 – *Contrats de location*, 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 loués sont comptabilisés en immobilisations corporelles 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 celle-ci est inférieure à la durée d'utilité du bien ;
- la dette correspondante est inscrite au passif du bilan (en « Dettes financières – Part à plus d'un an » et en « Dettes financières – Part à moins d'un an » ; cf. note 12.2.1) ;
- les redevances payées au titre de la location sont ventilées entre la charge financière et l'amortissement du solde de la dette.

Les contrats de location qui ne confèrent pas au Groupe la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété sont classés en location simple. Les paiements effectués au titre de ces contrats sont comptabilisés en charges opérationnelles courantes de façon linéaire sur la durée du contrat (cf. note 5.2.2).

(en millions d'euros)	31/12/2015	31/12/2014
Terrains	2 373	2 473
Constructions	9 232	9 429
Matériel, agencements et installations	14 602	14 385
Autres immobilisations	407	400
Immobilisations en cours	759	660
Terrains en location financement	463	474
Constructions en location financement	1 196	1 197
Matériel, agencements et installations en location financement	83	85
<b>Valeur brute des immobilisations corporelles</b>	<b>29 116</b>	<b>29 104</b>
Amortissements	(15 535)	(15 323)
Amortissements des immobilisations en location financement	(958)	(932)
Dépréciations	(552)	(578)
<b>TOTAL IMMOBILISATIONS CORPORELLES</b>	<b>12 071</b>	<b>12 272</b>

### VARIATION DES IMMOBILISATIONS CORPORELLES

(en millions d'euros)	Valeur brute	Amortissements et dépréciations	Valeur nette
<b>Au 31 décembre 2013</b>	<b>27 124</b>	<b>(16 015)</b>	<b>11 109</b>
Acquisitions <sup>(1)</sup>	2 050		2 050
Cessions	(808)	694	(114)
Amortissements		(1 253)	(1 253)
Dépréciations		(61)	(61)
Écarts de conversion	185	(117)	69
Variations de périmètre, transferts et autres mouvements <sup>(2)</sup>	553	(80)	473
<b>Au 31 décembre 2014</b>	<b>29 104</b>	<b>(16 832)</b>	<b>12 272</b>
Acquisitions <sup>(1)</sup>	2 043		2 043
Cessions	(1 008)	894	(115)
Amortissements		(1 383)	(1 383)
Dépréciations		(39)	(39)
Écarts de conversion	(874)	310	(565)
Variations de périmètre, transferts et autres mouvements	(149)	5	(144)
<b>Au 31 décembre 2015</b>	<b>29 116</b>	<b>(17 045)</b>	<b>12 071</b>

(1) Acquisitions : en 2015 comme en 2014, les investissements reflètent principalement la poursuite du programme de remise à niveau des actifs et de modernisation et développement du parc.

(2) Variations de périmètre, transferts et autres mouvements : en 2014, l'augmentation de 473 millions d'euros (valeur nette) s'explique essentiellement par l'acquisition de Dia France.

## 6.3 Tests de dépréciation

### Principes comptables

Conformément à la norme IAS 36 – *Dépréciation d'actifs*, la recouvrabilité des immobilisations incorporelles et corporelles 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* pour le Groupe.

Ce test consiste à comparer la valeur nette comptable d'un actif ou d'un groupe d'actifs à sa valeur recouvrable, celle-ci étant définie comme la plus élevée entre la juste valeur (diminuée du coût de sortie) et la valeur d'utilité. La valeur d'utilité est déterminée par actualisation des flux de trésorerie futurs attendus de l'utilisation du bien.

Dans le cas où la valeur recouvrable s'avère inférieure à la valeur nette comptable, une perte de valeur est comptabilisée pour la différence entre ces deux montants. Les pertes de valeur relatives aux immobilisations corporelles et incorporelles (hors *goodwill*) peuvent être reprises ultérieurement si la valeur recouvrable redevient plus élevée que la valeur nette comptable, dans la limite de la dépréciation initialement comptabilisée diminuée des amortissements complémentaires qui auraient été comptabilisés si aucune perte de valeur n'avait été constatée.

### Dépréciation des immobilisations autres que les goodwill

Le niveau d'analyse auquel Carrefour apprécie la valeur recouvrable des immobilisations corporelles correspond au magasin (UGT) 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.

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*.

### Dépréciation des goodwill

La norme IAS 36 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 – *Secteurs opérationnels*, 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.

Un test supplémentaire est réalisé lors de la clôture semestrielle 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 externes : 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 constatées sur les *goodwill* sont définitives, y compris lorsqu'elles ont été comptabilisées lors d'un arrêté intermédiaire.

### 6.3.1 Dépréciation des goodwill et analyse de sensibilité

Les tests de dépréciation des *goodwill* et des actifs incorporels réalisés en 2015 et 2014, 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 2015 et 2014, se présentent comme suit :

Pays	2015		2014	
	Taux d'actualisation après impôt	Taux de croissance perpétuelle	Taux d'actualisation après impôt	Taux de croissance perpétuelle
France	6,3 %	1,6 %	6,1 %	2,0 %
Espagne	7,2 %	2,1 %	6,5 %	2,0 %
Italie	6,6 %	1,6 %	6,5 %	1,9 %
Belgique	6,5 %	1,8 %	5,9 %	2,0 %
Pologne	8,2 %	2,5 %	7,6 %	2,3 %
Roumanie	8,5 %	2,5 %	8,2 %	2,1 %
Brésil	13,2 %	5,0 %	11,1 %	3,6 %
Argentine	19,5 %	8,8 %	20,3 %	7,7 %
Chine	9,5 %	2,4 %	9,3 %	3,0 %
Taiwan	7,7 %	1,8 %	7,1 %	2,0 %

#### 6.3.1.1 Pays pour lesquels la valeur recouvrable est proche de la valeur nette comptable

Les tests menés au 31 décembre 2015 n'ont pas mis en évidence de perte de valeur.

L'Italie et la Pologne ont été identifiées 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 des actifs nets affectés au pays concerné ; le signe « - » indique que le scénario étudié conduirait à enregistrer une perte du montant spécifié.

#### ITALIE

##### Sensibilité au WACC et à la croissance perpétuelle

	WACC (%)					
	(1,0) %	(0,50) %	0,00 %	0,50 %	1,0 %	
Croissance perpétuelle (%)	(0,50) %	472	222	19	(151)	(293)
	(0,25) %	611	333	109	(75)	(230)
	0,00 %	768	457	209	7	(161)
	0,25 %	945	595	319	97	(87)
	0,50 %	1 148	750	442	196	(5)

##### Sensibilité aux croissances du CAHT et de la marge de EBITDA

	Croissance du CA HT (%) *					
	(1,00) %	(0,50) %	0,00 %	0,50 %	1,00 %	
Marge d'EBITDA (%) *	(0,50) %	(264)	(221)	(176)	(131)	(85)
	(0,25) %	(81)	(33)	16	67	119
	0,00 %	101	155	209	265	322
	0,25 %	284	342	402	463	526
	0,50 %	466	530	595	661	729

\* Variable d'ajustement sur chacune des années du plan d'affaires.

## POLOGNE

### Sensibilité au WACC et à la croissance perpétuelle

		WACC (%)				
		(1,0) %	(0,50) %	0,00 %	0,50 %	1,0 %
Croissance perpétuelle (%)	(0,50) %	89	15	(47)	(100)	(145)
	(0,25) %	137	55	(13)	(70)	(119)
	0,00 %	191	99	24	(39)	(92)
	0,25 %	251	148	65	(4)	(62)
	0,50 %	317	202	110	34	(30)

### Sensibilité aux croissances du CA HT et de la marge EBITDA

		Croissance du CA HT (%) *				
		(1,00) %	(0,50) %	0,00 %	0,50 %	1,00 %
Marge d'EBITDA (%) *	(0,50) %	(148)	(136)	(123)	(69)	(55)
	(0,25) %	(82)	(68)	(53)	8	25
	0,00 %	(16)	1	24	34	52
	0,25 %	50	69	87	107	127
	0,50 %	117	137	158	179	201

\* Variable d'ajustement sur chacune des années du plan d'affaires.

#### 6.3.1.2 Autres pays

Pour les autres pays dans lesquels le Groupe opère, l'analyse de sensibilité du calcul à une variation conjointe des paramètres clés selon des hypothèses raisonnablement possibles (telles que présentées ci-dessus pour l'Italie et la Pologne) n'a pas fait apparaître de scénario probable dans lequel la valeur recouvrable des groupes d'UGT deviendrait inférieure à sa valeur comptable.

## 6.4 Immeubles de placement

### Principes comptables

Selon la norme IAS 40 – *Immeubles de placement*, les immeubles de placement sont des biens immobiliers (constructions ou terrains) détenus pour en retirer des loyers ou/et pour valoriser le capital. Au regard des critères attachés à cette norme, ces actifs qui génèrent des flux de trésorerie largement indépendants des autres actifs détenus par le Groupe dans le cadre de l'exploitation des magasins 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 ou détenues dans le cadre d'un contrat de location-financement, et dont la surface est au moins égale à 2 500 mètres carrés.

Les immeubles de placement sont comptabilisés à leur coût historique et amortis linéairement sur la même période que les immobilisations corporelles de même nature (cf. note 6.2).

Les revenus locatifs provenant des immeubles de placement sont comptabilisés en « Autres revenus », sur une base linéaire sur toute la durée de location.

Les avantages consentis par le Groupe au titre d'un contrat de location font partie intégrante du total net des revenus locatifs, sur toute la durée de location (cf. note 6.2).

La juste valeur des immeubles de placement est évaluée deux fois par an :

- soit en appliquant aux loyers bruts annualisés générés par chaque immeuble de placement, un multiple, fonction de la rentabilité calculée sur chacune des galeries marchandes, et un taux de capitalisation, fonction du pays ;
- soit en ayant recours à des expertises indépendantes utilisant deux méthodes : la méthode des flux de trésorerie actualisés et la méthode par le rendement. Les experts utilisent également par recoupement les valeurs vénales au m<sup>2</sup> et les valeurs de marché utilisées sur les transactions comparables.

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.

(en millions d'euros)

	31/12/2015	31/12/2014
Immeubles de placement (valeur brute)	529	435
Amortissements et dépréciations	(146)	(139)
<b>TOTAL IMMEUBLES DE PLACEMENT</b>	<b>383</b>	<b>296</b>

### VARIATION DES IMMEUBLES DE PLACEMENT

(en millions d'euros)

	31/12/2015	31/12/2014
<b>Au 31 décembre 2013</b>		<b>313</b>
Dotations aux amortissements de la période		(13)
Écarts de conversion		1
Investissements de la période		74
Cessions de la période <sup>(1)</sup>		(89)
Transferts et autres mouvements		9
<b>Au 31 décembre 2014</b>		<b>296</b>
Dotations aux amortissements de la période		(19)
Écarts de conversion		(14)
Investissements de la période		41
Cessions de la période		(14)
Transferts et autres mouvements		93
<b>Au 31 décembre 2015</b>	<b>383</b>	

(1) 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 64,9 millions d'euros en 2015 contre 59,6 millions d'euros en 2014. Les charges opérationnelles directes s'élèvent à 10,4 millions d'euros en 2015 contre 6,8 millions d'euros en 2014.

La juste valeur des immeubles de placement au 31 décembre 2015 a été estimée à 696 millions d'euros contre 753 millions d'euros au 31 décembre 2014.

## 6.5 Immobilisations en location

Le groupe Carrefour a effectué une revue de l'ensemble de ses contrats de location immobilière pour déterminer s'il s'agit de contrats de location simple ou de contrats de location-financement, qui sont comptabilisés selon les modalités précisées dans les principes comptables en note 6.2.

### 6.5.1 Contrats de location financement

Au 31 décembre, le montant des paiements minimaux futurs au titre de contrats de location financement sur la durée non résiliable est le suivant :

#### ENGAGEMENTS DE LOCATION DONNÉS À FIN 2015

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>Total</b>	<b>à moins d'un an</b>	<b>de 1 à 5 ans</b>	<b>Plus de 5 ans</b>
Loyers minimaux à payer	645	52	198	395
Valeur actualisée	399	49	156	194

#### ENGAGEMENTS DE LOCATION DONNÉS À FIN 2014

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>Total</b>	<b>à moins d'un an</b>	<b>de 1 à 5 ans</b>	<b>Plus de 5 ans</b>
Loyers minimaux à payer	709	68	204	437
Valeur actualisée	449	64	162	222

Les charges de location et revenus de sous-location comptabilisés en résultat sont les suivants :

#### DÉTAIL DES LOYERS ENCOURUS ET DES REVENUS DE SOUS-LOCATION

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>2015</b>	<b>2014</b>
Loyers minimaux acquittés lors de l'exercice	(54)	(73)
Loyers conditionnels acquittés lors de l'exercice	(9)	(14)
Revenus de sous-location perçus au cours de l'exercice	16	24
Revenus minimum de sous-location à recevoir	15	9

## 6.5.2 Contrats de location simple

Au 31 décembre, le montant des paiements minimaux futurs au titre de contrats de location simple sur la durée non résiliable est le suivant :

### ENGAGEMENTS DE LOCATION DONNÉS À FIN 2015

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>Total</b>	à moins d'un an	de 1 à 5 ans	Plus de 5 ans
Loyers minimaux à payer	3 503	1 055	1 597	851
Valeur actualisée	2 747	978	1 243	527

### ENGAGEMENTS DE LOCATION DONNÉS À FIN 2014

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>Total</b>	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

Les charges de location et revenus de sous-location comptabilisés en résultat sont les suivants :

### DÉTAIL DES LOYERS ENCOURUS ET DES REVENUS DE SOUS-LOCATION

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>2015</b>	<b>2014</b>
Loyers minimaux acquittés lors de l'exercice	(1 047)	(931)
Loyers conditionnels acquittés lors de l'exercice	(26)	(31)
Revenus de sous-location perçus au cours de l'exercice	308	286
Revenus minimum de sous-location à recevoir	18	48

## Note 7 Titres mis en équivalence

### Principes comptables

Les états financiers consolidés incluent la quote-part du Groupe dans les variations de l'actif net des entreprises mises en équivalence (entreprises associées et co-entreprises), après prise en compte d'ajustements de mise en conformité des méthodes comptables avec celles du Groupe, à partir de la date à laquelle l'influence notable ou le contrôle conjoint est exercé jusqu'à la date à laquelle l'influence notable ou le contrôle conjoint prend fin.

Les participations comptabilisées par mise en équivalence font pleinement partie des activités opérationnelles du Groupe. La quote-part du Groupe dans le résultat net des sociétés mises en équivalence est par conséquent présentée sur une ligne distincte du résultat opérationnel courant (« résultat opérationnel courant après quote-part des sociétés mises en équivalence »).

### 7.1 Variation des titres mis en équivalence

La variation de ce poste se présente comme suit :

(en millions d'euros)

<b>Solde au 31 décembre 2013</b>	<b>496</b>
Écarts de conversion	5
Quote-part de résultat net	36
Dividendes	(33)
Autres mouvements <sup>(1)</sup>	966
<b>Solde au 31 décembre 2014</b>	<b>1 471</b>
Écarts de conversion	(23)
Quote-part de résultat net	44
Dividendes	(52)
Autres mouvements	(7)
<b>Solde au 31 décembre 2015</b>	<b>1 433</b>

(1) Variation expliquée essentiellement par la comptabilisation par mise en équivalence de l'entreprise associée Carmila, créée en 2014 (cf. note 3.2.2).

### 7.2 Informations sur les entreprises associées

Les principaux éléments financiers caractéristiques des entreprises associées sont les suivants :

(en millions d'euros)	% d'intérêt	Total bilan	Capitaux propres	Actifs immobilisés	Chiffre d'affaires hors taxes	Résultat net
Carmila (France)	42 %	4 459	2 270	4 174	260	50
Carrefour SA (Turquie)	46 %	959	254	644	1 275	(10)
Provencia SA (France)	50 %	391	219	187	788	23
Mestdagh (Belgique)	25 %	331	66	94	583	(4)
Ulysse (Tunisie)	25 %	178	70	146	368	12
Costasol (Espagne)	34 %	82	39	59	109	4
Autres sociétés <sup>(1)</sup>		724	247	501	1 249	9

Données à 100 % issues des derniers états financiers disponibles à la date d'arrêt des comptes consolidés du Groupe.

(1) Ligne comprenant 151 sociétés considérées individuellement comme non significatives.

Comme rappelé en note 3.2.2, Carmila – société dédiée à la valorisation des centres commerciaux attenants aux Hypermarchés Carrefour en France, en Espagne et en Italie, créée en 2014 par le Groupe et ses partenaires co-investisseurs – est comptabilisée selon la méthode de la mise en équivalence, la gouvernance établie avec les co-investisseurs conférant à Carrefour une influence notable sur Carmila.

La gouvernance de Carmila est organisée par un pacte d'associés entre Carrefour qui en détient 42 % et d'autres investisseurs institutionnels qui détiennent les 58 % restants. Le pacte prévoit notamment la composition du Conseil d'Administration et liste les décisions

requérant une approbation préalable du Conseil (avec des majorités simples ou qualifiées selon l'importance des sujets). Actuellement, le Conseil comprend douze membres dont un Administrateur indépendant, six Administrateurs désignés par les investisseurs institutionnels et cinq par Carrefour, lequel n'est pas en mesure d'imposer seul les décisions requérant l'approbation préalable du Conseil ni inversement de se voir imposer des décisions sur les points les plus importants (celles requérant une majorité qualifiée).

Le tableau suivant résume les principaux éléments financiers au 31 décembre 2015 et au 31 décembre 2014 de l'entreprise associée Carmila (tels que publiés dans ses propres états financiers consolidés).

Activité	Foncière
Pays	France
Pourcentage d'intérêt	42,22 %

(en millions d'euros)	Exercice 2015 12 mois d'activité	Exercice 2014 8,5 mois d'activité
Produits (revenus locatifs)	260	132
Résultat opérationnel avant amortissements (ROCEA)	211	101
Résultat net des activités poursuivies	50	15
Total actifs non courants	4 174	3 822
Total actifs courants	286	242
<i>dont trésorerie et équivalents de trésorerie</i>	128	127
Total passifs non courants	1 957	1 628
Total passifs courants	197	138
Valeur des titres mis en équivalence	942	963
Carrefour – Dividendes reçus de Carmila	27	19

### 7.3 Transactions avec les entreprises associées (parties liées)

Les opérations réalisées au cours des exercices 2015 avec les principales sociétés dans lesquelles le Groupe exerce une influence notable sont présentées ci-dessous :

(en millions d'euros)	Carmila (France)	Carrefour SA (Turquie)	Provencia (France)	Mestdagh (Belgique)	Ulysse (Tunisie)
Chiffre d'affaires (ventes de marchandises)	-	-	555	50	8
Redevances de franchise	-	3	9	8	3
Prestations de services	12	-	-	-	-
Honoraires	(6)	-	-	-	-
Créances à la clôture	0	1	36	8	3
Dettes à la clôture	(6)	-	-	-	-
Prix de cession d'actifs	70	-	-	-	-

## Note 8 Impôts sur les résultats

### Principes comptables

La charge d'impôt de l'exercice comprend l'impôt exigible et la charge d'impôt différé. Elle intègre le montant comptabilisé en France au titre de la Cotisation sur la Valeur Ajoutée des Entreprises (CVAE), dans la mesure où le Groupe considère que cette dernière répond à la définition d'un impôt sur le résultat donnée par la norme IAS 12 – *Impôts sur le résultat*.

Un impôt différé est calculé et comptabilisé selon la méthode bilantielle pour toutes les différences temporelles existant entre la valeur comptable des actifs et passifs inscrits au bilan consolidé et leur valeur fiscale (sauf cas particuliers prévus par la norme IAS 12), ainsi que sur les déficits fiscaux reportables.

L'évaluation des impôts différés est faite en utilisant le taux d'impôt adopté ou quasi adopté à la date d'arrêté des comptes. Les actifs et passifs d'impôt différé ne sont pas actualisés et sont présentés au bilan en actifs et passifs non courants.

La recouvrabilité des impôts différés actifs est appréciée par entité fiscale, en prenant en compte les estimations de résultat fiscal futur dérivées du plan stratégique de chaque pays (établi selon les modalités décrites en note 6.3) et les impôts différés passifs existant à la clôture.

Les impôts différés actifs dont la recouvrabilité n'est pas considérée comme probable font l'objet d'une dépréciation.

### 8.1 Charge d'impôt de l'exercice

(en millions d'euros)	2015	2014
Impôts exigibles (y compris provisions)	(544)	(610)
Impôts différés	(54)	(99)
<b>TOTAL IMPÔTS SUR LES RÉSULTATS</b>	<b>(597)</b>	<b>(709)</b>

### Rapprochement du taux d'impôt théorique et du taux d'impôt effectif

L'impôt théorique pour 2015 et 2014 est 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). Pour l'exercice 2015, il correspond à une charge de 652 millions d'euros, qui se rapproche de la charge nette de 597 millions d'euros effectivement comptabilisée comme suit :

(en millions d'euros)	2015	2014
Résultat avant impôts	1 717	2 010
Taux d'imposition normatif en France	38,0 %	38,0 %
<b>Charge d'impôt théorique</b>	<b>(652)</b>	<b>(764)</b>
Différences de taux d'imposition entre pays	67	59
<b>Éléments de rapprochement avec le taux effectif :</b>		
• Impôts et crédits d'impôt non assis sur le résultat fiscal (provisions fiscales, retenues à la source...) <sup>(1)</sup>	(7)	32
• Impôts différés actifs non reconnus sur différences temporelles et déficits reportables nés au cours de l'exercice	(61)	(147)
• Impôts différés actifs reconnus sur différences temporelles et déficits reportables nés au cours d'exercices antérieurs <sup>(2)</sup>	105	55
• Dépréciation d'impôts différés actifs reconnus au cours d'exercices antérieurs	-	(20)
• Autres effets impôts sur différences permanentes	(29)	24
• Autres différences	(19)	51
<b>Total Impôts sur les résultats</b>	<b>(597)</b>	<b>(709)</b>
<b>Taux effectif d'impôt</b>	<b>34,8 %</b>	<b>35,3 %</b>

(1) Le montant d'impôts non assis sur le résultat tient notamment compte de l'évolution des provisions pour risques fiscaux (cf. note 9.2.1), ainsi que de la CVAE, qui est classée en impôt sur le résultat et s'élève à 64 millions d'euros en 2015 (montant identique en 2014).

(2) Le montant des impôts différés actifs relatifs à des exercices antérieurs se rapporte notamment au Brésil et à l'Espagne (l'impact sur l'exercice 2014 portait essentiellement sur l'Italie).

## 8.2 Impôts différés actifs et passifs

Le Groupe présente une position nette d'impôts différés actifs de 236 millions d'euros au 31 décembre 2015, position stable par rapport à l'exercice précédent.

(en millions d'euros)	31/12/2015	31/12/2014	Variation
Impôts différés actifs	744	759	(15)
Impôts différés passifs	(508)	(523)	15
<b>IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS NETS</b>	<b>236</b>	<b>236</b>	<b>(0)</b>

Les principales natures d'impôts différés se détaillent comme suit :

(en millions d'euros)	31/12/2014	Variations			31/12/2015
		Compte de résultat	Impôt sur les autres éléments du résultat global (OCI)	Périmètre, écarts de conversion et autres variations	
Déficits reportables	1 055	14	-	(52)	1 017
Immobilisations corporelles	309	(26)	-	(21)	262
Provisions non déductibles	909	(26)	9	(39)	854
Goodwill amortissables fiscalement	185	(14)	-	1	171
Autres immobilisations incorporelles	7	(3)	-	(0)	4
Stocks	193	7	-	(25)	174
Instruments financiers	34	(1)	(3)	(1)	29
Autres différences temporelles	353	11	-	(35)	329
<b>Impôts Différés Actifs avant compensation</b>	<b>3 046</b>	<b>(39)</b>	<b>6</b>	<b>(174)</b>	<b>2 840</b>
Incidence de la compensation IDA-IDP	(583)	(17)	-	(36)	(636)
<b>Impôts Différés Actifs après compensation</b>	<b>2 463</b>	<b>(55)</b>	<b>6</b>	<b>(210)</b>	<b>2 204</b>
Dépréciation d'impôts différés actifs	(1 704)	64	1	180	(1 459)
<b>Impôts Différés Actifs nets</b>	<b>759</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>(30)</b>	<b>744</b>
Immobilisations corporelles	(295)	10	-	40	(245)
Provisions réglementées	(347)	26	-	1	(320)
Goodwill amortissables fiscalement	(177)	(28)	-	47	(158)
Autres immobilisations incorporelles	22	(29)	-	(12)	(20)
Stocks	(38)	3	-	(1)	(37)
Instruments financiers	(43)	(17)	5	8	(46)
Autres différences temporelles	(230)	(42)	-	(45)	(318)
<b>Impôts Différés Passifs avant compensation</b>	<b>(1 108)</b>	<b>(78)</b>	<b>5</b>	<b>37</b>	<b>(1 144)</b>
Incidence de la compensation IDA-IDP	585	17	-	33	636
<b>Impôts Différés Passifs après compensation</b>	<b>(523)</b>	<b>(61)</b>	<b>5</b>	<b>71</b>	<b>(508)</b>
<b>IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS</b>	<b>236</b>	<b>(53)</b>	<b>13</b>	<b>41</b>	<b>236</b>

## 8.3 Impôts différés non activés

Le montant des impôts différés non reconnus s'élève au 31 décembre 2015 à 1 459 millions d'euros (à comparer à 1 704 millions d'euros au 31 décembre 2014), dont 831 millions d'euros d'impôts différés

actifs sur déficits reportables (949 millions d'euros au 31 décembre 2014) et 628 millions d'euros d'impôts différés actifs sur différences temporelles (754 millions d'euros au 31 décembre 2014).

## Note 9 Provisions et passifs éventuels

### Principes comptables

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.

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.

### 9.1 Variations des provisions

(en millions d'euros)	31/12/2014	Écarts de conversion	Dotations	Actualisation	Reprises sans utilisation	Reprises avec utilisation	Autres	31/12/2015
Engagements vis-à-vis du personnel (note 10)	1 426	1	91	28	(196)	(91)	(1)	1 258
Litiges	1 570	(226)	421	-	(312)	(232)	2	1 222
<i>Litiges fiscaux</i>	892	(128)	151	-	(126)	(56)	3	737
<i>Litiges sociaux</i>	385	(67)	130	-	(118)	(68)	(1)	261
<i>Litiges légaux</i>	292	(31)	140	-	(68)	(108)	0	224
Réorganisations	140	1	84	-	(21)	(41)	6	169
Autres <sup>(1)</sup>	444	0	74	-	(49)	(63)	(42)	364
<b>TOTAL PROVISIONS</b>	<b>3 581</b>	<b>(224)</b>	<b>669</b>	<b>28</b>	<b>(578)</b>	<b>(428)</b>	<b>(35)</b>	<b>3 014</b>

(1) Les autres provisions sont principalement composées de provisions visant à couvrir les risques techniques liés principalement à l'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 ci-dessous. Dans chaque cas, le risque est évalué par la Direction du Groupe et ses conseils.

Au 31 décembre 2015, le montant des provisions enregistrées par le Groupe au titre de l'ensemble des litiges dans lesquels il est impliqué s'élève à 1 222 millions d'euros, à comparer à 1 570 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.

## 9.2 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.

### 9.2.1 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 fait 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 a contesté au cours des exercices passés l'omission par Carrefour de certaines catégories de ristournes fournisseurs dans la base de calcul de la taxe sur les ventes. Bien que Carrefour ait contesté l'interprétation faite par l'administration fiscale, une provision a été comptabilisée au cours des exercices antérieurs à hauteur du niveau de risque estimé en concertation avec les conseillers de Carrefour Argentine. Le litige relatif aux redressements notifiés a été soldé au cours de l'exercice, ce qui n'a pas eu d'impact significatif sur les comptes consolidés de l'exercice.

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'État aux entreprises d'équarrissage, constituait une aide d'État incompatible avec le droit communautaire. En conséquence, Carrefour a obtenu des dégrèvements. Ainsi, la taxe d'équarrissage acquittée entre 1997 et 2003 a été remboursée au Groupe.

### 9.3 Passifs éventuels

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.

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.

### 9.2.2 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.

### 9.2.3 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<sup>er</sup> 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 », selon laquelle les principales entreprises de la grande distribution auraient procédé, de 2002 à 2007, à des hausses coordonnées des prix de vente aux consommateurs, avec l'aide des fournisseurs des produits concernés. L'organe décisionnel de l'Autorité de la concurrence belge a sanctionné Carrefour en juin 2015.

## Note 10 Effectifs, rémunérations et avantages du personnel

### Principes comptables

Les salariés du Groupe bénéficient d'avantages à court terme (congés payés, congés maladie, participation aux bénéfices), d'avantages postérieurs à l'emploi à cotisations/prestations définies (indemnité de fin de carrière, prestations de retraite...) et d'autres avantages à long terme (médaille du travail, prime d'ancienneté...).

Ces avantages sont comptabilisés selon les dispositions de la norme IAS 19 - *Avantages du personnel*. Les avantages à court terme (avantages payables dans les douze mois suivant la fin de la période pendant laquelle les salariés ont rendu les services correspondants) sont comptabilisés dans les dettes courantes (« Autres passifs

courants ») et enregistrés en charges sur l'exercice lorsque le service est rendu par le salarié (cf. note 5.2.2). Les avantages postérieurs à l'emploi et autres avantages à long terme sont évalués et comptabilisés selon les modalités exposées en note 10.1.

Par ailleurs, 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. Ces plans entrent dans le périmètre d'application de la norme IFRS 2 - *Paiement fondé sur des actions* et sont comptabilisés selon les modalités décrites en note 10.2.

### 10.1 Engagements de retraite et avantages assimilés

#### Principes comptables

Les avantages postérieurs à l'emploi sont les avantages du personnel payables après la cessation de l'emploi. Le Groupe accorde des avantages postérieurs à l'emploi dans le cadre de régimes à cotisations définies et de régimes à prestations définies.

#### Régimes à cotisations définies

Les régimes à cotisations définies se caractérisent par des versements de cotisations périodiques à des organismes extérieurs qui en assurent la gestion administrative et financière. Ces régimes libèrent l'employeur de toute obligation ultérieure, l'organisme se chargeant de verser aux salariés les montants qui leur sont dus (régime vieillesse de base de la Sécurité Sociale en France, régimes complémentaires de retraite, fonds de pension à cotisations définies).

Ces cotisations sont comptabilisées en charge quand elles sont dues.

#### 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.

L'obligation du Groupe au titre de ces avantages est calculée annuellement selon la méthode des unités de crédits projetées en tenant compte

d'hypothèses actuarielles telles que l'augmentation des salaires, l'âge de départ, la mortalité, la rotation du personnel et le taux d'actualisation.

Le taux d'actualisation est déterminé à la date de clôture par référence aux taux des obligations d'entreprises de première catégorie ayant une date d'échéance proche de celle des engagements du Groupe. Les calculs sont effectués par un actuaire qualifié.

La provision comptabilisée au titre des régimes à prestations définies est égale à la valeur actualisée de l'obligation diminuée, le cas échéant, de la juste valeur des actifs versés dans des fonds affectés à leur financement. La charge comptabilisée au compte de résultat comprend :

- le coût des services rendus au cours de l'exercice, le coût des services passés ainsi que les éventuels effets de toute modification ou liquidation de régime, qui sont comptabilisés en résultat opérationnel ;
- la charge nette d'intérêts sur les obligations et les actifs de couverture comptabilisée en résultat financier.

Les réévaluations du passif net (écarts actuariels, rendement des actifs du régime et, le cas échéant, variation de l'effet du plafonnement de l'actif) sont comptabilisés immédiatement en « Autres éléments du résultat global ».

#### 10.1.1 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. Ce régime a été modifié en 2015 ; ses principales caractéristiques sont :

- bénéficiaires : avoir un minimum de 3 ans d'ancienneté effective et percevoir une rémunération annuelle brute supérieure à 18 fois le plafond annuel de la Sécurité Sociale (PASS) ;
- prestations servies : 2,75 % de la rémunération de référence par année d'ancienneté sous réserve du respect des conditions de performance applicables pour chaque année. Aucune rente n'est versée si un nombre minimum d'années n'a pas été validé au titre des conditions de performance ;

- ancienneté : l'ancienneté retenue est celle acquise au sein du groupe Carrefour : elle prend en compte la présence au sein du Groupe y compris au titre de contrats de travail non consécutifs. Aucune bonification d'ancienneté n'est prévue ;
- rémunération de référence : la rémunération de référence est calculée sur la moyenne des 3 dernières rémunérations annuelles (salaire de base et rémunération variable annuelle), perçues au cours des trois années civiles précédant l'année de cessation d'activité. Cette moyenne est plafonnée à 60 PASS ;
- rente annuelle maximum : 25 % de la rémunération de référence et la différence entre 45 % de la rémunération de référence et le montant annuel des retraites de base, complémentaire et supplémentaire ;
- rente de 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 ».

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 à l'âge légal de départ à la retraite. Carrefour est engagé à compléter les allocations versées par l'État belge à concurrence de 95 % du dernier salaire net. La législation belge, modifiée en 2015, fixe l'âge de départ en retraite à 67 ans (sauf exceptions). L'âge d'accès au régime de prépension est quant à lui fixé à 62 ans (sauf exceptions) en vertu de la convention collective de Carrefour.

Le fonds de solidarité est un régime de retraite complémentaire d'entreprise, qui offre à ses bénéficiaires le choix, lors de leur départ en retraite, entre le versement d'un capital ou le versement d'une rente mensuelle viagère. Ce régime a été fermé en 1994 et remplacé par un régime à cotisations définies. L'engagement résiduel du Groupe ne concerne donc que les droits acquis avant cette date.

#### Régimes en vigueur en Italie

Les engagements du Groupe en Italie concernent principalement les indemnités de fin de carrière légales, dites « TFR » (*Trattamento di Fine Rapporto*). Ce système a fait l'objet d'une profonde réforme en 2007 : depuis cette date, l'employeur est tenu de verser à un fonds de pension indépendant une cotisation libératoire ; l'engagement qui reste porté par Carrefour ne concerne par conséquent que les droits acquis avant cette date.

## 10.1.2 Charge nette de l'exercice

Détail de la charge au compte de résultat (en millions d'euros)	France	Belgique	Italie	Autres pays	Total Groupe
Coûts des services <sup>(1)</sup>	(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)
<b>CHARGES (PRODUITS) DE L'EXERCICE 2014</b>	<b>(43)</b>	<b>14</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>(25)</b>
Coûts des services <sup>(1)</sup>	(195)	7	(0)	0	(187)
Charges d'intérêts (effet de l'actualisation)	19	7	2	1	29
Produits d'intérêts sur les actifs de couverture	(1)	(2)	0	(0)	(3)
Autres éléments	1	0	0	0	1
<b>CHARGES (PRODUITS) DE L'EXERCICE 2015</b>	<b>(176)</b>	<b>12</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>(160)</b>

(1) Le détail du coût des services est présenté ci-dessous :

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)
<b>Total Coût des services de l'exercice 2014</b>	<b>(70)</b>	<b>7</b>	<b>(3)</b>	<b>3</b>	<b>(63)</b>

2015 (en millions d'euros)	France	Belgique	Italie	Autres pays	Total Groupe
Coût des services rendus au cours de la période	62	8	0	0	70
Coût des services passés (modifications et réductions de régime)	(252)	(0)	0	0	(252)
Impact des liquidations et autres	(5)	0	(0)	0	(5)
<b>Total Coût des services de l'exercice 2015</b>	<b>(195)</b>	<b>7</b>	<b>(0)</b>	<b>0</b>	<b>(187)</b>

Le solde de l'exercice 2015, comprenant notamment l'incidence des changements de régime intervenus au cours de l'exercice, a été comptabilisé en frais de personnel à hauteur de 186 millions d'euros et en résultat financier à hauteur de - 26 millions d'euros.

### 10.1.3 Décomposition de la provision

(en millions d'euros)	France	Belgique	Italie	Autres pays	Total Groupe
Obligation (DBO)	1 080	350	153	30	1 613
Juste valeur des actifs de couverture	(93)	(89)	0	(6)	(188)
<b>PROVISION AU 31 DÉCEMBRE 2014</b>	<b>987</b>	<b>261</b>	<b>153</b>	<b>23</b>	<b>1 425</b>
Obligation (DBO)	915	334	136	34	1 419
Juste valeur des actifs de couverture	(70)	(84)	0	(6)	(161)
<b>PROVISION AU 31 DÉCEMBRE 2015</b>	<b>845</b>	<b>250</b>	<b>136</b>	<b>27</b>	<b>1 258</b>

DBO : Defined Benefits Obligations

### 10.1.4 Évolution de la provision

(en millions d'euros)	France	Belgique	Italie	Autres pays	Total Groupe
<b>Provision au 31 décembre 2013</b>	<b>859</b>	<b>227</b>	<b>150</b>	<b>37</b>	<b>1 272</b>
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 <sup>(1)</sup>	150	34	12	1	196
Autres	(1)	1	0	(0)	1
<b>Provision au 31 décembre 2014</b>	<b>987</b>	<b>261</b>	<b>153</b>	<b>23</b>	<b>1 425</b>
Impact au compte de résultat	(176)	12	2	1	(160)
Prestations payées directement par l'employeur	(3)	(14)	(14)	(0)	(32)
Effet périmètre	(4)	0	0	(0)	(4)
Écarts actuariels <sup>(1)</sup>	41	(9)	(6)	2	28
Autres	(1)	0	(0)	1	0
<b>Provision au 31 décembre 2015</b>	<b>845</b>	<b>250</b>	<b>136</b>	<b>27</b>	<b>1 258</b>

(1) Cette ligne se décompose comme suit :

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)
<b>Écarts actuariels de l'exercice 2014</b>	<b>150</b>	<b>34</b>	<b>12</b>	<b>1</b>	<b>196</b>

2015 (en millions d'euros)	France	Belgique	Italie	Autres pays	Total Groupe
Gains et pertes d'expérience	33	(0)	(0)	1	34
Impact des changements d'hypothèses démographiques	25	0	0	1	26
Impact des changements d'hypothèses financières	(16)	(4)	(6)	0	(25)
Écarts liés au rendement des actifs	(1)	(5)	0	(0)	(6)
<b>Écarts actuariels de l'exercice 2015</b>	<b>41</b>	<b>(9)</b>	<b>(6)</b>	<b>2</b>	<b>28</b>

### 10.1.5 Actifs de couverture

(en millions d'euros)	France	Belgique	Italie	Autres pays	Total Groupe
<b>Juste Valeur au 31 décembre 2013</b>	<b>108</b>	<b>92</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>204</b>
Effet périmètre	1	0	0	0	1
Rendement des actifs	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
<b>Juste Valeur au 31 décembre 2014</b>	<b>93</b>	<b>89</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>188</b>
Effet périmètre	(0)	0	0	0	(0)
Rendement des actifs	1	2	0	0	3
Prestations payées par le fonds	(25)	(11)	0	(1)	(37)
Écart actuariel Gain/(Perte)	1	5	0	0	6
Autres	0	0	0	1	1
<b>Juste Valeur au 31 décembre 2015</b>	<b>70</b>	<b>84</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>161</b>

La répartition des actifs de couverture par catégorie se présente comme suit :

	31 décembre 2015			31 décembre 2014		
	Obligations	Actions	Immobilier et autres	Obligations	Actions	Immobilier et autres
France	62 %	8 %	31 %	68 %	4 %	28 %
Belgique	69 %	21 %	11 %	72 %	20 %	9 %

Les actifs de couverture de type obligations et actions sont composés uniquement de titres cotés.

### 10.1.6 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 :

	2015	2014
Age de départ à la retraite	60-67 ans	60-65 ans
Évolution des salaires	1,8 % à 2,7 %	2,1 % à 3,0 %
Taux d'inflation	1,9 %	1,9 %
Taux d'actualisation	1,9 %	1,5 % à 1,9 %

Le taux d'actualisation retenu pour la France, la Belgique et l'Italie s'élève à 1,90 % (identique au taux retenu en 2014 pour la France et la Belgique ; le taux retenu l'Italie s'élevait quant à lui à 1,50 % en 2014). Ces taux sont fondés sur un indice qui regroupe la performance d'obligations *corporate* notées AA dont les maturités correspondent aux flux attendus des régimes.

La durée moyenne des régimes en France, Belgique et Italie est respectivement de 10,3 ans, 10,2 ans et 10,6 ans en 2015 (contre 11,5 ans, 10,4 ans et 11 ans respectivement en 2014).

Les résultats des tests de sensibilité montrent que :

- une hausse de 25 points de base du taux d'actualisation aurait eu une incidence de l'ordre de - 38 millions d'euros sur le montant de la valeur actuelle de l'engagement au titre des régimes en France, en Belgique et en Italie ;
- une hausse de 25 points de base du taux d'inflation aurait eu une incidence de l'ordre de 6 millions d'euros sur le montant de la valeur actuelle de l'engagement au titre des régimes en France, en Belgique et en Italie.

## 10.2 Paiements fondés sur des actions

### Principes comptables

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.

En application d'IFRS 2 - *Paiement fondé sur des actions*, 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. 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. La charge, ainsi calculée, est ensuite étalée sur la période d'acquisition des droits.

La charge constatée dans le résultat de l'exercice 2015 au titre des paiements en actions est nulle ; elle s'élevait à 0,2 million d'euros en 2014, comptabilisée en charges de personnel dans le résultat opérationnel courant, en contrepartie d'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.

## 10.2.1 Plans d'options d'achat d'actions

Aucun nouveau plan n'a été mis en place en 2015 et 2014.

Les principales caractéristiques des plans d'options d'achat d'actions en vigueur au 31 décembre 2015 ou arrivés à expiration au cours de l'exercice sont présentées dans le tableau ci-après.

	Date d'attribution <sup>(1)</sup>	Nombre d'options attribuées <sup>(2)</sup>	Durée contractuelle du plan	Nombre de bénéficiaires	Période de levée d'option <sup>(3)</sup>	Nombre d'options restant à lever <sup>(4)</sup>	Prix d'exercice en euros <sup>(2)</sup>
Plan 2008 Présence I	6 juin 2008	4 545 183	7 ans	505	du 6 juin 2010 au 5 juin 2015	0	39,68
Plan 2008 Présence II	7 juillet 2008	17 109	7 ans	1	du 7 juillet 2010 au 6 juillet 2015	0	39,68
Plan 2009 Performance	17 juin 2009	1 252 994	7 ans	57	du 17 juin 2011 au 16 juin 2016	399 711	29,55
Plan 2009 Présence	17 juin 2009	6 974 861	7 ans	2571	du 17 juin 2011 au 16 juin 2016	5 064 396	29,55
Plan 2010 Performance	16 juillet 2010	1 439 017	7 ans	56	du 17 juillet 2012 au 16 juillet 2017	471 416	29,91
Plan 2010 Présence II	16 juillet 2010	1 941 610	7 ans	507	du 17 juillet 2012 au 16 juillet 2017	1 351 784	29,91
<b>TOTAL</b>						<b>7 287 307</b>	

(1) Date du Directoire (avant le 28 juillet 2008), ou du Conseil d'Administration (après cette date), ayant décidé l'octroi de chacun des plans.

(2) Nombre d'options attribuées et prix d'exercice ajustés suite à la scission de l'activité Maxidiscount réalisée le 5 juillet 2011 à travers la distribution des titres Dia.

(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 2015 (toutes sont exerçables à cette date).

Les plans se composent exclusivement d'options d'achat d'actions Carrefour déjà existantes.

Les plans sont de deux types :

- les plans Présence dont les critères sont uniquement relatifs à la présence des collaborateurs dans le Groupe entre la date d'attribution et chaque date d'ouverture des options (50 % des options sont acquises au bout de 2 ans, 25 % au bout de 3 ans et les 25 % restants au bout de 4 ans) ;

- les plans Performance qui intègrent, en plus des critères de présence exposés ci-dessus, la réalisation de 2 conditions relatives à la performance économique du Groupe, l'accomplissement de chacune des conditions permettant d'acquérir 50 % des options attribuables :

- le plan Performance 2009 prévoit la réalisation de conditions liées à l'évolution du chiffre d'affaires entre 2008 et 2010 d'une part et du niveau de free cash flow annuel 2010 d'autre part,
- le plan Performance 2010 prévoit la réalisation de conditions liées à l'évolution du chiffre d'affaires d'une part et du résultat opérationnel courant d'autre part entre 2009 et 2011.

Les mouvements intervenus sur l'exercice 2015 sur les plans d'options d'achat d'actions sont les suivants :

Options restant à lever à fin 2014	11 499 870
dont options exerçables	11 499 870
Options attribuées sur l'exercice 2015 <sup>(1)</sup>	-
Options exercées sur l'exercice 2015	(633 245)
Options annulées et échues sur l'exercice 2015 <sup>(2)</sup>	(3 579 318)
<b>Options restant à lever à fin 2015</b>	<b>7 287 307</b>
dont options exerçables	7 287 307

(1) Le Comité des Rémunérations a décidé de n'attribuer aucun plan de stock-options sur l'exercice 2015.

(2) Les plans 2008 sont arrivés à échéance en juin et juillet 2015. Le solde d'options non exercées à cette date a été radié, soit 3 579 318 options.

## 10.2.2 Plans d'attribution gratuite d'actions

Aucun nouveau plan n'ayant été émis en 2015, il n'y a aucune action gratuite au 31 décembre 2015.

## 10.3 Rémunération des dirigeants (parties liées)

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)	2015	2014
Rémunération au titre de l'exercice	3,9	4,2
Rémunération variable relative à l'année précédente	6,3	6,3
Avantages en nature logement et véhicule	0,0	0,1
<b>Rémunération totale versée</b>	<b>10,3</b>	<b>10,5</b>
Charges patronales	3,5	3,6
Indemnités de fin de contrat	-	-

Les autres avantages accordés sont les suivants :

- régime de retraite à prestations définies décrit en note 10.1, étant précisé que les engagements et charges comptables du régime de retraite supplémentaire à prestations définies ne sont pas individualisables (répartition entre les dirigeants du Groupe et les autres bénéficiaires de ce régime basée sur des clés de répartition) ;

- options d'achat d'actions. Les dirigeants présents au 31 décembre 2015 disposaient de 6 160 options d'achat d'actions (nombre identique à fin 2014). La part des paiements fondés sur des actions relative aux dirigeants membres de l'équipe de Direction du Groupe au cours de ces deux exercices est non matérielle.

Le montant des jetons de présence versés aux membres du Conseil d'Administration au cours de l'exercice 2015 s'élève à 0,8 million d'euros, montant identique à 2014.

## 10.4 Effectifs

	2015	2014
Effectif moyen du Groupe	375 529	368 797
Effectif fin de période du Groupe	380 920	381 227

## Note 11 Capitaux propres et résultat par action

### 11.1 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.

### 11.2 Capital social et actions propres

#### 11.2.1 Capital social

Au 31 décembre 2015, le capital social était composé de 738 470 794 actions ordinaires d'une valeur nominale de 2,5 euros. Toutes les actions émises ont été libérées entièrement.

(en milliers d'actions)	2015	2014
<b>Émises au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>734 914</b>	<b>723 984</b>
Émission contre de la trésorerie	-	-
Options sur actions exercées	-	-
Paiement du dividende en actions	3 557	10 930
Annulation de titres	-	-
<b>Émises au 31 décembre</b>	<b>738 471</b>	<b>734 914</b>

La variation de l'exercice correspond aux actions nouvelles émises pour les besoins du paiement du dividende en action (cf. notes 2.3 et 11.3).

#### 11.2.2 Actions propres

##### Principes comptables

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.

Au 31 décembre 2015, le Groupe contrôlait 10 990 800 de ses propres actions, à comparer à 23 386 284 à fin décembre 2014.

(en milliers d'actions)	31/12/2015	31/12/2014	Variations
Actions détenues directement	7 928	10 281	(2 354)
Actions détenues indirectement via un <i>equity swap</i>	3 063	13 105	(10 042)
<b>Actions d'autocontrôle</b>	<b>10 991</b>	<b>23 386</b>	<b>(12 395)</b>

La diminution du nombre d'actions auto-détenues s'explique notamment par la cession de 12,7 millions d'actions décrite en note 2.1.

#### **Actions détenues directement**

Les actions propres détenues directement par Carrefour comprennent les actions propres affectées à la couverture des plans d'options d'achat d'actions et les actions détenues dans le cadre du contrat de liquidité mis en place en janvier 2014 avec Oddo Corporate Finance.

Tous les droits relatifs à ces actions sont suspendus jusqu'à ce que ces actions soient remises en circulation.

#### **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.

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 2015, le nombre d'actions restant à racheter dans le cadre du contrat d'*equity swap* s'élève à 3 063 097 (échéance au 15 juin 2016) pour un montant total de 77 millions d'euros comptabilisé en dette financière (cf. note 12.2.3).

## 11.3 Dividendes

Le Groupe a versé le 17 juillet 2015 un dividende ordinaire de 0,68 euro par action au titre de l'exercice 2014 sous forme :

- d'un règlement livraison des 3 556 885 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 102 millions d'euros ;

- d'un versement en numéraire pour 390 millions d'euros aux actionnaires n'ayant pas retenu l'option du paiement en actions.

## 11.4 Autres éléments du résultat global

Part du Groupe (en millions d'euros)	2015			2014		
	Brut	Impôt	Net	Brut	Impôt	Net
Part efficace de la couverture de flux de trésorerie	(0)	0	(0)	28	(15)	13
Variation des actifs disponibles à la vente	(3)	1	(2)	10	(3)	7
Variation des écarts de conversion	(511)	0	(511)	(5)	(0)	(5)
<b>Autres éléments du résultat global recyclables ultérieurement en résultat</b>	<b>(515)</b>	<b>1</b>	<b>(513)</b>	<b>33</b>	<b>(18)</b>	<b>15</b>
Réévaluation du passif net au titre des régimes à prestations définies	(27)	11	(16)	(192)	66	(127)
<b>Autres éléments du résultat global non recyclables ultérieurement en résultat</b>	<b>(27)</b>	<b>11</b>	<b>(16)</b>	<b>(192)</b>	<b>66</b>	<b>(127)</b>
<b>TOTAL - PART DU GROUPE</b>	<b>(542)</b>	<b>13</b>	<b>(529)</b>	<b>(159)</b>	<b>48</b>	<b>(112)</b>

Participations ne donnant pas le contrôle (en millions d'euros)	2015			2014		
	Brut	Impôt	Net	Brut	Impôt	Net
Part efficace de la couverture de flux de trésorerie	2	(1)	1	3	(1)	2
Variation des actifs disponibles à la vente	(4)	1	(2)	10	(3)	7
Variation des écarts de conversion	(91)	0	(91)	18	0	18
<b>Autres éléments du résultat global recyclables ultérieurement en résultat</b>	<b>(92)</b>	<b>0</b>	<b>(92)</b>	<b>31</b>	<b>(4)</b>	<b>27</b>
Réévaluation du passif net au titre des régimes à prestations définies	(2)	0	(1)	(3)	0	(3)
<b>Autres éléments du résultat global non recyclables ultérieurement en résultat</b>	<b>(2)</b>	<b>0</b>	<b>(1)</b>	<b>(3)</b>	<b>0</b>	<b>(3)</b>
<b>TOTAL - PART ATTRIBUABLE AUX PARTICIPATIONS NE DONNANT PAS LE CONTRÔLE</b>	<b>(94)</b>	<b>1</b>	<b>(93)</b>	<b>28</b>	<b>(4)</b>	<b>24</b>

## 11.5 Intérêts attribuables aux participations ne donnant pas le contrôle

Les participations ne donnant pas le contrôle comprennent principalement les participations suivantes :

- participations dans le sous-groupe constitué par Carrefour Banque SA et ses filiales (compris dans le secteur opérationnel « France »), détenu à hauteur de 60 % par le Groupe ;
- participations dans le sous-groupe constitué par Atacadão et ses filiales (compris dans le secteur opérationnel « Brésil »), qui regroupe l'ensemble des activités de Carrefour au Brésil, et qui est détenu à hauteur de 88 % par le Groupe.

Les principales informations issues des états financiers consolidés de ces sous-groupes figurent ci-dessous.

### SOUS-GROUPE CARREFOUR BANQUE SA

Compte de résultat (en millions d'euros)	2015	2014
Revenu (Produit Net Bancaire)	413	440
Résultat Net	37	49
dont :		
• part du Groupe Carrefour	22	29
• intérêts attribuables aux participations ne donnant pas le contrôle	15	20

État de la situation financière (en millions d'euros)	31/12/2015	31/12/2014
Actifs non courants	2 090	2 400
Actifs courants	2 889	2 784
Passifs non courants hors capitaux propres	1 947	1 587
Passifs courants	2 523	3 104
Dividendes versés aux minoritaires	13	11

### SOUS-GROUPE ATACADÃO \*

Compte de résultat (en millions d'euros)	2015
Revenus totaux	11 285
Résultat Net	269
dont :	
• part du Groupe Carrefour	184
• intérêts attribuables aux participations ne donnant pas le contrôle	85

État de la situation financière (en millions d'euros)	31/12/2015
Actifs non courants	2 731
Actifs courants	3 099
Passifs non courants hors capitaux propres	1 356
Passifs courants	2 820
Dividendes versés aux minoritaires	16

\* Ensemble des activités de Carrefour au Brésil.

Les participations ne donnant pas le contrôle dans d'autres filiales ne sont individuellement pas significatives.

## 11.6 Résultat par action (part du Groupe)

### Principes comptables

En application de la norme IAS 33 – *Résultat par action*, le résultat par action de base est calculé en divisant le résultat attribuable aux porteurs d'actions ordinaires de la Société par le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de la période. Les actions d'auto-contrôle, y compris les titres faisant partie du dispositif d'achat à terme décrit en note 11.2.2, 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. Pour le Groupe, les seuls instruments potentiellement dilutifs sont les options d'achat d'actions qui sont présentées en note 10.2.1. L'effet dilutif des options d'achat d'actions est calculé selon la méthode dite du rachat d'actions prévue par la norme IAS 33, selon laquelle les fonds qui seront recueillis lors de l'exercice des options sont affectés en priorité aux achats d'actions au prix de marché (cours de bourse moyen de la période). En application de cette méthode, 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 déterminée selon IFRS 2 – *Paiement fondé sur des actions*).

Résultat net par action avant dilution	2015	2014
Résultat net des activités poursuivies	977	1 182
Résultat net des activités abandonnées	4	67
Résultat net total	980	1 249
Nombre d'actions moyen pondéré <sup>(1)</sup>	723 322 791	707 397 621
<b>Résultat net des activités poursuivies par action (en euros)</b>	<b>1,35</b>	<b>1,67</b>
<b>Résultat net des activités abandonnées par action (en euros)</b>	<b>0,00</b>	<b>0,09</b>
<b>Résultat net total par action (en euros)</b>	<b>1,36</b>	<b>1,77</b>

(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 2014 a été ajusté pour prendre en compte l'effet de la distribution de dividendes en actions intervenue le 17 juillet 2015 (retraitement rétrospectif de l'effet de la décote de 5 % appliquée au prix d'émission des actions émises en paiement du dividende, effet déterminé selon la méthode du rachat d'actions).

Résultat net par action après dilution	2015	2014
Résultat net des activités poursuivies	977	1 182
Résultat net des activités abandonnées	4	67
Résultat net total	980	1 249
Nombre d'actions moyen pondéré, avant dilution	723 322 791	707 397 621
Actions dilutives	0	0
Plans d'actions gratuites	0	0
Plans de stocks options	0	0
Nombre d'actions retraité, après dilution éventuelle	723 322 791	707 397 621
<b>Résultat net des activités poursuivies par action (en euros)</b>	<b>1,35</b>	<b>1,67</b>
<b>Résultat net des activités abandonnées par action (en euros)</b>	<b>0,00</b>	<b>0,09</b>
<b>Résultat net total par action (en euros)</b>	<b>1,36</b>	<b>1,77</b>

Les options d'achat d'actions ne sont pas retenues dans le calcul du résultat net dilué par action, leur prix d'exercice étant supérieur au cours moyen annuel de l'action sur 2015. Le détail des plans est présenté dans la note 10.2.1.

## Note 12 Actifs, passifs et résultat financiers

### Principes comptables

#### **Actifs financiers non dérivés**

- En application d'IAS 39 – *Instruments financiers : comptabilisation et évaluation*, 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.

#### **(i) 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.

#### **(ii) 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.

#### **(iii) 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.

Le Groupe ne disposait pas de ce type d'actifs ni au 31 décembre 2015 ni au 31 décembre 2014.

#### **(iv) 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.

#### **Typologie des actifs financiers non dérivés détenus par le Groupe**

Les principaux actifs financiers non dérivés détenus par le Groupe sont les suivants :

- actifs financiers non courants : cette ligne du bilan comprend principalement les titres de participation non consolidés et la part à plus d'un an des prêts ;
- créances commerciales (cf. note 5.4.3) ;
- autres actifs financiers courants : ils se composent principalement des titres disponibles à la vente, évalués à la juste valeur, et des prêts et dépôts à moins d'un an.

#### **Passifs financiers non dérivés**

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.

#### **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, le cas échéant, des dettes financières relatives aux créances titrisées pour lesquelles le Groupe supporte le risque de crédit ;
- fournisseurs et autres créditeurs (cf. note 5.4.4) ;
- autres passifs : les autres passifs, classés au sein des passifs courants, comprennent l'ensemble des autres dettes liées à l'exploitation (dettes sociales et fournisseurs d'immobilisations principalement) et les dettes diverses.



### **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.

#### **(i) 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 d'investissement net dans une activité 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 options et 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 de variabilisation 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.

#### **(ii) 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 ».

### **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 2015 comme au 31 décembre 2014, les incidences de la prise en compte de ces deux composantes ne sont pas matérielles.

## 12.1 Instruments financiers par catégorie

AU 31/12/2015

(en millions d'euros)	Ventilation par catégorie d'instruments							Juste valeur
	Valeur comptable	En juste valeur par résultat	Actifs disponibles à la vente	Prêts et créances	Dettes au coût amorti	Dettes couvertes en juste valeur	Instruments dérivés	
Titres de participation	78		78					78
Autres immobilisations financières long terme	1 213		443	770				1 213
<b>Autres actifs financiers non courants</b>	<b>1 291</b>		<b>521</b>	<b>770</b>				<b>1 291</b>
Total encours clients des sociétés financières	6 010			6 010				6 010
Créances commerciales	2 269			2 269				2 269
Autres actifs financiers courants	358			207			151	358
Autres actifs <sup>(1)</sup>	418			418				418
Trésorerie et équivalents de trésorerie	2 724	2 724						2 724
<b>ACTIFS</b>	<b>13 071</b>	<b>2 724</b>	<b>521</b>	<b>9 674</b>			<b>151</b>	<b>13 071</b>
Total dettes financières	7 629				7 064	516	49	8 135
Total refinancement des encours clients	5 249				5 249			5 249
Fournisseurs et autres créiteurs	13 648				13 648			13 648
Autres passifs <sup>(2)</sup>	3 123				3 123			3 123
<b>PASSIFS</b>	<b>29 649</b>				<b>29 085</b>	<b>516</b>	<b>49</b>	<b>30 156</b>

(1) Hors charges constatées d'avance.

(2) Hors produits constatés d'avance.

AU 31/12/2014

(en millions d'euros)	Ventilation par catégorie d'instruments							Juste valeur
	Valeur comptable	En juste valeur par résultat	Actifs disponibles à la vente	Prêts et créances	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
<b>Autres actifs financiers non courants</b>	<b>1 340</b>		<b>481</b>	<b>859</b>				<b>1 340</b>
Total encours clients des sociétés financières	5 980			5 976			4	5 980
Créances commerciales	2 260			2 260				2 260
Autres actifs financiers courants	504		96	297			111	504
Autres actifs <sup>(1)</sup>	551			551				551
Trésorerie et équivalents de trésorerie	3 113	3 113						3 113
<b>ACTIFS</b>	<b>13 748</b>	<b>3 113</b>	<b>577</b>	<b>9 943</b>			<b>115</b>	<b>13 748</b>
Total dettes financières	8 572				7 986	525	61	9 147
Total refinancement des encours clients	5 308				5 015	293		5 308
Fournisseurs et autres créiteurs	13 384				13 384			13 384
Autres passifs <sup>(2)</sup>	2 910				2 910			2 910
<b>PASSIFS</b>	<b>30 174</b>				<b>29 295</b>	<b>818</b>	<b>61</b>	<b>30 749</b>

(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 par la norme IFRS 13 – Evaluation à la juste valeur (cf. note 1.4)

31/12/2015 (en millions d'euros)	niveau 1	niveau 2	niveau 3	Total
Titres de participation			78	78
Autres immobilisations financières long terme	443			443
Actifs financiers courants – dérivés		151		151
Trésorerie et équivalents de trésorerie	2 724			2 724
Dérivés passif		(39)	(10)	(49)

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)

Aucun reclassement n'a été opéré entre les différents niveaux.

## 12.2 Dette financière nette

### 12.2.1 Composition de la dette nette

La dette nette du Groupe s'établit à 4 546 millions d'euros à fin décembre 2015, en baisse de 408 millions d'euros, et s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	31/12/2015	31/12/2014
Emprunts obligataires	6 884	6 915
Autres emprunts et dettes financières	345	1 078
Billet de Trésorerie	-	120
Passifs relatifs à des contrats de location financement	351	398
<b>TOTAL DES DETTES FINANCIÈRES HORS DÉRIVÉS PASSIF</b>	<b>7 580</b>	<b>8 511</b>
Dérivés – Passif	49	61
<b>TOTAL DES DETTES [1]</b>	<b>7 629</b>	<b>8 572</b>
dont dettes à plus d'un an	6 662	6 815
dont dettes à moins d'un an	966	1 757
Autres actifs financiers courants	358	504
Trésorerie et équivalents de trésorerie	2 724	3 113
<b>TOTAL DES PLACEMENTS [2]</b>	<b>3 083</b>	<b>3 618</b>
<b>DETTE NETTE [1] - [2]</b>	<b>4 546</b>	<b>4 954</b>

## 12.2.2 Détail des emprunts obligataires

(en millions d'euros)		Variation du nominal			Valeur comptable de la dette	
		31/12/2014	Émissions	Remboursements	31/12/2015	31/12/2015
<b>Émissions Publiques</b>	<b>Échéance</b>					
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	167			167	166
Emprunt Obligataire Euro MTN, EUR, 4 ans, 4,375 %	2016	500			500	504
Emprunt Obligataire Euro MTN, EUR, 8 ans, 4,678 %	2017	250			250	262
Emprunt Obligataire Euro MTN, EUR, 5 ans, 1,875 %	2017	1 000			1 000	997
Euro Bond Fixed rate, EUR, 7 ans, 5,25 %	2018	279			279	278
Emprunt Obligataire EUR MTN, EUR, 6 ans, 1,75 %	2019	1 000			1 000	997
Emprunt Obligataire Euro MTN, Eur, 10 ans, 4,00 %	2020	1 000			1 000	997
Emprunt Obligataire Euro MTN, EUR, 11 ans, 3,875 %	2021	1 000			1 000	989
Emprunt Obligataire Euro MTN, EUR, 8 ans, 1,75 %	2022	1 000			1 000	948
Emprunt Obligataire Euro MTN, EUR, 10 ans, 1,25 %	2025		750		750	744
<b>DÉTAIL DES EMPRUNTS OBLIGATAIRES</b>		<b>6 940</b>	<b>750</b>	<b>(744)</b>	<b>6 946</b>	<b>6 884</b>

## 12.2.3 Détail des autres emprunts et dettes financières

(en millions d'euros)	31/12/2015	31/12/2014
Dettes bancaires garantie par titres Carrefour (equity swap)	77	330
Emprunts Amérique latine	107	200
Autres emprunts bancaires souscrits	52	350
Intérêts courus non échus <sup>(1)</sup>	99	112
Autres passifs financiers	10	87
<b>TOTAL AUTRES EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES</b>	<b>345</b>	<b>1 078</b>

(1) les intérêts courus portent sur la totalité de la dette financière, y compris les emprunts obligataires.



## 12.2.4 Trésorerie et équivalents de trésorerie

### Principes comptables

La trésorerie comprend les fonds en caisse et les dépôts à vue.

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.

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>31/12/2015</b>	<b>31/12/2014</b>
Trésorerie	1 286	2 027
Équivalents de trésorerie	1 439	1 086
<b>TOTAL TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE</b>	<b>2 724</b>	<b>3 113</b>

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.

## 12.2.5 Autres actifs financiers courants

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>31/12/2015</b>	<b>31/12/2014</b>
Actifs disponibles à la vente	0	96
Dérivés	151	111
Dépôts à plus de 3 mois	186	222
Autres	22	76
<b>TOTAL AUTRES ACTIFS FINANCIERS COURANTS</b>	<b>358</b>	<b>504</b>

## 12.3 Analyse des dettes financières (hors dérivés passifs)

### 12.3.1 Détail par nature de taux

(en millions d'euros)	31/12/2015		31/12/2014	
	avant effet des instruments dérivés	après effet des instruments dérivés	avant effet des instruments dérivés	après effet des instruments dérivés
Dettes à taux fixe	7 277	6 777	8 035	7 473
Dettes à taux variable	287	803	450	1 038
<b>TOTAL DETTES FINANCIÈRES (HORS DÉRIVÉS PASSIFS)</b>	<b>7 564</b>	<b>7 580</b>	<b>8 485</b>	<b>8 511</b>

### 12.3.2 Détail par devise

Les éléments ci-dessous sont présentés après prise en compte des couvertures.

(en millions d'euros)	31/12/2015	31/12/2014
Euro	7 314	8 120
Real Brésilien	80	120
Yuan Chinois	14	23
Dollar Taïwanais	74	73
Peso Argentin	28	101
Zloty Polonais	65	69
Lei Roumain	5	6
<b>TOTAL DETTES FINANCIÈRES (HORS DÉRIVÉS PASSIFS)</b>	<b>7 580</b>	<b>8 511</b>

Au 31 décembre 2015, la dette en euros représente 96 % du total des dettes financières brutes hors dérivés passifs (95 % au 31 décembre 2014).

### 12.3.3 Détail par échéance

(en millions d'euros)	31/12/2015	31/12/2014
À moins d'un an	921	1 696
Entre 1 et 2 ans	1 306	954
Entre 2 et 5 ans	2 447	2 662
Au-delà de 5 ans	2 905	3 198
<b>TOTAL DETTES FINANCIÈRES (HORS DÉRIVÉS PASSIFS)</b>	<b>7 580</b>	<b>8 511</b>

## 12.4 Autres actifs financiers non courants

(en millions d'euros)	31/12/2015	31/12/2014
Titres de participations non consolidés	78	78
Prêts à plus d'un an	1	2
Dépôts et cautionnements	618	709
Autres	594	552
<b>TOTAL AUTRES ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS</b>	<b>1 291</b>	<b>1 340</b>

## 12.5 Résultat financier

Le détail des éléments du résultat financier s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	2015	2014
<b>Produits sur prêts et trésorerie</b>	<b>32</b>	<b>35</b>
Produits d'intérêts sur les dépôts bancaires	30	31
Produits financiers sur placements	2	4
<b>Coût de l'endettement financier brut</b>	<b>(380)</b>	<b>(434)</b>
Charges d'intérêt sur les passifs financiers évalués au coût amorti après prise en compte des produits et charges sur instruments de taux	(352)	(406)
Charges d'intérêt sur location financement	(27)	(28)
Inefficacité de la couverture de juste valeur de la dette	-	(0)
<b>Coût de l'endettement financier net</b>	<b>(347)</b>	<b>(399)</b>
<b>Autres produits et charges financiers</b>	<b>(168)</b>	<b>(164)</b>
Charges d'intérêts de la période sur le passif au titre des prestations définies	(29)	(45)
Produits d'intérêts des actifs de couverture des engagements de retraite	4	6
Taxe sur les transactions financières	(46)	(37)
Intérêts de retard sur contentieux fiscaux et sociaux	(55)	(3)
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	7	48
Charges de cession des actifs disponibles à la vente sortis des autres éléments du résultat global	(2)	(40)
Gain/perte net de change	7	1
Impact des rachats obligataires	(7)	(3)
Variation de juste valeur des dérivés de taux	(3)	(31)
Autres	(44)	(61)
<b>RÉSULTAT FINANCIER</b>	<b>(515)</b>	<b>(563)</b>
<i>Charges financières</i>	<i>(567)</i>	<i>(654)</i>
<i>Produits financiers</i>	<i>51</i>	<i>91</i>

## 12.6 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.

### 12.6.1 Risque de liquidité

#### 12.6.1.1 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.

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 disposer d'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 si cette dégradation est 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 décembre 2015, le Groupe dispose de deux lignes de crédits syndiqués non tirées auprès d'un pool de banques de premier rang d'un montant total de 3,9 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*).

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.

### 12.6.1.2 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 de 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), et un allongement de la durée du passif pour renforcer le ratio NSFR (*Net Stable Funding Ratio* – ratio de liquidité à long terme) visant un équilibre de l'actif et du passif ;
- 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 2015, Carrefour Banque a ainsi réalisé deux émissions obligataires pour accompagner le financement et le développement de ses activités (cf. note 5.5.2). La structure Master Trust permet une gestion dynamique des séries de titres émises par le Fond Commun de Titrisation. Dans le cadre de celle-ci, la série de 400 millions d'euros a été renouvelée pour deux ans à compter de juin 2015.

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. L'option d'extension d'un an a été exercée, portant la maturité de la ligne de crédit syndiqué à novembre 2020. Après l'opération, cette ligne reste assortie d'une option d'extension d'une année supplémentaire.

Les échéanciers ci-dessous présentent les flux de trésorerie afférents à l'ensemble des dettes financières du Groupe par maturité.

31/12/2015 (en millions d'euros)	Valeur comptable	Flux de trésorerie contractuels	< 1 an	2-5 ans	> 5 ans
Dettes couvertes en juste valeur	516	501	251	250	
Dettes couvertes en flux de trésorerie	-	-			
Dettes à taux fixe	6 636	7 532	771	3 890	2 871
Dettes non couvertes	77	78	78		
Passifs relatifs à des contrats de location-financement	351	645	52	198	395
Instruments dérivés	49	48	22	17	10
<b>Total Dettes financières</b>	<b>7 629</b>	<b>8 803</b>	<b>1 173</b>	<b>4 355</b>	<b>3 275</b>
Fournisseurs et autres créiteurs	13 648	13 648	13 648		
Refinancement des encours clients	5 249	5 249	3 328	1 921	
Autres passifs <sup>(1)</sup>	3 123	3 123	3 123		
<b>TOTAL PASSIFS FINANCIERS</b>	<b>29 649</b>	<b>30 824</b>	<b>21 272</b>	<b>6 277</b>	<b>3 275</b>

(1) Hors produits constatés d'avance.

31/12/2014 (en millions d'euros)	Valeur comptable	Flux de trésorerie contractuels	< 1 an	2-5 ans	> 5 ans
Dettes couvertes en juste valeur	500	524	12	512	
Dettes couvertes en flux de trésorerie	-	-			
Dettes à taux fixe	7 163	7 992	1 572	3 313	3 106
Dettes non couvertes	450	456	236	220	
Passifs relatifs à des contrats de location-financement	398	709	68	204	437
Instruments dérivés	61	49	35	5	9
<b>Total Dettes financières</b>	<b>8 572</b>	<b>9 729</b>	<b>1 923</b>	<b>4 254</b>	<b>3 553</b>
Fournisseurs et autres créiteurs	13 384	13 384	13 384		
Refinancement des encours clients	5 308	5 308	3 718	1 589	
Autres passifs <sup>(1)</sup>	2 910	2 910	2 910		
<b>TOTAL PASSIFS FINANCIERS</b>	<b>30 174</b>	<b>31 331</b>	<b>21 935</b>	<b>5 843</b>	<b>3 553</b>

(1) Hors produits constatés d'avance.

## 12.6.2 Risque de taux d'intérêt

Le risque de taux d'intérêt est le risque par lequel la variation des taux d'intérêt serait susceptible de générer une augmentation du coût net de l'endettement du Groupe.

La gestion du risque de taux est assurée centralement par la Direction de la trésorerie et des financements du Groupe qui effectue un reporting mensuel de ses opérations examiné dans le cadre d'un comité des taux visant à proposer une stratégie de couverture et les modalités d'application dans le but de limiter l'exposition au risque de taux et d'optimiser le coût du financement.

La dette à long terme est émise principalement à taux fixe, protégeant ainsi le Groupe contre une hausse des taux.

Carrefour détient néanmoins différents instruments financiers destinés à couvrir la dette financière du Groupe face au risque de variations des taux d'intérêt. Il s'agit principalement des swaps (vanille) et des options de taux d'intérêt classiques. Le Groupe applique la comptabilité de couverture pour ces instruments quand les critères requis sont respectés.

Lorsqu'elle est émise à taux variable, la dette long terme est couverte au moyen d'instruments financiers permettant de plafonner la hausse des taux d'intérêt pour tout ou partie de la période.

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

	Baisse des taux de 0,50 %		Hausse des taux de 0,50 %	
	Impact capitaux propres	Impact résultat	Impact capitaux propres	Impact résultat
<i>(en millions d'euros)</i> <i>(- : perte ; + : gain)</i>				
Placements	-	(4,5)	-	4,5
Dette à taux variable	-	0,4	-	(0,4)
Dette couverte en juste valeur	-	(2,5)	-	2,5
Swap qualifiés de couverture juste valeur	-	2,5	-	(2,5)
Options qualifiées de couverture de flux de trésorerie	-	(8,5)	-	13,5
Options ( <i>trading</i> )	-	(0,6)	-	1,7
<b>INCIDENCE TOTALE</b>	<b>0,0</b>	<b>(13,2)</b>	<b>0,0</b>	<b>19,3</b>

## 12.6.3 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 de change :

	Baisse du cours de 10 %		Hausse du cours de 10 %	
	Impact OCI	Impact résultat	Impact OCI	Impact résultat
<i>(en millions d'euros)</i> <i>(- : perte ; + : gain)</i>				
Position EUR/USD	-	68,6	-	(68,6)
Position EUR/HKD	-	2,1	-	(2,1)
Position EUR/PLN	-	3,5	-	(3,5)
Position EUR/RON	-	6,7	-	(6,7)

Le **risque de change bilantiel** est le risque par lequel une évolution défavorable des cours de change détériorerait 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, le peso argentin et le renminbi chinois : à titre d'exemple, l'incidence de la variation des taux de change moyens utilisés en 2015 comparés à ceux de 2014 a affecté le chiffre d'affaires du Groupe de - 794 millions d'euros (- 1 % du chiffre d'affaires 2015) et son résultat opérationnel courant de - 109 millions d'euros (- 4,5 % du résultat opérationnel courant 2015).

Enfin, lorsque des financements locaux sont mis en place, ils sont généralement effectués dans la devise locale.

## 12.6.4 Risque de crédit

Le Groupe considère que son exposition au risque de crédit est la suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2015	31/12/2014
Titres de participation	78	78
Autres immobilisations financières long terme	1 213	1 262
<b>Total Autres actifs financiers non courants</b>	<b>1 291</b>	<b>1 340</b>
Encours clients des sociétés financières	6 010	5 980
Créances commerciales	2 269	2 260
Autres actifs financiers courants	358	504
Autres Actifs <sup>(1)</sup>	418	551
Trésorerie et équivalents trésorerie	2 724	3 113
<b>EXPOSITION MAXIMALE AU RISQUE DE CRÉDIT</b>	<b>13 071</b>	<b>13 748</b>

(1) Hors charges constatées d'avance.

### 12.6.4.1 Activité commerciale

#### 1) Créances commerciales

Les créances commerciales 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 2015, le montant net des créances commerciales hors fournisseurs débiteurs s'élève à 1 173 millions d'euros (cf. note 5.4.3). Le montant net des créances échues s'élève à 112 millions d'euros, dont 32 millions d'euros à plus de 90 jours (soit 2,7 % du montant net total des créances commerciales hors fournisseurs débiteurs). Le Groupe considérant le risque de non recouvrement comme marginal, ces créances ne font pas l'objet de dépréciation complémentaire.

#### 2) Placements (équivalents de trésorerie et autres actifs financiers courants)

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.

### 12.6.4.2 Activité 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 aux dispositions de la norme IAS 39 - *Instruments financiers : comptabilisation et évaluation* et 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 CLIENTS ÉCHUS ET NON ÉCHUS

(en millions d'euros)	Solde au 31/12/2015	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 clients des sociétés financières	6 010	5 829	27	39	25	90

(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 clients des sociétés financières	5 981	5 822	39	24	28	67

## ÉCHÉANCIER DES ENCOURS CLIENTS DES SOCIÉTÉS FINANCIÈRES

(en millions d'euros)	Solde au 31/12/2015			
		< 1 an	> 1 an < 5 ans	> 5 ans
France	2 825	1 242	1 465	118
Belgique	175	7	159	8
Espagne	1 640	1 180	227	234
Italie	201	93	75	32
Argentine	166	159	8	-
Brésil	1 003	978	24	-
<b>TOTAL</b>	<b>6 010</b>	<b>3 658</b>	<b>1 958</b>	<b>393</b>

(en millions d'euros)	Solde au 31/12/2014			
		< 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	-
<b>TOTAL</b>	<b>5 981</b>	<b>3 421</b>	<b>2 194</b>	<b>366</b>

## 12.6.5 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 2015, 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 13 Engagements hors bilan

### Principes comptables

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)	31/12/2015	Détail par échéance			31/12/2014
		- d'un an	1 à 5 ans	+ de 5 ans	
<b>Liés à la trésorerie</b>	<b>9 706</b>	<b>7 956</b>	<b>1 171</b>	<b>580</b>	<b>7 869</b>
<i>relatifs aux sociétés financières</i>	8 961	7 855	1 106	0	6 969
<i>relatifs aux autres sociétés</i>	745	101	65	579	900
<b>Liés à l'exploitation/immobilier/expansion...</b>	<b>2 430</b>	<b>1 319</b>	<b>984</b>	<b>127</b>	<b>2 795</b>
<b>Liés aux cessions de titres</b>	<b>261</b>	<b>131</b>	<b>57</b>	<b>73</b>	<b>171</b>
<b>Liés aux locations</b>	<b>3 503</b>	<b>1 055</b>	<b>1 597</b>	<b>851</b>	<b>3 494</b>
<b>TOTAL</b>	<b>15 900</b>	<b>10 460</b>	<b>3 809</b>	<b>1 631</b>	<b>14 328</b>

Engagements reçus (en millions d'euros)	31/12/2015	Détail par échéance			31/12/2014
		- d'un an	1 à 5 ans	+ de 5 ans	
<b>Liés à la trésorerie</b>	<b>6 633</b>	<b>938</b>	<b>5 675</b>	<b>20</b>	<b>6 819</b>
<i>relatifs aux sociétés financières</i>	1 860	146	1 696	18	1 563
<i>relatifs aux autres sociétés</i>	4 774	791	3 980	3	5 256
<b>Liés à l'exploitation/immobilier/expansion...</b>	<b>1 040</b>	<b>239</b>	<b>530</b>	<b>270</b>	<b>921</b>
<b>Liés aux acquisitions de titres</b>	<b>279</b>	<b>176</b>	<b>79</b>	<b>23</b>	<b>337</b>
<b>Liés aux locations</b>	<b>636</b>	<b>226</b>	<b>325</b>	<b>84</b>	<b>654</b>
<b>TOTAL</b>	<b>8 588</b>	<b>1 579</b>	<b>6 610</b>	<b>399</b>	<b>8 730</b>

Les engagements hors bilan liés à la trésorerie sont composés :

- des engagements de crédit donnés par les sociétés financières du Groupe à leur clientèle dans le cadre de leurs activités opérationnelles, ainsi que d'engagements bancaires reçus ;
- de cautions et hypothèques données ou reçues principalement dans le cadre de l'activité immobilière du Groupe ;
- de lignes de crédits mobilisables représentant les lignes de crédit confirmées mises à la disposition du Groupe et non utilisées à la date de clôture.

Les engagements hors bilan liés à l'exploitation sont composés :

- d'engagements d'achat de terrains dans le cadre des programmes d'expansion du Groupe ;
- de dépendances diverses issues de contrats commerciaux ;
- d'engagements donnés pour l'accomplissement de travaux dans le cadre des programmes d'expansion du Groupe ;
- de garanties locatives et de garanties sur opérateurs de galeries marchandes ;
- de créances garanties ;
- d'autres engagements donnés ou reçus.

Les engagements hors bilan liés aux acquisitions et cessions de titres sont composés d'engagements fermes reçus d'achat et de vente de titres :

- majoritairement en France, dans le cadre de l'activité de franchise du Groupe ;
- ainsi que d'options d'achat et de vente de titres exerçables immédiatement et de garanties de passifs. Les garanties de passifs reçus ne sont pas valorisées.

Les engagements hors bilan liés aux contrats de location :

A fin décembre 2015, le Groupe détient en pleine propriété 691 hypermarchés sur 1 190 hypermarchés intégrés et 509 supermarchés sur 1 353 supermarchés intégrés.

Les magasins non détenus en pleine propriété font l'objet de contrats de location pour une charge de 1 035 millions d'euros au titre de l'année 2015 (voir note 5.2.2).

27 % des engagements liés aux contrats de location (location simple et location financement) sont à échéance de moins de 1 an, 43 % à échéance de 1 à 5 ans et 30 % 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 3 503 millions d'euros. Le montant actualisé de ces loyers futurs s'élève à 2 747 millions d'euros (voir note 6.5).

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 2015 un produit de 206 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 636 millions d'euros. L'actualisation de ces loyers futurs correspond à un engagement reçu de 510 millions d'euros.

## Note 14 Événements post clôture

En décembre 2015, le Groupe a exercé l'option de prorogation de la facilité de crédit d'un montant de 2 500 millions d'euros. L'exercice de cette option a été acté en janvier 2016.

La prorogation permet d'étendre la maturité de cette ligne d'une année, à janvier 2021. Après l'opération, cette ligne reste assortie d'une option d'extension d'une année supplémentaire.

Cette opération s'inscrit dans la poursuite de la sécurisation des financements à long terme du groupe Carrefour, visant à allonger la maturité moyenne des facilités de crédit (passant à fin décembre 2015 de 3,7 à 4,4 années).

Par ailleurs, le 29 février 2016, le Groupe a annoncé avoir signé un accord avec le groupe Eroski en vue de l'acquisition de 36 hypers compacts d'une surface totale de 235 000 m<sup>2</sup>, ainsi que 8 galeries marchandes et 22 stations service attenantes. Cette acquisition est soumise à conditions, dont l'approbation des autorités de la concurrence compétentes.

Aucun autre événement postérieur à la clôture n'est de nature à avoir une incidence significative sur les comptes du Groupe.

## Note 15 Honoraires des Commissaires aux comptes

(en millions d'euros)	2015				2014			
	Deloitte & Associés	KPMG	Mazars	Total	Deloitte & Associés	KPMG	Mazars	Total
Audit	3,0	8,3	2,2	13,6	2,3	10,2	2,5	15,1
Autres prestations	0,8	0,2	0,1	1,1	0,8	0,3	0,1	1,2
<b>TOTAL</b>	<b>3,8</b>	<b>8,5</b>	<b>2,3</b>	<b>14,7</b>	<b>3,1</b>	<b>10,5</b>	<b>2,6</b>	<b>16,3</b>

## Note 16 Liste des sociétés comprises dans le périmètre de consolidation

### 16.1 Sociétés consolidées au 31 décembre 2015

FRANCE	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation	FRANCE	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
Ajaccio Distribution	100,0	Carrefour SA	100,0
ALHE Distribution	100,0	Carrefour Services Clients	100,0
Alsatop	100,0	Carrefour Station Service	100,0
Amidis et Cie	100,0	Carrefour Supply Chain	100,0
Antidis	100,0	Carrefour Voyages	100,0
Apen	100,0	Carvilleneuve	100,0
Avenue	52,0	Centre de Formation et Competences	100,0
Bellevue Distribution	100,0	Challenger	100,0
Blo Distribution	100,0	Chamnord	56,7
Boedim	100,0	Cigotop	100,0
Brem 63 SCI	51,0	Clairefontaine	100,0
CSD	74,0	Codiep	100,0
CSF	100,0	Compagnie d'activité et de commerce international – CACI	100,0
Cads	97,9	Coviam 8	100,0
Callian Distribution	100,0	Covicar 2	100,0
Callouets	51,0	Covicar IC 1	99,99
Campus Erteco	100,0	Covicar IC 2	99,99
Carautoroutes	100,0	Covicar IC 3	99,99
Cardadel	100,0	Covicar IC 4	99,99
Carfuel	100,0	Covicargo 4	99,99
Carima	100,0	Covicargo 5	99,99
Carma	50,0	CPF Asset Management	100,0
Carma Courtage	50,0	CRF Régie Publicitaire	100,0
Carma Vie	50,0	CRFP10	100,0
Carrefour Administratif France	100,0	CRFP11	100,0
Carrefour Banque (Ex S2P – Société des paiements PASS)	60,0	CRFP13	100,0
Carrefour Drive	100,0	CRFP14	100,0
Carrefour France	100,0	CRFP15	100,0
Carrefour France Participation	100,0	CRFP16	100,0
Carrefour Hypermarchés	100,0	CRFP19	100,0
Carrefour Import	100,0	CRFP20	100,0
Carrefour Management	100,0	CRFP21	100,0
Carrefour Marchandises Internationales	100,0	CRFP22	100,0
Carrefour Monaco	100,0	CRFP23	100,0
Carrefour Partenariat International	100,0	CRFP4	100,0
Carrefour Property Developpement	58,23	CRFP8	100,0
Carrefour Property France	100,0	CSD Transports	74,0
Carrefour Property Gestion	100,0	CSI	100,0
Carrefour Property International	100,0	Dauphinoise de Participations	100,0
Carrefour Proximité France	100,0	De Kersalun	100,0
		De La Coquerie	51,0

FRANCE	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
De La Fontaine	51,0
De Siam	51,0
Deldis	99,9
Digital Media Shopper	100,0
Diplo	99,96
Distrival	100,0
Dorel	99,9
Ecalhan	51,0
ED Franchise	100,0
EPG	66,0
Erteco	100,0
Erteco France	100,0
Faldis	99,9
Favicar	100,0
FCT Master Credit Card 2013	60,0
Financière RSV	100,0
Finifac	100,0
Forum Développement	100,0
Gamacash	100,0
Geilerop	100,0
Genedis	100,0
Gernimes	100,0
GIE Carrefour Personal Finance Services	57,5
GM Carrefour	100,0
Grandvins-Privés.Com	100,0
Guilvidis	99,9
Guyenne & Gascogne	100,0
GVTIMM	51,0
Hauts De Roya	100,0
Hermes	100,0
Hyparlo	100,0
Hyperadour	100,0
Hypermarchés De La Vezere	50,0
Immauffay	51,0
Immo Artemare	51,0
Immo Bacqueville	51,0
Immobilier Carrefour	100,0
Immobilier Erteco	100,0
Immocyprien	51,0
Immodis	100,0
Immodivine	51,0
Immoloubes	51,0
Immotournay	51,0
Interdis	100,0
Kergalys	100,0
La Baudrière	51,0
La Croix Vignon	51,0

FRANCE	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
La Gersoise	51,0
Lalaudis	99,0
Lann Kerguen	51,2
Lapalus	100,0
Le Courtemblet	100,0
Le Phenix	100,0
Les Tasseaux	51,0
Les Vallées	51,0
Logidis	100,0
Logisticadour	100,0
Ludis	100,0
LVDIS	100,0
Maison Joannes Boubee	100,0
Market Pay	100,0
Market Pay Tech	100,0
Matolidis	100,0
Maximoise De Creation	51,0
Melgven Distribution	100,0
Menudis	100,0
Michel Hochard	100,0
Monteco	100,0
Montel Distribution	100,0
Morteau Distribution	100,0
MPF Podiroux	100,0
MPH Distri	99,9
Newmag	100,0
Nosael	51,0
Nova.Dis	100,0
On Line Carrefour	100,0
Ooshop	100,0
OPCI Kart CRF	100,0
PRM	100,0
Pasdel	99,9
Phivetol	100,0
Ploraudis	100,0
Profidis	100,0
Profidis Et Cie	99,9
Prolacour	100,0
Ressons	51,0
Saint Hermentaire	100,0
Sainte Victoire Distribution	100,0
Sam Prospective	90,0
Samad	100,0
Selima	100,0
Seloja	51,0
Sigoulim	51,0
Société des nouveaux hypermarchés	100,0

<b>FRANCE</b>	<b>Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation</b>
Sodico	100,0
Sodimob	100,0
Sodimodis	100,0
Sodisal	100,0
Sodiscaf	100,0
Sodita	100,0
Soditrive	100,0
Sofaline	100,0
Sofidim	98,9
Sofidis	100,0
Sopromal	100,0
Soval	99,9
Station Sud	100,0
Stelaur	99,9
Stenn	100,0
Superadour	100,0
Superdis	96,5
Tertra	51,0
Univu	100,0
Valecar	100,0
Varjea	100,0
Vezere Distribution	50,0
Visage	100,0
Vizegu	90,1

<b>ALLEMAGNE</b>	<b>Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation</b>
Carrefour Procurement International AG & CO. KG	100,0

<b>ARGENTINE</b>	<b>Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation</b>
Banco De Servicios Financieros SA	60,0
INC SA	100,0

<b>BELGIQUE</b>	<b>Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation</b>
Bigg's SA	100,0
Brugge Retail Associate	100,0
Caparbel	100,0
Carrefour Belgium	100,0
Carrefour Finance	100,0
Carum	100,0
De Netelaar	100,0

<b>BELGIQUE</b>	<b>Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation</b>
Dikon	100,0
Drive 1	100,0
Drive 2	100,0
Eclair	100,0
Filunic	100,0
Fimaser	60,0
Fomar	100,0
Freshfood	100,0
GB Retail Associates SA	100,0
Gent Dampoort Retail Associate	100,0
GMR	100,0
Grosfruit	100,0
Halle Retail Associate	100,0
Heppen Retail Associate	100,0
La Louviere Retail Associate	100,0
Mabe	100,0
Market A1 CBRA	100,0
Market B2 CBRA	100,0
Market C3 CBRA	100,0
Market D4 CBRA	100,0
Market E5 CBRA	100,0
Market F6 CBRA	100,0
Quievrain Retail Associate	100,0
R&D Food	100,0
Rob	100,0
Ruluk	100,0
Schilco	100,0
South Med Investments	100,0
Stigam	100,0
Vanden Meeressche NV	100,0
Versmarkt	100,0
Wapro	100,0

<b>BRÉSIL</b>	<b>Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation</b>
Atacadão Distribuicao Comercio E Industria LTDA	88,0
Banco CSF SA	44,9
BSF Holding SA	44,9
Carrefour Comercio E Industria LTDA	88,0
CMBCI Investimentos E Participações LTDA	88,0
Comercial De Alimentos Carrefour SA	88,0
Imopar Participcoes E Administracao Imobiliaria LTDA	88,0
Pandora Participacoes LTDA	88,0
Riobonito Assessoria De Negocios LTDA	88,0
Tropicargas Transportes LTDA	88,0

<b>BRÉSIL</b>	<b>Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation</b>
Verparinvest SA	88,0

<b>CHINE</b>	<b>Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation</b>
Beijing Carrefour Commercial Co., Ltd.	55,0
Beijing Champion Shoulian Community Chain Stores Co Ltd	100,0
Beijing Chuangyijia Carrefour Commercial	100,0
Beijing Representative Office Of Carrefour SA	100,0
Carrefour (China) Management & Consulting Services Co.	100,0
Carrefour (Sh) E-Commerce Co., Ltd	100,0
Carrefour (Shanghai) Investment Management And Consulting Services Co., Ltd.	100,0
Carrefour (SH) Supply Chain Co., Ltd	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 Global Sourcing Consulting Co Ltd	100,0

<b>CHINE</b>	<b>Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation</b>
Shanghai Proximity Supermarket	100,0
Shanxi Yuejia Commercial Co.,Ltd	55,0
Shenyang Carrefour Commercial Co Ltd	65,0
Shenzhen Carrefour Commercial	100,0
Shenzhen Lerong Supermarket Co Ltd	100,0
Shijiazhuang Carrefour Commercial Co., Ltd.	51,0
Sichuan Carrefour Commercial Co., Ltd.	100,0
Suzhou Yuejia Supermarket Co., Ltd	55,0
The Carrefour(China) Foundation For Food Safety Ltd.	100,0
Tianjin Jiafu Commercial Co., Ltd.	100,0
Tianjin Quanye Carrefour Hypermarket Co., Ltd	65,0
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

<b>ESPAGNE</b>	<b>Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation</b>
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 EF.C. (Financiera Pryca)	59,9
Sidamsa Continente Hipermercados, SA	99,9
Sociedad De Compras Modernas, SA (Socomo)	100,0
Supermercados Champion, SA	100,0
Viajes Carrefour, Slunipersonal	100,0

<b>HONG KONG</b>	<b>Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation</b>
Carrefour Asia LTD	100,0
Carrefour Global Sourcing ASIA	100,0
Carrefour Trading Asia Ltd (CTA)	100,0

<b>INDE</b>	<b>Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation</b>
Carrefour India Master Franchise LTD	100,0
Carrefour WC & C India Private LTD	100,0

<b>IRLANDE</b>	<b>Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation</b>
Carrefour Insurance Limited	100,0

<b>ITALIE</b>	<b>Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation</b>
Carrefour Banca	60,0
Carrefour Italia Finance SRL	100,0
Carrefour Italia SPA	100,0
Carrefour Property Italia SRL	99,8
Consorzio Proprietari Centro Commerciale Brianza	52,8
Consorzio Proprietari Centro Commerciale Burolo	89,0
Consorzio Proprietari Centro Commerciale Giussano	76,8
Consorzio Proprietari Centro Commerciale Massa	54,1
Consorzio Proprietari Centro Commerciale Thiene	57,8
Consorzio Proprietari Centro Commerciale Torino Montecucco	87,2
Consorzio Proprietari Centro Commerciale Vercelli	84,2
Diperdi SRL	99,8
Galleria Commerciale Paderno SRL	99,8
Galleria Commerciale Property Futura SRL	99,8
GS SPA	99,8
Scarl Shopville Gran Reno	57,7
Societa Sviluppo Commerciale SRL	99,8

<b>LUXEMBOURG</b>	<b>Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation</b>
Velasques SA	100,0

<b>PAYS-BAS</b>	<b>Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation</b>
Carrefour China Holdings BV	100,0
Carrefour International Services BV (Hyper Germany Holding BV)	100,0
Carrefour Nederland BV	100,0
Carrefour Property BV	100,0
Ficadam BV	100,0
Fouret BV	100,0
Hyper Germany BV	100,0
Hyper Invest BV	100,0
Intercrossroads BV	100,0
Soca BV	100,0

<b>POLOGNE</b>	<b>Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation</b>
Carrefour Polska	100,0
Carrefour Polska Waw	100,0
Cpa Waw 1 SKA	100,0
Ibes	100,0
Galerie Alkoholi	100,0
Wigry	100,0

<b>ROUMANIE</b>	<b>Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation</b>
Artima SA	100,0
Carrefour Merchandising	100,0
Carrefour Roumanie	100,0
Militari Galerie Comerciala	100,0
Supeco Investment SRL	100,0

<b>SUISSE</b>	<b>Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation</b>
Carrefour World Trade	100,0
Hyperdema (PHS)	100,0
Promohypermarkt AG (PHS)	100,0

<b>TAÏWAN</b>	<b>Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation</b>
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

## 16.2 Sociétés mises en équivalence au 31 décembre 2015

FRANCE	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation	FRANCE	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
Abredis	50,0	GPVM	30,0
Adialea	45,0	Grandi	50,0
Alexandre	50,0	Gwenda	50,0
AP2L Distribution	50,0	HBLP	25,0
Aroblis	50,0	IDEC	50,0
Audist SAS	50,0	Immo St Pierre Église	50,0
Azaydis	34,0	Josim	34,0
Azimmo	33,8	Jupilou	34,0
Bladis	33,3	La Catalane De Distribution	50,0
Borderouge	49,9	La Craudis	50,0
BPJ	26,0	Laita Belon Distribution	50,0
Calodian Distribution	50,0	Laurenji	50,0
Cardutot	26,0	Lb Le Plan	50,0
Cargan	50,0	Le Clauzels	50,0
Carmila	42,2	Le Petit Bailly	50,0
Cerbel	50,0	Leatild	50,0
Cevidis	50,0	Les Oliviers	50,0
Cherbourg Invest	48,0	Lezidis	50,0
Christia	50,0	Lsodis	50,0
Cinqdis 09	50,0	Lumimmo	51,0
CJA Distribution	50,0	Madis	50,0
Colodor	50,0	Magodis	50,0
Concept 2003	50,0	Maison Vizet Fabre	29,1
Corou	50,0	Malissol	50,0
Coviam 21	50,0	Maridys	50,0
Decodis	50,0	Masseine	50,0
Dépôt Pétrolier de Lyon	50,0	Maudis	50,0
Dépôts Pétroliers Côtiers	24,4	Mbd	50,0
Diric	50,0	My Design	40,0
Dismonpt	50,0	Nasoca	50,0
Distri Palavas	50,0	Noukat	50,0
Distribourg	50,0	Olicours	50,0
Distrifleury	50,0	Ouisdis	50,0
Du Moulin	49,9	Ovea	50,0
Entrepôt Pétrolier De Valenciennes	34,0	Pam	50,0
Fabcorjo	50,0	Plamidis	50,0
Faro	50,0	Plane Marseillan	50,0
Ferrari	50,0	Prassidis	50,0
Fiver	50,0	Prodix	50,0
Foncière Marseillan	50,0	Prophi	50,0
Foncière Planes	50,0	Provencia SA	50,0
Foncière Solandis	33,8	Rebais Distribution	50,0
Frelum	50,0	Rimadis	50,0
Gandis	50,0	Rond Point	34,0
Geric GIE	60,8	Rose Berger	50,0

<b>FRANCE</b>	<b>Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation</b>
SAM	50,0
SCA	50,0
SCB	26,0
SCI Dominique	50,0
SCI Immodisc	50,0
SCI La Clairette	50,0
SCI Latour	60,0
SCI Pont d'Allier	50,0
SCI Sovalac	50,0
Scomondis	50,0
Scycadis	50,0
SDR	50,0
Seredis	26,0
SIFO	50,0
SMD	50,0
SME	50,0
Socadis	50,0
Socadis Cavalaire	50,0
Sodibor	50,0
Sodilim	50,0
Sodyen	50,0
Solandis	34,0
Soquimdis	50,0
Sovadis	50,0
St Paul De Distribution	50,0
Ste Du Dépôt Pétrolier De Nanterre	20,0
Ste Financière Geric	34,9
Storydis	50,0
Tardis	50,0
Turenne	50,0
Valmendis	50,0

<b>BELGIQUE</b>	<b>Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation</b>
Mestdagh	25,0

<b>BRÉSIL</b>	<b>Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation</b>
Cosmopolitano Shopping Empreendimentos SA	44,0

<b>ESPAGNE</b>	<b>Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation</b>
2013 Couñago Nevado	26,0
2013 Cid Otero	26,0
2013 Albadalejo Valencia	26,0
2013 Martinez Carrion	26,0
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
Diagonal Parking, SC	57,5
Glorias Parking SA	50,0
Hegervis Mataro, SL	26,0
Iliturgitana De Hipermercados, SL	34,0
JM.Marmol Supermercados. SL	26,0
J.Carlos Vazquez, SL	26,0
Luhervasan, SL	26,0
Sagrada Familia, SL	26,0
Supermercados Centeno SL	26,0
Valatroz	26,0

<b>ITALIE</b>	<b>Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation</b>
Carmila Thiene SRL	49,8
Consorzio Cieffea	49,9
Consorzio Proprietari Centro Commerciale Assago	49,9
Consorzio Proprietari Centro Commerciale Romanina	46,3
Consorzio Proprietari Centro Commerciale Siracusa	33,3
SCARL Shopville Le Gru	39,3

<b>POLOGNE</b>	<b>Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation</b>
C Services	30,0

<b>ROUMANIE</b>	<b>Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation</b>
Ploiesti Shopping City	50,0

<b>TURQUIE</b>	<b>Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation</b>
Carrefour Sabanci Ticaret Merkezi AS	
Carrefour SA	46,0

<b>TUNISIE</b>	<b>Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation</b>
Ulysse	25,0

## 5.7 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

### Exercice clos le 31 décembre 2015

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 2015 sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la société Carrefour, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- la vérification spécifique prévue par la loi.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

### 1. Opinion sur les comptes consolidés

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes consolidés de l'exercice sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière, ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

### 2. Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, 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 2015 étant fondées sur des prévisions présentant par nature un caractère incertain, les réalisations pourraient différer 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 6.3 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 6.3. 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 9 et 10.1 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 9 mars 2016

MAZARS  
Pierre Sardet  
David Chaudat

KPMG SA  
Patrick-Hubert Petit  
Caroline Bruno-Diaz

DELOITTE & ASSOCIÉS  
Arnaud de Planta



# 6



## Comptes annuels de la Société au 31 décembre 2015

<b>6.1</b>	<b>Bilan au 31 décembre 2015</b>	<b>230</b>	<b>6.4</b>	<b>Annexe aux comptes annuels</b>	<b>233</b>
<b>6.2</b>	<b>Compte de résultat au 31 décembre 2015</b>	<b>231</b>	<b>6.5</b>	<b>Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels</b>	<b>250</b>
<b>6.3</b>	<b>Tableau de flux de trésorerie</b>	<b>232</b>			

## 6.1 Bilan au 31 décembre 2015

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	2015		2014	
		Brut	Amortissements & dépréciations	Net	Net
Immobilisations incorporelles		13 821	2 404	11 417	11 419
Immobilisations corporelles		2	2	-	-
Immobilisations financières		25 637	1 661	23 976	24 061
<b>Actif immobilisé</b>	<b>3</b>	<b>39 460</b>	<b>4 067</b>	<b>35 393</b>	<b>35 480</b>
Créances	4	999	187	812	3 655
Valeurs mobilières de placement	5	267	7	260	334
<b>Actif circulant</b>		<b>1 266</b>	<b>194</b>	<b>1 072</b>	<b>3 989</b>
Comptes de régularisation	4	45	-	45	47
<b>TOTAL ACTIF</b>		<b>40 771</b>	<b>4 261</b>	<b>36 510</b>	<b>39 516</b>

### Passif

(en millions d'euros)	Notes	2015	2014
Capital social		1 846	1 837
Primes d'émission et de fusion		16 023	15 930
Réserve légale		184	181
Réserves réglementées		378	378
Autres réserves		39	39
Report à nouveau		5 213	1 361
Résultat de l'exercice		831	4 440
<b>Capitaux propres</b>	<b>6</b>	<b>24 514</b>	<b>24 166</b>
<b>Provisions pour risques et charges</b>	<b>7</b>	<b>396</b>	<b>367</b>
<b>Dettes financières</b>			
Emprunts obligataires		7 043	7 048
Emprunts auprès des établissements de crédits		-	120
<b>Dettes d'exploitation</b>			
Dettes fournisseurs et comptes rattachés		33	21
Dettes fiscales et sociales		74	81
Autres dettes d'exploitation		-	-
<b>Dettes diverses</b>			
Autres dettes diverses		4 450	7 713
<b>Dettes</b>	<b>8</b>	<b>11 600</b>	<b>14 983</b>
<b>TOTAL PASSIF</b>		<b>36 510</b>	<b>39 516</b>

## 6.2 Compte de résultat au 31 décembre 2015

(en millions d'euros)

	2015	2014
Reprises sur dépréciations, provisions et transferts de charges	44	3
Autres produits	138	363
<b>Total produits d'exploitation</b>	<b>182</b>	<b>366</b>
Autres achats et charges externes	(176)	(393)
Traitements et salaires, charges sociales	(26)	(29)
Dotations d'exploitation aux amortissements, dépréciations et provisions	(6)	(25)
Impôts, taxes et autres charges d'exploitation	(5)	(10)
<b>Total charges d'exploitation</b>	<b>(213)</b>	<b>(457)</b>
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>(31)</b>	<b>(91)</b>
Produits de participations	848	1 583
Autres intérêts et produits assimilés, produits de cession de VMP	110	343
Reprises sur dépréciations et provisions	67	419
<b>Total produits financiers</b>	<b>1 025</b>	<b>2 345</b>
Dotations aux provisions et dépréciations	(137)	(113)
Intérêts et charges assimilées	(263)	(326)
<b>Total charges financières</b>	<b>(400)</b>	<b>(439)</b>
<b>Résultat financier</b>	<b>625</b>	<b>1 906</b>
<b>Résultat courant avant impôts</b>	<b>594</b>	<b>1 815</b>
Résultat exceptionnel sur opération de gestion	-	(53)
Résultat exceptionnel sur opération en capital	-	688
Dotations et reprises d'amortissements, de provisions et dépréciations	44	1 752
<b>Résultat exceptionnel</b>	<b>44</b>	<b>2 387</b>
Participation des salariés aux fruits de l'expansion	-	-
Impôts sur les bénéfices	193	238
<b>RÉSULTAT NET</b>	<b>831</b>	<b>4 440</b>

## 6.3 Tableau de flux de trésorerie

(en millions d'euros)

	2015	2014
<b>Résultat net</b>	<b>831</b>	<b>4 440</b>
Dotation aux amortissements	(1)	13
Dotation (nette) aux provisions et dépréciations	(16)	(2 049)
Plus et moins-values nettes sur cessions d'immobilisations	-	(688)
Autres variations	(5)	-
<b>Trésorerie brute issue des opérations</b>	<b>809</b>	<b>1 716</b>
Variation des autres créances et dettes	(32)	28
<b>Variation de la trésorerie issue des opérations d'exploitation</b>	<b>777</b>	<b>1 744</b>
Acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles	-	(33)
Acquisitions des titres de participation	(20)	(728)
Cession d'immobilisations incorporelles et corporelles	-	67
Cessions de titres de participations	-	30
Variation des autres immobilisations financières	-	(206)
Autres variations issues des opérations d'investissement <sup>(1)</sup>	79	(113)
<b>Variation de la trésorerie issue des opérations d'investissement</b>	<b>59</b>	<b>(983)</b>
Dividendes versés	(394)	(159)
Variation nette de l'endettement	(125)	(371)
Variation des créances et dettes intragroupe	(344)	(635)
<b>Variation de la trésorerie issue des opérations de financement</b>	<b>(863)</b>	<b>(1 165)</b>
<b>Variation nette de la trésorerie</b>	<b>(27)</b>	<b>(404)</b>
Trésorerie à l'ouverture de l'exercice <sup>(2)</sup>	83	487
Trésorerie à la clôture de l'exercice <sup>(2)</sup>	56	83
<b>Variation nette de la trésorerie au bilan</b>	<b>(27)</b>	<b>(404)</b>

(1) Dont variation des actions propres (inscrites à l'actif du bilan en valeurs mobilières de placement).

(2) Hors actions propres (cf. note 5).

## 6.4 Annexe aux comptes annuels

Note 1	Principes comptables	234	Note 8	Variation des dettes financières	244
Note 2	Événements significatifs	238	Note 9	Détail des comptes concernant les entreprises liées	244
Note 3	Actif immobilisé	241	Note 10	Autres engagements	245
Note 4	Actif circulant et comptes de régularisation	241	Note 11	Effectifs	246
Note 5	Valeurs mobilières de placement	242	Note 12	Impôt	247
Note 6	Capitaux propres	242	Note 13	Événement postérieur à la clôture	247
Note 7	Provisions et dépréciations	243	Note 14	Filiales et participations	248

## 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, à l'exception de la comptabilisation des engagements de retraite (changement de méthode comptable décrit au paragraphe « Engagements de retraite (régimes à prestations définies) »).

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 recouvrer leur valeur nette comptable, font l'objet d'une dépréciation. Celle-ci est déterminée par comparaison de la valeur nette comptable de l'actif avec le montant le plus élevé entre la valeur d'utilité et la valeur de marché.

### 1.2 Immobilisations financières

Les immobilisations financières sont constituées des participations et créances rattachées, ainsi que des prêts et des autres immobilisations financières.

### 1.3 Participations et créances rattachées

Leurs valeurs brutes sont enregistrées à leur coût d'acquisition.

Ces actifs sont dépréciés au regard de leur valeur de marché ou de leur valeur d'utilité.

La valeur d'utilité est estimée sur la base de plusieurs critères dont les principaux sont : la valeur des capitaux propres, la projection des flux

de trésorerie futurs ou la valorisation de l'actif net réévalué 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 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 ; ces actions sont dépréciées si leur valeur comptable est supérieure au cours moyen de Bourse du mois de décembre ;
- des fonds commun de placement et des certificats de dépôt qui sont enregistrés à leur coût d'acquisition ou à leur valeur de marché si celle-ci est inférieure à ce coût.

## 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 Engagements de retraites

Les engagements en matière de retraite, qui correspondent aux indemnités de départ à la retraite et aux prestations servies au titre du régime de retraite supplémentaire, sont évalués selon la méthode des unités de crédit projetées. Les principales hypothèses actuarielles utilisées pour évaluer les engagements sont détaillées ci-dessous.

La Société a choisi d'appliquer pour la première fois dans les comptes annuels 2015 la recommandation de l'ANC n°2013-02 relative aux règles d'évaluation et de comptabilisation des engagements de retraite et avantages similaires.

Dans le cadre de cette application, la Société a opté pour la méthode 2 et fait le choix de comptabiliser les écarts actuariels en compte de résultat immédiatement.

L'application de cette recommandation est assimilable à un changement de méthode comptable. L'application a eu pour effet de provisionner l'intégralité du coût des services passés et des écarts actuariels qui étaient, jusqu'au 31 décembre 2014, comptabilisés en charges sur la durée moyenne résiduelle d'activité des bénéficiaires. Le montant non reconnu figurait dans les engagements hors-bilan. L'impact à l'ouverture de l'exercice 2015, comptabilisé en « report à nouveau », s'élève à 89 millions d'euros (cf. note 6).

Par conséquent, la provision au 31 décembre 2015 correspond à la totalité de la valeur actualisée de l'obligation au titre des engagements de retraite (y compris écarts actuariels et coût des services passés) nette des actifs de couverture du régime.

L'incidence de ce changement de méthode comptable sur le résultat et les capitaux propres de l'exercice 2014 (informations pro forma établies suivant la nouvelle méthode) est présentée en note 2.

## 1.9 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 :

- 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 2013, 2014 et 2015 des services centraux, soit entre 0 et 5 ans d'ancienneté : 9,28 %, entre 6 et 10 ans d'ancienneté : 7,01 %, entre 11 et 15 ans d'ancienneté : 7,04 %, entre 16 et 20 ans : 5,26 %, entre 21 et 25 ans : 4,36 % et plus de 26 ans : 3,00 %. Au-delà d'un âge de 55 ans, le *turn over* est égal à zéro ;
- table de mortalité : TH TF 00-02.

## 1.10 Régime de retraite supplémentaire

Carrefour a mis en place en 2009 un régime de retraite supplémentaire à prestations définies, ce régime a été modifié en 2015, 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 18 fois le plafond annuel de la Sécurité Sociale ;
- ancienneté : l'ancienneté retenue est celle acquise au sein du groupe Carrefour : elle prend en compte la présence au sein du Groupe y compris au titre de contrats de travail non consécutifs. Aucune bonification d'ancienneté n'est prévue ;
- prestations servies : 2,75 % de la rémunération de référence par année d'ancienneté sous réserve du respect des conditions de performance applicables pour chaque année.

Aucune rente n'est versée si un nombre minimum d'années n'a pas été validé au titre des conditions de performance ;

- rémunération de référence : la rémunération de référence est calculée sur la moyenne des 3 dernières rémunérations annuelles (salaire de base + rémunération variable annuelle), perçues au cours des trois années civiles précédant l'année de cessation d'activité. Cette moyenne est plafonnée à 60 PASS ;
- rente annuelle : 25 % de la rémunération de référence et la différence entre 45 % de la rémunération de référence et le montant annuel des retraites de base, complémentaire et supplémentaire ;
- 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.

## 1.11 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.

## 1.12 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 2015 ou arrivés à expiration au cours de l'exercice sont présentées dans le tableau ci-après :

	Date d'attribution <sup>(1)</sup>	Nombre d'options attribuées <sup>(2)</sup>	Durée contractuelle du plan	Nombre de bénéficiaires	Période de levée d'option <sup>(3)</sup>	Nombre d'options restant à lever <sup>(4)</sup>	Prix d'exercice en euros <sup>(2)</sup>
Plan 2008 Présence I	6 juin 2008	4 545 183	7 ans	505	du 6 juin 2010 au 5 juin 2015	0	39,68
Plan 2008 Présence II	7 juillet 2008	17 109	7 ans	1	du 7 juillet 2010 au 6 juillet 2015	0	39,68
Plan 2009 Performance	17 juin 2009	1 252 994	7 ans	57	du 17 juin 2011 au 16 juin 2016	399 711	29,55
Plan 2009 Présence	17 juin 2009	6 974 861	7 ans	2571	du 17 juin 2011 au 16 juin 2016	5 064 396	29,55
Plan 2010 Performance	16 juillet 2010	1 439 017	7 ans	56	du 17 juillet 2012 au 16 juillet 2017	471 416	29,91
Plan 2010 Présence II	16 juillet 2010	1 941 610	7 ans	507	du 17 juillet 2012 au 16 juillet 2017	1 351 784	29,91
<b>TOTAL</b>						<b>7 287 307</b>	

(1) Date du Directoire (avant le 28 juillet 2008), ou du Conseil d'Administration (après cette date), ayant décidé l'octroi de chacun des plans.

(2) Nombre d'options attribuées et prix d'exercice ajustés.

(3) L'acquisition des options d'achat d'actions est soumise à des conditions de présence. Depuis 2006, ces conditions sont les suivantes :

- 50 % des options sont acquises au bout de 2 ans ;
- 25 % des options sont acquises au bout de 3 ans ;
- 25 % des options sont acquises au bout de 4 ans.

Concernant la date d'exercice de l'option, des modalités particulières sont applicables en cas de décès du bénéficiaire.

(4) Le nombre d'options restant à lever correspond à l'ensemble des options attribuables au 31 décembre 2015, qu'elles soient exerçables ou non encore exerçables.

Les plans sont de deux types :

- les plans Présence dont les critères sont uniquement relatifs à la présence des collaborateurs dans le Groupe entre la date d'attribution et chaque date d'ouverture des options (50 % des options sont acquises au bout de 2 ans, 25 % au bout de 3 ans et les 25 % restants au bout de 4 ans) ;
- les plans Performance qui intègrent, en plus des critères de présence exposés ci-dessus, la réalisation de 2 conditions relatives à la performance économique du Groupe, l'accomplissement de

chacune des conditions permettant d'acquérir 50 % des options attribuables :

- le plan Performance 2009 prévoit la réalisation de conditions liées à l'évolution du chiffre d'affaires entre 2008 et 2010 d'une part et du niveau de free cash flow annuel 2010 d'autre part,
- le plan Performance 2010 prévoit la réalisation de conditions liées à l'évolution du chiffre d'affaires d'une part et du résultat opérationnel courant d'autre part entre 2009 et 2011.

## 1.13 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 1 906 millions d'euros en 2014 à 625 millions d'euros en 2015. Cette diminution de 1 281 millions d'euros s'explique ainsi :

- une diminution des dividendes versés par les filiales : - 735 millions d'euros ;
- une diminution des bonis de confusion de patrimoine :
  - 304 millions d'euros, en 2014 la Société avait comptabilisé un boni de confusion de 309 millions d'euros à la suite de la fusion par voie de confusion de patrimoine de la société Actis, en 2015 un boni de confusion de patrimoine de 5 millions d'euros a été comptabilisé ;
- une diminution des reprises nettes de provisions pour - 376 millions d'euros, dont le détail est le suivant :
  - - 432 millions d'euros sur les participations : en 2014, un produit net de provisions était comptabilisé pour un montant de - 327 millions d'euros contre une charge nette de provisions pour un montant de 105 millions d'euros enregistrée en 2015,
  - + 71 millions d'euros suite aux reprises de provisions sur actions propres autodétenues, en raison de la hausse du cours de Bourse entre 2014 et 2015,
  - - 15 millions d'euros au titre des autres risques financiers ;
- une augmentation des plus-values sur des cessions d'actions propres : 64 millions d'euros ;
- une diminution du coût de la dette (Groupe et hors Groupe) : 70 millions d'euros.

### 2.2 Résultat exceptionnel

En 2015, le résultat exceptionnel, qui s'élève à 44 millions d'euros, est essentiellement constitué d'une reprise de provision sur des risques divers.

### 2.3 Renforcement de la position financière

Le 22 janvier 2015, 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 de 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), Carrefour 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 à 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.

## 2.4 Placement de 12,7 millions d'actions autodétenues

Le 23 mars 2015, Carrefour a annoncé la cession de 12,7 millions d'actions autodétenues représentant environ 1,73 % de son capital.

La cession 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 (*Accelerated Bookbuilding*) pour un montant total de 393,7 millions d'euros.

Parmi ces 12,7 millions d'actions autodétenues cédées, 9,3 millions d'actions étaient détenues en direct par Carrefour et 3,4 millions d'actions étaient détenues indirectement dans un *equity swap*. Ces actions correspondent à la sur-couverture des plans d'options d'achat d'actions et d'actions gratuites.

## 2.5 Changement de méthode de comptabilisation des engagements de retraite

Le changement de méthode de comptabilisation des engagements de retraite décrit dans la note ci-avant (concernant les règles et méthodes comptables appliquées aux engagements de retraite), aurait eu les impacts suivants, s'il avait été appliqué dès la clôture des comptes au 31 décembre 2014 :

### PASSIF

(en millions d'euros)	2014	Retraitement	2014
	Publié	Pro forma	Pro forma
Capital social	1 837		1 837
Primes d'émission et de fusion	15 930		15 930
Écart de réévaluation	-		-
Réserve légale	181		181
Réserves réglementées	378		378
Autres réserves	39		39
Report à nouveau	1 361	(63)	1 298
Résultat de l'exercice	4 440	(26)	4 414
<b>Capitaux propres</b>	<b>24 166</b>	<b>(89)</b>	<b>24 077</b>
<b>Provisions pour risques et charges</b>	<b>367</b>	<b>89</b>	<b>456</b>
<b>Dettes financières</b>			
Emprunts obligataires	7 048		7 048
Emprunts auprès des établissements de crédits	120		120
<b>Dettes d'exploitation</b>			
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	21		21
Dettes fiscales et sociales	81		81
Autres dettes d'exploitation	-		-
<b>Dettes diverses</b>			
Autres dettes diverses	7 713		7 713
<b>Dettes</b>	<b>14 983</b>	<b>-</b>	<b>14 983</b>
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>39 516</b>	<b>-</b>	<b>39 516</b>

## COMPTE DE RÉSULTAT

<i>(en millions d'euros)</i>	2014	Retraitement	2014
	Publié	Pro forma	Pro forma
Reprises sur dépréciations, provisions et transferts de charges	3		3
Autres produits	363		363
<b>Total produits d'exploitation</b>	<b>366</b>		<b>366</b>
Autres achats et charges externes	(393)		(393)
Traitements et salaires, charges sociales	(29)		(29)
Dotations d'exploitation aux amortissements, dépréciations et provisions	(25)	(26)	(51)
Impôts, taxes et autres charges d'exploitation	(10)		(10)
<b>Total charges d'exploitation</b>	<b>(457)</b>	<b>(26)</b>	<b>(483)</b>
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>(91)</b>	<b>(26)</b>	<b>(117)</b>
Produits de participations	1 583		1 583
Autres intérêts et produits assimilés, produits de cession de VMP	343		343
Reprises sur dépréciations et provisions	419		419
<b>Total produits financiers</b>	<b>2 345</b>		<b>2 345</b>
Dotations aux provisions et dépréciations	(113)		(113)
Intérêts et charges assimilées	(326)		(326)
<b>Total charges financières</b>	<b>(439)</b>		<b>(439)</b>
<b>Résultat financier</b>	<b>1 906</b>		<b>1 906</b>
<b>Résultat courant avant impôts</b>	<b>1 815</b>	<b>(26)</b>	<b>1 789</b>
Résultat exceptionnel sur opération de gestion	(53)		(53)
Résultat exceptionnel sur opération en capital	688		688
Dotations et reprises d'amortissements, de provisions et dépréciations	1 752		1 752
<b>Résultat exceptionnel</b>	<b>2 387</b>		<b>2 387</b>
Participation des salariés aux fruits de l'expansion	-		-
<b>Impôts sur les bénéfices</b>	<b>238</b>		<b>238</b>
<b>RÉSULTAT NET</b>	<b>4 440</b>	<b>(26)</b>	<b>4 414</b>

## Note 3 Actif immobilisé

(en millions d'euros)	Immobilisations incorporelles	Immobilisations corporelles	Immobilisations financières	Total
<b>Immobilisations brutes</b>				
Au 1 <sup>er</sup> janvier 2015	13 821	2	25 652	39 475
Acquisitions	-	-	22 <sup>(1)</sup>	22
Sorties de l'actif	-	-	(37) <sup>(2)</sup>	(37)
<b>Total au 31 décembre 2015 A</b>	<b>13 821</b>	<b>2</b>	<b>25 637</b>	<b>39 460</b>
<b>Amortissements et dépréciations</b>				
Au 1 <sup>er</sup> janvier 2015	2 402	2	1 591	3 995
Dotations aux amortissements de l'exercice	2			2
Dotations et reprises de dépréciations de l'exercice			70	70
Sorties de l'actif				-
<b>Total au 31 décembre 2015 B</b>	<b>2 404</b>	<b>2</b>	<b>1 661</b>	<b>4 067</b>
<b>TOTAL NET A - B</b>	<b>11 417</b>	<b>-</b>	<b>23 976</b>	<b>35 393</b>

(1) Correspond essentiellement à une augmentation de capital de la société Carrefour Management pour 20 millions d'euros.

(2) Correspond à une diminution de la valeur des titres de participation dans des filiales absorbées par voie de confusion de patrimoine.

## Note 4 Actif circulant et comptes de régularisation

### 4.1 État des échéances des créances

(en millions d'euros)	Montant brut	Moins de 1 an	De 1 à 5 ans	Plus de 5 ans
Créances	999	999		
Comptes de régularisation	45	6	25	14
<b>TOTAL</b>	<b>1 044</b>	<b>1 005</b>	<b>25</b>	<b>14</b>

Les comptes de régularisation intègrent essentiellement des primes de remboursement des obligations pour un montant de 23 millions d'euros et des frais d'émission d'emprunts pour 16 millions d'euros amortis sur la durée de remboursement des emprunts auxquels ils sont attachés.

Pour rappel, en 2014, le solde des créances était de 3 655 millions d'euros et intégrait principalement 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.

## Note 5 Valeurs mobilières de placement

Ce poste comprend des actions Carrefour :

- 6 409 942 actions Carrefour disponibles pour être attribuées aux salariés de Carrefour et de ses filiales pour une valeur brute de 161 millions d'euros ;
- 1 517 761 actions Carrefour détenues dans le cadre d'un contrat de liquidité pour une valeur brute de 45 millions d'euros ;
- Des primes versées sur des options d'achats d'actions Carrefour pour 4 millions d'euros, dans le cadre de plans d'options d'achats d'actions non levées au 31/12/2015. Ces primes sont amorties pour un montant de 3 millions d'euros au 31/12/2015.

En 2015, les mouvements d'actions Carrefour autodétenues sont détaillés dans le tableau suivant :

	Nombre	Actif (en millions d'euros)		Provision (en millions d'euros)
		Valeur Brute	Dépréciation	
<b>Total au 31 décembre 2014</b>	<b>10 281 473</b>	<b>279</b>	<b>(31)</b>	<b>(11)</b>
Acquisition dans le cadre du plan d'achat à terme	10 041 714	253		
Acquisition nette dans le cadre d'un contrat de liquidité	937 761	31	(4)	
Cession d'actions sur le marché	(12 700 000)	(340)		
Livraisons d'actions suite à des levées de stocks options	(633 245)	(17)		
Dépréciation sur des actions non encore affectées à des plans déterminés ou à des plans de stocks options hors la monnaie			28	11
<b>Total au 31 décembre 2015</b>	<b>7 927 703</b>	<b>206</b>	<b>(7)</b>	<b>-</b>

La valeur de marché des actions Carrefour détenues, valorisées au dernier cours de cotation connu en 2015, soit 26,65 euros par action, s'élève à 211 millions d'euros.

Ce poste comprend également des fonds communs de placement monétaires pour 56 millions d'euros.

## Note 6 Capitaux propres

### 6.1 Capital social

Le capital social est constitué de 738 470 794 actions d'une valeur nominale de 2,50 euros.

### 6.2 Répartition des bénéfices (articles 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 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
<b>Capitaux propres au 31 décembre 2014 après résultat</b>	<b>1 837</b>	<b>15 930</b>	<b>6 399</b>	<b>24 166</b>
<b>Distribution de dividende *</b>				
Décision de l'Assemblée Générale des actionnaires 2015			(499)	(499)
Création d'actions nouvelles pour distribution du dividende 2014	9	93		102
Variation des primes, réserves et report à nouveau			3	3
<b>Variation du report à nouveau</b>			<b>(89)</b>	<b>(89)</b>
<b>Capitaux propres au 31 décembre 2015 avant résultat</b>	<b>1 846</b>	<b>16 023</b>	<b>5 814</b>	<b>23 683</b>
Résultat de l'exercice 2015			831	831
<b>CAPITAUX PROPRES AU 31 DÉCEMBRE 2015 APRÈS RÉSULTAT</b>	<b>1 846</b>	<b>16 023</b>	<b>6 645</b>	<b>24 514</b>

\* Le dividende 2014 a été versé, en juillet 2015, en numéraire pour 394 millions d'euros et en actions Carrefour pour 102 millions d'euros donnant lieu à l'émission de 3 556 885 actions nouvelles.

Le dividende non versé sur les actions en autodétention, soit 3 millions d'euros, est comptabilisé en report à nouveau lors du versement de dividendes en numéraire.

L'impact du changement de méthode de comptabilisation des engagements de retraite décrit dans les règles et méthodes comptables ainsi que dans la note 2 (événements significatifs) est une diminution du report à nouveau de 89 millions d'euros.

### 6.3 Valeur des réserves affectées à la contrepartie des actions autodétenues

La valeur comptable des actions Carrefour autodétenues au 31 décembre 2015 s'élève à 199 millions d'euros.

## Note 7 Provisions et dépréciations

(en millions d'euros)	Au 1 <sup>er</sup> janvier 2015	Dotations de l'exercice	Reprises de l'exercice		Changement de méthode <sup>(2)</sup>	Au 31 décembre 2015
			Utilisées	Non utilisées		
<b>Provisions pour risques et charges</b>						
Obligations de remises d'actions	11			(11)		-
Engagement de retraite	23	1		(42)	89	71
Autres <sup>(1)</sup>	333	54		(63)		324
<b>Dépréciations</b>						
Sur immobilisations incorporelles	680					680
Sur immobilisations financières	1 592	80		(9)		1 663
Créances	185					185
Autres (VMP)	32	5		(29)		8
<b>TOTAL</b>	<b>2 856</b>	<b>140</b>	<b>-</b>	<b>(154)</b>	<b>89</b>	<b>2 931</b>
<b>Analyse</b>						
Exploitation	47	5		(43)	89	98
Financier	2 048	135		(67)		2 116
Exceptionnel	761			(44)		717
<b>TOTAL</b>	<b>2 856</b>	<b>140</b>	<b>-</b>	<b>(154)</b>	<b>89</b>	<b>2 931</b>

(1) Cette catégorie correspond aux provisions pour risques relatifs aux participations et les provisions pour risques et litiges divers.

(2) La description du changement de méthode sur la comptabilisation des engagements de retraite est donnée dans la note sur les règles et méthodes comptables concernant les engagements de retraite et dans la note 2 concernant les faits marquants de l'exercice.

## Note 8 Variation des dettes financières

Nature des dettes (en millions d'euros)	2014	Augmentations	Diminutions	2015	Dont intérêts courus
Emprunts obligataires	7 048	750	755	7 043	97
Emprunts auprès des établissements de crédit	120		120	-	
<b>TOTAL</b>	<b>7 168</b>	<b>750</b>	<b>875</b>	<b>7 043</b>	<b>97</b>

### ÉTAT DES ÉCHÉANCES DES DETTES À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE

Nature des dettes (en millions d'euros)	Montant	Moins de 1 an	De 1 à 5 ans	Plus de 5 ans
Emprunts obligataires	7 043	764	3 529	2 750
Emprunts auprès des établissements de crédit	-	-		
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	33	33		
Dettes fiscales et sociales	74	74		
Autres dettes diverses <sup>(1)</sup>	4 450	4 450		
<b>TOTAL</b>	<b>11 600</b>	<b>5 321</b>	<b>3 529</b>	<b>2 750</b>

(1) Les échéances à moins d'un an correspondent essentiellement à des emprunts souscrits auprès de filiales.

Pour rappel, en 2014, le solde des autres dettes diverses de 7 713 millions d'euros comprenait notamment une dette de 1 667 millions d'euros liée à l'acquisition à GMR de titres de participation Carrefour Finance.

## Note 9 Détail des comptes concernant les entreprises liées

Actif		Passif	
Immobilisations financières	23 970	Dettes financières	-
Créances	478	Dettes d'exploitation	21
		Dettes diverses	4 434
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>24 448</b>	<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>4 455</b>

Charges		Produits	
Charges d'exploitation	(116)	Produits d'exploitation	138
Charges financières	(17)	Produits financiers	850
Impôts sur les bénéfices	-	Impôts sur les bénéfices	131
<b>TOTAL CHARGES</b>	<b>(133)</b>	<b>TOTAL PRODUITS</b>	<b>1 119</b>

Il n'existe pas de transactions avec des parties liées (autres que les filiales détenues en totalité) présentant une importance significative et qui n'auraient pas été conclues à des conditions normales de marché.

## Note 10 Autres engagements

(en millions d'euros)	Montant	Dont entreprises liées
<b>Engagements donnés</b>		
Avals, cautions et garanties	48	36
Achat à prix ferme d'actions Carrefour <sup>(1)</sup>	77	
Reversement des déficits fiscaux liés à l'intégration fiscale	1 061	1 061
Engagements de paiement des loyers futurs <sup>(2)</sup>	214	
Autres garanties données	35	
<b>TOTAL</b>	<b>1 435</b>	<b>1 097</b>
<b>Engagements reçus</b>		
Crédits syndiqués non tirés <sup>(3)</sup>	3 900	
Engagements de paiement des loyers futurs <sup>(2)</sup>	214	214
<b>TOTAL</b>	<b>4 114</b>	<b>214</b>

(1) Contrat d'achat d'actions à terme :

- En 2009, Carrefour a procédé à un achat à terme de 18 638 439 actions à un prix unitaire de 28,725 euros par action.
- Dans le cadre 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.
- En 2015, Carrefour a acquis 10 041 714 actions au prix de 25,184 euros par action.
- Au 31 décembre 2015, le nombre d'actions restant à acheter s'élève à 3 063 097 actions à un prix de 25,184 euros par action, soit un engagement total de 77 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 2015, la Société dispose de deux lignes de crédits syndiqués non tirées auprès d'un pool de banques de premier rang d'un montant total de 3 900 millions d'euros (échéances 2019 et 2020). Au cours de l'exercice, deux lignes de crédit ont été dénoncées et remplacées par une nouvelle ligne de crédit (cf. événements significatifs).

### ENCOURS NOTIONNEL D'INSTRUMENTS DÉRIVÉS À LA CLÔTURE CLASSÉS PAR MATURITÉ

(en millions d'euros)	31/12/2015	- d'un an	de 1 à 5 ans	+ de 5 ans	31/12/2014	- d'un an	de 1 à 5 ans	+ de 5 ans
<b>Carrefour paie variable (swap d'émission)</b>								
Euribor/taux fixe	500	250	250	0	500	0	500	0
<b>Achats options de taux (caps)</b>								
Encours	5 550	500	4 750	300	5 000	250	3 750	1 000
<b>Achats de Swaptions</b>								
Encours	400	0	400	0	0	0	0	0

## VALORISATION DES INSTRUMENTS DÉRIVÉS À LA CLÔTURE

(en millions d'euros)

31/12/2015

Carrefour paie variable (Swap d'émission)	16
Achats options de taux (Caps)	13
Achats options de taux (Swaptions)	4

## Note 11 Effectifs

### 11.1 Effectif moyen

2015

Cadres	7
Agents de maîtrise et techniciens	0
Employés	0
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>

### 11.2 Rémunération

Les membres du personnel de Carrefour, bénéficient d'un accord de participation ainsi que d'un accord d'intéressement.

Les accords de participation et d'intéressement s'adressent à tous les salariés ayant au moins trois mois d'ancienneté au sein du groupe Carrefour.

Les montants d'intéressement et de participation sont les suivants :

(en euros)

2015

2014

Intéressement payé et placé au titre de l'année N-1	147 063	144 544
Participation placée au titre de l'année N-1	0	67 140

La rémunération des mandataires sociaux est détaillée dans le rapport de gestion.

### 11.3 Avantage au personnel : Retraite

#### Indemnités de départ à la retraite

La provision comptabilisée au titre des indemnités de fin de carrières s'élève à 71 millions d'euros au 31 décembre 2015.

#### Régime de retraite supplémentaire

À la suite du changement de méthode de comptabilisation des engagements de retraite (cf. règles et méthodes comptables), le coût des services passés non comptabilisés en 2014 soit 41 millions d'euros et les écarts actuariels non reconnus soit 48 millions d'euros (dû à la baisse des taux d'actualisation et la hausse de la fiscalité), sont désormais comptabilisés en provision. En 2014, ces montants étaient enregistrés en engagements hors bilan.

Au 31 décembre 2015, la provision pour engagement de retraite intègre donc la totalité des engagements de retraite de la Société.

## Note 12 Impôt

### Informations sur la situation fiscale différée ou latente

#### VARIATION DES IMPÔTS DIFFÉRÉS OU LATENTS

Décalages certains ou éventuels	31/12/2014		Variations		31/12/2015	
	Actif	Passif	Actif	Passif	Actif	Passif
<b>1- Charges non déductibles temporairement</b>						
• Provisions pour retraite	9		44		53	
• Provisions pour dépréciation des créances						
• Provisions pour risques et charges						
• Autres	4				4	
<b>2- Produits non taxables temporairement</b>						
• Plus-value de fusion et d'apport différés		346				346
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>346</b>	<b>44</b>		<b>57</b>	<b>346</b>

#### VENTILATION DU RÉSULTAT ET DE L'IMPÔT CORRESPONDANT

(en millions d'euros)	Avant impôt	Impôt correspondant	Après impôt
Résultat avant éléments exceptionnels et participation	594	62	656
Résultat exceptionnel	44		44
Économie d'impôt liée à l'intégration fiscale		131	131
<b>RÉSULTAT COMPTABLE</b>	<b>638</b>	<b>193</b>	<b>831</b>

## Note 13 Événement postérieur à la clôture

En décembre 2015, le Groupe a exercé l'option de prorogation de la facilité de crédit d'un montant de 2 500 millions d'euros. L'exercice de cette option a été acté en janvier 2016.

La prorogation permet d'étendre la maturité de cette ligne d'une année, à janvier 2021. Après l'opération, cette ligne reste assortie d'une option d'extension d'une année supplémentaire.

Cette opération s'inscrit dans la poursuite de la sécurisation des financements à long terme du groupe Carrefour, visant à allonger la maturité moyenne des facilités de crédit (passant à fin décembre 2015 de 3,7 à 4,4 années).

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.

	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	Oser- vations
				Brute	Nette				
<b>A – Renseignements détaillés</b>									
<b>1. Filiales (% &gt;50)</b>									
<b>France</b>									
BOEDIM	75,9	26,5	100,00	76,9	76,9	0,0			
CARMA	23,3	54,3	50,01	44,0	44,0	6,3		3,1	(1)
CARREFOUR BANQUE	100,0	516,3	60,00	124,4	124,4	64,9	405,3	19,8	(1)
CARREFOUR FRANCE	1 994,9	3 592,0	99,62	3 979,1	3 979,1	1 800,0	42,8	349,4	(1)
CARREFOUR MANAGEMENT	0,0	(0,7)	100,00	22,7	0,0	0,4			
CRFP 8	3 381,5	234,9	74,76	2 528,0	2 528,0	165,1		227,5	
CRFP 13	41,3	3,5	100,00	41,3	41,3	1,5		10,1	
GUYENNE ET GASCOGNE	106,4	19,5	100,00	427,7	427,7	(8,3)	542,4		(1)
HYPARLO	63,0	120,0	100,00	449,6	449,6	98,7	5,7		(1)
PRM	151,5	56,7	100,00	151,9	151,9	0,0			
<b>Total</b>				<b>7 845,6</b>	<b>7 822,9</b>	<b>2 128,6</b>	<b>996,1</b>	<b>609,8</b>	
<b>Étranger</b>									
CARREFOUR ASIA	17,9	(126,4)	100,00	22,9					(1)
CARREFOUR NEDERLAND	2 259,1	3 525,8	100,00	3 603,1	3 603,1				(1)
NORFIN HOLDER	2,0	4 552,0	79,94	3 177,1	3 177,1			119,3	(1)
CAPARBEL (EX NORTHSORE)	6 334,1	(0,5)	99,99	6 334,1	6 334,1				(1)
<b>Total</b>				<b>13 137,2</b>	<b>13 114,3</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>119,3</b>	
<b>2. Participations (10&lt; %&lt;50)</b>									
<b>France</b>									
CRFP 14	986,0	0,0	34,87	343,8	343,8				
FINIFAC	3,7	92,7	49,32	18,0	18,0	10,2	18,2	4,9	(1)
<b>Total</b>				<b>361,8</b>	<b>361,8</b>	<b>10,2</b>	<b>18,2</b>	<b>4,9</b>	
<b>Étranger</b>									
ATACADÃO	1 259,0	468,1	36,70	251,2	251,2			0,1	(1)
CARREFOUR FINANCE	6 823,0	(6,7)	25,00	1 667,7	1 667,7				(1)
CARREFOUR ITALIA	1 182,0	506,3	29,99	2 072,3	475,2				(1)
<b>Total</b>				<b>3 991,3</b>	<b>2 394,1</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,1</b>	

	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>B – Renseignements globaux</b>									
<b>1. Autres filiales</b>									
France				28,9	18,9			102,6	
Étranger				1,7	1,7			0,0	
<b>2. Autres Participations</b>									
France				16,3	8,3			0,4	
Étranger				247,9	247,2			10,9	
<b>C – Renseignements globaux sur les titres</b>									
Filiales françaises (ensemble)				7 874,5	7 841,8			712,4	
Filiales étrangères (ensemble)				13 138,9	13 116,0			119,3	
Participations dans les sociétés françaises (ensemble)				378,1	370,2			5,3	
Participations dans les sociétés étrangères (ensemble)				4 239,1	2 641,4			10,9	
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>				<b>25 630,7</b>	<b>23 969,3</b>			<b>847,9</b>	

(1) Les colonnes Capital, Capitaux propres hors capital, Résultat du dernier exercice clos et Chiffre d'Affaires, correspondent aux informations relatives à l'exercice 2014 car celles relatives à 2015 ne sont pas disponibles.

## 6.5 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels

### Exercice clos le 31 décembre 2015

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 2015, 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.

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur les paragraphes relatifs aux engagements de retraite des notes 1 et 2.5 de l'annexe aux comptes annuels qui exposent le changement de méthode comptable des engagements de retraite suite à la première application de la recommandation de l'ANC n° 2013-02.

### 2. Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, 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, de la projection des flux de trésorerie futurs ou de la valorisation de l'actif net réévalué.

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 des prévisions.

Les paragraphes « Engagements de retraite », « Indemnités de départ à la retraite » et « Régime de retraite supplémentaire » de la note 1 de l'annexe et les notes 2.5 « Changement de méthode de comptabilisation des engagements de retraite » et 7 « Provisions et dépréciations » décrivent le mode d'évaluation et de comptabilisation des engagements long terme envers le personnel. Dans le cadre de notre appréciation des estimations significatives retenues pour la clôture des comptes, nous avons examiné les bases et les modalités de calcul actuariel des engagements ainsi que le caractère approprié de l'information donnée par l'entreprise dans les notes aux comptes annuels précitées.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes annuels, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

### 3. Vérifications et informations spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du Conseil d'administration et dans les documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital et des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Les Commissaires aux comptes

Courbevoie, Paris-La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 15 avril 2016

MAZARS

Pierre Sardet  
David Chaudat

KPMG SA

Patrick-Hubert Petit  
Caroline Bruno-Diaz

DELOITTE & ASSOCIÉS

Arnaud de Planta





7

# Informations sur la Société et le capital

<b>7.1 Renseignements sur la Société</b>	<b>254</b>	<b>7.3 Actionnariat</b>	<b>261</b>
7.1.1 Dénomination/RCS	254	7.3.1 Principaux actionnaires	261
7.1.2 Siège social	254	7.3.2 Informations visées à l'article L. 233-13 du Code de commerce	263
7.1.3 Forme juridique/durée	254	7.3.3 Informations visées à l'article L. 225-100-3 du Code de commerce	263
7.1.4 Dispositions principales des Statuts	254		
<b>7.2 Renseignements sur le capital</b>	<b>257</b>	<b>7.4 Informations boursières</b>	<b>264</b>
7.2.1 Évolution du capital social	257		
7.2.2 Tableau récapitulatif des délégations de compétences et de pouvoirs en matière d'augmentation de capital	257		
7.2.3 Rachats d'actions propres	259		

## 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 d'administration 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 effet 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, groupement ou société, avec toutes autres personnes ou sociétés, et les réaliser et exécuter sous quelque forme que ce soit.

La Société pourra également prendre tous intérêts et participations dans toutes sociétés ou entreprises françaises et étrangères, quel qu'en soit l'objet.

### 7.1.4.2 Le Conseil d'administration (articles 11, 12, 13 et 14)

La Société est administrée par un Conseil d'administration composé de trois à dix-huit membres.

Dès que le nombre des Administrateurs ayant dépassé 70 ans est supérieur au tiers des Administrateurs en fonction, l'Administrateur le plus âgé est réputé démissionnaire d'office ; son mandat prendra fin à la date de la plus prochaine Assemblée Générale Ordinaire.

Chaque Administrateur doit être propriétaire de 1 000 actions au moins pendant la durée de son mandat.

Les membres du Conseil d'administration sont nommés pour une durée de trois années et renouvelés par tiers (ou par fraction aussi égale que possible) chaque année. Lors du Conseil d'administration suivant les premières nominations, les noms des Administrateurs sortants par anticipation au terme de la première et de la deuxième année sont déterminés par tirage au sort. Les Administrateurs sortants sont rééligibles.

Les fonctions des Administrateurs prennent fin à l'issue de la réunion de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle expire leur mandat.

Le Conseil d'administration élit, parmi ses membres, un Président qui doit être une personne physique. La limite d'âge pour exercer les fonctions de Président est fixée à 70 ans. Le Président peut exercer ses fonctions jusqu'à la réunion de l'Assemblée Générale Ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle il atteint son soixante-dixième anniversaire.

La nomination du Président peut être faite pour toute la durée de ses fonctions d'Administrateur.

Le Conseil d'administration nomme en son sein un Vice-Président qui est appelé à suppléer le Président en cas d'absence, d'empêchement temporaire, de démission, de décès ou de non-renouvellement de son mandat. En cas d'empêchement temporaire, cette suppléance vaut pour la durée limitée de l'empêchement ; dans les autres cas, elle vaut jusqu'à l'élection du nouveau Président.

Le Président organise et dirige les travaux du Conseil d'administration dont il rend compte à l'Assemblée Générale.

Il veille au bon fonctionnement des organes de la Société et s'assure en particulier que les Administrateurs sont en mesure de remplir leur mission.

Le Conseil d'administration se réunit aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige, soit au siège social, soit en tout autre endroit indiqué par la convocation.

Les Administrateurs sont convoqués par le Président, ou le cas échéant par le Vice-Président, par tous moyens, même verbalement.

Les réunions du Conseil d'administration sont présidées par le Président du Conseil d'administration, ou le cas échéant, par le Vice-Président.

Les délibérations sont prises aux conditions de *quorum* et de majorité prévues par la loi.

Le Secrétaire du Conseil d'administration est habilité à certifier conformes les copies et extraits des procès-verbaux des délibérations.

Le Conseil d'administration détermine les orientations de l'activité de la Société et veille à leur mise en œuvre.

Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui le concernent.

Le Conseil d'administration 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 appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle cet âge est atteint.

Lorsque la Direction Générale de la Société est exercée par le Président, les dispositions légales réglementaires ou statutaires relatives au Directeur Général lui sont applicables. Il prend le titre de Président-Directeur Général et peut exercer ses fonctions jusqu'à la réunion de l'Assemblée Générale Ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle il atteint l'âge de 70 ans.

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 Générale, 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 Générale par ce moyen électronique, ainsi que l'accusé de réception qui en est donné, seront considérés comme des écrits non révocables et opposables à tous, étant précisé qu'en cas de cession de titres intervenant avant le troisième jour ouvré précédant l'Assemblée Générale 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 d'administration.

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 Générale.

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 Ordinaire et Extraordinaire du 11 juin 2015 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 8 892 212,50 euros (huit millions huit cent quatre-vingt-douze mille deux cent douze euros et cinquante centimes) par la création de 3 556 885 actions nouvelles de la Société qui ont été intégralement libérées dès leur émission, ont porté jouissance au 1<sup>er</sup> janvier 2015 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 1 846 176 985 euros (un milliard huit cent quarante-six millions cent soixante-seize mille neuf cent quatre-vingt-cinq euros). Il est divisé en 738 470 794 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	11 août 2017
• Autres valeurs mobilières	6,24 Mds€	26 mois	11 août 2017
Émission d'actions et/ou de valeurs mobilières avec suppression du droit préférentiel de souscription dans le cadre d'une offre publique et d'offre publique d'échange			
• Actions	175 M€	26 mois	11 août 2017
• Autres valeurs mobilières	2,17 Mds€	26 mois	11 août 2017
Émission d'actions et/ou de valeurs mobilières avec suppression du droit préférentiel de souscription, dans le cadre d'un placement privé			
• Actions	175 M€	26 mois	11 août 2017
• Autres valeurs mobilières	2,17 Mds€	26 mois	11 août 2017
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	11 août 2017
Augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes	500 M€	26 mois	11 août 2017
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	11 août 2017
Attributions gratuites d'actions existantes ou à émettre au profit du personnel salarié et/ou des mandataires sociaux du Groupe (renonciation par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription)	0,5 % 0,15 % (mandataires sociaux)	24 mois	11 juin 2017

## ÉVOLUTION DU CAPITAL DE LA SOCIÉTÉ

Événement	Variation du nombre d'actions	Montant du capital (en euros)
<b>Situation au 30 juin 1999</b>	<b>233 069 544</b>	<b>582 673 860,00</b>
Augmentation de capital en rémunération de l'OPE initiée sur les titres de Promodès	109 427 940	
Augmentations de capital à la suite de l'exercice d'options de souscription d'actions	4 866	
<b>Situation au 31 décembre 1999</b>	<b>342 502 350</b>	<b>856 255 875,00</b>
Augmentation de capital en rémunération de la fusion par absorption de Promodès	6 387 126	
Annulation de 15 000 CDV reçus dans le cadre de la fusion précitée	(15 000)	
Attribution d'actions gratuites (à raison 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	
<b>Situation au 31 décembre 2000</b>	<b>711 143 440</b>	<b>1 777 858 600,00</b>
Augmentations de capital à la suite de l'exercice d'options de souscription d'actions	12 300	
Augmentation de capital à la suite de l'exercice de bons de souscription d'actions	84	
Augmentation de capital à la suite de la conversion d'obligations	30	
<b>Situation au 31 décembre 2001</b>	<b>711 155 854</b>	<b>1 777 889 635,00</b>
Augmentations de capital à la suite de l'exercice d'options de souscription d'actions	9 000	
Augmentation de capital à la suite de la conversion d'obligations	72	
Augmentation de capital en rémunération de la fusion par absorption de Bontemps	4 535 604	
Annulation des actions reçues dans le cadre de la fusion précitée	(4 535 604)	
Augmentation de capital en rémunération de l'OPE initiée sur les titres de Centros Comerciales Carrefour (Espagne)	4 976 845	
<b>Situation au 31 décembre 2002</b>	<b>716 141 771</b>	<b>1 790 354 427,50</b>
Augmentation de capital à la suite de l'exercice de bons de souscription d'actions	612	
<b>Situation au 31 décembre 2003</b>	<b>716 142 383</b>	<b>1 790 355 957,50</b>
Réduction de capital par annulation d'actions	(11 022 833)	
<b>Situation au 31 décembre 2004</b>	<b>705 119 550</b>	<b>1 762 798 875,00</b>
Augmentation de capital en rémunération de la fusion par absorption de Paroma	79 158 600	
Annulation des actions reçues dans le cadre de la fusion précitée	(79 159 434)	
<b>Situation au 20 avril 2005</b>	<b>705 118 716</b>	<b>1 762 796 790,00</b>
Réduction de capital par annulation d'actions	(216 000)	
<b>Situation au 31 décembre 2005</b>	<b>704 902 716</b>	<b>1 762 256 790,00</b>
<b>Situation au 31 décembre 2006</b>	<b>704 902 716</b>	<b>1 762 256 790,00</b>
<b>Situation au 31 décembre 2007</b>	<b>704 902 716</b>	<b>1 762 256 790,00</b>
<b>Situation au 31 décembre 2008</b>	<b>704 902 716</b>	<b>1 762 256 790,00</b>
<b>Situation au 31 décembre 2009</b>	<b>704 902 716</b>	<b>1 762 256 790,00</b>
Réduction de capital par annulation d'actions	(25 566 716)	
<b>Situation au 31 décembre 2010</b>	<b>679 336 000</b>	<b>1 698 340 000,00</b>
<b>Situation au 31 décembre 2011</b>	<b>679 336 000</b>	<b>1 698 340 000,00</b>
Augmentation de capital en rémunération de l'OPE Guyenne & Gascogne	13 331 250	
	<b>692 667 250</b>	<b>1 731 668 125,00</b>
Augmentation de capital du fait de l'option pour le paiement du dividende en actions	16 547 403	
<b>Situation au 31 décembre 2012</b>	<b>709 214 653</b>	<b>1 773 036 632,50</b>
Augmentation de capital du fait de l'option pour le paiement du dividende en actions	14 769 539	
<b>Situation au 31 décembre 2013</b>	<b>723 984 192</b>	<b>1 809 960 480,00</b>
Augmentation de capital du fait de l'option pour le paiement du dividende en actions	10 929 717	
<b>Situation au 31 décembre 2014</b>	<b>734 913 909</b>	<b>1 837 284 772,50</b>
Augmentation de capital du fait de l'option pour le paiement du dividende en actions	3 556 885	
<b>Situation au 31 décembre 2015</b>	<b>738 470 794</b>	<b>1 846 176 985,00</b>

## 7.2.3 Rachats d'actions propres

### Actions propres

À la clôture de l'exercice, la Société détenait 7 927 703 actions propres (soit 1,07 % du capital).

La valeur de marché des actions Carrefour détenues, valorisées au dernier cours de cotation connu en 2015, soit 26,65 euros par actions, s'élève à 211 millions d'euros.

Le 23 mars 2015, Carrefour a procédé à la cession de 12,7 millions d'actions autodétenues représentant environ 1,73 % de son capital.

La cession 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 (*Accelerated Bookbuilding*) pour un montant total de 393,7 millions d'euros.

Parmi ces 12,7 millions d'actions autodétenues cédées, 9,3 millions d'actions étaient détenues en direct par Carrefour et 3,4 millions d'actions étaient détenues indirectement dans 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 Ordinaire et Extraordinaire réunie le 11 juin 2015, 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 ;
- 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

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.

En 2014, pour la mise en œuvre de ce contrat, 100 000 000 euros ont été affectés au compte de liquidité.

En 2015, la Société a acheté 15 577 656 actions à un prix moyen de 29,17 euros l'action et a vendu 14 639 895 actions à un prix moyen de 29,23 euros. La Société détient 1 517 761 actions à la clôture de l'exercice.

#### 2. Couverture des plans d'options d'achat d'actions

Au cours de l'exercice 2015, 633 245 actions ont été livrées suite à l'exercice de leurs options par les bénéficiaires des plans d'options. 474 169 options ont été exercées à un prix unitaire de 29,55 euros, représentant un prix total de 14 011 693,95 euros et 159 076 options ont été exercés à un prix unitaire de 29,91 euros représentant un prix total de 4 757 963,16 euros.

Dans le cadre du contrat d'achat à terme mis en place le 15 juin 2009, la Société a acquis de façon anticipée :

- le 23 mars 2015, 3 456 321 actions à un prix unitaire de 25,184 euros, soit un prix total de 87 044 380,79 euros ;
- le 25 mars 2015, 1 000 000 actions à un prix unitaire de 25,184 euros, soit un prix total de 25 184 113,62 euros ;
- le 1<sup>er</sup> avril 2015, 2 000 000 actions à un prix unitaire de 25,184 euros, soit un prix total de 50 368 226,89 euros.

Dans le cadre du contrat d'achat à terme mis en place le 15 juin 2009, la Société a acquis à échéance :

- le 7 juillet 2015, 3 585 393 actions à un prix unitaire de 25,184 euros, soit un prix total de 90 294 944,05 euros.

#### 3. Annulation

En 2015, la Société n'a procédé à aucune annulation d'actions.

### Descriptif du programme de rachat d'actions vote par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 11 juin 2015

#### 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 11 juin 2015.

Décision de mise en œuvre : Conseil d'administration du 11 juin 2015.

#### 2. Nombres de titres et part du capital que l'émetteur détient directement ou indirectement :

A la date du 31 mai 2015, la Société détenait 4 803 179 actions propres, soit 0,65 % du capital.

### 3. Répartition par objectifs des titres de capital détenus par la Société :

2 992 276 actions sont affectées à la couverture des plans d'options d'achat d'actions et 1 810 903 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 ;
- 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.

La Société ne pourra pas utiliser l'autorisation de l'Assemblée du 11 juin 2015 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 73 491 390 (soit près de 10 % du capital sur la base du capital au 31 mars 2015). Le montant total maximal que la Société pourra consacrer au rachat de ses propres actions ne pourra excéder 2 278 233 090 euros.

Compte tenu du nombre d'actions déjà détenues au 31 mai 2015, 4 803 179 actions propres, soit 0,65 % du capital social à cette date, le nombre maximum d'actions pouvant être achetées dans le cadre de cette autorisation s'élève à 68 688 211.

### 6. Durée du programme de rachat :

18 mois à compter du 11 juin 2015 conformément à l'autorisation donnée lors de l'Assemblée Générale, soit jusqu'au 15 décembre 2016.

### 7. Opérations effectuées, par voie d'acquisition, de cession ou de transfert, dans le cadre du précédent programme de rachat :

Pourcentage de capital auto détenu de manière directe et indirecte (en titres + en pourcentage) au début du précédent programme le 15 avril 2014	6 078 894 / 0,84 %
Nombre de titres annulés au cours des 24 derniers mois	
Nombre de titres détenus au 31 mai 2015 (en titres + en pourcentage)	4 803 179 / 0,65 %
Valeur brute comptable du portefeuille (en euros)	131 585 550
Valeur de marché du portefeuille (en euros)	148 442 247

	Flux bruts cumulés		Positions ouvertes au jour de la publication du descriptif du programme			
	Achats	Ventes/ Transferts	Position ouverte à l'achat		Position ouverte à la vente	
			Options d'achats achetées	Achats à terme	Options d'achats vendues	Ventes à terme
Nombre de titres	34 069 410	35 345 125				
Échéance maximale moyenne			805 jours	269 jours		
Cours moyen de la transaction	26,39	28,23				
Prix d'exercice moyen			29,91	25,184		
Montants	899 075 233	997 703 554				

## Attributions d'options 2015

Aucune option n'a été attribuée en 2015.

## 7.3 Actionnariat

### 7.3.1 Principaux actionnaires

Au 31 décembre 2015, le capital est de 1 846 176 985 euros (un milliard huit cent quarante-six millions cent soixante-seize mille neuf cent quatre-vingt-cinq euros). Il est divisé en 738 470 794 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 2015, le nombre d'actionnaires

répertoriés s'élèverait à plus de 250 000 actionnaires (dont un peu plus de 2 200 inscrits au nominatif).

Le nombre de droits de vote, au 31 décembre 2015, ressort à 838 675 830. En soustrayant de ce chiffre les droits de vote qui ne peuvent être exercés, le nombre total de droits de vote ressort à 830 748 127.

#### CAPITAL (AU 31 DÉCEMBRE 2015)

Actionnaires	Nombre de titres	En %	Nombre de voix AGO	En %	Nombre de voix AGE	En %
Blue Partners <sup>(1)</sup>	38 611 538	5,23 %	64 564 811	7,70 %	64 564 811	7,70 %
Cervinia Europe	38 046 501	5,15 %	71 870 406	8,57 %	71 870 406	8,57 %
Groupe Arnault	2 656 752	0,36 %	2 656 752	0,32 %	2 656 752	0,32 %
Bunt <sup>(2)</sup>	25 388 570	3,44 %	25 388 570	3,03 %	25 388 570	3,03 %
<b>Sous total</b>	<b>104 703 361</b>	<b>14,18 %</b>	<b>164 480 539</b>	<b>19,61 %</b>	<b>164 480 539</b>	<b>19,61 %</b>
Galfa	74 282 174	10,06 %	74 282 174	8,86 %	74 282 174	8,86 %
Stanhore Trading International SRL	34 497 549	4,67 %	34 497 549	4,11 %	34 497 549	4,11 %
Energy Jet SRL	1 461 957	0,20 %	1 461 957	0,17 %	1 461 957	0,17 %
Fundo De Invest. Em Acoes Maldivas	1 321 508	0,18 %	1 321 508	0,16 %	1 321 508	0,16 %
<b>Sous total</b>	<b>37 281 014</b>	<b>5,05 %</b>	<b>37 281 014</b>	<b>4,45 %</b>	<b>37 281 014</b>	<b>4,45 %</b>
Salariés	7 406 057	1,00 %	14 745 233	1,76 %	14 745 233	1,76 %
Autodétention	7 927 703	1,07 %				
Public	506 870 485	68,64 %	547 886 870	65,33 %	547 886 870	65,33 %
<b>TOTAL</b>	<b>738 470 794</b>	<b>100,00 %</b>	<b>838 675 830</b>	<b>100,00 %</b>	<b>838 675 830</b>	<b>100,00 %</b>

(1) Dont 4 135 736 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) 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 2015, les sociétés Blue Partners et Cervinia Europe possèdent 61 274 178 titres octroyant un droit de vote double.

Le 4 février 2016, la société par actions simplifiée Galfa (27 rue de la Chaussée d'Antin, 75009 Paris) a déclaré à l'Autorité des marchés financiers avoir franchi en hausse, le 2 février 2016, par suite de l'acquisition d'une option d'achat portant sur 10 000 000 actions Carrefour, le seuil de 10 % des droits de vote de la Société et détenir 85 012 174 actions Carrefour représentant autant de droits de vote, soit 11,51 % du capital et 10,14 % des droits de vote de la Société. Galfa a également effectué une déclaration d'intention en précisant les objectifs qu'elle envisage de poursuivre vis-à-vis de la Société pour les six mois à venir.

Le 13 avril 2016, la société par actions simplifiée Galfa (27 rue de la Chaussée d'Antin, 75009 Paris) a déclaré à la Société avoir franchi en hausse, le 11 avril 2016, le seuil de 11 %, 12 %, 13 % et 14 % des droits de vote de la Société.

Le 30 mars 2016, le concert composé des sociétés Stanhore Trading Internacional SRL (Ruta 8 Km 17, 500 Oficina 002A, Edificio Beta 3,

Zonamerica, Montevideo, Uruguay), Energy Jet SRL (Ruta 8 Km 17, 500 Oficina 002A, Edificio Beta 3, Zonamerica, Montevideo, Uruguay) et Fundo de Investimento em Ações Maldivas – Investimento no Exterior (Praia de Botafogo, 501, 5° Andar (Parte), Torre Corcovado, Botafogo, CEP 22250-040, RJ, Brésil) a déclaré avoir franchi en hausse, le 30 mars 2016, le seuil de 5 % des droits de vote de la Société et détenir de concert 59 413 630 actions Carrefour représentant autant de droits de vote, soit 8,05 % du capital et 7,09 % des droits de vote de la Société.

A cette occasion, la société Stanhore Trading Internacional SRL a déclaré avoir franchi individuellement en hausse les seuils de 5 % du capital et des droits de vote de la Société.

Stanhore Trading Internacional SRL a déclaré avoir financé l'acquisition de 22 154 124 actions Carrefour, le 30 mars 2016, par un financement structuré (avec une date d'échéance finale au 7 juillet 2021) mis en place avec une banque et, dans ce cadre, avoir nanti 30 754 124 actions Carrefour au profit de la banque.

## 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 2014 et 31 décembre 2013 était la suivante :

### CAPITAL (AU 31 DÉCEMBRE 2014)

Actionnaires	Nombre de titres	En %	Nombre de voix AGO	En %	Nombre de voix AGE	En %
Blue Partners <sup>(1)</sup>	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 <sup>(2)</sup>	2 656 752	0,36 %	2 656 752	0,32 %	2 656 752	0,32 %
Bunt <sup>(3)</sup>	25 388 570	3,45 %	25 388 570	3,06 %	25 388 570	3,06 %
<b>Sous-total</b>	<b>108 725 665</b>	<b>14,79 %</b>	<b>166 178 938</b>	<b>20,01 %</b>	<b>166 178 938</b>	<b>20,01 %</b>
Galfa <sup>(4)</sup>	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 %
Autodétention	10 281 473	1,40 %				
Autocontrôle						
Public	538 306 309	73,25 %	579 022 897	69,72 %	579 022 897	69,72 %
<b>TOTAL</b>	<b>734 913 909</b>	<b>100,00 %</b>	<b>830 549 897</b>	<b>100,00 %</b>	<b>830 549 897</b>	<b>100,00 %</b>

(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) Détention 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.

### 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 <sup>(1)</sup>	15 166 771	2,09 %	15 166 771	1,85 %	15 166 771	1,85 %
ColDevelopment SARL <sup>(2)</sup>	1 337 001	0,18 %	1 337 001	0,16 %	1 337 001	0,16 %
Blue AIV SARL <sup>(3)</sup>	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 <sup>(4)</sup>	2 656 752	0,37 %	2 656 752	0,32 %	2 656 752	0,32 %
Bunt <sup>(5)</sup>	25 379 553	3,51 %	25 379 553	3,10 %	25 379 553	3,10 %
<b>Sous-total</b>	<b>106 940 705</b>	<b>14,77 %</b>	<b>164 393 978</b>	<b>20,06 %</b>	<b>164 393 978</b>	<b>20,06 %</b>
Salariés	7 871 862	1,09 %	15 736 862	1,92 %	15 736 862	1,92 %
Autodétention	5 761 500	0,80 %				
Autocontrôle						
Public	603 410 125	83,35 %	639 365 658	78,02 %	639 365 658	78,02 %
<b>TOTAL</b>	<b>723 984 192</b>	<b>100,00 %</b>	<b>819 496 498</b>	<b>100,00 %</b>	<b>819 496 498</b>	<b>100,00 %</b>

(1) Détention par assimilation de 15 166 769 actions Carrefour prêtées par Colony Blue Investor SARL avec une faculté de rappel à sa seule initiative.

(2) Détention par assimilation de 87 000 actions Carrefour prêtées par ColDevelopment SARL avec une faculté de rappel à sa seule initiative et détention par assimilation de 1 250 000 actions Carrefour pouvant être acquises au titre d'option d'achat d'actions.

(3) Détention par assimilation de 176 691 actions Carrefour prêtées par Blue AIV SARL avec une faculté de rappel à sa seule initiative.

(4) Détention 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.

## Actionariat des salariés

Les salariés du Groupe, par l'intermédiaire des Fonds Communs de Placement d'Entreprise, détenaient 1 % 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 2015, 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 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 des trois vingtièmes 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 dixième du capital social et du vingtième des droits de vote.

La société Stanhore Trading Internacional SRL dont le siège social est à Ruta 8 km 17, 500 Oficina 002A Edificio Beta 3 Zonamerica Montevideo Uruguay agissant de concert avec la société Energy Jet SRL dont le siège social est à Ruta 8 km 17, 500 Oficina 002A Edificio Beta 3 Zonamerica Montevideo Uruguay, la société Fundo de Investimento em Acoes Maldivas – Investimento no Exterior dont le siège social est à Praia de Botafogo 501 5° Andar (Parte) Torre Corcovado Botafogo CEP 22250-040 RJ Brésil détenait plus du vingtième du capital social.

### 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 261 du présent Document de Référence.

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 257 du présent Document de Référence. 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 Stoxx Europe 600 Retail Index.

Au 31 décembre 2015, l'action Carrefour se situait en 25<sup>e</sup> position dans l'indice CAC 40 en terme de capitalisation boursière, avec un poids de 1,58 %.

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.

	2011	2012	2013	2014	2015
Cours de clôture (en euros) <sup>(1)</sup>					
<i>plus haut</i>	36,08 <sup>(2)</sup> 31,52 <sup>(3)</sup>	19,63	29,02	29,2	32,8
<i>plus bas</i>	15,07	13,07	18,9	22,09	23,65
<i>au 31 décembre</i>	17,62	19,35	28,81	25,3	26,65
Nombre d'actions au 31 décembre	679 336 000	709 214 653	723 984 192	734 913 909	738 470 794
Capitalisation boursière au 31 décembre (en milliards d'euros)	12,0	13,7	20,9	18,6	19,7
Moyenne des volumes quotidiens <sup>(1) (4)</sup>	3 935 400 <sup>(2)</sup>	3 239 839	2 598 027	2 985 228	3 064 488
Résultat net des activités poursuivies par action (en euros)	(3,35)	0,17	1,37	1,67	1,35
Dividende net (en euros)	0,52	0,58	0,62	0,68	0,70 <sup>(5)</sup>
Rendement	2,95 %	3,00 %	2,15 %	2,69 %	2,63 %

(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 17 mai 2016.

### VOLUME DES TRANSACTIONS EN 2015

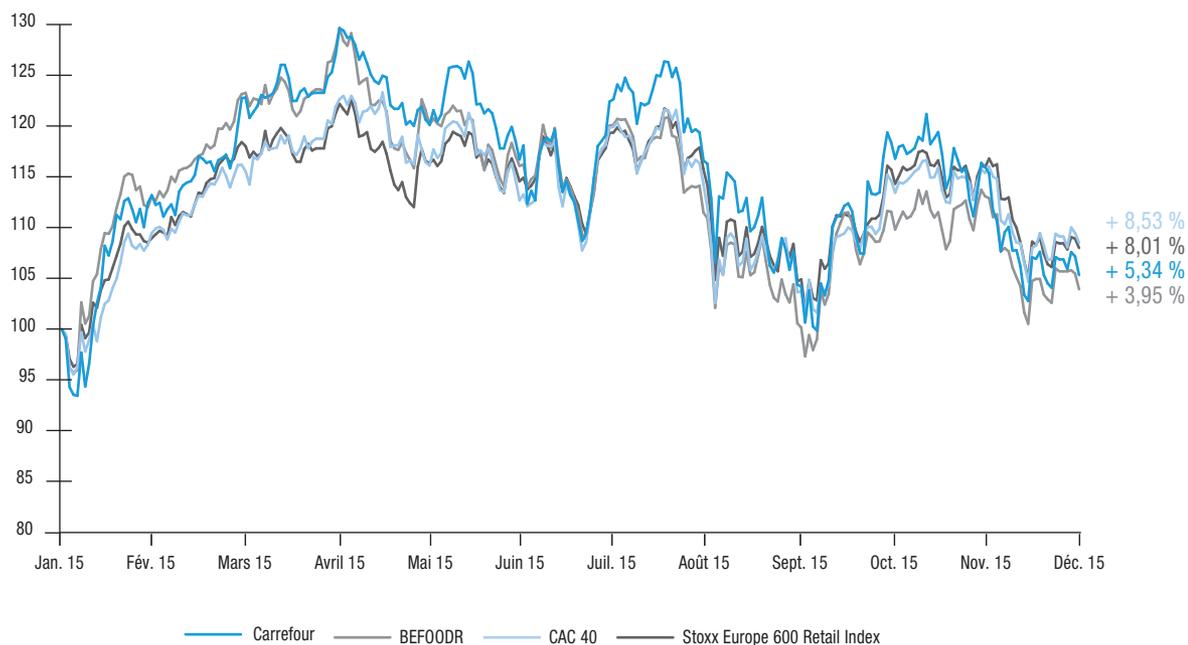
	Cours le plus haut *	Cours le plus bas *	Moyenne des cours de clôture *	Nombre de titres échangés	Montant des capitaux échangés *
Janvier	28,56	23,65	26,41	82 264 178	2 170 308 194
Février	29,60	28,11	28,90	51 492 607	1 483 538 345
Mars	31,89	29,31	30,91	82 405 415	2 552 055 662
Avril	32,80	30,79	31,82	52 953 205	1 687 675 894
Mai	31,97	30,37	31,06	51 267 926	1 589 381 759
Juin	30,92	28,43	29,84	82 761 854	2 455 087 180
Juillet	31,57	27,50	29,99	65 697 547	1 953 424 966
Août	31,97	27,00	30,11	62 186 337	1 832 992 977
Septembre	28,58	25,27	27,09	75 953 275	2 053 827 844
Octobre	30,20	26,15	28,53	68 830 994	1 954 593 571
Novembre	29,49	28,12	29,49	51 162 083	1 504 901 474
Décembre	27,06	26,01	27,06	57 526 290	1 634 421 140

Source NYSE Euronext.

\* En euros.

**PERFORMANCE BOURSIÈRE DE L'ACTION CARREFOUR EN 2015 (BASE 100)**

Comparaison avec l'indice CAC 40, l'indice BEFOODR <sup>(1)</sup> et l'indice Stoxx Europe 600 Retail <sup>(2)</sup>



Source Bloomberg.

(1) Composition de l'indice Bloomberg Europe Food Retailers (BEFOODR) : Ahold, Carrefour, Casino, Colruyt, Delhaize, Dia, Green King PLC, Ocado, ICA Gruppen, Sainsbury, Jeronimo Martins, Kesko OYJ, Metro, Morrison, Tesco.

(2) Composition de l'indice Stoxx Europe 600 Retail : AA PLC, Ahold, B&H European Value Retail, Groupe Booker, Carrefour, Casino, Colruyt, Delhaize, Dixons Retail, Dia, Dufry, Galenica, H&M, ICA Gruppen, Inchcape, Inditex, Jeronimo Martins, Just Eat, Kering, Kesko, Kingfisher, Marks & Spencer, Metro, Morrison, Next, Ocado, Sainsbury, Sports Direct International, Tesco, WH Smith, Zalando.

# 7

## Informations sur la Société et le capital

# 8



## Assemblée Générale

<b>8.1</b>	<b>Ordre du jour</b>	<b>268</b>	<b>8.3</b>	<b>Rapports spéciaux des Commissaires aux comptes</b>	<b>282</b>
	Résolutions à caractère ordinaire	268	8.3.1	Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés	282
	Résolutions à caractère extraordinaire	268	8.3.2	Rapport des Commissaires aux comptes sur la réduction du capital	285
<b>8.2</b>	<b>Présentation des résolutions</b>	<b>269</b>	8.3.3	Rapport des Commissaires aux comptes sur l'autorisation d'attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre	286
	8.2.1 Résolutions à caractère ordinaire	269	8.3.4	Rapport des Commissaires aux comptes sur l'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, réservée aux adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise	287
	8.2.2 Résolutions à caractère extraordinaire	278			

## 8.1 Ordre du jour

### Résolutions à caractère ordinaire

1. Approbation des comptes annuels de l'exercice 2015 ;
2. Approbation des comptes consolidés de l'exercice 2015 ;
3. Affectation du résultat, fixation du dividende, option pour le paiement du dividende en actions ;
4. Approbation des conventions et engagements réglementés visés aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce ;
5. Avis consultatif sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2015 au Président-Directeur Général ;
6. Renouvellement du mandat d'Administrateur de Monsieur Thierry Breton ;
7. Renouvellement du mandat d'Administrateur de Monsieur Charles Edelstenne ;
8. Renouvellement du mandat d'Administrateur de Madame Anne-Claire Taittinger ;
9. Nomination de Monsieur Abilio Diniz en qualité d'Administrateur ;
10. Nomination de Monsieur Nadra Moussalem en qualité d'Administrateur ;
11. Fixation de l'enveloppe annuelle des jetons de présence à allouer aux Administrateurs ;
12. Autorisation donnée pour une durée de 18 mois au Conseil d'administration à l'effet d'opérer sur les actions de la Société ;

### Résolutions à caractère extraordinaire

13. Autorisation donnée pour une durée de 24 mois au Conseil d'administration en vue de réduire le capital par voie d'annulation d'actions précédemment rachetées dans le cadre d'un programme de rachat d'actions ;
14. Autorisation donnée pour une durée de 38 mois au Conseil d'administration à l'effet de procéder à des attributions gratuites d'actions existantes ou à émettre au profit du personnel salarié et des mandataires sociaux de la Société et de ses filiales, emportant renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions à émettre en raison des attributions gratuites d'actions, dans la limite de 0,8 % du capital social ;
15. Délégation de compétence pour une durée de 26 mois au Conseil d'administration en vue d'augmenter le capital social avec suppression du droit préférentiel de souscription en faveur des adhérents à un plan d'épargne d'entreprise, pour un montant nominal maximum de 35 millions d'euros ;
16. Modification de l'article 20 des Statuts.

## 8.2 Présentation des résolutions

L'Assemblée Générale du 17 mai 2016 est appelée à voter sur des résolutions à caractère ordinaire, dont l'adoption nécessite une majorité des voix, et à caractère extraordinaire, dont l'adoption nécessite une majorité des deux tiers des voix.

### 8.2.1 Résolutions à caractère ordinaire

Au titre des résolutions à caractère ordinaire, le Conseil d'administration propose à l'Assemblée Générale de se prononcer sur :

#### Première, deuxième et troisième résolutions : approbation des comptes, affectation du résultat et fixation du dividende

##### Exposé des motifs

Dans sa première et deuxième résolution, le Conseil d'administration propose à l'Assemblée Générale l'approbation des comptes annuels et consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2015.

L'Assemblée Générale est appelée à approuver :

- les comptes annuels, avec un compte de résultat qui fait ressortir en 2015 un bénéfice net de 830 629 260,99 euros contre 4 440 248 624,63 euros en 2014 ;
- les comptes consolidés.

Le détail des comptes figure dans les chapitres 4, 5, 6 du présent Document de Référence.

La troisième résolution a pour objet de proposer à l'Assemblée Générale l'affectation du résultat et de fixer le dividende au titre de l'exercice 2015 à 0,70 euro par action payable en numéraire ou en actions nouvelles de la Société, au choix de l'actionnaire.

Le dividende proposé correspond à un taux de distribution de 45 % du résultat net part du Groupe ajusté des éléments exceptionnels, en ligne avec la politique définie en mars 2012.

Le montant total du dividende de 516 929 555,80 euros, qui représente un dividende de 0,70 euro par action avant prélèvements sociaux et prélèvement obligatoire non libératoire de 21 % prévu à l'article 117 quater du Code général des impôts est, pour les personnes physiques résidentes fiscales en France, éligible à l'abattement de 40 % mentionné au 2° du 3 de l'article 158 du Code général des impôts.

Dans le cadre du paiement du dividende en actions, les actions nouvelles seraient émises à un prix égal à 90 % de la moyenne des premiers cours cotés sur le marché réglementé d'Euronext Paris lors des vingt séances de Bourse précédant le jour de l'Assemblée Générale diminuée du montant net du dividende et arrondi au centime d'euro supérieur.

La date de cotation des actions ex-dividende est fixée au 23 mai 2016. La période d'option durant laquelle les actionnaires pourront opter pour un paiement du dividende en numéraire ou en actions débuterait le 23 mai 2016 et s'achèverait le 10 juin 2016 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.

La mise en paiement du dividende et la livraison des actions nouvelles interviendraient le 21 juin 2016.

#### Première résolution (*Approbation des comptes annuels de l'exercice 2015*)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise des rapports du Conseil d'administration et des Commissaires aux comptes, approuve les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2015, tels qu'ils lui sont présentés, avec toutes les opérations qu'ils traduisent ou qui sont mentionnées dans ces rapports.

#### Deuxième résolution (*Approbation des comptes consolidés de l'exercice 2015*)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise des rapports du Conseil d'administration et des Commissaires aux comptes, approuve les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2015, tels qu'ils lui sont présentés, avec toutes les opérations qu'ils traduisent ou qui sont mentionnées dans ces rapports.



### Troisième résolution (Affectation du résultat – Fixation du dividende – Option pour le paiement du dividende en actions)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, sur la proposition du Conseil d'administration, décide d'affecter le bénéfice de l'exercice clos le 31 décembre 2015 qui s'élève à 830 629 260,99 euros de la manière suivante :

<b>Bénéfice de l'exercice</b>	<b>830 629 260,99 €</b>
Affectation à la réserve légale	(889 221,25) €
Report à nouveau au 31 décembre 2015	5 213 006 730,57 €
<b>Soit bénéfice distribuable</b>	<b>6 042 746 770,31 €</b>
<b>Dividendes 2015 prélevés sur le bénéfice distribuable</b>	<b>516 929 555,80 €</b>
<b>Solde du report à nouveau après affectation</b>	<b>5 525 817 214,51 €</b>

Le montant du report à nouveau postaffectation du résultat de l'exercice 2014 a été augmenté des dividendes 2014 non versés aux actions autodétenues.

En cas de variation du nombre d'actions ouvrant droit à dividende par rapport aux 738 470 794 actions composant le capital social au 31 décembre 2015, le montant global des dividendes serait ajusté en conséquence et le solde étant affecté au report à nouveau serait déterminé sur la base des dividendes effectivement mis en paiement.

Il est précisé, en application de la législation fiscale actuellement en vigueur, que la totalité du dividende d'un montant de 516 929 555,80 euros qui représente un dividende de 0,70 euro par action avant prélèvements sociaux et prélèvement obligatoire non libératoire de 21 % prévu à l'article 117 quater du Code général des impôts, est pour les personnes physiques résidentes fiscales en France éligible à l'abattement de 40 % mentionné au 2° du 3 de l'article 158 du Code général des impôts.

L'Assemblée Générale, conformément à l'article L. 232-18 du Code de commerce et à l'article 26 des statuts, constatant que le capital est entièrement libéré, décide d'offrir à chaque actionnaire la possibilité d'opter pour le paiement du dividende :

- en numéraire ; ou
- en actions nouvelles de la Société.

Les actions nouvelles, en cas d'exercice de la présente option, seront émises à un prix égal à 90 % de la moyenne des premiers cours cotés sur le marché réglementé d'Euronext Paris lors des vingt séances de Bourse précédant le jour de la présente Assemblée Générale diminuée du montant net du dividende faisant l'objet de la présente résolution et arrondi au centime d'euro supérieur. Les actions ainsi émises porteront jouissance au 1<sup>er</sup> janvier 2016 et seront entièrement assimilées aux autres actions composant le capital social de la Société.

Il est rappelé, conformément à la loi, que les dividendes distribués au titre des trois exercices précédents et les revenus éligibles à l'abattement visé au 2° du 3 de l'article 158 du Code général des impôts, ont été, par action, les suivants :

Exercice	Dividendes bruts distribués	Revenus éligibles à l'abattement de 40 %	Revenus non éligibles à l'abattement de 40 %
2012	0,58 €	0,58 €	-
2013	0,62 €	0,62 €	-
2014	0,68 €	0,68 €	-

Les actionnaires pourront opter pour le paiement du dividende en espèces ou pour le paiement du dividende en actions nouvelles entre le 23 mai 2016 et le 10 juin 2016 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'auront pas exercé leur option d'ici le 10 juin 2016, le dividende sera payé uniquement en espèces.

Pour les actionnaires qui n'auront pas opté pour un versement du dividende en actions, le dividende sera payé en espèces le 21 juin 2016 après l'expiration de la période d'option. Pour les actionnaires ayant opté pour le paiement du dividende en actions, le règlement livraison des actions interviendra à compter de la même date.

Si le montant des dividendes pour lesquels est exercée l'option ne correspond pas à un nombre entier d'actions, l'actionnaire pourra recevoir le nombre d'actions immédiatement supérieur en versant, le jour où il exerce son option, la différence en numéraire, ou recevoir le nombre d'actions immédiatement inférieur, complété d'une soulte en espèces.

L'Assemblée Générale donne tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation au Président du Conseil d'administration dans les conditions prévues par la loi, à l'effet d'assurer la mise en œuvre du paiement du dividende en actions nouvelles, en préciser les modalités d'application et d'exécution, constater le nombre d'actions nouvelles émises en application de la présente résolution et apporter aux statuts toutes modifications nécessaires relatives au capital social et au nombre d'actions composant le capital social et plus généralement faire tout ce qui serait utile ou nécessaire.

## Quatrième résolution : conventions et engagements réglementés

### Exposé des motifs

Le rapport spécial des Commissaires aux comptes présente les conventions et engagements réglementés tels qu'autorisés préalablement par le Conseil d'administration au cours de l'exercice 2015 et soumises à l'approbation de l'Assemblée Générale, les conventions et engagements tels qu'autorisés préalablement par le Conseil d'administration au cours de l'exercice 2015 et ayant déjà été approuvés par l'Assemblée Générale du 11 juin 2015 ainsi que les conventions et engagements poursuivis et conclus sous l'empire d'exercices antérieurs tels que détaillés dans la section 8.3 du présent Document de Référence.

Le Conseil d'administration propose à l'Assemblée Générale d'approuver les conventions et engagements tels qu'autorisés par le Conseil d'administration au cours de l'exercice 2015.

Le 11 juin 2015, le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des Rémunérations, a autorisé :

- l'engagement pris par la Société au profit de Monsieur Jérôme Bédier, Directeur Général Délégué, en matière de rémunération fixe annuelle brute au titre de son contrat de travail.

Le Conseil d'administration a préalablement autorisé le 11 juin 2015 l'augmentation de la rémunération fixe annuelle brute de Monsieur Jérôme Bédier au titre de son contrat de travail. Un projet d'avenant à son contrat de travail a été conclu ayant pour objet la mise en œuvre d'une augmentation de 50 000 € de sa rémunération fixe annuelle brute ;

- les engagements pris par la Société au profit de Monsieur Georges Plassat, Président-Directeur Général et Messieurs Jérôme Bédier et Pierre Jean Sivignon, Directeurs Généraux Délégués, en matière de régime de retraite supplémentaire à prestations définies.

Le Président-Directeur Général et les Directeurs Généraux Délégués bénéficient du régime de retraite supplémentaire à prestations définies relevant de l'article L.137-11 du Code de la sécurité sociale, en vigueur au sein du Groupe depuis 2009.

Le Conseil d'administration a, lors de sa séance du 11 juin 2015, sur proposition du Comité des Rémunérations, décidé de modifier les caractéristiques de ce régime de retraite supplémentaire à prestations définies.

Les principales caractéristiques du régime sont :

- minimum de 3 ans d'ancienneté effective pour pouvoir bénéficier du régime ;
- prestations servies : 2,75 % de la rémunération de référence par année d'ancienneté sous réserve du respect des conditions de performance applicables pour chaque année. Aucune rente n'est versée si un nombre minimum d'années n'a pas été validé au titre des conditions de performance ;
- ancienneté : l'ancienneté retenue est celle acquise au sein du groupe Carrefour : elle prend en compte la présence au sein du Groupe y compris au titre de contrats de travail non consécutifs. Aucune bonification d'ancienneté n'est prévue ;
- rémunération de référence : la rémunération de référence est calculée sur la moyenne des 3 dernières rémunérations annuelles (salaire de base + rémunération variable annuelle), perçues au cours des trois années civiles précédant l'année de cessation d'activité. Cette moyenne est plafonnée à 60 PASS ;
- rente annuelle maximum : 25 % de la rémunération de référence et la différence entre 45 % de la rémunération de référence et le montant annuel des retraites de base, complémentaire et supplémentaire ;
- rente de 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.

Le Conseil d'administration, au cours de sa séance du 9 mars 2016, a examiné les conventions et engagements conclus et autorisés au cours de cet exercice et des exercices antérieurs dont l'exécution a été poursuivie au cours de l'exercice 2015.

### Quatrième résolution (Approbation des conventions et engagements réglementés visés aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés visés aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce, approuve les conventions et engagements conclus au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2015.



## **Cinquième résolution : avis consultatif sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2015 au Président-Directeur Général**

### **Exposé des motifs**

Conformément aux recommandations du code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées révisé en novembre 2015, code auquel la Société se réfère, le Conseil d'administration propose à l'Assemblée Générale de soumettre à son avis consultatif les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2015 à Monsieur Georges Plassat, Président-Directeur Général, tels que figurant dans le chapitre 3 section 3.4.2 du présent Document de Référence.

### **Cinquième résolution** (*Avis consultatif sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2015 au Président-Directeur Général*)

L'Assemblée Générale, consultée en application du code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, émet un avis favorable sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2015 à Monsieur Georges Plassat, Président-Directeur Général, tels que figurant dans le chapitre 3 section 3.4.2 du présent Document de Référence.

## **Sixième, septième, huitième résolutions : renouvellement des mandats de trois Administrateurs**

### **Exposé des motifs**

Les mandats de Messieurs Thomas J. Barrack Jr, Thierry Breton, Charles Edelstenne et Madame Anne-Claire Taittinger viennent à échéance à l'issue de la présente Assemblée Générale.

Le Conseil d'administration propose à l'Assemblée Générale, sur recommandation du Comité des Nominations, de renouveler le mandat de Messieurs Thierry Breton, Charles Edelstenne et Madame Anne-Claire Taittinger pour une durée de trois ans, soit jusqu'à l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018.

## Biographie des Administrateurs dont le renouvellement est proposé

### Thierry Breton

Administrateur indépendant

Né le 15 janvier 1955. Français.

Nombre d'actions détenues dans la Société : 1 000

Date de nomination au sein du Conseil : 28 juillet 2008

Date du dernier 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<sup>e</sup> 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'Économie, 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 2015

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

#### Mandats hors Groupe 2015

- Président du Conseil d'administration et Directeur Général de Atos SE – *Société cotée*
- Président du Conseil d'administration Worldline (Groupe Atos) – *Société cotée*
- Président du Conseil d'administration de Bull SA (Groupe Atos)
- Administrateur de Sonatel (Sénégal)
- Membre du Global Advisory Council de Bank of America Merrill Lynch (États-Unis)
- Administrateur de SATS (Singapour) – *Société cotée*
- Président de l'ANRT
- Membre de l'Académie des Technologies

#### Mandats exercés de 2011 à 2014

- Directeur Général de Atos International SAS (fin de mandat : 2014)

### Charles Edelstenne

Administrateur indépendant

Né le 9 janvier 1938. Français.

Nombre d'actions détenues dans la Société : 1 000

Date de nomination au sein du Conseil : 28 juillet 2008

Date du dernier 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 a occupée jusqu'au 8 janvier 2013.

#### Mandats Groupe 2015

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

#### Mandats hors Groupe 2015

- Administrateur de Dassault Aviation SA – *Société cotée*
- Président du Conseil d'administration de Dassault Systèmes SA – *Société cotée*
- Président d'Honneur de Dassault Aviation SA – *Société cotée*
- 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 – *Société cotée*
- Administrateur de SABCA (Société Anonyme Belge de Constructions Aéronautiques) (Belgique) – *Société cotée*
- 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 2011 à 2014

- Président-Directeur Général de Dassault Aviation SA (fin de mandat : 8/01/2013) – *Société cotée*
- Président de Dassault Falcon Jet Corporation (États-Unis) (fin de mandat : 8/01/2013)
- Président de Dassault International Inc. (États-Unis) (fin de mandat : 29/04/2013)



## Anne-Claire Taittinger

*Administrateur indépendant*

Née le 3 novembre 1949. Française.

Nombre d'actions détenues dans la Société : 3 901

Date de nomination au sein du Conseil de Surveillance : 20 avril 2005

Date de nomination au sein du Conseil : 28 juillet 2008

Date du dernier 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 2015

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

### Mandats hors Groupe 2015

- Administrateur et Présidente du Comité des Nominations, Rémunérations et Gouvernement d'Entreprise de Club Méditerranée (fin de mandat : mai 2015) – *Société cotée*
- Président de SAS Le Riffray
- Administrateur et Président du Comité des Comptes de Thales SA – *Société cotée*

### Mandats exercés de 2011 à 2014

- Administrateur et membre du Comité des Nominations, Rémunérations et Gouvernement d'Entreprise de Club Méditerranée (fin de mandat : 2011) – *Société cotée*
- 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)

Conformément au code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées et sur recommandation du Comité des Nominations, le Conseil d'administration a estimé, après examen, que Messieurs Thierry Breton et Charles Edelstenne et Madame Anne-Claire Taittinger peuvent toujours être qualifiés d'Administrateurs indépendants.

### Sixième résolution (*Renouvellement du mandat d'Administrateur de Monsieur Thierry Breton*)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, renouvelle le mandat d'Administrateur de Monsieur Thierry Breton, pour une durée de trois ans, soit jusqu'à l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018.

### Septième résolution (*Renouvellement du mandat d'Administrateur de Monsieur Charles Edelstenne*)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, renouvelle le mandat d'Administrateur de Monsieur Charles Edelstenne, pour une durée de trois ans, soit jusqu'à l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018.

### Huitième résolution (*Renouvellement du mandat d'Administrateur de Madame Anne-Claire Taittinger*)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, renouvelle le mandat d'Administrateur de Madame Anne-Claire Taittinger, pour une durée de trois ans, soit jusqu'à l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018.

## Neuvième résolution : nomination de Monsieur Abilio Diniz en qualité d'Administrateur

### Exposé des motifs

Depuis janvier 2016, le Conseil d'administration a nommé Monsieur Abilio Diniz en qualité de Censeur.

Le Conseil d'administration propose à l'Assemblée Générale, sur recommandation du Comité des Nominations, de nommer Monsieur Abilio Diniz en qualité d'Administrateur pour une durée de trois ans, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2018.

### Abilio Diniz

#### Censeur

Né le 28 décembre 1936. Brésilien.

Date de nomination en tant que Censeur : janvier 2016

#### Parcours professionnel

Fondateur de Grupo Pão de Açúcar (GPA) créée en 1948, il en a été le Président-Directeur Général puis Président du Conseil d'administration de 1993 à 2013. Monsieur Abilio Diniz était également membre, de 1979 à 1989, du Conseil monétaire national du Brésil. Il fait également partie des quatre membres du Conseil pour la gestion et le développement du gouvernement fédéral du Brésil.

Il est diplômé en Business & Administration de la Sao Paulo School of Administration – Fundação Getulio Vargas, où il a enseigné en Management et Leadership et d'un troisième cycle en Économie à l'Université Columbia. Il est Chevalier de la Légion d'Honneur.

#### Mandats Groupe 2015

- Administrateur, Président du Comité des Ressources Humaines, Membre du Comité Stratégique d'Atacadão S.A. (Brésil)

#### Mandats hors Groupe 2015

- Président et Administrateur de Peninsula Participações S.A. (Brésil)
- Président de BRF S.A. (Brésil) – Société cotée
- Directeur des sociétés Paic Participações Ltda, Fazenda da Toca Ltda, Ciclade Participações Ltda, Onyx 2006 Participações Ltda, Rio Plate Empreendimentos e Participações Ltda, Zabaleta Participações Ltda et Wilkes Participações S.A. (Brésil)
- Directeur – Président de Recco Master Empreendimentos e Participações S.A. (Brésil)

#### Mandats exercés de 2011 À 2014

- Président du Conseil d'administration de Grupo Pão de Açúcar (fin de mandat : 2013) (Brésil) – Société cotée
- Administrateur de Casino S.A. (fin de mandat : 2012) – Société cotée
- Président du Conseil d'administration de Wilkes Participações S.A. (Brésil)
- Administrateur de Globex Utilidades S.A. (Brésil) – Société cotée

### Neuvième résolution (Nomination de Monsieur Abilio Diniz en qualité d'Administrateur)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, nomme Monsieur Abilio Diniz en qualité d'Administrateur, pour une durée de trois ans, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018.

## Dixième résolution : nomination de Monsieur Nadra Moussalem en qualité d'Administrateur

### Exposé des motifs

Le Conseil d'administration propose à l'Assemblée Générale, sur recommandations du Comité des Nominations, de nommer Monsieur Nadra Moussalem en qualité d'Administrateur en remplacement de Monsieur Thomas J. Barrack Jr dont le mandat vient à échéance à l'issue de la présente Assemblée Générale, pour une durée de trois ans, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2018.

### Nadra Moussalem

Né le 4 juillet 1976, Français.

#### Parcours professionnel

Diplômé de l'École Centrale de Lyon avec un Master en Information et en Technologie de l'information, Nadra Moussalem, Directeur Général Europe de Colony Capital, est notamment en charge de l'identification, de l'évaluation, de l'exécution et du suivi des investissements européens du fonds. Avant de rejoindre Colony Capital en 2000, il a travaillé au sein du département d'ingénierie financière d'Axa Conseil à Paris.

#### Mandats hors Groupe 2015

- Administrateur de ACCOR SA – Société cotée
- Administrateur de Edenred SA – Société cotée
- Administrateur de Carmila SAS
- Président de Colony Capital SAS
- Président de Data IV Services
- Président de Data IV France
- Président de DC 115 SAS
- Président de Holding Sports & Événements
- Président de Colfilm SAS
- Président de ColIllkirch France
- Président de Colkart SAS
- Directeur général de ColSpa
- Gérant de ColEvreux SCI

- Gérant de Colnîmes SARL
- Gérant de ColNozay EURL
- Gérant de Colnozay SCI
- Représentant permanent de Colony Capital SAS, Président de Colkart Investment Europe
- Président de Data 4 Italy (Italie)
- Président de Data 4 Services Italy (Italie)
- Directeur de Colyzeo Investment Management (Royaume-Uni)
- Gérant de Colyzeo Investment Advisors Limited (Royaume-Uni)
- Président-Directeur Général de Edenred (SA) (fin de mandat : 25/10/2015) – Société cotée
- Gérant de Data Genpar Sarl (Luxembourg) (fin de mandat : 15/01/2015)
- Directeur Data4 UK Limited (Royaume-Uni)
- Directeur Data 4 UK Services Limited (Royaume-Uni)

#### Mandats exercés de 2011 à 2014

- Administrateur Distribuidora Internacional de Alimentacion (D.I.A.) (Espagne) (fin de mandat : 17/06/2015)
- Gérant de la SC George V 301 (fin de mandat : 01/10/2014)
- Gérant de la SC George V 302 (fin de mandat : 01/10/2014)
- Administrateur de Sisters Soparfi SA (Luxembourg) (fin de mandat : 18/06/2014)
- Gérant de Cedar Trust (Luxembourg) (fin de mandat : 12/11/2014)
- Gérant de CT Real Estate (Luxembourg) (fin de mandat : 12/11/2014)

### Dixième résolution (Nomination de Monsieur Nadra Moussalem en qualité d'Administrateur)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, nomme Monsieur Nadra Moussalem en qualité d'Administrateur, pour une durée de trois ans, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018.

## Onzième résolution : fixation de l'enveloppe annuelle des jetons de présence à allouer aux Administrateurs

### Exposé des motifs

L'Assemblée Générale du 11 juin 2015 a fixé à 980 000 euros le montant des jetons de présence alloués aux Administrateurs.

Afin de tenir compte de la nomination d'un Administrateur supplémentaire et de la création de 2 comités spécialisés du Conseil d'administration, le Conseil d'administration propose à l'Assemblée Générale, sur recommandation du Comité des Rémunérations, de

fixer l'enveloppe annuelle des jetons de présence à allouer aux Administrateurs à 1.135.000 euros par an pour la période en cours (1<sup>er</sup> août 2015 - 31 juillet 2016) et pour les périodes suivantes, et ce jusqu'à nouvelle décision de l'Assemblée Générale.

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

### Onzième résolution (*Fixation de l'enveloppe annuelle des jetons de présence à allouer aux Administrateurs*)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, fixe l'enveloppe annuelle des jetons de présence à allouer aux Administrateurs à 1.135.000 euros par an pour la période en cours (1<sup>er</sup> août 2015-31 juillet 2016) et les périodes suivantes, et ce jusqu'à nouvelle décision de l'Assemblée Générale.

## Douzième résolution : rachat par la société de ses propres actions

### Exposé des motifs

Le Conseil d'administration propose l'Assemblée Générale, conformément aux articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce, de lui accorder une nouvelle autorisation d'acheter des actions de la Société afin d'opérer sur ces actions, sauf en période d'offre publique, en vue, notamment :

- d'animer le marché du titre Carrefour par l'intermédiaire d'un prestataire de service d'investissement, 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 de 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 ;
- de mettre en œuvre toute pratique de marché admise qui viendrait à être reconnue par la loi ou l'Autorité des marchés financiers.

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.

Au cours de l'exercice 2015, la Société a acheté 15 577 656 actions à un prix moyen de 29,17 euros l'action et a vendu 14 639 895 actions à un prix moyen de 29,23 euros. Dans le cadre de ce contrat, la Société détenait 1 517 761 actions à la clôture de l'exercice.

Conformément à la réglementation, la Société ne pourra détenir, à quelque moment que ce soit, plus de 10 % des actions composant son capital social.

Dans le cadre de cette nouvelle autorisation proposée à l'Assemblée Générale, le prix unitaire maximal d'achat serait fixé à 45 euros et le nombre maximum d'actions pouvant être acquises à 73 847 079 (soit près de 10 % du capital sur la base du capital au 31 décembre 2015).

Le montant total maximal que la Société pourrait consacrer au rachat de ses propres actions ne pourrait excéder 3 323 118 555 euros.

La présente autorisation serait donnée pour une durée de dix-huit mois à compter de la date de l'Assemblée Générale ; elle annulerait et remplacerait, pour sa durée restant à courir et à concurrence de sa fraction non utilisée, celle donnée par l'Assemblée Générale du 11 juin 2015.

### Douzième résolution (*Autorisation donnée pour une durée de 18 mois au Conseil d'administration à l'effet d'opérer sur les actions de la Société*)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration, conformément aux dispositions de l'article L. 225-209 du Code de commerce, autorise le Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation, à opérer sur les actions de la Société dans les conditions prévues ci-après.

Le prix unitaire maximal d'achat est fixé à 45 euros et le nombre maximum d'actions pouvant être acquises à 73 847 079 (soit près de 10 % du capital sur la base du capital au 31 décembre 2015).

Le montant total maximal que la Société pourra consacrer au rachat de ses propres actions ne pourra excéder 3 323 118 555 euros.



En cas d'opération sur le capital, notamment par incorporation de réserves et attribution d'actions gratuites, division ou regroupement des titres, le nombre d'actions et le prix indiqué ci-dessus seront ajustés en conséquence.

La présente autorisation a pour objet de permettre à la Société d'utiliser les possibilités d'intervention sur actions propres en vue :

- d'animer le marché du titre Carrefour par l'intermédiaire d'un prestataire de service d'investissement, au travers d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers ;
- d'honorer les obligations liées à des programmes d'options sur actions, d'attribution d'actions gratuites ou toute autre forme d'allocations d'actions ou de rémunérations liées au cours de l'action en faveur de bénéficiaires salariés ou de 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 ;
- de mettre en œuvre toute pratique de marché admise qui viendrait à être reconnue par la loi ou l'Autorité des marchés financiers.

L'Assemblée Générale décide que (i) l'achat, la cession ou le transfert des actions pourront être effectués et payés par tous moyens, en une ou plusieurs fois, sur le marché, hors marché ou de gré à gré, y compris par utilisation de mécanismes optionnels, d'instruments dérivés – notamment l'achat d'options d'achat – ou de valeurs mobilières donnant droit à des actions de la Société, dans les conditions prévues par les autorités de marché, et que (ii) la part maximale du capital pouvant être acquise, cédée ou transférée sous forme de blocs de titres pourra atteindre la totalité du programme de rachat d'actions.

L'Assemblée Générale décide que le Conseil d'administration ne pourra pas utiliser la présente autorisation et poursuivre l'exécution de son programme de rachat en cas d'offre publique portant sur les actions, titres ou valeurs mobilières émis par la Société.

L'Assemblée Générale donne tous pouvoirs au Conseil d'administration avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi et par les Statuts de la Société, pour décider la mise en œuvre de la présente autorisation, passer tous ordres de Bourse, conclure tous accords, effectuer toutes formalités et déclarations (en particulier, conformément à la réglementation en vigueur, auprès de l'Autorité des marchés financiers), affecter ou réaffecter les actions acquises aux différents objectifs dans les conditions légales et réglementaires applicables, et d'une manière générale faire le nécessaire pour l'application de la présente résolution.

La présente autorisation est donnée pour une durée de dix-huit mois à compter de la date de la présente Assemblée ; elle annule et remplace, pour sa durée restant à courir et à concurrence de sa fraction non utilisée, celle donnée par l'Assemblée Générale du 11 juin 2015.

## 8.2.2 Résolutions à caractère extraordinaire

Au titre des résolutions à caractère extraordinaire, le Conseil d'administration propose à l'Assemblée Générale de se prononcer sur :

### Treizième résolution : réduction de capital par annulation des actions autodétenues

#### Exposé des motifs

Le Conseil d'administration propose à l'Assemblée Générale, en application des dispositions de l'article L. 225-209 du Code de commerce, de renouveler pour une période de 24 mois l'autorisation donnée au Conseil d'administration le 15 avril 2014 en vue de réduire, en une ou plusieurs fois, le capital par annulation d'actions déjà détenues par la Société et/ou qu'elle pourrait acheter dans le cadre d'un rachat d'actions propres.

Au cours de l'exercice 2015, la Société n'a procédé à aucune annulation d'actions.

Conformément à la loi, la réduction ne pourra porter sur plus de 10 % du capital social par période de vingt-quatre mois.

La présente autorisation serait donnée pour une durée de vingt-quatre mois à compter de la date de l'Assemblée Générale.

#### Treizième résolution (Autorisation donnée pour une durée de 24 mois au Conseil d'administration en vue de réduire le capital social par annulation d'actions)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, autorise le Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation, en application des dispositions de l'article L. 225-209 du Code de commerce, à réduire le capital social, en une ou plusieurs fois, sur ses seules délibérations et aux époques qu'il appréciera, par annulation d'actions déjà détenues

par la Société et/ou qu'elle pourrait acheter dans le cadre d'un rachat d'actions propres.

Conformément à la loi, la réduction ne pourra porter sur plus de 10 % du capital social par périodes de vingt-quatre mois.

Tous pouvoirs sont conférés au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation, pour :

- réaliser et constater les opérations de réduction de capital ;

- réaliser et arrêter les modalités des annulations d'actions ;
- modifier les statuts en conséquence ;
- imputer la différence entre la valeur comptable des actions annulées et leur valeur nominale sur tous comptes de réserves ou primes ;
- et, généralement, prendre toutes mesures, conclure tous accords et effectuer toutes formalités pour parvenir à la bonne fin des réductions de capital envisagées, en constater la réalisation et modifier corrélativement les statuts.

L'autorisation objet de la présente résolution est donnée pour une durée de vingt-quatre mois à compter de la date de la présente Assemblée. Elle annule et remplace celle donnée par l'Assemblée Générale du 15 avril 2014.

## Quatorzième résolution : attributions gratuites d'actions de la Société réservées au personnel salarié et aux mandataires sociaux de la société et/ou de ses filiales

### Exposé des motifs

La politique de rémunération du Groupe a pour objectif de fidéliser et motiver les talents et d'associer le personnel salarié à ses performances. Le Groupe souhaite attribuer des actions gratuites aux mandataires sociaux, aux cadres dirigeants, et à certains collaborateurs particulièrement performants dont le Groupe souhaite reconnaître les performances et l'engagement.

Le Conseil d'administration, sur recommandations du Comité des Rémunérations, propose à l'Assemblée Générale de l'autoriser à procéder à des attributions gratuites d'actions de la Société, assorties de conditions de performance, réservées au personnel salarié et aux mandataires sociaux de la Société et/ou de ses filiales, pour une durée de 38 mois. De par la loi, le droit préférentiel de souscription serait supprimé.

Le nombre total d'actions attribuées gratuitement ne pourrait représenter plus de 0,8 % du capital social au jour de la décision d'attribution du Conseil d'administration.

Conformément aux recommandations du code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées, le Conseil d'administration a décidé que le nombre total d'actions attribuées aux mandataires sociaux ne pourrait représenter plus de 0,25 % du capital de la Société à la date de la décision de leur attribution.

Le Conseil d'administration déterminerait l'identité des bénéficiaires des attributions gratuites d'actions ainsi que les conditions et, le cas échéant, les critères d'attribution des actions.

L'acquisition définitive des actions devra être liée à la réalisation de conditions de performance définies par le Conseil d'administration lors de la décision d'attribution.

L'attribution des actions à leurs bénéficiaires sera définitive au terme d'une période d'acquisition dont la durée sera fixée par le Conseil d'administration. Cette durée minimale d'acquisition ne pourra être inférieure à trois ans étant précisé que le Conseil d'administration pourra, le cas échéant, imposer une obligation de conservation des actions dont il fixera la durée.

Cette autorisation serait donnée pour une durée de trente-huit mois à compter de la date de l'Assemblée Générale. Elle annulerait et remplacerait celle donnée par l'Assemblée Générale du 11 juin 2015.

### Quatorzième résolution (Autorisation donnée pour une durée de 38 mois au Conseil d'administration à l'effet de procéder à des attributions gratuites d'actions existantes ou à émettre, au profit du personnel salarié et des mandataires sociaux de la Société et de ses filiales, emportant renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions à émettre en raison des attributions gratuites d'actions, dans la limite de 0,8 % du capital social)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, et statuant conformément aux articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce :

- autorise le Conseil d'administration à procéder, en une ou plusieurs fois, à des attributions gratuites d'actions existantes ou à émettre de la Société, au profit de salariés et de mandataires sociaux de la Société et/ou des sociétés ou groupements d'intérêt économique qui lui sont liés directement ou indirectement dans les conditions de l'article L. 225-197-2 du Code de commerce ;
- décide que le nombre total d'actions attribuées gratuitement en application de la présente autorisation ne pourra représenter plus de 0,8 % du capital social au jour de la décision d'attribution par le Conseil d'administration, étant précisé que ce plafond ne tient pas compte des éventuels ajustements susceptibles d'être opérés

conformément aux dispositions législatives et réglementaires applicables et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles applicables, pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières ou autres droits donnant accès au capital. À cette fin, l'Assemblée Générale autorise en tant que de besoin le Conseil d'administration à augmenter le capital social par incorporation de réserves, bénéfiques ou primes à due concurrence ;

- décide que le nombre total d'actions attribuées aux mandataires sociaux de la Société au titre de la présente autorisation ne pourra représenter plus de 0,25 % du capital de la Société à la date de la décision de leur attribution.

Le Conseil d'administration déterminera l'identité des bénéficiaires des attributions ainsi que les conditions et, le cas échéant, les critères d'attribution des actions.

L'Assemblée Générale prend acte que la présente décision emporte de plein droit, au profit des bénéficiaires des actions attribuées, renonciation des actionnaires, d'une part, à leur droit préférentiel de



souscription et, d'autre part, à la partie des réserves, bénéfiques ou primes d'émission qui serait incorporée au capital en cas d'émission d'actions nouvelles.

L'Assemblée Générale décide que l'attribution des actions à leurs bénéficiaires sera définitive au terme d'une période d'acquisition dont la durée sera fixée par le Conseil d'administration. La durée minimale d'acquisition ne pourra être inférieure à trois ans étant précisé que le Conseil d'administration pourra, le cas échéant, imposer une obligation de conservation des actions dont il fixera la durée.

L'Assemblée Générale décide que l'attribution des actions à leurs bénéficiaires sera définitive avant le terme de la période d'acquisition en cas d'invalidité du bénéficiaire correspondant au classement dans la deuxième ou la troisième des catégories prévues à l'article L. 341-4 du Code de la sécurité sociale.

L'Assemblée Générale décide que l'acquisition définitive des actions devra être liée à la réalisation de conditions de performance définies par le Conseil d'administration lors de la décision d'attribution,

Tous pouvoirs sont conférés au Conseil d'administration pour mettre en œuvre la présente autorisation, et notamment pour :

- arrêter les modalités du ou des plans et fixer les conditions dans lesquelles seront consenties les actions gratuites ;
- constater la ou les augmentations de capital résultant de toute attribution réalisée par l'usage de la présente délégation, par incorporation de réserves, bénéfiques ou primes d'émission à due concurrence ;
- procéder le cas échéant aux ajustements du nombre d'actions attribuées en cas d'opérations sur le capital et modifier corrélativement les statuts.

La présente autorisation est donnée pour une durée de trente-huit mois à compter de la date de la présente Assemblée Générale. Elle annule et remplace celle donnée par l'Assemblée Générale du 11 juin 2015.

## Quinzième résolution : augmentation de capital au profit de salariés

### Exposé des motifs

L'Assemblée Générale étant sollicitée afin d'autoriser le Conseil d'administration à procéder, en une ou plusieurs fois, à des attributions gratuites d'actions existantes ou à émettre de la Société, au profit du personnel salarié et des mandataires sociaux de la Société et de ses filiales, le Conseil d'administration propose à l'Assemblée Générale de renouveler, dans les mêmes conditions que l'Assemblée Générale du 11 juin 2015, sa délégation de compétence en vue d'augmenter le capital social en faveur des salariés adhérents à un plan d'épargne d'entreprise.

Le Groupe favorise notamment l'actionariat salarié à travers son Plan d'Épargne Groupe. En France, le Groupe a renouvelé en 2013 son accord de Participation aux résultats du Groupe pour une période de trois ans.

Les salariés du Groupe, par l'intermédiaire des Fonds Communs de Placement d'Entreprise, détenaient 1 % du capital et 1,76 % des droits de vote de la Société à la clôture de l'exercice.

Cette résolution prévoit :

- une limite maximale de l'augmentation de capital fixée à un montant nominal maximal de trente-cinq (35) millions d'euros ;
- ce montant s'imputerait sur le plafond nominal global de 500 millions d'euros prévu à la dix-neuvième résolution adoptée par l'Assemblée Générale du 11 juin 2015 ;
- le prix de souscription des actions nouvelles serait au moins égal à 80 % de la moyenne des cours cotés de l'action sur NYSE Euronext Paris lors des 20 séances de Bourse précédant le jour de la décision fixant la date d'ouverture des souscriptions ;
- cette délégation emporterait de plein droit au profit des porteurs de valeurs mobilières émises au titre de la présente résolution et donnant accès au capital de la société, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles ces valeurs mobilières donnent droit.

Cette délégation serait donnée pour une durée de vingt-six mois à compter de l'Assemblée Générale. Elle annulerait et remplacerait celle donnée par l'Assemblée Générale du 11 juin 2015.

### **Quinzième résolution (Délégation de compétence pour une durée maximum de 26 mois au Conseil d'administration en vue d'augmenter le capital social, avec suppression du droit préférentiel de souscription, en faveur des adhérents à un plan d'épargne d'entreprise, pour un montant nominal maximum de 35 millions d'euros)**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires en application des dispositions des articles L. 225-129, L. 225-129-2 à L. 225-129-6 et L. 225-138-1 du Code de commerce et des articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes :

- délègue au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation, dans les conditions permises par la loi, sa compétence pour augmenter le capital social, en une ou plusieurs fois, aux époques et selon les modalités qu'il déterminera, d'un montant nominal

maximal de 35 millions d'euros par l'émission d'actions ainsi que de tout autre titre de capital ou valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme au capital de la société, étant précisé que ce montant s'imputera sur le plafond nominal global de 500 millions d'euros prévu à la dix-neuvième résolution adoptée par l'Assemblée Générale du 11 juin 2015 et que ce montant sera augmenté, le cas échéant, des ajustements susceptibles d'être opérés conformément aux dispositions législatives et réglementaires applicables et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles applicables, pour préserver les droits des porteurs de titres de capital, valeurs mobilières ou autres droits donnant accès au capital ;

- décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions nouvelles ainsi qu'aux autres titres donnant accès au capital de la Société à émettre et d'en réserver la souscription aux adhérents d'un ou plusieurs plans d'épargne d'entreprise (ou autre plan aux adhérents auquel l'article L. 3332-18 du Code du travail permettrait de réserver une augmentation de capital dans des conditions équivalentes) qui seraient mis en place au sein du groupe constitué par la Société et les entreprises, françaises ou étrangères, entrant dans le périmètre de consolidation des comptes de la Société en application de l'article L. 3344-1 du Code du travail ;
- constate que cette délégation emporte de plein droit au profit des porteurs de titres de capital ou autres valeurs mobilières émis au titre de la présente résolution et donnant accès au capital de la société, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles ces titres de capital ou valeurs mobilières donnent droit ;
- décide que le prix de souscription des actions nouvelles sera au moins égal à 80 % de la moyenne des cours cotés de l'action sur le marché d'Euronext à Paris lors des 20 séances de Bourse précédant le jour de la décision fixant la date d'ouverture de la période de souscription.

Toutefois, l'Assemblée Générale autorise expressément le Conseil d'administration à réduire la décote susmentionnée, s'il le juge opportun, afin de tenir compte, le cas échéant, des régimes juridiques, comptables, fiscaux et sociaux applicables dans les pays de résidence des adhérents à un plan d'épargne d'entreprise bénéficiaires de l'augmentation de capital. Le Conseil pourra également remplacer tout ou partie de la décote par l'attribution gratuite d'actions ou d'autres titres donnant accès au capital de la Société, existants ou à émettre, l'avantage total résultant de cette attribution et, le cas échéant, de la décote mentionnée ci-dessus, ne pouvant pas excéder l'avantage dont auraient bénéficié les adhérents au plan d'épargne d'entreprise si cet écart avait été de 20 % ;

- décide que le Conseil d'administration pourra procéder, dans les limites fixées par l'article L. 3332-21 du Code du travail, à l'attribution gratuite d'actions ainsi que de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société au titre de l'abondement, et/ou en substitution de la décote.

Cette délégation est donnée pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée. Elle annule et remplace celle donnée par l'Assemblée Générale du 11 juin 2015.

## Seizième résolution : modification de l'article 20 des Statuts

### Exposé des motifs

La modification de l'article 20 des Statuts de la Société a pour objet de supprimer dans les Statuts la mention des délais à prendre en compte pour participer à l'Assemblée Générale. Les dispositions du Code de

commerce sur ce sujet sont d'ordre public et prennent effet même en l'absence de dispositions statutaires.

En conséquence, il est proposé à l'Assemblée Générale de supprimer toute mention concernant les délais à prendre en compte.

### Seizième résolution (Modification de l'article 20 des Statuts)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration, décide de modifier l'article 20 des Statuts comme suit :

#### Version actuelle :

1. 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.

(...)

La procuration ou le vote ainsi exprimés avant l'Assemblée par ce moyen électronique, ainsi que l'accusé de réception qui en est donné, seront considérés comme des écrits non révocables et opposables à tous, étant précisé qu'en cas de cession de titres intervenant avant le troisième jour ouvré précédant l'Assemblée à zéro heure, heure de Paris, la société invalidera ou modifiera en conséquence, selon le cas, la procuration ou le vote exprimé avant cette date et cette heure.

#### Version nouvelle proposée :

1. 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, dans les conditions de la réglementation en vigueur.

(...)

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 la date limite fixée par la réglementation en vigueur, la société invalidera ou modifiera en conséquence, selon le cas, la procuration ou le vote exprimé avant cette date.

Les autres dispositions de l'article 20 demeurent inchangées.



## 8.3 Rapports spéciaux des Commissaires aux comptes

### 8.3.1 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 2015

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, les modalités essentielles, ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la Société 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.

##### Engagements pris par la Société au profit de Monsieur Georges Plassat, Président-Directeur Général et Messieurs Jérôme Bédier et Pierre Jean Sivignon, Directeurs Généraux Délégués, en matière de régime de retraite supplémentaire à prestations définies

###### Personnes concernées

Georges Plassat, Président-Directeur Général, et Jérôme Bédier et Pierre Jean Sivignon, Directeurs Généraux Délégués.

###### Nature et objet

Votre Conseil d'administration a préalablement autorisé le 11 juin 2015 la modification du régime de retraite supplémentaire à prestations définies relevant de l'article L. 137-11 du Code de la sécurité sociale auquel Messieurs Georges Plassat, Jérôme Bédier et Pierre Jean Sivignon sont éligibles.

Il est rappelé que l'application du régime de retraite de Monsieur Georges Plassat, en vigueur au sein du Groupe depuis 2009, avait fait l'objet d'une autorisation préalable du Conseil d'administration réuni le 29 janvier 2012 et avait été approuvée par l'Assemblée Générale du 18 juin 2012.

###### Modalités

Ce régime de retraite à prestations définies de type additif modifié bénéficiera aux principaux dirigeants du Groupe (Président-Directeur Général, Directeurs Généraux Délégués et quelques cadres-clés), selon les principales caractéristiques suivantes :

- **bénéficiaires** : avoir un minimum de 3 ans d'ancienneté effective, percevoir une rémunération annuelle brute supérieure à 18 fois le plafond annuel de la Sécurité Sociale (PASS) et achever sa carrière au sein de Carrefour ;
- **prestations servies** : 2,75 % de la rémunération de référence par année d'ancienneté, sous réserve du respect des conditions de performance applicables pour chaque année. Aucune rente n'est versée si un nombre minimum d'années n'a pas été validé au titre des conditions de performance ;
- **l'ancienneté retenue** est celle acquise au sein du groupe Carrefour : elle prend en compte la présence au sein du Groupe, y compris au titre de contrats de travail non consécutifs. Aucune bonification d'ancienneté n'est prévue ;
- la **rémunération de référence** est calculée sur la moyenne des 3 dernières rémunérations annuelles (salaire de base + rémunération variable annuelle) perçues au cours des 3 dernières années civiles précédant l'année de cessation d'activité, cette moyenne étant plafonnée à 60 PASS ;
- **rente annuelle soumise à un double plafonnement** : (i) 25 % de la rémunération de référence et (ii) la différence entre 45 % de la rémunération de référence et le montant annuel des retraites de base, complémentaire et supplémentaire.
- en cas de décès, une **rente de réversion** au conjoint survivant est prévue à hauteur de 50 % de la rente de retraite du bénéficiaire.
- **respect de conditions de performances** :
  - une année n'est prise en compte dans la détermination du montant de la rente que si elle correspond à une année au cours de laquelle les conditions de performance ont été réalisées,

- le Conseil d'administration détermine chaque année les conditions de performance applicables qui correspondent, sauf exception, à la satisfaction à hauteur d'au moins 80 % des conditions de performance quantitatives déclenchant le versement de la rémunération variable annuelle,
- à l'issue de chaque année, le Conseil d'administration vérifie la réalisation, au cours de l'année passée, des conditions de performance. A défaut, l'année n'est pas prise en compte dans la détermination de la rente,
- en outre, l'attribution d'un complément de rente suppose qu'au moins 2/3 des années aient été validées au titre des conditions de performance pendant la durée d'appartenance au sein du Groupe.

#### Motifs justifiant de l'intérêt pour la Société

Le Conseil d'administration a considéré que :

- la modification du régime de retraite supplémentaire à prestations définies permet de simplifier les modalités de détermination du complément de retraite sans augmenter les engagements financiers comptabilisés par l'Entreprise et liés au complément de retraite de Monsieur Georges Plassat ;
- l'application du régime de retraite modifié à Messieurs Jérôme Bédier et Pierre Jean Sivignon présente un véritable intérêt pour Carrefour puisqu'elle leur impose d'achever leur carrière dans l'entreprise pour être éligible au régime. Ces évolutions ne créent pas de droits supplémentaires au profit de ces personnes.

#### Avenant au contrat de travail de Monsieur Jérôme Bédier, Directeur Général Délégué, au titre de sa rémunération fixe annuelle brute

##### Personne concernée

Monsieur Jérôme Bédier, Directeur Général Délégué.

##### Nature et objet

Votre Conseil d'administration a préalablement autorisé le 11 juin 2015 l'augmentation de la rémunération fixe annuelle brute de Monsieur Jérôme Bédier.

##### Modalités

Un projet d'avenant à son contrat de travail, au titre de ses fonctions de Secrétaire Général du Groupe, a été conclu ayant pour objet la mise en œuvre d'une augmentation de 50 000 euros de sa rémunération fixe annuelle brute.

#### Motifs justifiant de l'intérêt pour la Société

Votre Conseil d'administration a considéré que l'augmentation de salaire se révèle justifiée au regard de la qualité des services rendus par Monsieur Jérôme Bédier au titre de ses fonctions de Secrétaire Général et de la conformité de sa rémunération aux pratiques du marché.

## Conventions et engagements déjà approuvés par l'Assemblée Générale

### A. 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.

#### Protocole d'investissement et pacte d'actionnaires 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 avait 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 dénommée Carmila ; ce protocole comprenait également un pacte d'actionnaires.

Après accord final signé entre les parties le 24 janvier 2014, la société Carmila dédiée à la valorisation des centres commerciaux attenants aux hypermarchés Carrefour en France, en Espagne et en Italie est ainsi devenue propriétaire d'un portefeuille de 171 centres commerciaux.

Le pacte d'actionnaires a été signé le 16 avril 2014.

#### 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 2014 et du 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<sup>er</sup> 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 (marge de 0,30 % ajustée, le cas échéant, en fonction de la *credit margin grid*).

Au 31 décembre 2015, aucun montant n'a été tiré par la Société sur cette ligne de crédit.





2<sup>e</sup> contrat (*Revolving Facility Agreement*) du 22 janvier 2015

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 a été signé le 22 janvier 2015. Après exercice de l'option de prorogation en novembre 2015, actée en janvier 2016, sa durée est de six ans (échéance janvier 2021), avec une option d'extension supplémentaire 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*).

Au 31 décembre 2015, aucun montant n'a été tiré par la Société sur cette ligne de crédit.

## B. Conventions et engagements approuvés au cours de l'exercice écoulé

Nous avons par ailleurs été informés de la poursuite de l'engagement suivant, déjà approuvé par l'Assemblée Générale du 11 juin 2015 et présenté dans notre rapport spécial complémentaire du 19 mai 2015, et qui n'a 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.

#### Nature et objet

Votre Conseil d'administration a préalablement autorisé lors de sa séance du 29 avril 2015, les conditions financières qui seront applicables en cas de cessation des fonctions de Monsieur Georges Plassat.

#### Modalités

En cas de cessation de ses fonctions de Président-Directeur Général, à l'exception des cas de révocation pour faute grave ou lourde ou de changement de fonction à l'intérieur du groupe Carrefour, le Directeur Général sera en droit de percevoir une indemnité de départ dont le montant sera égal à un an de rémunération fixe et variable cible, (à l'exclusion de toute autre forme de rémunération, et notamment des rémunérations versées au titre d'un plan de rémunération de long terme), étant précisé que l'atteinte de la limite d'âge prévue par les Statuts de la société Carrefour ne constitue pas un cas d'exclusion du versement de l'indemnité.

L'attribution de l'indemnité de départ est soumise à des conditions de performance liées à la réalisation d'objectifs quantitatifs (évolution du chiffre d'affaires et du résultat opérationnel courant) et qualitatifs (RSE). Monsieur Georges Plassat bénéficiera donc d'une indemnité de départ si, sur au moins la moitié des années d'exercice de ses mandats ainsi que sur deux des trois années précédant la cessation de ses fonctions de Président-Directeur Général, il a rempli l'intégralité des objectifs quantitatifs et qualitatifs fixés par le Conseil d'administration pour la détermination de son plan de rémunération à long terme (réalisation à plus de 100 % des objectifs). En l'absence de plan de rémunération à long terme sur l'un des exercices considérés, seule la réalisation des objectifs fixés par le Conseil d'administration sera prise en compte pour la détermination de la rémunération variable annuelle.

Par ailleurs, le versement de l'indemnité de départ est subordonné à un engagement de non concurrence auquel sera tenu Monsieur Georges Plassat pour une durée de dix-huit mois à compter de la cessation de ses fonctions de Président-Directeur Général.

Le Conseil d'administration de la Société a considéré que la mise en œuvre de cette indemnité de départ présente un véritable intérêt pour la société Carrefour puisqu'elle permet d'intéresser son Président-Directeur Général aux performances de la Société et qu'elle l'empêche de reprendre une activité professionnelle concurrente au sein d'un certain nombre de sociétés déterminées du secteur de la distribution alimentaire dans un délai de 18 mois suivant la cessation de ses fonctions.

Les Commissaires aux comptes

Courbevoie, Paris-La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 15 avril 2016

MAZARS

Pierre Sartet  
David Chaudat

KPMG SA

Patrick-Hubert Petit  
Caroline Bruno-Diaz

DELOITTE & ASSOCIÉS

Arnaud de Planta

## 8.3.2 Rapport des Commissaires aux comptes sur la réduction du capital

Assemblée Générale Mixte du 17 mai 2016

### Treizième résolution

Aux actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre société et en exécution de la mission prévue à l'article L. 225-209 du Code de commerce en cas de réduction du capital par annulation d'actions achetées, nous avons établi le présent rapport destiné à vous faire connaître notre appréciation sur les causes et conditions de la réduction du capital envisagée.

Votre Conseil d'administration vous propose de lui déléguer, pour une durée de vingt-quatre mois à compter du jour de la présente

Assemblée, tous pouvoirs pour annuler, dans la limite de 10 % de son capital, par période de vingt-quatre mois, les actions achetées au titre de la mise en œuvre d'une autorisation d'achat par votre société de ses propres actions dans le cadre des dispositions de l'article précité.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences conduisent à examiner si les causes et conditions de la réduction du capital envisagée, qui n'est pas de nature à porter atteinte à l'égalité des actionnaires, sont régulières.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les causes et conditions de la réduction du capital envisagée.

Les Commissaires aux comptes

Courbevoie, Paris-La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 15 avril 2016

MAZARS

Pierre Sardet  
David Chaudat

KPMG SA

Patrick-Hubert Petit  
Caroline Bruno-Diaz

DELOITTE & ASSOCIÉS

Arnaud de Planta

### 8.3.3 Rapport des Commissaires aux comptes sur l'autorisation d'attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre

Assemblée Générale Mixte du 17 mai 2016

#### Quatorzième résolution

Aux actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre société et en exécution de la mission prévue par l'article L. 225-197-1 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le projet d'autorisation d'attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre, sous conditions de performance définies par le Conseil d'administration, au profit de salariés et de mandataires sociaux de votre société et /ou des sociétés ou groupements d'intérêt économique qui lui sont liées directement ou indirectement dans les conditions de l'article L. 225-197-2 du Code de commerce, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer.

Le nombre total des actions pouvant ainsi être attribuées gratuitement ne pourra excéder 0,8 % du capital social au jour de la décision d'attribution par le Conseil d'administration, étant précisé, que le nombre total d'actions attribuées aux mandataires sociaux de votre société au titre de la présente autorisation ne pourra représenter plus de 0,25 % du capital de votre société à la date de la décision de leur attribution.

Votre Conseil d'Administration vous propose, sur la base de son rapport, de l'autoriser, pour une durée de trente-huit mois à compter de la date de la présente Assemblée, à attribuer gratuitement des actions existantes ou à émettre.

Il appartient au Conseil d'administration d'établir un rapport sur cette opération à laquelle il souhaite pouvoir procéder. Il nous appartient de vous faire part, le cas échéant, de nos observations sur les informations qui vous sont ainsi données sur l'opération envisagée.

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 notamment à vérifier que les modalités envisagées et données dans le rapport du Conseil d'administration s'inscrivent dans le cadre des dispositions prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations données dans le rapport du Conseil d'administration portant sur l'opération envisagée d'autorisation d'attribution gratuite d'actions.

Les Commissaires aux comptes

Courbevoie, Paris-La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 15 avril 2016

MAZARS  
Pierre Sardet  
David Chaudat

KPMG SA  
Patrick-Hubert Petit  
Caroline Bruno-Diaz

DELOITTE & ASSOCIÉS  
Arnaud de Planta

### 8.3.4 Rapport des Commissaires aux comptes sur l'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, réservée aux adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise

Assemblée Générale du 17 mai 2016

#### Quinzième résolution

Aux actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre société et en exécution de la mission prévue par les articles L. 228-92 et L. 225-135 et suivants du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur la proposition de délégation au Conseil d'administration de la compétence de décider une augmentation du capital, en une ou plusieurs fois, par émission d'actions ou de tout autre titre de capital ou valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de votre Société, avec suppression du droit préférentiel de souscription, réservée aux adhérents d'un ou plusieurs plans d'épargne d'entreprise qui seraient mis en place au sein du groupe constitué par votre société et les entreprises, françaises ou étrangères, entrant dans le périmètre de consolidation des comptes de la Société en application de l'article L. 3344-1 du Code du travail, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer.

Le montant nominal des augmentations du capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme ne pourra excéder 35 millions d'euros, étant précisé, que ce montant s'imputera sur le plafond nominal global de 500 millions d'euros prévu à la dix-neuvième résolution adoptée par l'Assemblée Générale du 11 juin 2015.

Ces augmentations du capital sont soumises à votre approbation en application des dispositions des articles L. 225-129-6 du Code de commerce et L. 3332-18 et suivants du Code du travail.

Votre Conseil d'administration vous propose, sur la base de son rapport, de lui déléguer, avec faculté de subdélégation, pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée, la compétence pour décider une ou plusieurs émissions et supprimer votre droit préférentiel de souscription aux actions et valeurs mobilières à émettre. Le cas échéant, il lui appartiendra de fixer les conditions définitives d'émission de cette opération.

Il appartient au Conseil d'administration d'établir un rapport conformément aux articles R. 225-113 et suivants du Code de commerce. Il nous appartient de donner notre avis sur la sincérité des informations chiffrées tirées des comptes, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription, et certaines autres informations concernant l'émission, données dans ce rapport.

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 le contenu du rapport du Conseil d'administration relatif à cette opération et les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre.

Sous réserve de l'examen ultérieur des conditions des émissions qui seraient décidées, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre données dans le rapport du Conseil d'administration.

Les conditions définitives dans lesquelles les émissions seraient réalisées n'étant pas fixées, nous n'exprimons pas d'avis sur celles-ci et, par voie de conséquence, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription qui vous est faite.

Conformément à l'article R. 225-116 du Code de commerce, nous établirons un rapport complémentaire, le cas échéant, lors de l'utilisation de cette délégation par votre Conseil d'administration.

Les Commissaires aux comptes

Courbevoie, Paris-La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 15 avril 2016

MAZARS

Pierre Sardet  
David Chaudat

KPMG SA

Patrick-Hubert Petit  
Caroline Bruno-Diaz

DELOITTE & ASSOCIÉS

Arnaud de Planta



# 9



## Informations complémentaires

<b>9.1 Documents accessibles au public</b>	<b>290</b>	<b>9.5 Informations incluses par référence</b>	<b>293</b>
<b>9.2 Responsables du Document de Référence et du rapport financier annuel</b>	<b>290</b>	<b>9.6 Table de concordance du Document de Référence</b>	<b>294</b>
<b>9.3 Attestation des Responsables du Document de Référence et du rapport financier annuel</b>	<b>290</b>	<b>9.7 Table de concordance du rapport financier annuel</b>	<b>297</b>
<b>9.4 Responsables du contrôle des comptes et honoraires</b>	<b>291</b>	<b>9.8 Table de concordance du rapport de gestion</b>	<b>298</b>

## 9.1 Documents accessibles au public

Les documents relatifs à la Société et en particulier ses Statuts, ses comptes, les rapports présentés à ses assemblées par le Conseil d'administration et les Commissaires aux comptes peuvent être consultés au siège social, 33 avenue Émile-Zola 92100 Boulogne-Billancourt.

Ces documents sont également consultables sur le site [www.carrefour.com](http://www.carrefour.com).

## 9.2 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.

## 9.3 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 donnés dans le présent document ainsi qu'à la lecture d'ensemble du document.*

*Les comptes consolidés relatifs aux exercices clos les 31 décembre 2013 et 31 décembre 2014 ont fait l'objet de rapports des contrôleurs légaux des comptes, figurant en page 222 du document de référence 2013 déposé auprès de l'AMF le 24 mars 2014 et en page 211 du document de référence 2014 déposé auprès de l'AMF le 24 avril 2015, qui contiennent des observations.»*

Le 25 avril 2016

Georges Plassat  
Président-Directeur Général

Jérôme Bédier  
Directeur Général Délégué

Pierre Jean Sivignon  
Directeur Général Délégué

## 9.4 Responsables du contrôle des comptes et honoraires

### Commissaires aux comptes titulaires

#### Deloitte & associés

185, avenue Charles-de-Gaulle, (92524) Neuilly-sur-Seine Cedex

**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 2020.

#### KPMG SA

Tour Egho, 2 avenue Gambetta, 92066 Paris La Défense Cedex

**Signataires** : Madame Caroline Bruno-Diaz et Monsieur 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 2020.

#### Cabinet MAZARS

61, rue Henri-Régnauld, (92075) Paris La Défense

**Signataires** : Messieurs Pierre Sardet et David Chaudat

**Date du premier mandat** : AGO 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 2020.

#### SALUSTRO REYDEL

Tour Egho, 2 avenue Gambetta, 92066 Paris La Défense Cedex

**Date du premier mandat** : AGO du 11/06/2015

Expiration du mandat actuel lors de l'Assemblée Générale Ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020.

#### M. Thierry Colin

61, rue Henri-Régnauld, (92400) Courbevoie

**Date du premier mandat** : AGO 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 (EXERCICES 2014-2015)

Exercice	DELOITTE & ASSOCIÉS				KPMG				MAZARS			
	Montant (en milliers d'euros)		%		Montant (en milliers d'euros)		%		Montant (en milliers d'euros)		%	
	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015
<b>Audit</b>												
<i>Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés</i>												
Émetteur	343	309	11,12	7,34	778	537	7,38	6,30	426	308	16,21	13,26
Filiales intégrées globalement	1 851	1 890	60,00	44,90	8 731	7 261	82,77	85,13	1 827	1 774	69,52	76,40
<i>Autres diligences et prestations directement liées à la mission du Commissaire aux comptes</i>												
Émetteur	98	352	3,18	8,36	144	172	1,37	2,01	104	89	3,96	3,83
Filiales intégrées globalement	33	865	1,07	20,55	594	377	5,63	4,42	193	60	7,34	2,58
<b>Sous-total</b>	<b>2 325</b>	<b>3 416</b>	<b>75,37</b>	<b>81,15</b>	<b>10 247</b>	<b>8 347</b>	<b>97,15</b>	<b>97,86</b>	<b>2 550</b>	<b>2 231</b>	<b>97,03</b>	<b>96,08</b>
<b>Autres prestations rendues par les réseaux aux filiales intégrées globalement</b>												
Juridique, fiscal, social	722	343	23,40	8,16	98	71	0,93	0,83	0	0	0,00	0,00
Autres	38	450	1,23	10,69	203	111	1,92	1,31	78	91	2,97	3,92
<b>Sous-total</b>	<b>760</b>	<b>793</b>	<b>24,63</b>	<b>18,85</b>	<b>301</b>	<b>182</b>	<b>2,85</b>	<b>2,14</b>	<b>78</b>	<b>91</b>	<b>2,97</b>	<b>3,92</b>
<b>TOTAL</b>	<b>3 085</b>	<b>4 209</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>10 548</b>	<b>8 529</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>2 628</b>	<b>2 322</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

## 9.5 Informations incluses par référence

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

- au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2014 : comptes consolidés, comptes sociaux et rapports des Commissaires aux comptes y afférents figurant dans le Document de Référence déposé le 24 avril 2015 auprès de l'Autorité des marchés financiers sous le numéro D. 15-0399, respectivement aux pages 135 à 210, 211 à 212, 213 à 231 et 232 à 233 ;
- 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.

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 section 9.1 "Documents accessibles au public" du présent Document de Référence.

## 9.6 Table de concordance du Document de Référence

Annexe I Règlement (CE) n° 809/2004 de la Commission	N° de pages	N° de chapitres
<b>1/ Personnes responsables</b>		
1.1. Identité	290	9.2
1.2. Attestation	290	9.3
<b>2/ Contrôleurs légaux des comptes</b>		
2.1. Identité	291	9.4
2.2. Changement éventuel		N/A
<b>3/ Informations financières sélectionnées</b>		
3.1. Informations financières historiques : chiffres clés consolidés	16	1.3.3
3.2. Informations financières intermédiaires		N/A
<b>4/ Facteurs de risques</b>	115-121	3.5
<b>5/ Informations concernant l'émetteur</b>		
5.1. Histoire et évolution de la société	4-7	1.1
5.2. Investissements		
	17-19	1.3.4
	140	4.2.3
	167-168	5.6 (note 4)
5.2.1. Principaux investissements réalisés durant chaque exercice de la période couverte	216-217	5.6 (note 13)
	17-19	1.3.4
	140	4.2.3
	167-168	5.6 (note 4)
5.2.2. Principaux investissements en cours	216-217	5.6 (note 13)
5.2.3. Principaux investissements à venir	142	4.3
<b>6/ Aperçu des activités</b>		
6.1. Principales activités	8-11	1.2.1, 1.2.2, 1.2.3
6.2. Principaux marchés	17-19	1.3.4
6.3. Événements exceptionnels	14-15	1.3.1 et 1.3.2
6.4. Dépendance de l'émetteur	119	3.5.1.3
6.5. Position concurrentielle	17-19	1.3.4
<b>7/ Organigramme</b>		
7.1. Description sommaire du groupe	13	1.2.5
7.2. Liste des filiales importantes	218-225	5.6 (note 16)
<b>8/ Propriétés immobilières, usines et équipements</b>		
	12	1.2.4
	178-179	5.6 (note 6.2)
8.1. Immobilisations corporelles importantes	183	5.6 (note 6.4)
	47-56	2.3.2
8.2. Questions environnementales	56-63	2.3.3
<b>9/ Examen de la situation financière et du résultat</b>		
9.1. Situation financière	139-141	4.2
9.2. Résultat d'exploitation	134-138	4.1

Annexe I Règlement (CE) n° 809/2004 de la Commission	N° de pages	N° de chapitres
<b>10/ Trésorerie et capitaux</b>		
	139	4.2.1
	158	5.5
10.1. Informations sur les capitaux	199-202	5.6 (note 11)
	242-243	6.4 (note 6)
10.2. Flux de trésorerie	140	4.2.3
	156-157	5.4
10.3. Conditions d'emprunt et structure de financement	139-140	4.2.2
	141	4.2.4
	203-215	5.6 (note 12)
10.4. Restrictions à l'utilisation des capitaux	141	4.2.5
	208	5.6 (note 12.2.4)
10.5. Sources de financement attendues	141	4.2.6
<b>11/ Recherche et développement, brevets et licences</b>	150	4.6.5
<b>12/ Informations sur les tendances</b>		
12.1. Principales tendances depuis la fin du dernier exercice	144	4.4.4
12.2. Événement susceptible d'influer sensiblement sur les perspectives	142	4.3
<b>13/ Prévisions ou estimations du bénéfice</b>		NA
<b>14/ Organes d'administration, de direction et de surveillance et direction générale</b>		
14.1. Informations concernant les membres	86-98	3.2.1
14.2. Conflits d'intérêts	87	3.2.1
<b>15/ Rémunérations et avantages</b>		
15.1. Rémunération versée et avantages en nature	105-113	3.4
15.2. Provisions pour pensions et retraites	192-196	5.6 (note 10.1)
<b>16/ Fonctionnement des organes d'administration et de direction</b>		
16.1. Date d'expiration des mandats	86-98	3.2.1
16.2. Contrats de service liant les membres des organes d'administration, de direction ou de surveillance	88	3.2.1
16.3. Informations sur les comités du Conseil	100-103	3.2.3
16.4. Conformité au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur	86	3.1
<b>17/ Salariés</b>		
17.1. Nombre de salariés	33-47	2.3.1
	110-112	3.4.4
17.2. Participations et stock-options	259 et 263	7.2.3
	38	2.3.1.2
	111	3.4.4
17.3. Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital	261-263	7.3
<b>18/ Principaux actionnaires</b>		
18.1. Actionnaires détenant plus de 5 % du capital	261-263	7.3
18.2. Existence de droits de vote différents	256	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	261-263	7.3
	150	4.6.4
	187	5.6 (note 7.3)
<b>19/ Opérations avec des apparentés</b>	282-284	8.3

Annexe I Règlement (CE) n° 809/2004 de la Commission	N° de pages	N° de chapitres
<b>20/ Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur</b>		
20.1. Informations financières historiques	151-225 / 229-249	5 / 6
20.2. Informations financières pro forma		NA
20.3. Etats financiers	151-225 / 229-249	5 / 6
	226-227	5.7
20.4. Vérification des informations financières historiques annuelles	250-251	6.5
20.5. Date des dernières informations financières	151-225 / 229-249	5 / 6
20.6. Informations financières intermédiaires et autres	145-147	4.5
20.7. Politique de distribution de dividendes	149	4.6.3
20.8. Procédures judiciaires et d'arbitrage	191	5.6 (note 9.2)
	144	4.4.4
20.9. Changement significatif de la situation financière ou commerciale	217	5.6 (note 14)
<b>21/ Informations complémentaires</b>		
21.1. Capital social	257-260	7.2
21.2. Actes constitutifs et statuts	254-256	7.1
<b>22/ Contrats importants</b>		NA
<b>23/ Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts</b>		
23.1. Identité	83	2.4.4
23.2. Attestation	83-84	2.4.4
<b>24/ Documents accessibles au public</b>	290	9.1
	218-225	5.6 (note 16)
<b>25/ Informations sur les participations</b>	248-249	6.4 (note 14)

## 9.7 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
<b>1/ Rapport de gestion</b>		
Analyse de l'évolution du chiffre d'affaires	134-138	4.1
Analyse des résultats	134-138	4.1
Analyse de la situation financière	139-141	4.2
Principaux risques et incertitudes	115-121	3.5
Structure du capital et éléments susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique	257 261-263	7.2.1 7.3
Rachats par la société de ses propres actions	259-260	7.2.3
<b>2/ Comptes consolidés</b>	151-225	5
<b>3/ Comptes sociaux</b>	229-249	6
<b>4/ Rapports des commissaires aux comptes sur les comptes sociaux et les comptes consolidés</b>	226-227 250-251	5.7 6.5
<b>5/ Honoraires des contrôleurs légaux des comptes</b>	292	9.4
<b>6/ Rapport du Président du Conseil sur la gouvernance et le contrôle interne</b>	85-131	3
<b>7/ Rapport des commissaires aux comptes sur le rapport du Président du Conseil sur la gouvernance et le contrôle interne</b>	132	3.7
<b>8/ Déclaration des personnes physiques assumant la responsabilité du Rapport Financier Annuel</b>	290	9.3

## 9.8 Table de concordance du rapport de gestion

Textes de référence			N° de pages	N° de chapitres
<b>Commentaire sur l'exercice</b>				
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	133-150	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	75-82	2.4
Code de commerce	L. 233-6	Prises de participations significatives durant l'exercice dans des sociétés ayant leur siège social sur le territoire français	143-144	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	144	4.4.4
Code de commerce	L. 232-1 et L. 233-26	Évolution prévisible de la situation de la Société et du Groupe	142	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 %	149	4.6.3
<b>Éléments de présentation du Groupe</b>				
Code de commerce	L. 225-100 et L. 225-100-2	Description des principaux risques et incertitudes auxquels la Société est confrontée	115-123	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	119-121	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	119-121	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 »)	21-82	2
Code de commerce	L. 232-1	Activités en matière de recherche et développement	150	4.6.5
<b>Éléments relatifs au gouvernement d'entreprise</b>				
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	88-98	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	105-113	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	105-113	3.4
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	110-112	3.4.4
Code de commerce	L. 225-185	Conditions de levées et de conservation des options par les dirigeants mandataires sociaux	112	3.4.4
Code de commerce	L. 225-197-1	Conditions de conservation des actions gratuites attribuées aux dirigeants mandataires sociaux		NA
Code monétaire et financier	L. 621-18-2	Opérations des dirigeants et personnes liées sur les titres de la Société	114	3.4.6

Textes de référence	N° de pages	N° de chapitres
<b>Informations sur la Société et le capital</b>		
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 254-256	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 99-100 104 259-260	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 259-260	7.2.3
Code de commerce R. 228-90	Ajustements éventuels pour les titres donnant accès au capital en cas de rachats d'actions ou d'opérations financières	NA
Code de commerce L. 225-100	Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par L'Assemblée Générale des actionnaires au Conseil d'administration ou au Directoire dans le domaine des augmentations de capital 257-258	7.2.2
Code de commerce L. 225-100-3 et L. 233-13	Structure et évolution du capital de la Société 257-260 261-263	7.2 7.3
Code de commerce L. 225-100-3	Restrictions statutaires à l'exercice des droits de vote et aux transferts d'actions ou clauses des conventions portées à la connaissance de la Société	NA
Code de commerce L. 225-100-3	Participations directes ou indirectes dans le capital de la Société dont elle a connaissance 261-263	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 261-263	7.3.1
Code de commerce L. 225-100-3	Liste des détenteurs de tout titre comportant des droits de contrôle spéciaux et description de ceux-ci	NA
Code de commerce L. 225-100-3	Mécanismes de contrôle prévus dans un éventuel système d'actionnariat du personnel, quand les droits de contrôle ne sont pas exercés par ce dernier	NA
Code de commerce L. 225-100-3	Accords entre actionnaires dont la Société a connaissance et qui peuvent entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote	NA
Code de commerce L. 225-100-3	Accords conclus par la Société qui sont modifiés ou prennent fin en cas de changement de contrôle de la Société, sauf si cette divulgation, hors les cas d'obligation légale de divulgation, porterait gravement atteinte à ses intérêts	NA
<b>Informations sur la Société et le capital</b>		
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 105-114	3.4
Code de commerce L. 464-2	Injonctions ou sanctions pécuniaires pour des pratiques anticoncurrentielles	NA
<b>Éléments relatifs aux états financiers</b>		
Code de commerce L. 232-6	Modifications éventuelles intervenues dans la présentation des comptes comme dans les méthodes d'évaluation retenues	NA
Code de commerce R. 225-102	Résultats de la Société au cours des cinq derniers exercices 150	4.6.6



## 9 Informations complémentaires

## 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 93261  
92535 Levallois-Perret Cedex  
Tél. : 0805 902 902  
club@actionnaires.carrefour.com

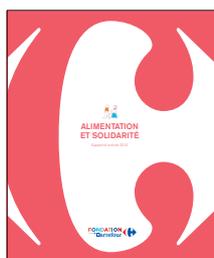
### Actionnaires nominatifs

Société Générale Securities Services  
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  
2015



Rapport d'activité de la  
Fondation Carrefour  
2015



Guide de l'actionnaire  
2016

## SUIVEZ L'ACTUALITÉ DU GROUPE CARREFOUR

[www.carrefour.com](http://www.carrefour.com)

## ET SUIVEZ-NOUS SUR



Réalisation : Direction juridique du groupe Carrefour

Crédits photographiques : Carrefour, droits réservés.

Illustrations : Laurent Cillufo

Création et production :  LABRADOR +33 (0)1 53 06 30 80

Le système de management régissant l'impression de ce document est certifié ISO14001:2004.



[www.carrefour.com](http://www.carrefour.com)  
[@GroupeCarrefour](#)

Société anonyme au capital de 1 846 176 985 euros  
Siège social : 33, avenue Émile Zola - 92100 Boulogne-Billancourt  
652 014 051 RCS Nanterre

