



# Document de référence

Rapport financier annuel  
2016



# DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

## Rapport financier annuel 2016

### 1

#### Présentation de Carrefour

- 1.1 L'histoire de Carrefour
- 1.2 Présentation de Carrefour
- 1.3 Carrefour en 2016

### 2

#### Responsabilité sociétale

- 2.1 La RSE chez Carrefour
- 2.2 La performance RSE de Carrefour
- 2.3 Les programmes d'actions
- 2.4 Les résultats RSE de Carrefour

### 3

#### Gouvernement d'entreprise

- 3.1 Code de gouvernement d'entreprise
- 3.2 La composition et les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration
- 3.3 La Direction Générale
- 3.4 Rémunérations et avantages accordés aux mandataires sociaux
- 3.5 Gestion des risques
- 3.6 Procédure de contrôle interne et de gestion des risques
- 3.7 Rapport des Commissaires aux comptes sur le rapport du Président du Conseil d'administration

### 4

#### Rapport de gestion au 31 décembre 2016

- 4.1. Analyse de l'activité et des résultats consolidés
- 4.2 Situation financière et trésorerie du Groupe
- 4.3 Perspectives pour l'année 2017
- 4.4 Autres informations
- 4.5 Chiffre d'affaires du premier trimestre 2017
- 4.6 Analyse de l'activité de la société mère
- 4.7 Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés

### 7

#### Comptes consolidés au 31 décembre 2016

- 8
- 12
- 20
- 5.1 Compte de résultat consolidé 170 ●
- 5.2 État du résultat global consolidé 171 ●
- 5.3 État de la situation financière consolidée 172 ●
- 5.4 Tableau des flux de trésorerie consolidé 174 ●
- 5.5 Variation des capitaux propres consolidés 176 ●
- 5.6 Notes annexes 177 ●
- 5.7 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés 245 ●

### 27

28

36

38

76

### 6

#### Comptes annuels de la Société au 31 décembre 2016

- 93 ● 6.1 Bilan au 31 décembre 2016 248 ●
- 6.2 Compte de résultat au 31 décembre 2016 249 ●
- 94 ● 6.3 Tableau de flux de trésorerie 250 ●
- 6.4 Annexe aux comptes annuels 251 ●
- 94 ● 6.5 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels 267 ●
- 114 ●

### 117 ●

128 ●

138 ●

146 ●

### 7

#### Informations sur la Société et le capital

- 7.1 Renseignements sur la Société 270
- 7.2 Renseignements sur le capital 273 ●
- 7.3 Actionnariat 278 ●
- 7.4 Informations boursières 281

### 147 ● 8

#### Informations complémentaires

- 148 ● 8.1 Documents accessibles au public 284
- 153 ● 8.2 Responsables du Document de référence et du rapport financier annuel 284
- 156 ● 8.3 Attestation des Responsables du Document de référence et du rapport financier annuel 284 ●
- 157 ● 8.4 Responsables du contrôle des comptes 285
- 159 ● 8.5 Informations incluses par référence 286
- 162 ● 8.6 Table de concordance du Document de référence 287
- 165 8.7 Table de concordance du rapport financier annuel 289
- 8.8 Table de concordance du rapport de gestion 290



Commerçant alimentaire de référence, Carrefour est présent dans plus de 30 pays avec près de 12 000 magasins et des sites de e-commerce.

Multilocal, multiformat et omnicanal, le Groupe emploie plus de 384 000 collaborateurs dans le monde et a réalisé un volume d'affaires sous enseignes de 103,7 milliards d'euros en 2016.

Chaque jour, Carrefour accueille 13 millions de clients à travers le monde et s'engage pour la qualité et un commerce plus responsable.



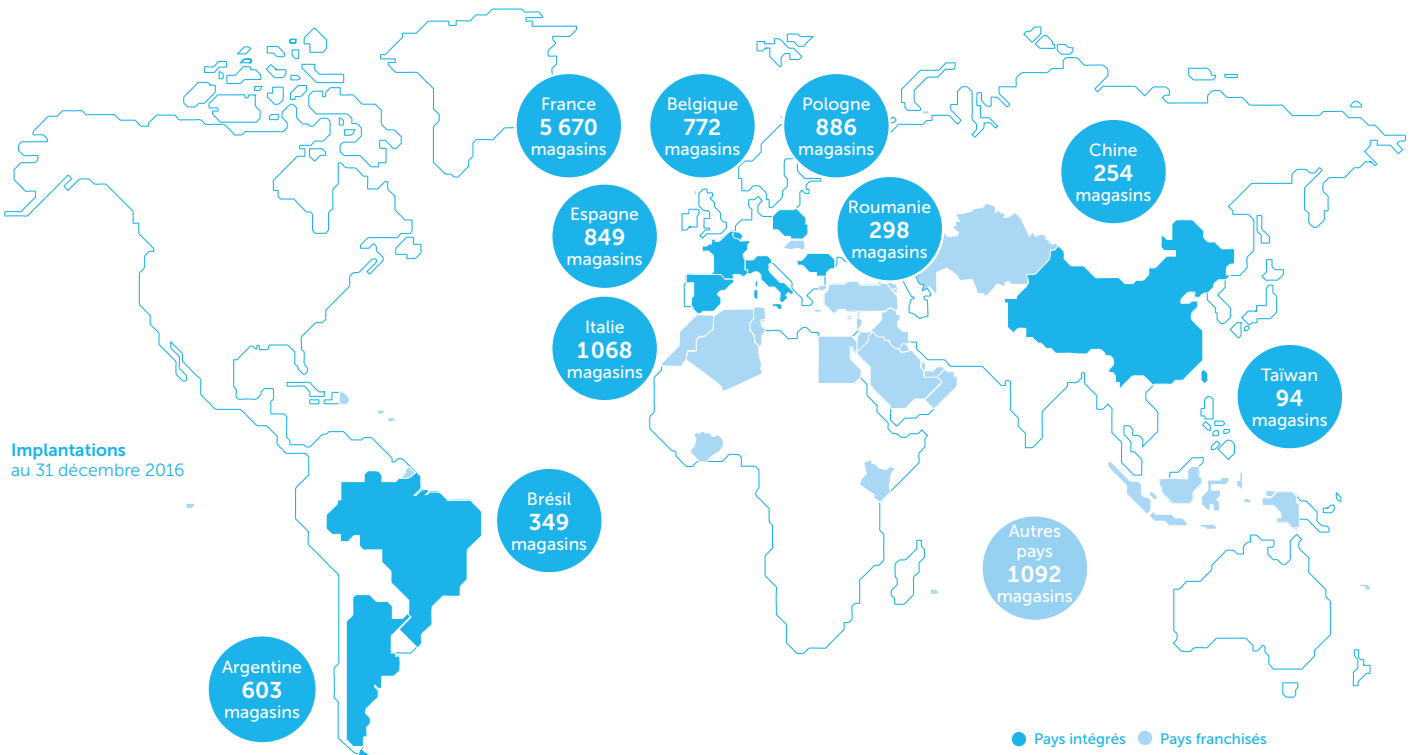
*Le présent Document de Référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 25 avril 2017, conformément à l'article 212-13 du règlement général de l'AMF. Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'Autorité des marchés financiers. Ce document a été établi par l'Émetteur et engage la responsabilité de ses signataires.*

# Chiffres clés 2016

## Un groupe multilocal

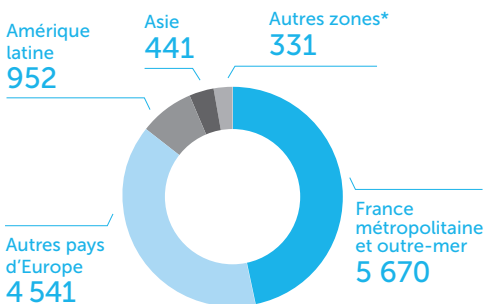
**13 millions**  
de passages en caisse chaque jour  
dans nos magasins

Près de **105 millions**  
de ménages clients dans le monde

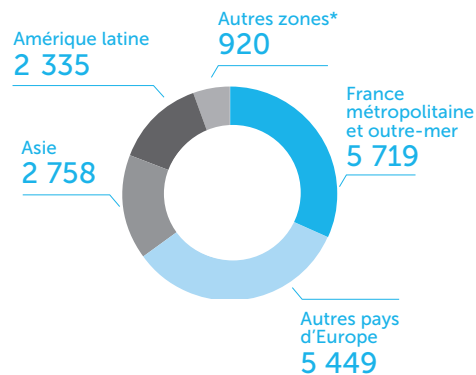


## Détail du parc

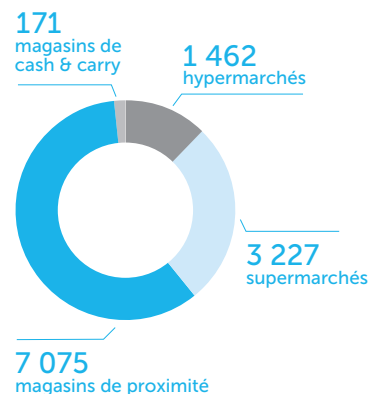
**Par zone géographique**  
En nombre de magasins



**Par zone géographique**  
En milliers de m<sup>2</sup> de surface de vente



**Par format**



\* Afrique, Moyen-Orient et République dominicaine

## Un groupe multiformat et omnicanal

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

**11 935** magasins  
dans plus de 30 pays

**1,3** million  
de visiteurs uniques par jour  
sur l'ensemble des sites internet Carrefour

**12,4** millions  
de fans, followers, subscribers  
sur les réseaux sociaux de Carrefour

### Parc de magasins (franchisés et partenaires inclus)

(nombre de magasins au 31/12/16)	Hypermarchés	Supermarchés	Magasins de proximité	Magasins de cash & carry	TOTAL 2016	TOTAL 2015
France	229	1 034	4 156	139	5 558	5 539
Partenariats France (outre-mer)	14	28	66	4	112	111
<b>Total France</b>	<b>243</b>	<b>1 062</b>	<b>4 222</b>	<b>143</b>	<b>5 670</b>	<b>5 650</b>
Belgique	45	442	285		772	753
Espagne	175	129	545		849	718
Italie	57	412	586	13	1 068	1 101
Pologne	86	159	641		886	813
Roumanie	32	213	53		298	192
Partenariats autres pays d'Europe	44	422	202		668	1 490
<b>Total Europe (hors France)</b>	<b>439</b>	<b>1 777</b>	<b>2 312</b>	<b>13</b>	<b>4 541</b>	<b>5 067</b>
Argentine	79	126	398		603	588
Brésil	237	42	70		349	288
<b>Total Amérique latine</b>	<b>316</b>	<b>168</b>	<b>468</b>	<b>-</b>	<b>952</b>	<b>876</b>
Chine	229		25		254	236
Taiwan	64	30			94	83
Partenariats autres pays d'Asie	81	8	2	2	93	87
<b>Total Asie</b>	<b>374</b>	<b>38</b>	<b>27</b>	<b>2</b>	<b>441</b>	<b>406</b>
Partenariats autres pays*	90	182	46	13	331	297
<b>Total Groupe</b>	<b>1 462</b>	<b>3 227</b>	<b>7 075</b>	<b>171</b>	<b>11 935</b>	<b>12 296</b>

\* Afrique, Moyen-Orient et République dominicaine

## Un employeur de référence

**384 151**  
collaborateurs

**92,4 %**  
des collaborateurs en contrat  
à durée indéterminée

**75,4 %**  
des collaborateurs  
à temps plein

**39,2 %**  
de femmes  
dans le management

### Répartition des effectifs (par zone géographique)



# Synthèse des performances financières

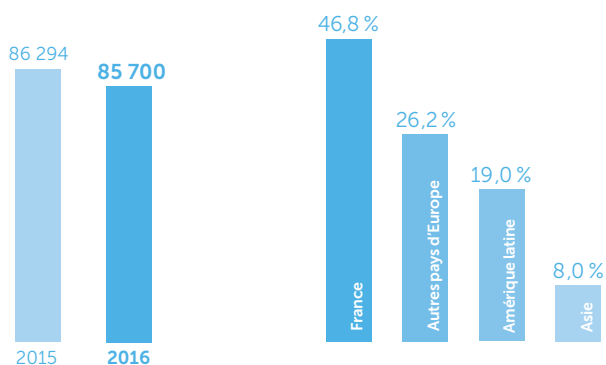
Volume d'affaires sous enseignes avec essence

**103,7** milliards d'euros

Chiffre d'affaires TTC

**85 700** millions d'euros

(+ 2,7 % à changes constants)



Évolution (en millions d'euros)

Répartition par zone géographique

Résultat net ajusté, part du Groupe

**1 031** millions d'euros

(- 7,4 % à changes courants)



Évolution (en millions d'euros)

Dette nette

**4 531** millions d'euros

(- 15 millions d'euros)



Évolution (en millions d'euros)

Dette nette / EBITDA

**1,2 X** en 2016

Notation

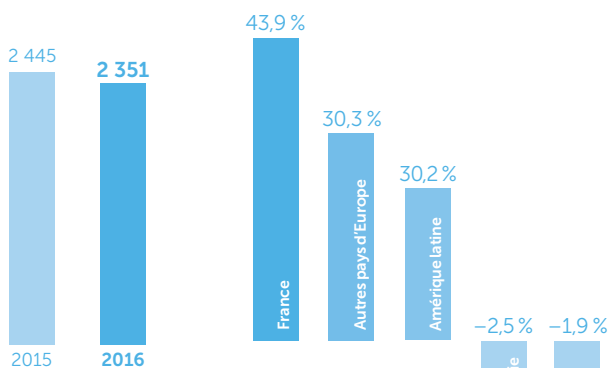
**BBB+**

Perspective stable

Résultat opérationnel courant

**2 351** millions d'euros

(- 3,2 % à changes constants)

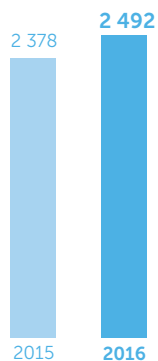


Évolution (en millions d'euros)

Répartition par zone géographique

Investissements\*

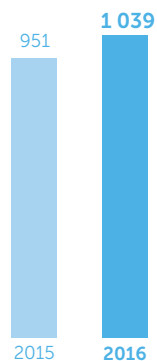
**2 492** millions d'euros



Évolution (en millions d'euros)

Cash flow libre des activités poursuivies\*

**1 039** millions d'euros



Évolution (en millions d'euros)

\* hors Cargo

\* hors éléments exceptionnels

# Synthèse des performances RSE

LA LUTTE CONTRE LE GASPILLAGE	
Objectifs	2016
<b>Valoriser nos déchets</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Valoriser 100 % de nos déchets d'ici 2025</li> </ul>	<b>71,6 %</b> (+ 2,9 points vs 2015)
<b>S'engager pour le climat</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Réduire de 40 % nos émissions de CO<sub>2</sub> d'ici 2025 vs 2010                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Réduire de 30 % la consommation d'énergie par m<sup>2</sup> de surface de vente d'ici 2025 vs 2010</li> <li>Réduire de 40 % les émissions de CO<sub>2</sub> liées aux fluides réfrigérants d'ici 2025 vs 2010</li> <li>Réduire de 30 % les émissions de CO<sub>2</sub> liées au transport d'ici 2025 vs 2010</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>24,7 %</b> (+ 7,5 points vs 2015)</li> <li>- <b>15,4 %</b> (+ 2,6 points vs 2015)</li> <li>- <b>45,3 %</b> (+ 14,9 points vs 2015)</li> <li>- <b>7,1 %</b> (+ 0,1 point vs 2015)</li> </ul>
LA PRÉSERVATION DE LA BIODIVERSITÉ	
Objectifs	2016
<b>Développer l'agroécologie et les produits biologiques</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Développer des relations directes avec les producteurs pour augmenter le nombre de Filières Qualité Carrefour</li> <li>Promouvoir l'agriculture biologique</li> </ul>	<b>464</b> partenariats (+ 4,5 % vs 2015) <b>1 107,4 millions d'euros</b> de ventes de produits biologiques (+ 32,2 % vs 2015)
<b>Encourager une consommation durable des ressources de la mer</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Promouvoir les produits de la mer labellisés MSC &amp; ASC et les Filières Qualité Carrefour de produits de la mer</li> </ul>	<b>199 millions d'euros</b> de ventes de produits MSC, ASC et FQC pêche (+ 7,8 % vs 2015)
<b>Encourager l'approvisionnement en produits non issus de la déforestation</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Utiliser 100 % d'huile de palme issue des filières soutenues par la RSPO dans les produits Carrefour</li> <li>Utiliser 100 % de papier certifié et/ou recyclé dans les catalogues</li> <li>Promouvoir les produits PEFC et FSC Carrefour</li> </ul>	<b>100 %</b> <b>99,6 %</b> <b>105 millions d'euros</b> de ventes de produits PEFC et FSC
<b>Développer l'apiculture</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Encourager les pays de Carrefour dans une démarche d'apiculture</li> </ul>	<b>48</b> sites équipés de ruches
L'ACCOMPAGNEMENT DES PARTENAIRES	
Objectifs	2016
<b>Agir en employeur responsable</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Développer les compétences des collaborateurs</li> <li>Encourager la diversité et l'égalité des chances</li> <li>Encourager l'insertion et le maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés</li> </ul>	<b>14 heures</b> de formation en moyenne par collaborateur <b>39,2 %</b> de femmes dans le management <b>3,3 %</b> de collaborateurs en situation de handicap
<b>Être à l'écoute de nos clients</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Intégrer la question de la RSE dans le baromètre clients lié à l'image de marque de Carrefour</li> </ul>	<b>26 %</b> de nos clients ont identifié nos messages RSE en magasin
<b>Améliorer la communication sur nos résultats/actions avec la communauté extra-financière</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Score RobecoSAM</li> <li>Score Carbon Disclosure Project</li> <li>Score VigeoEiris</li> </ul>	<b>74</b> <b>B</b> <b>55</b>
<b>Promouvoir la RSE dans la chaîne d'approvisionnement et favoriser les fournisseurs locaux</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Promouvoir la RSE auprès des fournisseurs</li> <li>Promouvoir les fournisseurs locaux</li> </ul>	<b>58 %</b> des fournisseurs participant à l'autodiagnostic RSE à 100 % <b>73,8 %</b> des ventes de produits alimentaires de marques Carrefour issus de fournisseurs directs nationaux (+ 3 points vs 2015)
<b>Être un commerçant solidaire</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Lutter contre l'exclusion par le biais de l'alimentation</li> </ul>	<b>142,8</b> millions d'équivalents repas donnés aux associations de l'aide alimentaire





# 1

## Présentation de Carrefour

<b>1.1</b>	<b>L'histoire de Carrefour</b>	<b>8</b>
<b>1.2</b>	<b>Présentation de Carrefour</b>	<b>12</b>
1.2.1	Un commerçant multilocal	12
1.2.2	Un commerçant multiformat et omnicanal	12
1.2.3	Des activités diversifiées	16
1.2.4	Organigramme opérationnel simplifié	19
<b>1.3</b>	<b>Carrefour en 2016</b>	<b>20</b>
1.3.1	Faits marquants de l'année	20
1.3.2	Synthèse des performances	22
1.3.3	Chiffres clés consolidés	23
1.3.4	Carrefour en France et à l'international	24

## 1.1 L'histoire de Carrefour

La société « Carrefour Supermarchés » naît le 11 juillet 1959, d'une rencontre entre Marcel Fournier, propriétaire d'un magasin de nouveautés à Annecy, 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 Annecy, suivi en avril 1963 d'un second magasin à proximité d'Annecy 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, Annecy-Brogny, Dijon Quétigny et Créteil en 1968, puis Bourges, Chambéry, Grenoble, Mérignac et Nevers en 1969.

### 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 les nouveaux équipements technologiques entrent dans tous les domaines de la vie quotidienne. Pionnier, le Groupe doit s'organiser pour mieux se développer. 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 meilleur marché, 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.



1960 Premier supermarché Carrefour à Annecy

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



1966 Inauguration de l'hypermarché de Vénissieux

### 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. Au cours des années soixante-dix, Promodès crée en France l'enseigne Continent, ainsi que les enseignes Shopi et 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 crée l'enseigne Champion sur le modèle de la franchise et 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 en Italie (1993), en Chine (1995) et en Pologne (1997).

De son côté, en 1996, Promodès reprend 105 magasins à l'enseigne Félix Potin, puis, en 1997, la société Catteau.

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.

### 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.

Année après année, 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 en France. Devient 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.

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)

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 responsables 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 (Hyparfo, 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 à cette période 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 Champion à l'enseigne Carrefour Market. En un temps record, les 1 000 magasins français 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.

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, à l'est de la Chine.

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 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.



1992 Innovation dans les rayons avec la Boule Bio Carrefour

1995 Ouverture des premiers hypermarchés en Chine



2001 Magasin Norte en Argentine

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 centre de gravité du Groupe se déplace, Carrefour se rapproche de ses clients en développant plus de proximité. 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 multifformat. Un accord de coopération à l'achat entre Carrefour et Cora / Supermarché Match est également signé en France.

Le modèle de Carrefour se transforme progressivement, année après année, pour anticiper et répondre aux évolutions des attentes et des besoins des clients. En 2016, Carrefour poursuit la consolidation de son leadership sur ses marchés en renforçant le caractère multifformat de son réseau. L'expansion des enseignes de proximité progresse dans de nombreux pays : développement des magasins Carrefour Bio en France, Carrefour Easy en Chine et des premiers Carrefour Express au Brésil, transformation des magasins Dia en France, etc. Le renouveau et le dynamisme des enseignes d'hypermarchés et de supermarchés s'expriment également au travers de l'expansion d'Atacadão au Brésil, de l'acquisition des supermarchés Billa en Roumanie et de magasins Eroski en Espagne. Dans tous les pays, Carrefour poursuit le développement de son offre d'e-commerce alimentaire et non alimentaire, à l'instar de l'acquisition des sociétés Rue du Commerce ou Greenweez en France ou du lancement de nouvelles activités d'e-commerce en Chine, en Pologne, en Argentine ou encore au Brésil.

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 Le Groupe poursuit le développement de son service Carrefour Drive



## 1.2 Présentation de Carrefour

Depuis plus de 50 ans, Carrefour exerce le métier de commerçant en agissant, au quotidien, pour satisfaire les attentes de ses clients, dans plus de 30 pays. Commerçant alimentaire de référence, Carrefour distribue son offre au travers d'un large réseau de près de 12 000 points de vente, de l'hypermarché aux magasins de quartier, et de solutions d'e-commerce, pour répondre à tous les besoins. Carrefour combine ainsi l'atout multiformat de ses magasins et l'agilité qu'offre le digital. Le développement de systèmes logistiques et immobiliers performants se met au service des lieux de commerce.

### 1.2.1 Un commerçant multilocal

Avec 11 935 magasins dans plus de 30 pays, Carrefour est le commerçant alimentaire de référence. Aujourd'hui présent en France métropolitaine et outre-mer (47,5 % de son parc), dans d'autres pays d'Europe (38 %), en Amérique latine (8 %), en Asie (3,7 %), ainsi que sur d'autres zones (Afrique, Moyen-Orient et République dominicaine : 2,8 %), le Groupe s'appuie sur un parc de magasins intégrés, franchisés ou développés avec des partenaires locaux.

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

Le Groupe y parvient d'autant mieux qu'il contribue activement à la vie et au développement des territoires, avec une action à plusieurs niveaux : partenariats avec les producteurs régionaux, création d'emplois, parrainage et organisation d'événements, participation aux projets économiques, environnementaux, sociaux et solidaires,

### 1.2.2 Un commerçant multiformat et omnicanal

Avec ses différentes enseignes, formats de magasin et sites d'e-commerce, 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 et 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, une invitation à la découverte ; le supermarché, format alimentaire de référence avec une offre large de produits frais ; les magasins de proximité, pour le service et la praticité, les magasins de cash & carry pour les professionnels, l'e-commerce pour satisfaire les nouvelles habitudes de consommation.

Convaincu que le modèle multiformat et omnicanal de Carrefour est un atout indéniable pour la croissance future et pour répondre à la multiplicité des besoins et attentes de ses clients, le Groupe renforce, année après année, cette dimension, en poursuivant l'expansion de ses différentes enseignes. Dans tous les pays, la rénovation des magasins existants et le développement de nouveaux concepts se poursuivent pour proposer des offres bien pensées adaptées aux nouvelles attentes : ouverture des premiers magasins de proximité Carrefour Express au Brésil en 2014, Carrefour Easy en Chine en 2015, renouveau de l'expérience client

Par ses engagements en faveur d'un commerce innovant, durable et créateur de valeur, Carrefour contribue activement à la transformation du marché de la distribution, au bénéfice de tous.

Partout où il est implanté, Carrefour s'engage en faveur des territoires : emploi et formation professionnelle, diversité et égalité des chances, lutte contre le gaspillage et préservation de la biodiversité, accompagnement des fournisseurs locaux et PME, mécénat et solidarité. C'est tout le sens du modèle multilocal mis en œuvre par Carrefour à l'échelle internationale, nationale et locale.

en partenariat avec les acteurs locaux. Carrefour est un commerçant multilocal. Les magasins sont ancrés localement, réactifs et à l'écoute de leurs clients, tout en bénéficiant du support, de la logistique et des leviers d'action d'un groupe de distribution international.

Carrefour propose pour cela 3 modes d'exploitation de ses magasins : en propre, en franchise ou en partenariat. Ainsi, aux côtés des magasins exploités en propre, Carrefour exploite des magasins en franchise, modèle de gestion hérité de Promodès. Ce modèle repose sur des expertises spécifiques et des franchisés exemplaires dans leur compréhension du commerce. Dans certaines régions du monde, Carrefour privilégie les partenariats locaux avec des professionnels fortement ancrés sur leur territoire. Cette stratégie croise la force du modèle multiformat de Carrefour avec la connaissance fine et approfondie des marchés locaux par ses partenaires.

dans de nombreux hypermarchés et supermarchés, expansion des enseignes Carrefour City, Carrefour Contact et Carrefour Bio en France en 2016, etc.

En tant qu'entreprise pionnière, inventeur de l'hypermarché à la française, Carrefour est pleinement engagé dans la transformation de son modèle pour toujours mieux satisfaire les clients. Ainsi, en complément du développement du multiformat, le Groupe exploite désormais dans tous les pays intégrés des sites d'e-commerce, alimentaire et/ou non alimentaire, et met en œuvre, chaque jour, de nouvelles initiatives, à destination de ses clients : paiement mobile, livraison à domicile, retrait de commande en magasin ou au Carrefour Drive, objet connecté de commande à domicile, applications mobiles innovantes, etc.

Le Groupe profite, par ailleurs, de toutes les opportunités créées par le digital pour améliorer son métier et celui de ses fournisseurs, tels de nouveaux systèmes de pilotage des flux logistiques, des applications opérationnelles liées au développement de l'Internet des objets, etc. Pour faire de la digitalisation une opportunité et créer de la valeur au bénéfice de tous, Carrefour mise également sur l'accompagnement de *start-up* innovantes, dans des domaines aussi variés que la livraison de courses ou la lutte contre le gaspillage.

## 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.

En 2016, Carrefour a poursuivi ses initiatives visant à l'amélioration constante de ses actifs et de son offre pour une meilleure expérience client dans tous les pays. De nombreux projets ont ainsi été menés, à l'instar de ceux déployés dans les nouvelles générations d'hypermarchés à Villiers-en-Bière (France), à Mons et Coxyde (Belgique), à Poznań (Pologne) ou encore à Cambuci (Brésil). Partout, l'expérience d'achat est renouvelée pour proposer des offres et des services en phase avec les évolutions des attentes des clients : nouvelles offres de produits, nouveaux services innovants, digitalisation des points de vente, offres de restauration sur place ou à emporter, etc. Le Groupe a également renforcé sa présence en Espagne avec le projet d'acquisition de 36 hypermarchés compacts au groupe Eroski, concrétisé par l'ouverture des 2 premiers hypermarchés en fin d'année.

À fin 2016, Carrefour compte 1 462 hypermarchés sous enseignes, répartis en France (243), dans d'autres pays d'Europe (439), en Amérique latine (316), en Asie (374) et dans d'autres pays<sup>(1)</sup> (90).

## 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 magasins marchands et conviviaux pour leurs courses du quotidien, aux enseignes Carrefour Market, Carrefour Bairro ou Supeco.

En 2016, Carrefour a poursuivi le renouveau de ses enseignes de supermarchés, à l'instar des nouveaux concepts de magasins Carrefour Market déployés en Italie, en Pologne, en Belgique ou en France et Carrefour Bairro au Brésil. Dans le même temps, Carrefour renforce le caractère multiformat de son modèle en poursuivant l'expansion à Taïwan et l'intégration des magasins Billa rachetés en fin d'année 2015 en Roumanie.

À fin 2016, Carrefour compte 3 227 supermarchés sous enseignes répartis en France (1 062), dans d'autres pays d'Europe (1 777), en Amérique latine (168), en Asie (38) et dans d'autres pays<sup>(1)</sup> (182).

## 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 de 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 60 m<sup>2</sup> à 900 m<sup>2</sup>, les différentes enseignes du Groupe (Carrefour Express, Carrefour City, Carrefour Contact, Carrefour Bio, Carrefour Easy, Carrefour Montagne, 8 à Huit, Proxi, etc.) expriment leur ambition : devenir le référent du commerce de proximité.

En 2016, Carrefour a poursuivi l'expansion de ses différentes enseignes, avec l'ouverture brute de 658 magasins de proximité sur 1 an, dont 171 en France, 126 en Pologne et 172 en Espagne. Désormais multiformat dans tous les pays intégrés, le Groupe compte, à fin 2016, un parc de 25 magasins Carrefour Easy en Chine et 70 Carrefour Express au Brésil. Le renouveau des enseignes en France se poursuit avec le développement de l'enseigne Carrefour Bio, des nouveaux concepts urbains Carrefour City et la transformation de 622 magasins Dia aux différentes enseignes Carrefour.

Au total, à fin 2016, Carrefour compte 7 075 magasins de proximité répartis en France (4 222), dans d'autres pays d'Europe (2 312), en Amérique latine (468), en Asie (27) et dans d'autres pays<sup>(1)</sup> (46).

## 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 2016, Promocash, premier réseau de franchise cash & carry en France, a poursuivi la modernisation de ses magasins et le développement de nouveaux services. Promocash propose ainsi 14 000 références de produits alimentaires et non alimentaires à retrouver dans plus de 140 magasins. Ainsi, les magasins de Clermont-Ferrand (63), Dijon (21) ou encore Melun (77), fraîchement rénovés, bénéficient désormais de pôles de produits frais reconfigurés, de nouvelles caves à vins et de sites dédiés de commande en ligne, permettant aux clients de commander 24 heures sur 24.

Au total, à fin 2016, Carrefour compte 171 magasins de cash & carry répartis en France (143), dans d'autres pays d'Europe (13), en Asie (2) et dans d'autres pays<sup>(1)</sup> (13).

(1) Afrique, Moyen-Orient et République dominicaine.



## Présentation de Carrefour

Présentation de Carrefour

### Un modèle omnicanal

Afin que les clients puissent choisir où, quand et comment ils veulent faire leurs courses, Carrefour leur propose un éventail de solutions pour leur faciliter la vie en adoptant une approche omnicanale où magasins et solutions en ligne interagissent de façon complémentaire, permettant de multiplier les opportunités de contacts avec les clients. Dans cette approche, Carrefour adopte une stratégie locale, adaptée pays par pays.

Accessibles facilement depuis un téléphone, un ordinateur ou une tablette, les portails d'e-commerce alimentaire et non alimentaire proposés par Carrefour permettent aux clients de bénéficier d'une offre étendue, de prix compétitifs, de promotions, de conseils et du choix du mode de livraison ou de retrait. Carrefour développe également de multiples solutions mobiles pour faciliter l'achat tout en renforçant sa présence sur les réseaux sociaux pour échanger directement avec ses clients.

L'année 2016 a été marquée par de nouvelles avancées dans l'évolution de Carrefour vers l'omnicanal. Carrefour propose désormais une offre en ligne dans 100 % de ses pays intégrés avec notamment le lancement d'une offre non alimentaire au Brésil, alimentaire en Chine et d'une place de marché en Espagne. En France, en complément d'une nouvelle interface pour son portail *carrefour.fr*, Carrefour renforce son écosystème digital avec des acquisitions ciblées permettant d'accélérer l'activité e-commerce : Rue du commerce (plus de 3 millions de références non alimentaires), Greenweez (20 000 références de produits biologiques, en complément de l'offre proposée en magasin), Top Achat, Croquetteland, Grands Vins Privés, My Design ; tout en poursuivant l'essor de Ooshop, qui a vu son assortiment s'affiner et se renforcer, et des services de *click & collect* sur l'ensemble du territoire. Les clients français peuvent ainsi compter sur la présence de 569 Carrefour Drive répartis sur l'ensemble du territoire. Carrefour poursuit également le développement de services innovants, telle la livraison à domicile en moins d'une heure en Ile-de-France (*livraisonexpress.carrefour.fr*) ou le *Summer Drive* présent lors de la saison estivale sur les plages belges.



## PARC DE MAGASINS (FRANCHISÉS ET PARTENAIRES INCLUS)

Données au 31/12/16	Hypermarchés	Supermarchés	Magasins de proximité	Magasins de cash & carry	Total nombre magasins		Surface de vente (en milliers de m <sup>2</sup> )	
					2016	2015	2016	2015
France	229	1 034	4 156	139	5 558	5 539	5 585	5 537
Partenariats France (outr-mer)	14	28	66	4	112	111	134	131
<b>Total France</b>	<b>243</b>	<b>1 062</b>	<b>4 222</b>	<b>143</b>	<b>5 670</b>	<b>5 650</b>	<b>5 719</b>	<b>5 668</b>
Belgique	45	442	285		772	753	936	929
Espagne	175	129	545		849	718	1 820	1 786
Italie	57	412	586	13	1 068	1 101	984	1 031
Pologne	86	159	641		886	813	673	640
Roumanie	32	213	53		298	192	411	296
Partenariats autres pays Europe	44	422	202		668	1 490	625	1 357
<b>Total Europe (hors France)</b>	<b>439</b>	<b>1 777</b>	<b>2 312</b>	<b>13</b>	<b>4 541</b>	<b>5 067</b>	<b>5 449</b>	<b>6 039</b>
Argentine	79	126	398		603	588	669	667
Brésil	237	42	70		349	288	1 666	1 590
<b>Total Amérique latine</b>	<b>316</b>	<b>168</b>	<b>468</b>	<b>-</b>	<b>952</b>	<b>876</b>	<b>2 335</b>	<b>2 258</b>
Chine	229		25		254	236	1 804	1 820
Taiïwan	64	30			94	83	440	430
Partenariats autres pays Asie	81	8	2	2	93	87	514	484
<b>Total Asie</b>	<b>374</b>	<b>38</b>	<b>27</b>	<b>2</b>	<b>441</b>	<b>406</b>	<b>2 758</b>	<b>2 734</b>
Partenariats autres pays <sup>(1)</sup>	90	182	46	13	331	297	920	828
<b>TOTAL GROUPE</b>	<b>1 462</b>	<b>3 227</b>	<b>7 075</b>	<b>171</b>	<b>11 935</b>	<b>12 296</b>	<b>17 181</b>	<b>17 526</b>

(1) Afrique, Moyen-Orient et République dominicaine.

## 1.2.3 Des activités diversifiées

Selon ses envies ou ses contraintes du moment, chaque client peut bénéficier des multiples formats et canaux de contact et de vente mis à sa disposition, et profiter, systématiquement, du même niveau de garantie, d'engagement et de service. C'est tout le sens du modèle omnicanal que Carrefour met en œuvre dans ses différents pays d'implantation, en partant des racines du métier de commerçant et des attentes de chacun de ses clients, pour leur permettre de s'alimenter mais aussi de s'équiper, de voyager, de s'assurer, etc.

Le Groupe s'appuie pour cela sur une multitude de métiers et d'expertises, en *back-office* ou au contact direct des clients.

### 1.2.3.1 L'exploitation des points de vente et des sites marchands

Éléments clés du modèle Carrefour, l'efficacité opérationnelle et la satisfaction des clients sont au centre des attentions des équipes, à tous les niveaux, quels que soient leurs métiers : directeur(trice) de magasin, manager de rayon, hôte(esse) de caisse, vendeur(se) spécialisé(e), boulanger(e), boucher(e), etc. Pour cela, Carrefour recrute et forme des professionnels aguerris aux métiers du commerce et de la distribution.

En 2016, Carrefour a ainsi poursuivi l'exploitation de près de 12 000 magasins à travers le monde et renforcé son modèle multiformat et omnicanal. L'intégration et la formation des équipes Dia en France, Billa en Roumanie et Eroski en Espagne accompagne la transformation progressive des magasins aux enseignes du Groupe. Pour accompagner le développement digital de Carrefour, de nouvelles compétences viennent également renforcer les équipes de manière à proposer les meilleures offres et le meilleur service aux internautes.

### 1.2.3.2 Les activités marchandises

Les marchandises sont au cœur du métier de Carrefour. L'offre est celle d'un commerçant généraliste, vendeur de produits et de services de consommation courante, accessible pour le bien-être du plus grand nombre. Son succès repose sur l'adaptation de l'assortiment aux besoins, la synergie des offres de produits et de services, l'emploi judicieux des technologies digitales, l'implantation claire et logique des marchandises en magasin, l'attraction des prix et des promotions, de bonnes conditions d'achat, ou encore la rotation rapide des stocks.

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, les produits non alimentaires indispensables, les meilleures innovations et des services du quotidien. La compétitivité des prix est un prérequis qui mobilise de multiples expertises, de telle sorte que les clients s'en trouvent gagnants.

#### **(produits frais et produits locaux)**

Atout majeur pour les magasins, les produits frais mobilisent toute l'attention et les savoir-faire des collaborateurs. Dans tous les magasins, 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. Partout dans le monde, Carrefour développe des filières d'approvisionnement locales, respectueuses de l'environnement et qui reposent sur des partenariats de longue durée avec les agriculteurs, éleveurs et producteurs. Aujourd'hui, les produits des 464 Filières Qualité Carrefour sont proposées aux clients à travers le monde. Par ailleurs, le Groupe attache une importance croissante au développement de l'offre provenant de fournisseurs locaux/nationaux, qui représentent aujourd'hui près de 74 % des produits alimentaires de marques Carrefour vendus.

L'engagement de Carrefour s'exprime par exemple en Chine au travers d'approvisionnements directs auprès des producteurs de fruits et légumes. Ce projet lancé en 2007, permet aujourd'hui à plus de 1,29 million d'agriculteurs de proposer leurs produits aux clients des magasins Carrefour. Cette initiative, renforcée année après année, permet d'améliorer les revenus des agriculteurs ainsi que leurs connaissances des techniques de production et des concepts de gestion, tout en permettant à Carrefour de s'assurer du contrôle de la qualité des produits.

#### **(produits de marques nationales et de marques propres)**

En complément des produits de grandes marques plébiscitées par les clients, le Groupe développe de multiples produits alimentaires à ses marques : Carrefour, Carrefour Bio, Carrefour Sélection, No Gluten, Carrefour Baby et Carrefour Kids, Carrefour Ecoplanet, Reflets de France, Terre d'Italia, De Nuestra Tierra, Viver, Bon App', Veggie, etc.

A titre d'exemple, la marque Reflets de France, qui fêtait ses 20 ans en 2016, promeut les produits du terroir issus du patrimoine culinaire français. Elle compte plus de 570 références aujourd'hui commercialisées dans 45 pays. Les différentes enseignes du Groupe sont ainsi motrices en termes d'innovation et d'écoute des besoins des consommateurs. C'est ainsi qu'en 1992, Carrefour fut le premier distributeur à proposer un produit issu de l'agriculture biologique et qu'il est, aujourd'hui, le 1<sup>er</sup> distributeur généraliste de produits bio en France avec 20,1 % de part de marché <sup>(1)</sup>.

Les équipes marchandises développent également des marques mondiales exclusives de produits non alimentaires, à l'instar de Tex (textile), Les Cosmétiques Design Paris (beauté), Hyba (jardin), Poss (EPCS), Mandine (cuisine), Klindo (entretien de la maison) ou Nalk&Rey (petit électroménager beauté).

(1) Part de marché valeur - Panel Nielsen Homescan pour la catégorie des produits Bio (PGC et FLS), sur une période de 12 semaines finissant le 25 décembre 2016, pour un périmètre France (HM+SM+SDMP hors Drive).

**(qualité et sécurité)**

Carrefour est pleinement engagé pour garantir qualité et sécurité alimentaire, à toutes les étapes. En amont, les équipes de Carrefour référencent et accompagnent les fournisseurs sur la base de cahiers des charges stricts en matière d'hygiène ou de conformité par exemple. Tout au long de la chaîne logistique, les contrôles se multiplient, avec une attention particulière portée aux produits frais. En aval, les magasins effectuent des contrôles quotidiens de la qualité de leurs marchandises et sont soumis à un processus rigoureux d'analyses et d'audits. Cette vigilance quotidienne se traduit par des efforts de transparence pour proposer une information claire et visible sur les articles. Carrefour encourage le développement de nouveaux produits, de nouvelles filières, qui apportent un bénéfice significatif aux clients ou à l'environnement. Carrefour met également en œuvre des pratiques innovantes pour proposer des produits issus de l'agroécologie, des produits d'animaux nourris sans OGM ou sans antibiotique.

**(relations fournisseurs et PME)**

Par nature, Carrefour est en relation étroite avec de multiples parties prenantes (clients, fournisseurs, collaborateurs, collectivités, investisseurs, universités, fédérations professionnelles, gouvernements...). Ces relations se tissent au quotidien dans un climat de confiance. Carrefour déploie par exemple 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. En France par exemple, Carrefour travaille avec 5 000 PME. À ce titre, Carrefour est aujourd'hui le premier distributeur <sup>(1)</sup> de produits fabriqués par des PME françaises.

**1.2.3.3 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, louer un camion pour déménager ou une voiture de tourisme : les services Carrefour, différents selon les pays et les usages, permettent d'optimiser le temps des courses et le budget des clients. Carrefour poursuit, dans chaque pays, l'amélioration des services existants, en développant notamment de nouvelles applications et solutions digitales pour accompagner la mobilité des clients. Il est désormais possible par exemple de simuler un prêt, de préparer ses prochaines vacances, ou de vérifier la disponibilité d'un véhicule de location en ligne avant de le récupérer dans le magasin le plus proche.

Carrefour propose 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 magasins, les agences et stands financiers soutiennent le cœur de métier de Carrefour, en proposant par exemple des cartes de paiement ainsi que des solutions de financement ou des extensions de garantie pour les biens d'équipement. A fin 2016, plus de 13 millions de cartes Carrefour sont en circulation dans les 10 pays intégrés.

**Le saviez-vous ?**

Carrefour Banque est la filiale bancaire de Carrefour pour la commercialisation des activités de banque et d'assurance en France, en Italie et en Belgique. Plus de 2,5 millions de clients bénéficient aujourd'hui de services et d'avantages exclusifs et réalisent des économies au quotidien en faisant leurs courses. Carrefour Banque et Assurance gère également un encours global de crédits de 2,9 milliards d'euros ainsi qu'un total de 2,3 milliards d'euros détenus pour ses clients épargnants.

En 2016, Carrefour a également créé **Market Pay**, qui dispose du statut d'établissement de paiement. Filiale à 100 % de Carrefour, elle vise à regrouper les moyens monétiques de Carrefour (cartes Carrefour, terminaux de paiement, solutions de paiement en ligne) et à centraliser le service d'acceptation et d'acquisition des paiements de tous les canaux de vente. Market Pay permet notamment d'améliorer la sécurité de l'ensemble des données de paiement des clients des enseignes Carrefour et de développer de nouvelles solutions de paiement pour le Groupe.

**1.2.3.4 Les activités logistiques**

Dans tous les pays, Carrefour attache une attention particulière à ses activités logistiques, socle de l'efficacité opérationnelle de l'entreprise.

Les différentes entités logistiques, qui mobilisent plus de 20 000 personnes dans le monde, collaborateurs et prestataires, sont au service des différents formats de magasins du Groupe et des consommateurs. Elles pilotent l'ensemble des activités de gestion des flux marchandises et des flux d'informations reliant tous les maillons de la chaîne, de manière transverse : des commandes de marchandises auprès des fournisseurs, de leur réception, leur stockage, leur préparation en entrepôt, leur livraison aux points de ventes jusqu'à la mise à disposition des produits dans les linéaires ou directement chez le client.

Les dernières années ont été marquées par un investissement significatif dans ce domaine afin de moderniser les systèmes informatiques et les actifs. A fin 2016, Carrefour dispose, dans ses pays intégrés, d'un parc de plus d'une centaine d'entrepôts, opérés selon les cas par des prestataires ou des collaborateurs de l'entreprise.

En France, Carrefour transforme progressivement son organisation, une profonde mutation qui consiste en la mise en place d'une logistique multiformat et multimétier et s'accompagne d'un plan de redéploiement important des surfaces logistiques. Les principaux bénéfices sont l'amélioration du service aux magasins, l'optimisation de la préparation des commandes ou encore la réduction des kilomètres parcourus (objectif - 20 % d'ici 2018 vs 2012). En 2016, ce sont 14 nouveaux projets immobiliers qui ont été menés, dont 7 nouveaux sites mis en service, soit plus de 400 000 m<sup>2</sup> de surface logistique créés.

(1) Donnée basée sur le panel Nielsen Homescan sur une période de 52 semaines finissant le 25 décembre 2016, pour un périmètre France (HM+SM hors SDMP).

Dans le même temps, Carrefour a créé, aux côtés de partenaires co-investisseurs, la société **Cargo**, dédiée à l'immobilier logistique de Carrefour en France. Cette société, dont Carrefour détient 32 %, regroupe environ un tiers des centres de distribution de Carrefour, qui en est le gérant et le locataire exclusif.

En Chine, Carrefour se dote d'une logistique intégrée au service d'une nouvelle régionalisation des points de vente, du développement du format de proximité et du e-commerce. Six entrepôts sont désormais opérationnels pour alimenter les 254 magasins à travers le pays.

Dans les autres pays, les réseaux logistiques accompagnent la transformation du modèle Carrefour. Ainsi, Carrefour Argentine inaugure un nouvel entrepôt à Isidro Casanova près de Buenos Aires pour accompagner le développement de son parc de magasin de proximité Carrefour Express. En Pologne, le travail sur l'optimisation de la chaîne logistique se poursuit également avec la construction d'un 5<sup>e</sup> centre logistique à Bydgoszcz. Cet entrepôt multitempératures approvisionnera, dès 2017, l'ensemble des magasins du nord et de l'ouest du pays, de Gdansk à Wrocław.

### 1.2.3.5 Les activités immobilières

Carrefour est également doté d'une expertise immobilière, levier d'attractivité et de création de valeur, dont l'objectif est de créer et d'exploiter des ensembles cohérents et maîtrisés pour les clients. Son ambition est de concevoir des lieux propices à des expériences shopping chaleureuses et conviviales, tout en contribuant durablement à l'attractivité et au dynamisme de chaque ville et région.

En centre-ville ou en périphérie, au sein de pôles commerciaux historiques ou de nouveaux quartiers, cette vision du commerce nécessite d'apporter une réponse adaptée à l'évolution de l'environnement, des modes de vie et de la consommation. Par la force de ses enseignes et la maîtrise de ses formats commerciaux, Carrefour conçoit des lieux de vie de nouvelle génération, sources de vitalité économique et sociale durable au cœur des territoires.

À fin décembre 2016, le Groupe opère 17,2 millions de m<sup>2</sup> à travers ses magasins sous enseignes, les immobilisations corporelles étant principalement composées de surfaces de vente exploitées par Carrefour. La stratégie du Groupe en matière de mode de détention de ses magasins dépend des formats et des pays.

En 2016, l'expansion des différentes enseignes s'est poursuivie avec la création brute de 538 000 m<sup>2</sup> de surface de vente, tout en maintenant ses investissements en faveur d'une remise à niveau des actifs. En France, par exemple Carrefour continue de rénover son parc de magasins avec 105 hypermarchés et 476 supermarchés rénovés depuis 2013. Au Brésil, 60 hypermarchés Carrefour et 13 supermarchés Carrefour Bairro ont été remis à niveau depuis le lancement du programme.

Les projets d'extension/rénovation de magasins Carrefour, coordonnés au renouveau de galeries marchandes et de parkings, se sont également poursuivis comme, par exemple, à Bourges (France) ou Gdansk (Pologne).

De façon générale, 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 (hypermarchés et supermarchés) sont détenus par **Carrefour Property**, qui gère ainsi près de 1 300 sites en propriété intégrant l'enseigne Carrefour. Cette entité intègre également l'ensemble des expertises immobilières permettant de conduire les projets immobiliers du Groupe : asset management, pilotage et conception de projets, maîtrise d'ouvrage déléguée, gestion immobilière, etc.

Dans les autres pays, avec l'accompagnement d'experts de l'immobilier commercial réunis au sein de la **Property Division** en Belgique, en Roumanie, en Pologne, en Chine, à Taïwan, au Brésil et en Argentine, Carrefour donne vie aux projets d'espaces commerciaux les plus ambitieux.

Partout, c'est la combinaison des savoir-faire immobiliers et commerciaux qui permettent d'imaginer et d'opérer des sites multiformats adaptés aux besoins et aspirations des consommateurs, des centres commerciaux aux *retails parks*, en passant par les galeries commerciales de proximité. Ainsi, le Groupe accroît et pérennise le dynamisme des écosystèmes commerciaux, par la rénovation de ses galeries et la proposition d'une offre commerciale équilibrée, par le déploiement de services et de solutions marketing différenciants, par le développement de projets d'extension renforçant l'attractivité des sites.

Carrefour peut également compter sur la foncière **Carmila** dédiée à l'attractivité des centres commerciaux, qui déploie, en synergie avec les hypermarchés, une stratégie marketing locale et digitale cross-canal permettant de renforcer la satisfaction, la fidélisation et le recrutement de clientèle, avec le concours des commerçants des galeries marchandes.

#### Le saviez-vous ?

**Carmila**, dont Carrefour détient 42 %, est la société dédiée à la valorisation des centres commerciaux attenants aux hypermarchés Carrefour en France, en Espagne et en Italie. Créée en avril 2014, elle est aujourd'hui l'un des leaders européens des centres commerciaux, avec 194 sites (116 sites en France, 70 en Espagne, 8 en Italie), pour plus de 5 milliards d'euros de valeur patrimoniale. En partenariat avec Carrefour Property, Carmila développe plus de 40 projets d'extension et déploie une stratégie de « foncière commerçante » en accompagnant l'attractivité des commerçants locataires par la mise en œuvre de solutions marketing innovantes au bénéfice des clients.

Le 2 mars 2017, Carmila et Cardety ont annoncé un projet d'accord en vue de la fusion-absorption de Carmila par Cardety.

*NB : Les modalités de détention des actifs sont détaillées dans la note 6 de l'annexe des comptes consolidés clos le 31 décembre 2016, figurant en page 193 du présent Document de Référence.*

### 1.2.4 Organigramme opérationnel simplifié

	France				Belgique	Espagne	Italie
Activités commerciales & fonctions support	Carrefour Hypermarchés	Ooshop	Carrefour stations-services	Carrefour Supply Chain	Carrefour Belgium	Centros Comerciales Carrefour	Carrefour Italia
	SDNH	Rue du Commerce	Carfuel	Carrefour Import // Carrefour Marchandises International	Mestdagh		
	Vézère Distribution	Greenweez	Maison Johanhès Boubée // Grands-vins privés	Interdis (achats frais)			
	Provencia	Carrefour Drive					
	C.S.F. (Carrefour Supermarchés France)	Carrefour Omnicanal // Croquetteland & Digital Media Shopper					
	Carrefour Proximité France						
	Genedis (cash & carry)						
Immobilier	Carrefour Property France	Carmila (holding)	Cardety	Cargo Property Holding		Carrefour Property España	Carrefour Property Italia
	SOVAL (proximité)	Carmila France				Carmila España	Carmila Italia
Services financiers & assurances	Carrefour Banque	Carma (assurances)	Market Pay (monétique)		Fimaser	Servicios financieros Carrefour	
	Pologne	Roumanie	Argentine	Brésil	Chine	Taiwan	
Activités commerciales & fonctions support	Carrefour Polska	Carrefour Romania	INC SA	Atacadão SA	Carrefour China Holdings	Presicarre	
Services financiers & assurances			Banco de servicios financieros	Banco CSF			
	Autres pays						
Activités commerciales & fonctions support	Carrefour Sabanci Ticaret (Turquie)	Adialea (Côte d'Ivoire)	UHD (Tunisie / Algérie)	Hypermarché LV / Maxi LV (Maroc)	Partenariats internationaux en outre-mer et République dominicaine	Partenaire international au Maghreb et au Moyen-Orient	Partenaire international en Indonésie

Organigramme opérationnel simplifié

■ Détention ≥50%    ■ Détention <50%    □ Aucune détention capitalistique



### 1.3 Carrefour en 2016

#### 1.3.1 Faits marquants de l'année

##### Des performances portées par l'alimentaire

Commerçant alimentaire de référence, Carrefour poursuit ses efforts pour apporter à ses clients une offre de produits de qualité, en s'appuyant sur un savoir-faire unique en produits frais, le développement des filières et du bio et des marques exclusives. En 2016, la part de l'alimentaire dans le chiffre d'affaires de Carrefour atteint 83 %, en progression de 4,1 % à changes constants.

##### L'expansion des enseignes de proximité dans le monde

Dans tous les pays, Carrefour a poursuivi sa dynamique multiformat qui déplace le centre de gravité du Groupe vers les formats de proximité, comme au Brésil où le parc atteint désormais 70 magasins Carrefour Express ou en Chine avec 25 magasins Carrefour Easy. Dans le même temps, en Europe, l'expansion de Carrefour s'est notamment concrétisée par le développement de l'enseigne Carrefour Bio en France, le renouvellement du partenariat avec Cepsa en Espagne ou encore l'ouverture de 126 magasins en Pologne.

##### Le lancement des activités d'e-commerce au Brésil, en Chine et en Pologne

Après un lancement de l'offre non alimentaire en 2015, les clients polonais bénéficient désormais de l'assortiment d'un hypermarché, soit 12 000 références, sur le magasin en ligne eCarrefour.pl et peuvent profiter de la livraison à domicile ou du retrait dans l'un des 86 hypermarchés Carrefour. Dans le même temps, Carrefour Brésil a inauguré son site d'e-commerce non alimentaire pour proposer une offre diversifiée dans les univers de la maison, de l'électronique, de la santé, du bien-être ainsi que de l'automobile et des outils. Les équipes de Carrefour en Chine ont progressivement déployé dans de nouvelles régions leur offre d'e-commerce alimentaire, désormais disponible dans 7 grandes villes. A fin 2016, Carrefour propose désormais une offre en ligne dans l'ensemble de ses pays intégrés.

##### L'intégration des magasins Billa en Roumanie

Fin juin 2016, Carrefour Roumanie a obtenu le feu vert de l'autorité locale de la concurrence pour le rachat des 86 supermarchés Billa, soit 83 000 m<sup>2</sup> de surfaces de ventes répartis sur l'ensemble du territoire. Avec ce rachat, Carrefour renforce sa présence multiformat dans le pays concrétisée par l'ouverture des premiers magasins transformés à l'enseigne Carrefour Market.

##### La transformation du parc de magasins Dia en France

Après l'acquisition du réseau Dia en France finalisée le 1<sup>er</sup> décembre 2014, Carrefour a progressivement transformé les magasins à ses enseignes de supermarché et de magasins de proximité. Au 31 décembre 2016, la transformation du parc est quasiment complète, avec 622 nouveaux magasins: 87 Carrefour Market, 187 Carrefour Contact, 197 Carrefour Contact Marché et 151 Carrefour City / Carrefour Express / Carrefour Bio.

##### L'acquisition de magasins du groupe Eroski en Espagne

Le 29 février 2016, Carrefour a signé un accord avec le groupe Eroski pour acquérir 36 hypermarchés compacts ainsi que 8 galeries marchandes et 22 stations-service attenantes, qui permettra à Carrefour de s'implanter dans 27 nouvelles villes et de renforcer sa position dans le pays. Cet accord s'est concrétisé fin 2016 avec la transformation des deux premiers hypermarchés dans les villes de Zamora et de Lorca.

##### L'omnicanal au service de l'écosystème Carrefour en France

Avec l'acquisition de Rue du Commerce, acteur de référence de l'e-commerce non alimentaire, ou de Greenweez, leader des produits issus de l'agriculture biologique en ligne, Carrefour poursuit le développement d'un écosystème digital performant. Désormais intégrées, ces offres viennent compléter l'offre existante de Carrefour dans une logique omnicanale, les clients de Rue du Commerce pouvant, par exemple, bénéficier d'un retrait gratuit de leur commande en 48 heures dans plus de 1 000 magasins du Groupe. Carrefour poursuit également le développement de ses activités de click & collect, avec 569 Carrefour Drive à fin 2016, et expérimente la livraison express en 1 heure en Ile-de-France.

##### L'excellence opérationnelle au service des clients

Carrefour a poursuivi le programme de modernisation de ses magasins avec la rénovation de nombreux hypermarchés tels Villiers-en-Bière en France, Mons en Belgique, Carugate en Italie, Poznań en Pologne ou Ping Jhen à Taiwan. Ces magasins proposent une offre renouvelée et des services toujours plus innovants pour répondre aux attentes des clients. Avec le même objectif, de nouveaux concepts de supermarchés fleurissent dans de nombreux pays à l'image des nouveaux Carrefour Market en Italie ou du magasin de Paris Saint-Marcel en France. En France, 120 nouveaux supermarchés ont été rénovés cette année.

##### L'expansion du parc de magasins exploités par des partenaires

Carrefour a poursuivi son expansion multiformat en accompagnant ses différents partenaires à l'international et en outre-mer. Au Moyen-Orient, le groupe Majid Al Futtaim a ouvert 11 hypermarchés, 13 supermarchés et 2 magasins de proximité. Les premiers hypermarchés Carrefour ont ouvert leurs portes au Kazakhstan, dans la ville d'Almaty, capitale économique du pays, ainsi qu'au Kenya dans le centre commercial « The Hub Karen ». Le Groupe a également inauguré un 7<sup>e</sup> hypermarché Carrefour dans le sultanat d'Oman, deux hypermarchés en Irak, ainsi que 2 supermarchés en Égypte. Au Maghreb, les groupes UTIC et Label'Vie, partenaires tunisien, algérien et marocain de Carrefour, ont renforcé leurs positions avec 13 ouvertures en 2016. En République dominicaine, GBH a ouvert un premier supermarché, à Saint Domingue, en complément de son hypermarché historique. En Guadeloupe, le groupe Despointes a également ouvert un nouveau supermarché Carrefour Market et 2 magasins de proximité.

## La poursuite de la stratégie visant à proposer des ensembles commerciaux dynamiques

La rénovation des actifs se poursuit dans tous les pays. En France, 11 hypermarchés et 124 supermarchés ont été rénovés en 2016, soit un total de 105 hypermarchés et 476 supermarchés rénovés depuis 2013. Au Brésil, 60 hypermarchés Carrefour et 13 supermarchés Carrefour Bairro ont été remis à niveau depuis le lancement du programme. Dans tous les pays, les équipes Carrefour, Carrefour Property et Carmila travaillent en étroite coordination pour renforcer la cohérence et l'efficacité de l'écosystème commerçant.

## De nouvelles solutions logistiques et IT au service de la performance opérationnelle

Dans tous les pays, Carrefour adapte en permanence son organisation aux besoins des magasins, qu'il s'agisse de répondre au développement du parc de magasins de proximité ou des activités d'e-commerce. En 2016, ce sont par exemple 14 nouveaux projets immobiliers qui ont été menés en France, dont 7 nouveaux sites mis en service, soit plus de 400 000 m<sup>2</sup> de surface logistique créés. Dans le même temps, le déploiement du plan de simplification du back office (PSBO) et l'évolution de l'architecture des systèmes d'information (Phenix) se poursuit. En Chine, Carrefour s'est progressivement doté d'une logistique intégrée au service d'une nouvelle régionalisation des points de vente.

## La célébration des 20 ans de Reflets de France

Carrefour a partagé, avec ses clients et ses partenaires, le succès de cette marque née en 1996 pour valoriser la richesse du patrimoine culinaire français et assurer la transmission des savoir-faire traditionnels. Vingt ans plus tard, Reflets de France regroupe 574 spécialités régionales produites par 346 producteurs partenaires dont 84 % de PME. Exportés dans plus de 45 pays, les produits Reflets de France sont disponibles, depuis 2016, en Italie, en Thaïlande et à Singapour, contribuant ainsi au rayonnement du savoir-faire culinaire français à l'international.

## Le lancement de nouvelles Filières Qualité Carrefour dans le monde

Carrefour a poursuivi le développement de ses Filières Qualité Carrefour, démarche de partenariat de long terme entre Carrefour, des producteurs ou éleveurs et des transformateurs partenaires, avec le lancement de nouvelles filières dans de nombreux pays : raisin de Putruela en Argentine, poire de Korla en Chine ou encore fromage de salers en France. 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 2016, près de 20 000 producteurs sont ainsi partenaires de la démarche et 464 Filières Qualité Carrefour sont développées dans les magasins à travers le monde.

## Des engagements renouvelés en faveur du handicap

Carrefour, qui assurait la présidence 2016 du Réseau mondial « Entreprises & Handicap » de l'Organisation Internationale du Travail (OIT), a accueilli une grande conférence organisée par l'instance onusienne destinée à mobiliser les entreprises internationales sur le sujet du handicap. Cet événement majeur témoigne de la politique active menée par Carrefour dans ce domaine, et ce depuis 1999. A ce jour, Carrefour emploie plus de 11 000 salariés en situation de handicap.

## La célébration des 20 ans du CICE

Institution de concertation, d'information et de dialogue social, le Comité d'information et de concertation européen permet aux représentants syndicaux des pays européens de Carrefour d'échanger, d'être informés, formés et consultés sur la situation, les grandes orientations et la stratégie du Groupe. A l'occasion des 20 ans de ce Comité d'entreprise européen, créé le 31 juillet 1996, des représentants de l'entreprise, de l'UNI Global Union, de l'OIT, d'Eurocommerce ou encore de la Commission européenne se sont exprimés sur la dimension pionnière de la démarche de Carrefour, qui anime l'une des instances les plus reconnues en Europe pour la qualité de son dialogue social.

## La poursuite des engagements dans la lutte contre le gaspillage

En complément des initiatives menées au quotidien par les équipes, Carrefour mobilise ses clients et ses partenaires dans la lutte contre toutes les formes de gaspillage. En 2016, le « Grand Défi des fournisseurs » organisé par Carrefour a permis d'impliquer 3 300 fournisseurs à travers le monde dans une démarche collective en faveur de la lutte contre le gaspillage alimentaire. Le *Food Waste Challenge* a quant à lui permis d'identifier des solutions portées par des start-up innovantes.

## De nouvelles initiatives en faveur de la préservation de la biodiversité

Dans tous les pays, Carrefour entreprend des actions concrètes pour favoriser des filières responsables qui protègent mieux les écosystèmes et contribuent à préserver les ressources naturelles. En 2016, Carrefour s'est notamment engagé en faveur de la pêche responsable avec, pour la 1<sup>re</sup> fois en France, la certification MSC pêche durable et ASC aquaculture responsable des rayons marée d'une trentaine de magasins. Carrefour a également pour objectif à horizon 2020 que 50 % des produits de la mer soient issus d'une démarche d'approvisionnement responsable. Carrefour a également annoncé son engagement à supprimer tous les sacs de caisse à usage unique d'ici 2020 dans l'ensemble de ses magasins intégrés dans le monde.

## La poursuite des engagements en faveur du référencement de produits locaux

Dans tous les pays, Carrefour a poursuivi la dynamique engagée visant à promouvoir les terroirs et les produits locaux, avec par exemple la mise en avant dans les magasins de la région des produits de Burgos et de Salamanque en Espagne, ou la signature d'un accord avec le Conseil régional du Piémont en Italie pour valoriser les produits laitiers piémontais. En France, les « Fabuleuses PME françaises », partenaires de Carrefour, ont également été mises à l'honneur dans une campagne de communication nationale.



### 1.3.2 Synthèse des performances

« Carrefour sort renforcé de 2016. La hausse du chiffre d'affaires, pour la cinquième année consécutive, témoigne de la pertinence de notre modèle multiformat et omnicanal, qui est aujourd'hui une réalité dans tous nos pays. » Georges Plassat, Président-Directeur Général

#### Forte croissance des ventes du Groupe

En 2016, le Groupe enregistre une nouvelle fois une croissance de ses ventes hors taxes. Son chiffre d'affaires est en hausse de 3,0 % en organique hors essence et hors calendaire. A taux de changes constants, la variation est de +2,7 %. Le résultat opérationnel courant avant amortissements et dépréciations<sup>(1)</sup> ressort à 3 886 millions d'euros, soit une marge de 5,1 %, stable vs 2015. Le résultat opérationnel courant s'établit à 2 351 millions d'euros cette année, soit une marge opérationnelle de 3,1 %. Le résultat net ajusté, part du Groupe ressort à 1 031 millions d'euros.

#### France : croissance des ventes en comparable

En France, le Groupe renforce son positionnement sur l'alimentaire et le dynamisme de son modèle multiformat. En 2016, les ventes en comparable hors essence et hors calendaire ont progressé de +0,3 %, sur une base de comparaison de +1,3 % en 2015.

Le résultat opérationnel courant s'établit à 1,03 milliard d'euros, soit une marge opérationnelle de 2,9 %.

#### International : succès du modèle multilocal

Dans les autres pays d'Europe, les ventes progressent en 2016. Cette performance est portée par la poursuite du redressement en Espagne et l'amélioration en Italie, 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 +25,7 % à changes constants sur 2016.

L'Amérique latine réalise une année solide avec une croissance organique des ventes de 16,7 %, sur une base de comparaison déjà élevée en 2015. Cette zone enregistre une nouvelle progression de son résultat opérationnel courant, en hausse de 3,7 % à taux de changes constants. Carrefour conforte sa position de leader dans l'alimentaire au Brésil et en Argentine.

En Asie, les ventes organiques ont baissé en 2016 (-4,3 %), 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. De son côté, Taiwan continue d'afficher de bonnes performances.

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

En 2016, l'autofinancement s'est établi à 3,0 milliards d'euros, qui se comparent à 2,7 milliards d'euros en 2015. Carrefour a poursuivi ses investissements de remise à niveau des actifs, modernisation et développement du parc à hauteur de 2,5 milliards d'euros en 2016. 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 2016, le cash-flow libre des activités poursuivies hors éléments exceptionnels s'est élevé à 1 039 millions d'euros, par rapport à 951 millions d'euros en 2015.

(1) Incluant amortissements logistiques.



### 1.3.3 Chiffres clés consolidés

(en millions d'euros)	2016	2015	2014
<b>Informations financières sélectionnées du compte de résultat consolidé</b>			
Chiffre d'affaires hors taxes	76 645	76 945	74 706
Résultat opérationnel courant avant amortissements *	3 886	3 955	3 803
Résultat opérationnel courant	2 351	2 445	2 387
Résultat opérationnel courant après quote-part des mises en équivalence	2 315	2 489	2 423
Résultat opérationnel	1 943	2 232	2 572
Résultat net des activités poursuivies	934	1 120	1 300
Résultat net des activités poursuivies, part du Groupe	786	977	1 182
Résultat net total	894	1 123	1 367
Résultat net, part du Groupe	746	980	1 249
<b>Informations financières sélectionnées du tableau de trésorerie consolidé</b>			
Autofinancement	2 964	2 733	2 504
Variation de la trésorerie issue des opérations d'exploitation totale	3 305	2 818	2 609
Variation de la trésorerie issue des investissements	(2 856)	(2 136)	(3 397)
Variation de la trésorerie issue du financement	0	(821)	(874)
Variation nette de la trésorerie	581	(388)	(1 643)
<b>Informations financières sélectionnées de l'état de la situation financière consolidée</b>			
Dette nette	4 531	4 546	4 954
Capitaux propres	12 008	10 672	10 228
Capitaux propres, part du Groupe	10 426	9 633	9 191

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



### 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 2016, Carrefour a ouvert ou acquis 963 magasins sous enseignes, ce qui représente une création brute de 664 000 m<sup>2</sup>. Fin 2016, Carrefour compte 11 935 magasins sous enseignes dans plus de 30 pays.

Carrefour a enregistré en 2016 une croissance de ses ventes hors taxes de 2,7 % à taux de changes constants à 76,65 milliards d'euros, qui s'explique par :

- une hausse des ventes à magasins comparables de 3,0 % ;
- la croissance organique des ventes hors essence qui s'établit à + 3,0 %, soit une moyenne de + 2,6 % depuis 2012 ;
- un effet calendaire favorable, à hauteur de 0,1 % ;
- un effet essence défavorable, à hauteur de 0,6 % ;
- un impact des acquisitions/cessions réalisées sur l'année, favorable de + 0,2 %.

L'évolution des taux de changes (principalement la dépréciation du réal brésilien et du peso argentin) a eu un effet défavorable de 3,1 % sur le chiffre d'affaires consolidé. Les ventes baissent de 0,4 % en 2016 à changes courants.

Le résultat opérationnel courant est de 2,35 milliards d'euros, en baisse de 3,2 % à taux de changes constants et de 3,8 % à taux de changes courants. Cette baisse s'explique par un environnement concurrentiel plus compliqué en France, partiellement compensé par une forte hausse du résultat opérationnel courant dans les autres pays d'Europe (+ 25,7 % à changes constants) et en Amérique latine (+ 3,7 % à changes constants). Au total, le résultat opérationnel courant représente 3,1 % du chiffre d'affaires.

Le Groupe a poursuivi ses investissements en 2016, en ligne avec le plan : ils sont en légère augmentation par rapport à 2015 (+ 4,8 %) et atteignent 2,49 milliards d'euros sur l'année (hors Cargo).

### Carrefour en France

En France, le Groupe Carrefour atteint, tous formats confondus, une part de marché de 22,3 %<sup>(1)</sup>. Leader de la grande distribution alimentaire, le Groupe compte, à fin 2016, 5 670 magasins sous enseignes répartis en 4 formats : 243 hypermarchés Carrefour, 1 062 supermarchés Carrefour Market, 4 222 magasins de proximité aux enseignes Carrefour City, Carrefour Contact, Carrefour Express, Carrefour Bio, Carrefour Montagne, 8 à Huit et Proxi notamment et 143 magasins de cash & carry à l'enseigne Promocash. En intégré, le parc se compose de 1 111 magasins soit 215 hypermarchés, 497 supermarchés, 395 magasins de proximité et 4 magasins de cash & carry.

Carrefour opère par ailleurs, au travers de partenariats historiques, dans les territoires d'outre-mer. En Guadeloupe, le groupe Despointes a par exemple ouvert en 2016 un nouveau supermarché Carrefour Market d'une surface de 2 000 m<sup>2</sup> à Petit Bourg et 2 magasins de proximité. Carrefour opère ainsi 112 magasins sous enseignes en outre-mer : 14 hypermarchés, 28 supermarchés, 66 magasins de proximité et 4 magasins de cash & carry.

L'activité de Carrefour en France en 2016 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 la finalisation de la transformation du réseau de magasins Dia rachetés fin 2014. Carrefour poursuit également le développement d'une stratégie omnicanale qui s'est traduite par l'acquisition de Rue du Commerce et Greenweez, le renforcement des services Carrefour Drive et le développement de nouvelles solutions digitales : applications mobiles, services digitaux en magasin, etc.

Sur l'année 2016, Carrefour en France a ouvert ou acquis 194 magasins sous enseignes, dont 1 hypermarché, 10 supermarchés et 183 magasins de proximité, ce qui représente une création brute de 67 000 m<sup>2</sup>.

Le chiffre d'affaires hors taxes s'établit à 35,9 milliards d'euros. La France a enregistré une nouvelle croissance de ses ventes en comparable hors essence et hors calendaire (+ 0,3 %), portée par les ventes alimentaires. Les hypermarchés enregistrent une baisse de 1,5 % en comparable hors essence et hors calendaire, tandis que les supermarchés progressent de 2,6 % et les autres formats, principalement la proximité, de 1,8 %.

(1) Part de marché valeur - Panel Nielsen Scantrack – PGC+FLS sur une période de 52 semaines finissant le 25 décembre 2016, pour un périmètre France (HM + SM + SDMP + Proxi + Drive).

Le résultat opérationnel courant, à 1,03 milliard d'euros, enregistre une baisse de 13,4 %, soit une marge opérationnelle à 2,9 % du chiffre d'affaires HT. En France sur 4 ans, le résultat opérationnel courant a progressé de près de 11 % ce qui correspond à 30 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 des activités courantes 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 1,17 milliard d'euros (hors Cargo). Ils ont représenté 3,3 % du chiffre d'affaires.

## Carrefour dans les autres pays d'Europe

En Europe (hors France), Carrefour opère 4 541 magasins sous enseignes à fin 2016. Le parc sous enseignes se compose de 439 hypermarchés, 1 777 supermarchés, 2 312 magasins de proximité et 13 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 1 429 magasins au total (386 hypermarchés, 762 supermarchés, 268 magasins de proximité et 13 magasins de cash & carry).

Sur l'année, Carrefour a ouvert ou acquis en Europe 604 magasins sous enseignes, soit une création brute de 295 000 m<sup>2</sup>, dont 8 hypermarchés, 203 supermarchés, 392 magasins de proximité et un magasin de cash & carry.

Le chiffre d'affaires hors taxes en Europe s'établit à 20,1 milliards d'euros en 2016, en hausse de 1,8 % à changes courants. Pour la deuxième année consécutive, tous les pays européens dans lesquels le Groupe opère ont affiché une croissance positive en comparable sur 2016.

Sur l'année, le résultat opérationnel courant s'établit à 712 millions d'euros, en hausse de 25,7 % à taux de changes constants. Sur l'année, la rentabilité progresse, avec une hausse de la marge opérationnelle de 70 points de base à 3,5 % du chiffre d'affaires, démontrant l'efficacité du modèle commercial.

Présent depuis 1973 en **Espagne**, Carrefour est le deuxième opérateur alimentaire dans le pays, et le premier opérateur d'hypermarchés. Carrefour dispose d'un parc de magasins multiformat de 175 hypermarchés, 129 supermarchés et 545 magasins de proximité à fin 2016. Les ventes hors taxes s'établissent à 8 milliards d'euros. L'activité de Carrefour dans le pays est solide et s'appuie sur une stratégie multiformat complémentaire d'une stratégie omnicanale. 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. Le Groupe a également commencé l'intégration d'hypermarchés Eroski, avec 2 magasins transformés en fin d'année. Le lancement de la marketplace a accompagné la dynamique digitale menée dans le pays.

Présent depuis 1993 en **Italie**, Carrefour y occupe la 5<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 57 hypermarchés, 412 supermarchés, 586 magasins de proximité et 13 magasins de cash & carry. Les ventes hors taxes s'établissent à 4,9 milliards d'euros, en baisse de 1,0 %. Comme dans tous les pays, les équipes de Carrefour y ont renforcé le caractère multiformat du Groupe, en poursuivant la clusterisation des magasins.

En **Belgique**, Carrefour fait partie des trois premiers distributeurs du pays et constitue le groupe le plus multiformat : 45 hypermarchés, 442 supermarchés et 285 magasins de proximité. Le chiffre d'affaires hors taxes est de 4,0 milliards d'euros, en hausse de 0,7 % par rapport à 2015. L'année 2016 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, telle que la présence du Carrefour *Summer Drive* 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 3,2 milliards d'euros, en hausse de 8,9 %.

Présent depuis 1997 en **Pologne**, Carrefour opère sous enseignes 86 hypermarchés, 159 supermarchés et 641 magasins de proximité. L'année 2016 a notamment été marquée par le renforcement du modèle multiformat de Carrefour par l'ouverture brute de 126 magasins de proximité.

En **Roumanie**, où Carrefour est présent depuis 2001, le Groupe gère 32 hypermarchés, 213 supermarchés et 53 magasins de proximité. L'année 2016 a notamment été marquée par l'intégration de 85 supermarchés Billa qui a permis de consolider les parts de marché dans le pays et de renforcer la couverture nationale.

Le Groupe est également présent en Europe au travers de partenariats, comme en Turquie avec le groupe Sabanci. Sous enseignes, Carrefour compte, en Europe hors France, un total de 668 magasins : 44 hypermarchés, 422 supermarchés et 202 magasins de proximité.

Les investissements opérationnels en Europe se sont élevés en 2016 à 625 millions d'euros, et ont représenté 3,1 % du chiffre d'affaires (par rapport à 2,9 % en 2015).

## 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 sur ce continent. Carrefour y développe ses enseignes sur deux marchés de croissance : l'Argentine et le Brésil. Le parc se compose de 952 magasins au total, avec 316 hypermarchés, 168 supermarchés et 468 magasins de proximité.

En 2016, le parc s'est enrichi de 12 nouveaux magasins à l'enseigne Atacadão et de 49 magasins de proximité au Brésil. En Argentine, il a augmenté de 15 magasins de proximité. Ces ouvertures brutes correspondent à 84 000 nouveaux m<sup>2</sup>.

En Amérique latine, les ventes organiques sont en très forte croissance de 16,7 %, sur une base de comparaison déjà élevée en 2015 de 15,7 %. L'effet de change défavorable sur l'année conduit à une évolution des ventes à taux de changes courants de + 0,9 %. Le résultat opérationnel courant s'établit à 711 millions d'euros en 2016, en hausse de 3,7 % à changes constants.

Au **Brésil**, Carrefour est leader de la distribution alimentaire. Le Groupe y opère 237 hypermarchés Carrefour et magasins Atacadão, 42 supermarchés et 70 magasins de proximité à fin 2016. Les ventes hors taxes au Brésil s'établissent à 11,8 milliards d'euros, en progression de 14,6 % à taux de changes constants. Les performances sont excellentes dans tous les formats. Le profil multiformat de Carrefour se renforce avec l'expansion progressive de l'enseigne Express et Atacadão, le programme de rénovation des hypermarchés et le lancement du site d'e-commerce non alimentaire. Ces initiatives permettent de proposer aux clients de nouvelles expériences de courses, en complément de la revitalisation des drugstores et des stations-service.

Implanté en **Argentine** depuis 1982, Carrefour y est leader de la distribution alimentaire grâce à sa présence multiformat. Le Groupe gère un parc de 79 hypermarchés Carrefour et magasins Carrefour Maxi, 126 supermarchés et 398 magasins de proximité. Le chiffre d'affaires hors taxes s'établit à 2,7 milliards d'euros, soit une baisse de 20,2 % à changes constants.

Les investissements opérationnels en Amérique latine se sont élevés en 2016 à 519 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 Taiwan, ainsi qu'en Indonésie sous franchise. Le parc de magasins sous enseignes s'établit à 441 magasins au total, dont 374 hypermarchés, 38 supermarchés, 27 magasins de proximité et 2 magasins de cash & carry.

Sur l'année, le Groupe a ouvert 40 magasins au total. Ces ouvertures brutes correspondent à la création de 92 000 nouveaux m<sup>2</sup>.

Les ventes hors taxes en Asie s'établissent à 6,2 milliards d'euros et baissent de 3,6 % à taux de changes constants. Le résultat opérationnel courant s'établit à -58 millions d'euros.

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 4,4 milliards d'euros, en baisse de 7,0 % à taux de changes constants. Le Groupe continue de 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 de l'activité d'e-commerce. À fin 2016, Carrefour compte 254 magasins dans le pays, dont 229 hypermarchés et 25 magasins de proximité Carrefour Easy.

À **Taiwan**, le parc se compose de 64 hypermarchés et 30 supermarchés. Les ventes sont en augmentation de + 6,8 % dans le pays, à taux de changes constants. L'ouverture de 10 supermarchés et le développement du e-commerce alimentaire constituent les principales initiatives visant à renforcer le profil multiformat et omnicanal de Carrefour dans le pays.

Carrefour est également présent en Indonésie sous franchise, où son partenaire opère, à fin 2016, 81 hypermarchés, 8 supermarchés, 2 magasins de proximité et 2 magasins de cash & carry.

Les investissements opérationnels en Asie se sont élevés à 174 millions d'euros en 2016 et ont représenté 2,8 % du chiffre d'affaires.

## Autres régions

Carrefour compte également 331 magasins exploités par des partenaires franchisés locaux à travers le monde (Afrique, Moyen-Orient et République dominicaine) sous différents formats : 90 hypermarchés, 182 supermarchés, 46 magasins de proximité et 13 magasins de cash & carry.

Carrefour a ainsi poursuivi en 2016 l'expansion de ses enseignes en accompagnant ses différents partenaires à l'international et dans les territoires ultramarins.

Au Moyen-Orient, le groupe Majid Al Futtaim a conforté son expansion multiformat avec l'ouverture de 11 hypermarchés, de 13 supermarchés et de 2 magasins de proximité. Les premiers hypermarchés Carrefour ont ouverts leurs portes au Kazakhstan, dans la ville d'Almaty, capitale économique du pays, en février 2016, ainsi qu'au Kenya dans le centre commercial « The Hub Karen ». Le Groupe a également inauguré un 7<sup>e</sup> hypermarché Carrefour dans le sultanat d'Oman, 2 hypermarchés en Irak, ainsi que 2 supermarchés en Égypte.

Au Maghreb, les groupes UTIC et Label'Ve, partenaires tunisien, algérien et marocain de Carrefour, ont également renforcé leurs positions avec 13 ouvertures en 2016, dont 8 nouveaux Carrefour Market, 3 nouveaux Carrefour Express et 1 nouvel Atacadão.

En République dominicaine, GBH, partenaire de Carrefour, a par ailleurs ouvert un premier supermarché, à Saint Domingue, en complément de son hypermarché historique.

# 2

## Responsabilité sociétale

<b>2.1 La RSE chez Carrefour</b>	<b>28</b>
2.1.1 Faits marquants 2016	28
2.1.2 La mission RSE de Carrefour	28
2.1.3 La méthode RSE de Carrefour	30
2.1.4 L'empreinte sociétale de Carrefour	35
<b>2.2 La performance RSE de Carrefour</b>	<b>36</b>
2.2.1 Synthèse du processus et du périmètre de reporting	36
2.2.2 Tableau de bord des engagements, objectifs et indicateurs clés de Carrefour	36
<b>2.3 Les programmes d'actions</b>	<b>38</b>
2.3.1 La politique ressources humaines de Carrefour	38
2.3.2 Le programme d'actions de lutte contre le gaspillage	53
2.3.3 Le programme d'actions de préservation de la biodiversité	63
2.3.4 Le programme d'actions pour l'accompagnement des partenaires de Carrefour	68
<b>2.4 Les résultats RSE de Carrefour</b>	<b>76</b>
2.4.1 Indicateurs RSE	76
2.4.2 Table de correspondance article 225 Grenelle 2	79
2.4.3 Table de correspondance GRI-G4	81
2.4.4 Méthodologie détaillée de reporting des indicateurs RSE	85
2.4.5 Rapport de l'organisme tiers indépendant sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées	89

## 2.1 La RSE chez Carrefour

### 2.1.1 Faits marquants 2016

Dans la continuité des années précédentes, Carrefour a renforcé le déploiement de sa politique de Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE) au sein de ses différents pays d'implantation et dans les différents métiers. Les principaux faits marquants de l'année sont les suivants :

- dans la dynamique de sa mobilisation pour le climat, notamment à travers son engagement en faveur de l'initiative *Caring for climate*, et afin de privilégier les investissements bas carbone, Carrefour s'est doté d'un prix interne du CO<sub>2</sub> (détail en section 2.3.2.3) ;
- les engagements en faveur d'une pêche durable se sont renforcés dans le Groupe, qui s'est fixé l'objectif que d'ici 2020 50 % des produits de la mer Carrefour vendus (élevage et pêche) soient issus d'une démarche d'approvisionnement responsable (détail en section 2.3.3.2) ;
- à l'occasion de la COP 22 à Marrakech, Carrefour s'est engagé à supprimer tous les sacs de caisse à usage unique d'ici 2020 dans l'ensemble de ses magasins intégrés dans le monde (détail en section 2.3.2.3) ;
- un dialogue social de qualité a permis la transformation des activités de la société Erteco France : les conditions de travail ont été améliorées tandis que la priorité a été donnée à la préservation de l'emploi et à la valorisation des compétences (détail en section 2.3.1) ;
- le Comité d'information et de concertation européen (CICE) du Groupe Carrefour a fêté ses 20 ans, événement à l'occasion duquel de nombreuses personnalités sont intervenues en plénière du CICE pour saluer son engagement et réaffirmer la nécessité d'entretenir un dialogue social de qualité (détail en section 2.3.1) ;
- Carrefour a lancé la première édition de la journée internationale de la diversité « Carrefour fête la Diversité » : une large campagne internationale de sensibilisation et de mobilisation en faveur de la diversité et de l'inclusion (détail en section 2.3.1) ;
- Carrefour a assuré la présidence du réseau handicap de l'OIT et a, à ce titre, accueilli la conférence OIT, dans le but de mobiliser d'autres grandes entreprises à devenir membres du réseau (détail en section 2.3.1) ;
- Carrefour a redoublé d'efforts en matière de relations fournisseurs, récompensé pour la deuxième année consécutive en France par la certification « relations durables fournisseurs » (détail en section 2.3.4.1) ;
- le Groupe Carrefour a renforcé la communication de sa performance extrafinancière, et a rejoint en 2016 les entreprises les plus performantes en matière économique, environnementale et sociale du *Dow Jones Sustainability Index Europe* (DJSI) ;
- le Groupe s'est doté d'un indice RSE qui synthétise ses engagements et sa performance et mobilisera en 2017 les métiers autour d'objectifs communs (détail en section 2.1.3.3). Les premières mesures de performances associées à l'indice seront réalisées en 2017 et publiées en 2018 ;
- le Comité RSE du Conseil d'administration s'est réuni à deux reprises sur les sujets d'actualité du Groupe (détail en section 2.1.3.1) ;
- Carrefour a poursuivi ses engagements en matière de co-construction de son plan d'action en matière de RSE en animant sept réunions de concertations avec ses parties prenantes (détail en section 2.1.3.1) ;
- Carrefour a intensifié son accompagnement de start-up de la *FoodTech*, secteur des nouvelles technologies au service de l'alimentation. En tant que partenaire du *Hello Tomorrow Global Summit* de Paris, le Groupe a notamment organisé le *Food Waste Challenge*, qui a récompensé deux start-up innovantes en matière de lutte contre le gaspillage alimentaire (détail en section 2.3.2.1) ;
- le Grand défi des fournisseurs a mis à l'honneur les innovations pour limiter le gaspillage alimentaire (détail en section 2.3.2.1).

2016 a ainsi été une année d'ouverture avec les parties prenantes internes et externes, d'extension des programmes de RSE vers de nouveaux sujets et engagements, et de visibilité des résultats, notamment auprès des clients. Cette année a participé à l'accomplissement de la mission RSE du Groupe.

### 2.1.2 La mission RSE de Carrefour

La mission RSE de Carrefour est portée par les femmes et les hommes du Groupe (détail de la politique ressources humaines en section 2.3.1). Elle s'articule autour de trois axes :

- la lutte contre toute forme de gaspillage (détail en section 2.3.2) ;
  - la préservation de la biodiversité (détail en section 2.3.3) ;
  - l'accompagnement continu des partenaires (détail en section 2.3.4).
- Cette stratégie s'ancre dans l'engagement sociétal et environnemental du Groupe qui témoigne depuis près de 25 ans de l'écoute des marqueurs d'évolution de notre temps.
- Dès 1992, les Filières Qualité Carrefour (FQC) sont créées sur les principes fondamentaux de l'agroécologie. Quatre ans plus tard, en 1996, Carrefour a appliqué de manière volontaire le principe de précaution aux OGM. En 2010, le Groupe a affiché sur plus de 350 produits l'étiquette « nourri sans OGM ». L'agroécologie a intégré l'offre de produits Carrefour avec les gammes Pêche responsable en 2005, et Carrefour Agir en 2006. L'huile de palme a été substituée dans près de 100 produits Carrefour en France en 2011. À partir de 2013, les Filières Qualité Carrefour sont devenues des laboratoires d'agroécologie dans tous les pays d'implantation du Groupe (détail en section 2.3.3). Des indicateurs spécifiques dédiés aux FQC en permettent aujourd'hui le suivi et le pilotage.

- Carrefour travaille depuis près de 20 ans à la responsabilité de sa chaîne d'approvisionnement. Le Groupe a participé en 1998 au lancement de l'*Initiative clause sociale* (ICS) et a déployé par la suite un système de management de la conformité sociale des fournisseurs. En 2000, Carrefour a signé un partenariat avec la Fédération internationale des ligues des droits de l'Homme (FIDH) pour définir et mettre en place conjointement un programme d'actions pour les droits humains. Carrefour a atteint son objectif de 100 % de fournisseurs audités dans les pays à risque en 2014. En 2016, Carrefour a poursuivi ses actions en faveur de la convergence des standards sociaux.
- Le Groupe Carrefour a adopté une démarche responsable vers un développement durable depuis 2001, année de signature du Pacte mondial des Nations-Unies. En 2002, le Groupe a mis en place des indicateurs clés de performance pour mesurer et communiquer chaque année sur son progrès environnemental, social et économique. La démarche a été complétée en 2016 avec la mise en place de l'indice RSE Groupe.
- Carrefour incite ses fournisseurs de marques propres à réaliser un autodiagnostic développement durable en France depuis 2006, et à l'étranger l'année suivante. Le Groupe a mobilisé sa chaîne d'approvisionnement et a organisé dès 2009 les trophées du développement durable des fournisseurs, suivis quelques années plus tard par le Grand défi des fournisseurs, sur les sujets du climat en 2015, et du gaspillage alimentaire en 2016.
- En 2004, Carrefour a signé la Charte de la diversité et a adopté un Code éthique. En 2015, Carrefour a signé un nouvel accord avec l'*UNI Global Union*. Il s'est substitué à celui signé en 2001 et a réaffirmé l'engagement du Groupe en faveur des droits des salariés et de la promotion de l'égalité des chances (*détail en section 2.3.1*).

Ces dernières années tout particulièrement, la RSE s'est renforcée au sein du Groupe :

- en 2012, puis de nouveau en 2013, le Groupe a structuré les grandes orientations de sa démarche RSE, utilisant les lignes directrices de la norme ISO 26000 comme référence. Trois axes stratégiques ont été définis : la lutte contre le gaspillage, la protection de la biodiversité et l'accompagnement des partenaires. En 2014, le Groupe a publié les premiers résultats de sa démarche RSE ;
- en 2013, Carrefour a initié un plan global de lutte contre le gaspillage, notamment sur les économies d'énergie en magasin, et la lutte contre le gaspillage alimentaire (*détaillé en section 2.3.2*). Un Comité Antigaspi Groupe a été constitué pour suivre la performance du plan ;
- en 2014, puis de nouveau en 2016, Carrefour a confié à un tiers expert la mise à jour de la cartographie et de la matérialité des enjeux, afin d'actualiser la stratégie et son pilotage autour des risques et des opportunités RSE et des attentes des parties prenantes (*détail en section 2.1.3.1*) ;
- en 2015, les objectifs RSE pour l'année 2016 ont été déclinés au niveau des pays. Chaque pays suit désormais ses objectifs et résultats RSE ;
- consolidés au niveau du Groupe, les résultats RSE sont présentés lors de l'Assemblée Générale depuis 2015, et lors de l'annonce des résultats depuis 2016 ;
- enfin en 2016, pour mieux rendre compte de son engagement, « Bien faire notre métier », et de ses résultats en matière de RSE, Carrefour a mis en place un indicateur composite de sa performance globale. L'indice RSE présente les engagements pris par Carrefour dans le cadre de sa stratégie RSE, prolongés en 16 objectifs (*détail en section 2.1.3.3*). Il est l'un des outils de la méthode RSE de Carrefour.

### 2.1.3 La méthode RSE de Carrefour

La méthode RSE de Carrefour est composée de quatre étapes itératives : revoir et améliorer la stratégie et les objectifs, planifier, agir et innover et évaluer la performance, tout en garantissant la gestion des risques. Le changement est conduit de manière partagée et opérationnelle avec les pays, les magasins et l'ensemble des métiers. L'innovation est privilégiée comme facteur de créativité et de nouvelles solutions, par la mise en commun des idées et l'implication de tous. Le dialogue avec les parties prenantes est au cœur de la démarche.

#### 2.1.3.1 Améliorer la stratégie RSE et les objectifs

La stratégie et les objectifs RSE sont améliorés régulièrement au vu de l'avancée de programmes d'action, de la performance RSE, des nouveaux engagements pris par le Groupe et de l'évaluation des risques.

#### Organiser la gouvernance de la RSE

Le Comité RSE du Conseil d'administration de Carrefour se réunit au moins deux fois par an sous la présidence de Monsieur Amaury de Sèze (administrateur indépendant), avec Mesdames Diane Labruyère-Cuilleret (administrateur indépendant) et Patricia Lemoine. En 2016, le Comité RSE a examiné la présentation de la méthode d'analyse des risques Groupe, la démarche ISO 26000, le Plan Énergie – Climat, le volet social de la RSE dont le programme de diversité et d'égalité des chances incluant la promotion de l'égalité homme-femme et de la mixité, de l'emploi de personnel en situation de handicap, et de l'emploi des jeunes, la présentation de la démarche « pêche durable », la participation à la COP 22, la RSE en magasin et la communication RSE investisseurs.

Établie depuis plus de 10 ans, la Direction RSE du Groupe est garante de la mise en œuvre de la méthode RSE pour contribuer aux objectifs de Carrefour dans tous les pays. Elle est directement rattachée au Directeur Général Délégué de Carrefour – Secrétaire Général du Groupe.

Elle s'appuie sur les Directions des pays qui dispose de structures RSE locales chargées de mettre en place et coordonner les actions RSE auprès des équipes locales.

#### Définir les enjeux et la matrice de matérialité

Suite au diagnostic initial ISO 26000 réalisé en 2012-2013 ayant permis la définition de la stratégie RSE en trois axes, Carrefour avait réalisé une 1<sup>re</sup> analyse de matérialité en 2014. En 2016, Carrefour a confié à un tiers externe l'actualisation de la cartographie et de la matérialité des enjeux, par revue documentaire et évaluation de parties prenantes expertes, internes et principalement externes.

Les enjeux ont été classés et sélectionnés pour leur matérialité selon :

- leur importance pour les parties prenantes ;
- leur impact financier et réglementaire, leur incidence sur l'activité du Groupe et sur les relations avec les investisseurs, les clients et les employés, et enfin leur influence sur la réputation du Groupe.

La nouvelle matrice de matérialité énonce huit enjeux majeurs au vu des risques et des opportunités RSE et des attentes des parties prenantes, couvrant les thématiques suivantes :

- les relations durables avec les fournisseurs et les conditions de travail chez les fournisseurs ;
- les relations et conditions de travail des salariés (santé et équilibre de vie) ;
- la qualité et l'étiquetage des produits ;
- l'environnement (énergie et déchets notamment).

Cette nouvelle matrice affirme la prépondérance de ces enjeux dans la stratégie de Carrefour. Leur concordance avec la stratégie RSE existante conforte le Groupe Carrefour dans son programme de RSE.

#### S'associer aux objectifs du développement durable (ODD)

Carrefour soutient fermement les 17 objectifs de développement durable adoptés par les pays au sein de l'ONU. Pour participer, à son échelle, à la réalisation de ces objectifs, le Groupe Carrefour est notamment engagé sur six objectifs et huit cibles, particulièrement pertinentes au vu de son activité, sur lesquels concentrer ses efforts et ses impacts.



**Objectif 2 : Éliminer la faim, assurer la sécurité alimentaire, améliorer la nutrition et promouvoir l'agriculture durable**

Cible 2.1 : Carrefour agit pour la sécurité alimentaire à travers les actions de la Fondation Carrefour (*détail en section 2.3.4.4*).

Cible 2.4 : Carrefour promeut l'agroécologie, et participe ainsi à favoriser les pratiques agricoles résilientes qui permettent d'accroître la productivité et la production, contribuent à la préservation des écosystèmes, et améliorent progressivement la qualité des terres et des sols (*détail en section 2.3.3.1*).





**Objectif 5 : Parvenir à l'égalité des sexes et autonomiser toutes les femmes et les filles**

Cible 5.1 : Carrefour lutte contre toute forme de discriminations et promeut toute forme de diversité, en particulier à l'égard des femmes (détail en section 2.3.1.4).

Cible 5.5 : Par son programme *Women Leaders* Carrefour fait partie des entreprises qui garantissent la participation entière et effective des femmes et leur accès en toute égalité aux fonctions de Direction à tous les niveaux de décision (détail en section 2.3.1.4).



**Objectif 12 : Établir des modes de consommation et de production durables**

Cible 12.3 : Avec son programme *Antigaspi*, Carrefour est fortement mobilisé pour réduire le volume de déchets alimentaires au niveau de la distribution comme de la consommation et réduire les pertes de produits alimentaires tout au long des chaînes de production et d'approvisionnement (détail en section 2.3.2.1).



**Objectif 13 : Prendre d'urgence des mesures pour lutter contre les changements climatiques et leurs répercussions**

Cible 13.2 : Avec la mise en place d'un prix interne du carbone, et le déploiement d'une politique *Antigaspi* et d'un plan *Energie - Climat*, Carrefour incorpore une mesure phare relative aux changements climatiques dans sa stratégie d'investissement (détail en section 2.3.2.2).



**Objectif 14 : Conserver et exploiter de manière durable les océans, les mers et les ressources marines aux fins du développement durable**

Cible 14.4 : Carrefour encourage une production et une consommation responsables des produits de la mer, afin de mettre un terme à la surpêche et aux pratiques de pêche destructrices (détail en section 2.3.3.2).



**Objectif 15 : Préserver et restaurer les écosystèmes terrestres, gérer durablement les forêts**

Cible 15.2 : Carrefour s'associe à toutes les initiatives qui promeuvent la gestion durable des forêts, et luttent contre la déforestation en encourageant l'approvisionnement en produits non issus de la déforestation (détail en section 2.3.3.3).

**Dialoguer avec les parties prenantes**

Afin de conserver une stratégie RSE pertinente, d'y associer de nouveaux engagements et de coconstruire des programmes d'action, Carrefour entretient depuis de nombreuses années un dialogue avec ses parties prenantes.

- Carrefour mène des programmes d'action avec des associations, comme *WWF* (détailé en section 2.3.2) et la *FIDH* (détailé en section 2.3.4.3). Carrefour est engagé depuis 1998 aux côtés du *WWF France* pour réduire ses impacts environnementaux, liés notamment aux ressources naturelles utilisées par les produits de grande consommation. Le Groupe soutient également les actions du *WWF France* pour la protection des océans et des côtes, des forêts d'outre-mer et dans le projet *Traffic* pour lutter contre le commerce international illégal d'espèces sauvages.
- L'accord signé par Carrefour avec l'*Union network international* (détailé en section 2.3.1) est le fondement du dialogue social au sein du Groupe. Il engage Carrefour à promouvoir la liberté syndicale et le droit à la négociation collective dans ses pays d'implantation. Le Comité d'information et de concertation européen (CICE) est un espace de dialogue et de concertation entre les partenaires sociaux et la Direction Générale. La réunion annuelle plénière du CICE permet d'échanger sur l'ensemble des activités du Groupe, dont les ressources humaines et la RSE. Un Comité RSE au sein du CICE se réunit ainsi trois fois par an. Les représentants du personnel participent à l'élaboration des plans d'action et sont consultés sur les innovations.
- Plusieurs fois par an, Carrefour réunit une quarantaine d'experts issus du Groupe, d'ONG, de l'administration, de clients, d'investisseurs et de fournisseurs. Cette consultation permet de partager un état des lieux et d'aboutir à des recommandations opérationnelles sur un thème précis de RSE. Les sept concertations en 2016 ont porté sur : l'agroécologie en culture de fruits et légumes, l'agroécologie en viticulture, les ressources marines, les petits producteurs, l'apiculture, les droits humains des fournisseurs, et enfin la diversité et le handicap.

Ces ateliers de concertation ont permis de définir une stratégie de développement de l'agroécologie dans nos principaux produits FQC et d'identifier les produits prioritaires, de concevoir un projet de valorisation du commerce équitable, de définir un groupe de travail sur la pêche durable capable de définir une liste d'espèces de poissons et de techniques de pêche sensibles, de définir un « plan abeilles », de concevoir une journée internationale de la diversité et de formaliser un plan d'action d'amélioration des conditions de travail dans les usines de nos fournisseurs.





## Responsabilité sociale

La RSE chez Carrefour

- Carrefour répond systématiquement aux questionnaires des ONG, des investisseurs et des agences de notation (*détail des résultats du CDP, de l'indice DJSI par RobecoSAM, et la note attribuée par Vigeo Eiris en section 2.1.3.3*). En 2016, Carrefour a en particulier été sollicité sur les sujets de la matérialité de ses enjeux RSE (*en section 2.1.3.1*), de la sécurité de l'information et de la cybersécurité (*en section 2.1.3.5*), du gaspillage alimentaire (*en section 2.3.2.1*), des relations avec les PME (*en section 2.3.4.1*), et des droits humains (*en section 2.3.4.3*).

### 2.1.3.2 Planifier, agir et innover

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

#### Implication des pays

Deux livrets internes ont été diffusés aux Directeurs Exécutifs des pays pour partager les résultats RSE 2016 et les objectifs RSE 2017 déclinés par pays. 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.

### 2.1.3.3 Évaluer la performance RSE

Les indicateurs et les données du rapport RSE, intégré au chapitre 2 du présent Document de Référence, font l'objet d'un audit et d'une vérification par un organisme tiers indépendant, Commissaire aux comptes du Groupe (Mazars en 2016). Ce rapport est conforme à l'article 225 du Grenelle 2 et au niveau « G4 Core » (critères essentiels) du référentiel GRI G4 de l'organisation à but non lucratif *Global reporting initiative* (GRI).

#### Indice RSE

Carrefour a conçu en 2016 un indice RSE qui synthétise les engagements existants sur les quatre axes de la RSE. Il reflète la performance RSE du Groupe, mesure l'avancement des plans d'action et mobilise tous les métiers sur des objectifs communs.

Simple et compréhensible, il est également fiable et crédible : sa méthode d'élaboration et son contenu sont certifiés par le cabinet de conseil spécialisé dans la performance responsable Vigeo Eiris. Les indicateurs seront suivis pour la première année en 2017, et feront l'objet d'un audit annuel par l'organisme tiers indépendant.

L'indice se compose de quatre thématiques ; chacune portée par quatre objectifs sur les thèmes suivants :

ANTIGASPI	BIODIVERSITÉ	PARTENAIRES	DYNAMIQUE SOCIALE ET DIVERSITÉ
1. Déchets alimentaires	1. Produits issus des Filières Qualité Carrefour et de l'agriculture biologique	1. Satisfaction clients	1. Diversité
2. Déchets	2. Pêche durable	2. Alimentation et bien-être clients	2. Égalité femmes/hommes
3. Émissions de CO <sub>2</sub>	3. Forêts durables	3. Fournisseurs et RSE	3. Handicap
4. Emballages	4. Apiculture	4. Relations PME	4. Santé / sécurité / conditions de travail

Les équipes de chaque pays sont sollicitées pour les événements internationaux, comme, en 2016, le prix interne du carbone, le Grand défi des fournisseurs, la participation à la COP 22, la lutte contre le gaspillage alimentaire. Ces événements sont source d'inspiration et d'émulation pour les pays du Groupe.

#### Implication des magasins

Chaque magasin s'approprié et met en œuvre les actions et les engagements. Les magasins sont l'un des principaux lieux d'expression de la RSE. Ils font vivre et mettent en valeur les actions, par exemple *via* la démarche Antigaspi, les partenariats avec les apiculteurs, les filières de traitement des déchets ou les dons alimentaires.

#### Implication des métiers

Les métiers sont regroupés en files (file marchandises, file *supply chain*, file qualité et RSE, file technique, file finance, etc.), vecteurs privilégiés d'échange d'informations entre les pays et les métiers. La RSE suit ce même canal d'information pour solliciter les équipes opérationnelles et les encourager à proposer des projets innovants sur les trois axes de sa stratégie RSE. Pour certaines activités, comme l'achat de produits d'importation non alimentaires ou l'achat de produits de la mer, Carrefour coconstruit avec les métiers ses règles d'achat et en organise le contrôle de l'application.

## Indicateurs internes

Les indicateurs extrafinanciers de Carrefour sont calculés à partir de données mesurées dans les pays depuis 2006. Depuis 2014, les données extrafinancières sont remontées dans le même outil de reporting que celui utilisé pour la consolidation financière. La méthodologie et le rapport de l'organisme tiers indépendant figurent dans le présent Document de Référence (voir section 2.4.5). Les travaux réalisés en 2016 ont fait l'objet d'une conclusion sans réserve ni observation.

## Évaluations externes

Carrefour répond systématiquement aux questionnaires des ONG, des investisseurs et des agences de notation. En 2016, la progression des notes de Carrefour est due en partie à l'effort d'exhaustivité dans ses réponses aux questionnaires.

En 2016, Carrefour a rejoint les entreprises les plus performantes en matière économique, environnementale et sociale du *Dow Jones sustainability index Europe* (DJSI). Carrefour est la seule société française de son secteur à figurer dans l'indice.

La réponse intégrale de Carrefour au CDP (*Carbon disclosure project*) est disponible sur le site : [www.cdp.net](http://www.cdp.net).

Notation de Carrefour	2016	2015	2014
CDP	B*	96B	66C
DJSI	74	69	62
Vigeo Eiris	55	-	45

\* Modification du système d'évaluation.

### 2.1.3.4 Gérer les risques, l'éthique et la conformité

L'évaluation des risques est un élément essentiel à la conception de la stratégie et à la définition des objectifs RSE. Au sein du Groupe Carrefour, le dispositif d'identification et d'analyse des risques intègre donc les sujets RSE.

## La gestion et la cartographie 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. Au sein du Groupe, la gestion des risques est placée sous la responsabilité des Directions Exécutives Pays avec le support de la Direction risks et compliance du Groupe.

23 facteurs de risques ont été identifiés par le Groupe (détail en section 3.5). Ces facteurs couvrent cinq thématiques : l'environnement des affaires, la stratégie et la gouvernance, les opérations, les risques financiers et les services financiers.

La Direction risks et compliance du Groupe a développé une cartographie des risques pays d'origine externe ainsi que plusieurs cartographies thématiques : risques sanitaires, risques naturels, risques criminels et terroristes et risques juridiques. Elle conduit également des études sur certains risques émergents et accompagne les Directions opérationnelles et fonctionnelles, par exemple les Directions achats dans la connaissance et l'évaluation des risques fournisseurs.

D'un point de vue opérationnel, la Direction risks et compliance du Groupe coordonne et anime un réseau de Directeurs Sécurité/Prévention des risques dans l'ensemble des pays du Groupe.

## Les Principes Éthiques

La Direction Générale du Groupe a diffusé en octobre 2016 les Principes Éthiques qui ont pour objectif de formaliser le cadre éthique dans lequel l'ensemble des collaborateurs du Groupe doivent exercer leur activité professionnelle au quotidien.

Cadre de référence éthique que chaque collaborateur doit connaître et adopter, il s'inscrit dans la continuité du respect :

- de la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme ;
- des huit conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail (OIT) ;
- des principes directeurs de l'OCDE ;
- des principes du Pacte mondial de l'ONU, auxquels le Groupe a adhéré dès 2001 ;
- de l'accord international signé avec l'UNI.

Plusieurs principes encadrent l'éthique des affaires : s'interdire toute entente ou pratique déloyale, être intègre, éviter les conflits d'intérêts et refuser toute forme de corruption.

D'autres principes rappellent les impératifs de la RSE : respecter la diversité, privilégier le dialogue social, refuser tout harcèlement et toute discrimination, sélectionner et traiter les fournisseurs avec objectivité et loyauté, développer des relations commerciales transparentes, respecter les engagements vis-à-vis de nos partenaires et préserver l'environnement.

## Les Comités éthiques

Un Comité éthique Groupe, présidé par le Directeur Général Délégué - Secrétaire Général du Groupe et les Comités éthiques de chaque pays d'implantation, contrôlent le déploiement et s'assurent du respect de nos Principes Éthiques. Ils s'appuient notamment sur les dispositifs d'alerte professionnelle mis en place dans le respect des réglementations locales et sur un dispositif d'alerte global externalisé.

## Les collaborateurs formés aux Principes Éthiques

Afin de faciliter la compréhension et l'appropriation des Principes Éthiques par l'ensemble des collaborateurs, des sessions de formations et d'échange sont réalisées. Un module d'*e-learning* destiné à l'ensemble des collaborateurs sera déployé au cours de l'année 2017.



### Des principes partagés avec ses fournisseurs

Pour renforcer la prise en compte de l'éthique dans la pratique quotidienne des affaires, une Charte fournisseur est intégrée aux contrats commerciaux des fournisseurs de produits Carrefour. Cette charte fait référence aux Principes Éthiques de Carrefour avec des principes engagés en matière de droit de l'homme. Le Groupe mène ainsi une démarche de contrôle par des audits sociaux pour les fournisseurs de produits contrôlés (*détail en section 2.3.4.3*).

Tous les autres fournisseurs et prestataires de Carrefour doivent signer la Charte éthique Fournisseur qui fait également référence aux Principes Éthiques de Carrefour.

### Un système d'alerte éthique

Un dispositif d'alerte éthique permet aux collaborateurs du Groupe qui le souhaitent d'alerter sur des situations ou des comportements en contradiction avec les Principes Éthiques du Groupe.

Il a été mis en œuvre dans l'ensemble des pays en 2016. Disponible dans toutes les langues, il permet aux salariés d'alerter sur des situations ou des comportements en contradiction avec les Principes Éthiques. Ce dispositif est une possibilité offerte aux collaborateurs en complément des signalements à la hiérarchie, aux Directions des ressources humaines et juridiques, et aux dispositifs d'alerte mis en place dans les pays. La confidentialité des informations est garantie au cours de toutes les étapes du processus d'alerte, notamment en ce qui concerne l'identité du lanceur d'alerte.

Aucune mesure de sanction ne pourra être prise à l'encontre d'un collaborateur ayant signalé de bonne foi un manquement aux Principes Éthiques.

### La sécurité des données

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 (*détail en section 3.5.1.3 du chapitre suivant*).

En particulier, la confidentialité, l'intégrité, la disponibilité et la traçabilité des données sont garanties par un système de management de l'information. Les risques prévenus sont les suivants : utilisation frauduleuse des informations et des systèmes ; déclarations racistes, à caractère sexuel ou offensant ; affirmations discriminatoires ou harcelantes ; téléchargements illégaux ; utilisation illicite d'équipement, de logiciel ou d'information ; publication d'information confidentielle ; mésusage de mots de passe ; usage d'informations personnelles et identifiables.

### Les actions de lutte contre la corruption

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

Le Groupe a formalisé ses règles en matières de cadeaux et invitations applicables à l'ensemble des collaborateurs. Chaque collaborateur impliqué dans un processus d'achat doit également signer annuellement une attestation d'indépendance visant à limiter et le cas échéant à gérer les conflits d'intérêts.

## 2.1.4 L'empreinte sociétale de Carrefour

Les données ci-dessous présentent une synthèse financière des bénéfices que les parties prenantes tirent des résultats financiers de Carrefour en 2016.

### 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>76 645 M€</b> (hors programmes de fidélisation – <b>591 M€</b> ).	<b>2 720 M€</b> Autres revenus divers de Carrefour : revenus des sociétés financières, revenus de la promotion immobilière, revenus des locations et revenus divers.	Carrefour a perçu <b>53 M€</b> de ses placements financiers et stratégiques sous forme d'intérêts et de dividendes.

#### DÉPENSES (FLUX SORTANTS)

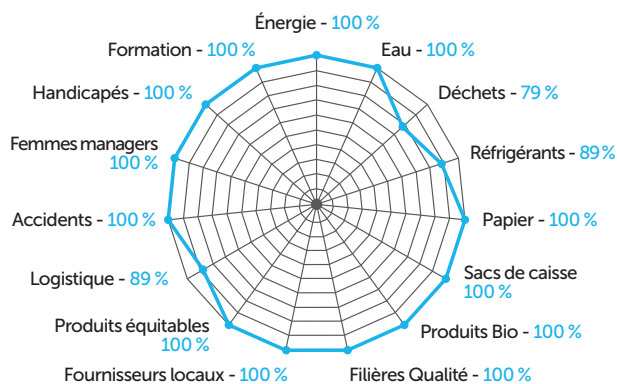
Fournisseurs	Collaborateurs	État et collectivités	Institutions financières	Actionnaires
Carrefour a acheté auprès de ses fournisseurs <b>66 071 M€</b> de marchandises et de prestations.	Carrefour a enregistré pour l'exercice 2016 près de <b>8 240 M€</b> au titre des salaires bruts, charges sociales et avantages pour ses <b>384 151</b> collaborateurs, présents dans 10 pays.	Carrefour a enregistré un total de <b>1 178 M€</b> en impôts et taxes, et versé <b>269 M€</b> au titre de l'impôt sur les sociétés.	Les charges concernant essentiellement des opérations financières représentent <b>568 M€</b> .	Carrefour a versé : <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>121 M€</b> de dividendes aux actionnaires de la société mère ;</li> <li>• <b>86 M€</b> aux actionnaires minoritaires des autres sociétés du Groupe.</li> </ul>

## 2.2 La performance RSE de Carrefour

Inspirée par la mission et promue par la méthode, la performance RSE de Carrefour fait l'objet d'un pilotage suivi.

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

#### PART DU CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDÉ (HT) COUVERT PAR LE REPORTING 2016



Carrefour s'efforce de couvrir le périmètre le plus exhaustif possible des indicateurs extrafinanciers, gages de la performance et de l'atteinte des objectifs du Groupe. Ainsi, le reporting extrafinancier couvre le déploiement de la démarche RSE dans les 10 pays intégrés, soit 100 % des pays d'implantation de Carrefour (France, Italie, Espagne, Belgique, Pologne, Roumanie, Brésil, Argentine, Chine, Taiwan). Les franchises ne sont pas intégrées dans ce reporting.

Les thématiques des indicateurs listées dans ce graphique intègrent en moyenne 97,3 % 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 entités 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 2.4.4.

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

Afin de piloter ses actions et de mesurer sa performance RSE, Carrefour a mis en place depuis 2006 un reporting extrafinancier. Il repose sur les référentiels internationaux et nationaux les plus significatifs dans son domaine d'activité.

Constitué d'un ensemble d'indicateurs suivis annuellement, le reporting extrafinancier de Carrefour couvre les trois axes de la stratégie RSE (détaillé en section 2.1.3.1).

**LA LUTTE CONTRE LE GASPILLAGE** **2016**

<b>Objectifs 2025</b>	
<b>Valoriser nos déchets</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Valoriser 100 % de nos déchets</li> </ul>	71,6 % (+ 2,9 points vs 2015)
<b>S'engager pour le climat</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Réduire de 40 % nos émissions de CO<sub>2</sub> par rapport à 2010</li> <li>Réduire de 30 % la consommation d'énergie par m<sup>2</sup> de surface de vente</li> <li>Réduire de 40 % les émissions de CO<sub>2</sub> liées aux fluides réfrigérants (par m<sup>2</sup>)</li> <li>Réduire de 30 % les émissions de CO<sub>2</sub> liées au transport (par palette)</li> </ul>	(24,7) % (+ 7,5 points vs 2015) (15,4) % (+ 2,6 points vs 2015) (45,3) % (+ 14,9 points vs 2015) (7,1) % (+ 0,1 point vs 2015)

**LA PRÉSERVATION DE LA BIODIVERSITÉ** **2016**

<b>Objectifs</b>	
<b>Développer l'agroécologie, les produits biologiques</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Développer des relations directes avec les producteurs pour augmenter le nombre de Filières Qualité Carrefour (nombre de partenariats en faveur de l'agroécologie)</li> <li>Promouvoir l'agriculture biologique</li> </ul>	464 partenariats  1 107,4 millions d'euros de ventes de produits bio
<b>Encourager une consommation durable des ressources de la mer</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Promouvoir les produits de la mer labellisés MSC &amp; ASC et les Filières Qualité Carrefour de produits de la mer</li> </ul>	199 millions d'euros de ventes
<b>Encourager l'approvisionnement en produits non issus de la déforestation</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Utiliser 100 % d'huile de palme issue des filières soutenues par la RSPO dans les produits Carrefour</li> <li>Utiliser 100 % de papier certifié et/ou recyclé dans les catalogues</li> <li>Augmenter la vente de produits PEFC et FSC Carrefour</li> </ul>	100 % 99,6 % 105 millions d'euros
<b>Développer l'apiculture</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Encourager les pays de Carrefour dans une démarche d'apiculture</li> </ul>	48 magasins/sièges équipés de ruches dans le Groupe

**L'ACCOMPAGNEMENT DES PARTENAIRES** **2016**

<b>Objectifs</b>	
<b>Agir en employeur responsable</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Développer les compétences des collaborateurs</li> <li>Encourager la diversité et l'égalité des chances</li> </ul>	14 heures de formation en moyenne par collaborateur  39,2 % de femmes dans le management 3,3 % de collaborateurs en situation de handicap
<b>Être à l'écoute de nos clients</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Intégrer la question de la RSE dans le baromètre clients lié à l'image de marque de Carrefour</li> </ul>	26 % de nos clients ont identifié nos messages RSE en magasin
<b>Améliorer la communication sur nos résultats/actions avec la communauté extra-financière</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Progresser dans les classements de l'agence de notation RobecoSAM</li> </ul>	Intégration de DJSI Europe en 2016
<b>Promouvoir la RSE dans la chaîne d'approvisionnement et favoriser les fournisseurs locaux</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Promouvoir la RSE auprès des fournisseurs</li> <li>Promouvoir les fournisseurs locaux</li> </ul>	58 % des fournisseurs participant à l'autodiagnostic RSE à 100 % 73,8 % des ventes de produits alimentaires de marques Carrefour issus de fournisseurs directs nationaux
<b>Être un commerçant solidaire</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Lutter contre l'exclusion par le biais de l'alimentation</li> </ul>	142,8 millions d'équivalents repas donnés aux associations de l'aide alimentaire





## 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 des collaborateurs par zone géographique et par format reflète le modèle multilocal et multiformat de Carrefour. Ainsi, fin 2016, 384 151 salariés travaillaient chez Carrefour dans 10 pays. À périmètre comparable, les effectifs sont en légère augmentation entre 2015 et 2016, cette augmentation étant principalement liée à l'expansion en Roumanie, en raison du rachat des supermarchés Billa, et en Espagne, grâce au rachat de deux hypermarchés et l'ouverture de magasins de proximité.

Effectifs par zone géographique	2016	2015	Variation
Zone Europe	218 639	214 660	1,9 %
Zone Amérique latine	98 370	98 383	0,0 %
Zone Asie	67 142	67 877	(1,1) %
<b>TOTAL GROUPE</b>	<b>384 151</b>	<b>380 920</b>	<b>0,8 %</b>

Les collaborateurs de Carrefour travaillent dans leur grande majorité dans les magasins, et notamment dans les hypermarchés (70,8 % en 2016).

Effectifs par format	2016	2015
Hypermarchés	70,8 %	70,6 %
Supermarchés	15,8 %	16,0 %
Autres	13,4 %	13,4 %
<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 88,4 % d'employés en 2016. 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	2016	2015
Directeurs Seniors	0,1 %	0,1 %
Directeurs	0,6 %	0,6 %
Cadres	10,9 %	10,6 %
Employés	88,4 %	88,7 %

Carrefour favorise depuis toujours l'emploi local et recrute en proximité de ses magasins. Cette politique s'illustre notamment par le partenariat historique en France avec *Pôle Emploi (détail en section 2.3.1.4)*. La charte Entreprises et Quartiers, signée avec le Ministère de la Ville en 2013 en France, est actuellement déclinée dans onze départements et une région.



Carrefour embrasse la société dans toute sa diversité en étant partout à l'image des clients qui fréquentent ses magasins. En 2016, Carrefour France a été récompensé par le Trophée Top 10 des Recruteurs de la diversité.

Les embauches ont diminué par rapport à 2015, ce qui est en corrélation avec la baisse du nombre de départs notamment en Amérique latine (cf. tableau ci-dessous) et avec une activité économique tendue en Chine.

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.

Nombre d'embauches	2016	2015	Variation
Contrat à durée indéterminée	81 453	91 484	(11,0) %
Contrat à durée déterminée	83 405	80 001	+ 4,3 %
<b>TOTAL</b>	<b>164 858</b>	<b>171 485</b>	<b>(3,9) %</b>

Départs par motif	2016	2015	Variation
Licenciement	22 090	22 059	0,1 %
Démission	44 132	47 819	(7,7) %
Fin de période d'essai	18 090	18 340	(1,4) %
<b>TOTAL</b>	<b>84 312</b>	<b>88 218</b>	<b>(4,4) %</b>

## 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	2016	2015
Contrat à durée indéterminée	92,4 %	92,3 %
Contrat à durée déterminée	7,6 %	7,7 %

Carrefour crée des modèles d'organisation qui garantissent la continuité et la qualité de service, qui restent à l'écoute des attentes des collaborateurs et qui respectent les règles locales. Le travail à temps partiel et le recours à des contrats à durée déterminée répondent au besoin d'adaptation à l'activité des magasins et aux flux des clients.

Plusieurs initiatives contribuent à relever les bases horaires des salariés à temps partiel lorsque ceux-ci le souhaitent pour des raisons financières, professionnelles ou liées à leur organisation personnelle : réduction du temps partiel, mise en place de la polyvalence, développement de l'organisation des horaires en îlots et expérimentation du télétravail.

Temps partiel et polyvalence	2016	2015
Part des effectifs à temps partiel	24,6 %	22,9 %

Carrefour a développé, d'abord en France puis progressivement en Belgique, la polyvalence 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 et/ou sur une autre tâche. Cette possibilité lui permet ainsi d'augmenter le nombre de ses heures travaillées et donc sa rémunération, de diversifier son activité professionnelle et de découvrir de nouveaux métiers. En France, 1 236 salariés des hypermarchés bénéficient de la polyvalence, dont 90 % de femmes.

## Développement de l'organisation des horaires en îlots « Carrefour-Clients-Collaborateurs »

Le système d'organisation des horaires en îlots permet aux assistant(e)s de caisse d'organiser leur temps de travail en conciliant leurs souhaits personnels et les impératifs liés aux variations d'activité du magasin. En 2016, une commission paritaire a été créée pour établir un bilan à date du fonctionnement des horaires en îlots, identifier des pistes d'amélioration en intégrant dans la réflexion les évolutions sociétales puis faire des préconisations adaptées au triptyque d'intérêts « Carrefour-Clients-Collaborateurs ». 5 magasins tests ont été retenus afin d'évaluer les modifications apportées, de les ajuster et de les valider en 2017.

## Télétravail

Le télétravail apporte de la flexibilité aux salariés et leur permet d'être plus efficaces. Permettant d'éviter par exemple les trajets jusqu'au lieu habituel de travail, il est particulièrement adapté à certaines fonctions. Il fait l'objet de divers projets pilotes au sein du Groupe et a été déployé dans des entités France et auprès de tous les collaborateurs du siège en Belgique et en Italie.

### Exemples 2016 (en France)

- Un nouvel accord Télétravail a été signé en juin pour les collaborateurs de Carrefour Marchandises, assouplissant les conditions pour bénéficier du télétravail notamment en matière de trajet et d'ancienneté et autorisant jusqu'à 50 % de collaborateurs bénéficiaires dans une équipe.
- La Direction des systèmes d'information a mis en place le télétravail en juillet pour ses cadres dans les mêmes conditions que Carrefour Marchandises.
- Carrefour Proximité a réalisé un test sur 15 mois à partir de septembre 2016. Un accord sur le télétravail, ouvert sous conditions et à tous niveaux est en projet pour 2017. Un kit d'aide à la décision pour les collaborateurs et managers a été réalisé et une formation en *e-learning* est à l'étude.
- Promocash a testé le télétravail en 2016 sur un nombre réduit de collaborateurs et a élaboré une charte et un guide du télétravail pour le télétravailleur et le manager. Un projet d'accord est à l'étude pour 2017.
- Les entités du siège du Groupe Carrefour (Carrefour Management et Carrefour Partenariat International) ont également signé en septembre 2016 un accord télétravail à durée déterminée, manière de tester préalablement le dispositif afin de pouvoir éventuellement l'adapter et le reconduire par la suite.

### 2.3.1.2 Développer les compétences des collaborateurs

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

#### Moderniser nos pratiques

Pour moderniser ses pratiques et générer de nouvelles idées, la Direction des ressources humaines (DRH) développe des liens avec des *start-up*. Elle propose une expérience collaborateur innovante et en phase avec les attentes des nouvelles générations. C'est aussi l'occasion de découvrir de nouvelles méthodes de travail avec des tests à échelle réduite, qui sont ensuite développés lorsqu'ils se montrent concluant et particulièrement intéressants. Cette collaboration avec des *start-up* permet à Carrefour de gagner en agilité et de réfléchir de manière innovante et prospective aux différentes orientations à donner aux ressources humaines.

S'inscrivant dans cette dynamique, Carrefour France a initié deux actions emblématiques de la place donnée à l'innovation et au numérique dans sa stratégie ressources humaines.

D'abord, la création d'un nouveau site Internet de recrutement, orienté réseaux sociaux et centré autour de l'expérience utilisateur. Ce site permet à l'internaute d'accéder directement aux offres de proximité et de candidater rapidement, tout en bénéficiant d'un coaching personnalisé.

Ensuite, le programme *Graduate Digital*, conçu pour recruter les futurs experts digitaux de l'entreprise, et qui intègre dorénavant une immersion de 3 mois dans des *start-up*.

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

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 métiers de Carrefour pour offrir le meilleur service aux clients, renforcer les compétences métiers en Produits Frais et accompagner l'évolution digitale ;
- favoriser le développement managérial et personnel des collaborateurs.

Chacun des 120 métiers représentés au sein de Carrefour fait l'objet de formations adaptées qui visent l'excellence.

Chaque pays et entité met en œuvre un plan de formation spécifique à ses besoins.

Depuis quelques années, l'accent est mis dans les pays sur les formations de développement à la culture client. Cette démarche s'appuie sur une connaissance fine des attentes des clients en magasin.

#### Exemples 2016

- *Hospitality Academy Training* à Taïwan : programme centré sur le service client en partenariat avec une école de l'hôtellerie « 5 étoiles » dont le but est de former les employés en magasin à offrir un service clients « 4 étoiles » pour un prix « 2 étoiles ».
- « *Sois comme Leon* » est le nouveau guide « relations clients » de la Pologne. L'emblème de cette nouvelle stratégie est « Leon », un personnage dessiné dont le nom identifie les différents concepts fondamentaux dans la relation client : L – Aimé (*Lubiany*), E – Empathique, O – Ouvert, N – Fiable (*Niezawodny*).
- *Customer Centric Training* est un programme organisé par Carrefour Chine afin d'impulser une culture du service client à tous les niveaux.

#### Renforcer le professionnalisme sur les produits frais

Carrefour fait des produits frais le cœur de sa stratégie et entend maintenir sa position de leader sur ce segment. Dans cette perspective, certains pays ont pris des initiatives spécifiques en 2016 :

- Carrefour Italie a ouvert une « école métier » dédiée à la formation « produits frais traditionnels » (PFT) avec des spécialistes du secteur. 13 rayons ont été certifiés dans les hypermarchés et 29 dans les supermarchés ;
- le centre de formation Carrefour Pologne a permis de former 370 managers PFT dans les hypermarchés. Dans le cadre d'un parcours de formation mis en place avec la chambre des métiers, près de 60 employés en boucherie, en boulangerie et en pâtisserie ont obtenu une certification professionnelle.

## Innovation Digitale

Depuis 2015, Carrefour met l'accent sur l'innovation digitale et a créé en 2016 sa « file digitale » internationale, pilotée par le Directeur Exécutif de Carrefour Espagne. 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. 110 dirigeants ont ainsi été formés en 2016. Les pays ont également œuvré en ce sens :

- en partenariat avec l'école de commerce *Politecnico di Milano*, Carrefour Italie a créé un programme diplômant de niveau Master, centré sur trois thèmes : le digital, l'innovation et le développement de nouveaux services de vente. 33 talents ont suivi ce cursus en 2016 ;
- Carrefour France favorise la transformation digitale à travers différents formats et a lancé une nouvelle formation appelée

*L'Inno Booster*. Sous la forme d'une expédition digitale, cette formation a bénéficié de trois sessions en 2016. Un Hackathon a été organisé afin d'imaginer un nouveau dispositif *digital learning* pour aborder différemment la formation de nouveaux collaborateurs. Un *challenge digital* a formé les équipes sur la sécurité en magasin grâce à l'utilisation d'une application ;

- Carrefour Belgique a élaboré une nouvelle plateforme en *e-learning*, appelée *C My Attitude*. Cette application mobile destinée aux nombreux étudiants saisonniers enseigne de façon ludique et rapide les attitudes clés à avoir face aux clients.

## Performance

Le nombre moyen d'heures de formation par salarié est l'un des indicateurs clés de performance de Carrefour.

	2016	2015	Variation
Nombre moyen d'heures de formation par salarié	14,0	13,6	2,8 %
Nombre total d'heures de formation dispensées dans l'année (en millions)	5,2	5,1	1,9 %

Périmètre : BU comparables (100 % du périmètre consolidé 2016).

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

### Offrir la possibilité de parcours professionnels variés et favoriser l'ascenseur social

Avec plus de 120 métiers et une présence dans 10 pays, Carrefour offre de réelles opportunités de parcours variés et de mobilité. Le développement passe par la succession d'expériences professionnelles diverses.

Le Groupe propose des expériences professionnelles qui permettent à chaque collaborateur d'exprimer ses capacités d'initiative et qui contribuent ainsi à l'épanouissement personnel comme à la performance de l'entreprise.

Carrefour Belgique a diffusé en 2016 auprès de ses managers une Charte de la mobilité interne mettant en avant les bénéfices de la mobilité dans un parcours professionnel et explicitant les rôles de chacun, manager et employé.

En privilégiant la promotion interne, Carrefour favorise « l'ascenseur social » pour ses collaborateurs. Par 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 (détails en section 2.3.1.4).

Au sein des hypermarchés en France un programme de formation avec certification en partenariat avec une école de commerce a été mis en œuvre à destination des femmes leaders. Des femmes occupant des postes de Chef de rayon ou de Chefs de secteur bénéficient ainsi d'un accompagnement spécifique dans leur évolution professionnelle.

L'ancienneté moyenne est de 8,2 ans au niveau Groupe.

Au total, 50 % des nouveaux managers, 65,5 % des nouveaux Directeurs, et 69 % des nouveaux Directeurs Seniors sont issus de la promotion interne en 2016.

La possibilité de parcours internationaux au sein du Groupe permet de compter aujourd'hui 154 expatriés (36 % en Europe, 18 % en Amérique latine, 40 % en Asie dont le *Global Sourcing* et 6 % en Afrique chez les partenaires du Groupe).

Taux de promotion interne	2016	2015
Promotions Directeur Seniors	69,0 %	56,1 %
Promotions Directeur	65,5 %	62,3 %
Promotions Manager	50,0 %	50,6 %
<b>TOTAL</b>	<b>50,7 %</b>	<b>51,1 %</b>

En France, 3 665 collaborateurs (hors Erteco) ont été promus en 2016.

La signature en 2015 pour 3 ans d'un nouvel accord de Groupe sur la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) et le site Intranet rénové *enviedebouger.carrefour.fr* qui y est associé facilitent la mobilité interne, géographique ou fonctionnelle en France.

### enviedebouger.carrefour.fr un outil au service de la mobilité

Le site Intranet *enviedebouger.carrefour.fr* est mis en œuvre depuis plusieurs années dans le cadre du dispositif GPEC.

Destiné à faciliter la mobilité interne, géographique ou fonctionnelle en France, cet outil à destination du personnel a bénéficié courant 2016 d'une évolution destinée à accroître son efficacité et sa convivialité.

Ce nouveau site accueille désormais les souhaits de mobilités externes et internes, permet de formuler un acte de candidature simplifié et rapide et de se connecter par différents canaux. Les collaborateurs obtiennent également une réponse plus rapide à leur candidature.

D'octobre 2015 à octobre 2016 près de 4 000 demandes de mobilités ont été formulées dont près de 75 % en provenance d'employés et 25 % de l'encadrement.

Chaque année, grâce à *enviedebouger.carrefour.fr*, près de 2 000 collaborateurs changent d'établissement dans le cadre d'une mobilité volontaire.

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 EvoluPro : 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 du métier et l'employabilité. À fin juillet 2016, 1 061 personnes ont bénéficié de ce programme. 61 personnes supplémentaires se sont inscrites à la session 2016/2017. Au total à fin juin 2017, ce seront 1 122 salariés qui auront bénéficié de cette formation (dont 66 % de femmes).

Enfin, afin de développer l'employabilité de ses salariés, Carrefour France poursuit le déploiement des Certificats de Qualification Professionnelle (CQP) créés par sa branche professionnelle FCD (Fédération du Commerce et de la Distribution). À fin septembre 2016, 77 CQP animation de rayon (hypermarchés et supermarchés), 36 CQP agent logistique (*supply chain*) ont été décernés.

Carrefour a collaboré en 2016 avec la FCD pour développer de nouveaux CQP.

- En France, 16 CQP ont été créés et rénovés. Construits par bloc de compétences, ils permettront à de nombreux salariés d'accéder à des certifications et de répondre à la garantie d'accès à la formation imposée par la réforme de la formation professionnelle.
- En Pologne, des formations certifiantes ont été mises en œuvre en partenariat avec la Chambre des métiers de Varsovie pour les collaborateurs de Carrefour. Carrefour Pologne a reçu le prix Innovateur RH pour cette initiative.

### Favoriser le développement managérial

Chez Carrefour, les collaborateurs ayant un poste de management ou d'expertise bénéficient d'un suivi de carrière individualisé. La « relève » est ainsi identifiée dès les premiers niveaux d'encadrement pour proposer des parcours adaptés. Chacun, à son niveau, est doublement évalué, en lien avec les standards définis par le Groupe : sur la maîtrise de son métier et sur son orientation client.

En 2016, le travail d'appropriation des processus de gestion de carrière homogénéisés dans l'ensemble des pays intégrés de Carrefour s'est poursuivi. Par exemple, la Belgique utilise les processus de gestion de carrière pour l'ensemble de son encadrement, et non uniquement pour les cadres dirigeants. L'identification de la « relève » repose sur l'analyse des parcours et des aspirations des collaborateurs et sur des échanges entre responsable hiérarchique, RH local et RH Groupe. Un nouvel outil informatique de gestion de carrières facilite le suivi et l'identification des collaborateurs.

Afin de préparer au mieux les collaborateurs à leurs nouvelles fonctions, il peut être envisagé des plans de développement individuels, adaptés aux besoins de chacun : formations, changement de périmètre, participation à des projets transverses ou plus exposés, coaching, etc. Carrefour prépare ainsi les futures organisations et identifie les bonnes personnes sur le court ou moyen terme.

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

Depuis 2013, le Groupe a développé une offre de formations dédiée aux dirigeants de l'ensemble de ses activités. L'Université Carrefour poursuit son développement et a passé le cap en 2016 de 500 dirigeants formés dans ses programmes internationaux. Tous les pays de Carrefour participent activement à ces programmes.

Un focus particulier a été mis sur le volet innovation avec la création de deux nouveaux programmes en partenariat avec la *London Business School* et avec HEC.

Un nouveau programme, *Voice of Customer*, a été conçu pour accompagner l'orientation client des pays. La première édition aura lieu début 2017.

Sur le volet *Leadership*, un deuxième focus a porté sur l'importance de la diversité avec le développement d'un nouveau programme qui pour sa première édition s'est déroulé au Canada.

L'Université Carrefour a aussi mis un *blog* à disposition de tous les participants aux *business expeditions*. L'objectif est de créer des communautés de réflexion et de diffuser une culture du partage des bonnes pratiques.

### Reconnaître les contributions à travers une juste rétribution

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 pour ses activités intégrées.

Carrefour souhaite rétribuer chacun au regard de sa contribution à la vie et à la croissance de l'entreprise, avec un souci d'équité et d'objectivité. La rémunération est liée au niveau de responsabilités et aux performances, économiques et individuelles. La performance économique est fonction des résultats économiques du pays et de l'entité ; la performance individuelle est appréciée par le manager qui tient compte de la manière dont les objectifs ont été réalisés, au-delà de la simple mesure du résultat obtenu.

Au-delà de la rémunération monétaire, Carrefour offre des avantages sociaux attractifs qui ont vocation à répondre aux besoins des collaborateurs et de leur famille.

### Engager les collaborateurs sur leurs responsabilités et leurs objectifs

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

Carrefour encourage les managers à faire des retours réguliers à leurs collaborateurs. 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 s'assure de l'équité des rémunérations : les propositions d'évolution des rémunérations sont analysées par chaque entité afin d'assurer leur cohérence avec les responsabilités et la performance de chaque collaborateur.

Le positionnement des rémunérations des collaborateurs est également analysé au regard du 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

Plusieurs dispositifs sont en place pour reconnaître la contribution des collaborateurs de Carrefour.

- **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, au regard d'objectifs fixés initialement et évalués par leur responsable hiérarchique.
- **Des programmes reconnaissent l'engagement des employés au service des clients.** Par exemple, à Taiwan, le programme *Star Associates* permet de reconnaître les collaborateurs pour l'excellence du service client. Les « stars » du mois sont nommées par leurs collègues, sont félicitées, mises en avant dans le journal interne et au cours d'une cérémonie et reçoivent une prime. Dans le même esprit, une prime est accordée aux salariés qui contribuent à l'amélioration du taux de satisfaction client.
- **Plus de 56 % 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 magasin et à leurs équipes managériales. En France, Carrefour a renouvelé en 2016 son accord de Participation des salariés aux résultats de l'entreprise en appliquant une formule plus avantageuse que la formule légale.
- **Un plan d'attribution d'actions de performance** reconnaît et associe aux résultats futurs du Groupe Carrefour 950 collaborateurs identifiés comme clés dans le développement omnicanal du Groupe. Ils ont été choisis dans tous les pays et dans tous les formats pour leurs compétences, leurs contributions sur des projets clés, leur potentiel et leurs performances.

### Proposer des avantages sociaux aux salariés et à leur famille

Employeur responsable, Carrefour s'emploie à proposer des avantages sociaux à ses salariés dans ses différents pays d'implantation. 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.

En France, Carrefour favorise l'épargne salariale en offrant un Plan d'épargne de Groupe (PEG) et un Plan d'épargne retraite collectif (PERCO) dotés d'un système d'abondement qui complète l'épargne des salariés. Au 31 décembre 2016, les salariés de Carrefour détenaient 0,98 % du capital de l'entreprise à travers le fonds d'actionnariat salariés « Carrefour Actions ». Parmi sa gamme de Fonds communs de placement d'entreprise (FCPE), Carrefour propose deux fonds solidaires aux salariés : Carrefour Équilibre Solidaire et Carrefour Prudence Solidaire, qui permettent de concilier performance financière, éthique et solidarité.

Depuis 2015 en France, l'ensemble des salariés et leurs familles bénéficient d'un régime commun de couverture sociale complémentaire (santé et prévoyance) d'un très bon niveau. Par ailleurs, au cours de 2016, Carrefour a travaillé avec les organisations représentatives des salariés pour créer de nouvelles dispositions novatrices correspondant à un haut degré de solidarité au bénéfice de ses salariés à compter de 2017 : amélioration des fonds de solidarité dédiés à la santé, aide au retour d'hospitalisation, accompagnement bien-être et nutrition.

En 2016, le Groupe Carrefour a intégré le Réseau mondial des entreprises sur les socles de protection sociale créé et animé par le Bureau international du travail (BIT), secrétariat permanent de l'OIT. Cette plateforme d'échange entre les entreprises permet de partager les bonnes pratiques et de réfléchir conjointement à la question de la protection sociale.

Carrefour a intégré la dimension de couverture sociale dans son indice RSE, avec pour objectif : « 100 % des pays mettent en œuvre un plan d'action sur la santé/sécurité/qualité de vie au travail ». Ceci inclut par exemple : couverture maladie, maternité, couvertures santé pour le collaborateur et sa famille, actions de prévention santé, visites médicales, fonds de solidarité médical. La performance du Groupe sur cet indice est présentée dans la section « Veiller aux bonnes conditions de travail ».

### 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 et veille pour cela à en réunir les conditions les plus favorables par 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, Carrefour a très tôt fait le choix de la concertation par un dialogue social interne et externe de qualité.

Dès 1996 Carrefour a signé l'accord de constitution de son Comité d'entreprise européen, le Comité d'information et de concertation européen (CICE), avec la FIET (intégrée depuis dans UNI). Cet accord a été renouvelé et largement complété en 2011 avec la fédération syndicale internationale UNI Global Union. Depuis, son fonctionnement n'a cessé de progresser faisant de ce Comité l'un des tous premiers reconnus en Europe pour la qualité de son contenu et des échanges entre partenaires sociaux.

La communication et la concertation au sein du Comité d'entreprise européen prennent des formes innovantes, variées et complémentaires.

- Une réunion plénière annuelle traite des thèmes relatifs aux activités, au contexte économique et concurrentiel, aux évolutions ou adaptations des organisations, à la diversité.... Le Président-Directeur Général de Carrefour y intervient systématiquement et des échanges se déroulent à cette occasion sur la stratégie du Groupe.
- Un séminaire annuel d'information/formation porte sur un thème spécifique initialement défini par les membres de son Comité Directeur : en 2016, les Filières Qualité Carrefour. Il se penchera en 2017 sur le digital/mobile et ses évolutions chez Carrefour Espagne. Ce séminaire est aussi l'occasion de la présentation d'une analyse de la situation économique et financière du Groupe par l'expert du Comité.
- Des comités spécifiques se réunissent sur le développement durable et la diversité ainsi que sur les nouvelles technologies.
- Une communication basée sur une newsletter régulière et sur un site Internet spécifique informe les membres du Comité tout au long de l'année.

Les intervenants auprès du CICE sont choisis pour leur qualité, leur expertise et leur connaissance parfaite des sujets évoqués.

### Faits marquants

Lors de la réunion plénière du Comité d'entreprise européen Carrefour en octobre 2016 à Rome, ses membres ont fêté les 20 ans de sa création (1996-2016). Des représentants de grandes institutions internationales sont intervenus à cette occasion. En complétant chaque année leurs connaissances et compétences, les membres du Comité participent plus efficacement aux différentes réunions et assument plus facilement leur rôle, leur place et leurs prérogatives au sein du dialogue social de Carrefour.

En 2015, Carrefour a signé avec UNI Global Union un nouvel accord international qui concrétise la volonté commune de promouvoir le dialogue social et la diversité ainsi que le respect des Droits fondamentaux au travail. Les deux parties ont également reconnu dans le texte la nécessité de promouvoir les dispositions de cet accord auprès des partenaires de Carrefour (fournisseurs de marque distributeur et franchisés).

Dans le cadre du suivi de l'application de l'accord, les représentants de Carrefour et d'UNI Global Union se sont rencontrés en juin et novembre 2016. À ces occasions les échanges ont fait état des démarches entreprises pour assurer le respect des dispositions et remonter les éventuelles observations réciproques sur son fonctionnement.

De plus, des représentants de Carrefour sont conviés annuellement 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.

Carrefour a reçu en 2016 le Trophée du dialogue social « Confiance et Partage » pour son accord innovant et la qualité de son dialogue social au niveau international.

Enfin, Carrefour participe activement aux réunions du dialogue social sectoriel européen au sein de la structure européenne du commerce, Eurocommerce, en association avec la délégation syndicale d'UNI Europa. Ainsi, cette année, Carrefour a fortement contribué à la promotion de mesures en faveur de la santé et la sécurité au travail.

« En 2016, deux événements majeurs ont prouvé l'engagement et l'implication d'UNI Global Union et Carrefour en faveur d'un dialogue social constructif.

Le 12 octobre 2016, Carrefour s'est vu décerner le Trophée du Dialogue Social pour le nouveau contrat cadre global qu'il avait récemment conclu. A cette occasion, Carrefour et l'UNI ont mis l'accent sur l'importance de la mise en pratique de l'accord, en garantissant, en premier lieu, la liberté d'association dans tous les pays où Carrefour est présent, et en l'étendant aux sous-traitants et aux franchises.

Le 5 octobre 2016, l'UNI est venu célébrer les vingt ans d'activité du CICE (Comité d'information et de concertation européen) Carrefour. C'est grâce aux efforts conjoints de délégués motivés et impliqués, et à une responsabilité sociale engagée vis-à-vis des syndicats et des collaborateurs, que le CICE a pu souffler ses vingt bougies. Selon l'UNI, cet organisme transnational joue un rôle déterminant qui permet d'impliquer les collaborateurs dans les stratégies globales des multinationales.

UNI Europa Commerce est un interlocuteur de longue date avec le Groupe. La signature de l'accord global révisé avec UNI Global Union en 2015 est un autre exemple de l'engagement et l'implication en faveur du dialogue social et de normes de travail rigoureuses. »

Laila Castaldo - UNI Global Union

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

Le 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. En fonction des besoins identifiés localement, les réunions d'échanges et de concertation avec les représentants du personnel ou syndicaux peuvent être locales, nationales ou transnationales. Organisées par les Directions locales, le Groupe ou UNI Global Union, les réunions contribuent à entretenir un haut niveau de dialogue social dans les pays. Elles s'inscrivent dans le respect de l'accord international Carrefour UNI Global Union.

À titre d'exemple, fin août 2016, une réunion de concertation et d'échanges a réuni à São Paulo les représentants des fonctions Ressources humaines de Carrefour Brésil, d'Atacadão et de Carrefour Argentine, des organisations syndicales brésiliennes et argentines de ces entités, du Groupe et d'UNI Global Union.

Le respect de la liberté syndicale accompagné d'un dialogue social constructif et de fréquentes négociations et signatures d'accords collectifs, attestent de la présence de représentants des collaborateurs dans quasiment toutes les activités du Groupe.

À titre d'exemple, en octobre 2016, la Direction des ressources humaines de Carrefour Roumanie a organisé une réunion d'information destinée à l'encadrement de la société Billa (récemment rachetée) sur l'utilité de la présence syndicale et le niveau de dialogue social attendu. Les représentants de la fédération syndicale roumaine du commerce sont également intervenus à cette occasion.

## PRINCIPAUX ACCORDS COLLECTIFS

Pays/Entités	Nature de l'accord
France	Accord de participation France Accord de supplément de participation France
Espagne	Convention collective 2016-2018 pour les supermarchés
Brésil	Accord collectif avec le syndicat de la région de São Paulo
Hypermarchés France	Accord sur le supplément d'intéressement Accord retraite supplémentaire encadrement Accord sur l'accompagnement des fins de carrière des agents de maîtrise et cadres
Supermarchés France	Accord égalité des chances diversité et lutte contre les discriminations Avenant à l'accord sur la formation et les parcours professionnels
Supply chain France	Avenant à l'accord cadre relatif à l'intéressement des salariés
Autres entités France	Accord Égalité entre les femmes et les hommes et la qualité de vie au travail – Property et Carmila Accord sur le contrat de génération – Property et Carmila Accord CET - Promocash Programme social 2016 – Maison Johanès Boubée Révision et évolution du statut collectif – Carrefour Systèmes d'Information Accord de substitution magasins Erteco France/Carrefour Proximité France Accord télétravail – Interdis, CMI, Siège Groupe
Roumanie	Avenant à la Convention collective

### L'accompagnement les réorganisations par le dialogue social

Historiquement et culturellement, Carrefour accompagne ses réorganisations par le dialogue social.

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

Bon nombre d'entités, en fonction de leurs pratiques et/ou de la réglementation en vigueur accompagnent également ces opérations par des phases spécifiques de concertation avec leurs partenaires sociaux.

Renouvelé en 2015, l'accord collectif de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) ainsi que les accords qui y sont associés (méthode et cadre) accompagnent les réorganisations et les mobilités dans les sociétés du Groupe Carrefour en France. Loin de se résumer à ce document technique, la GPEC est un état d'esprit partagé par les partenaires sociaux qui s'inscrit pleinement dans la politique de dialogue social du Groupe.

Cet accord GPEC doit permettre, en anticipant les conséquences sociales de la mise en œuvre des projets, de trouver plus facilement des solutions de mobilités et de pérennisation de l'employabilité des salariés concernés.

Les accords associés développent des mesures d'accompagnement avec un socle minimum de garanties sociales en cas de mises en œuvre d'un plan de départs volontaires ou d'un plan de sauvegarde de l'emploi. Un Comité dit « Emploi et GPEC » veille à la bonne application de ces accords et, le cas échéant, propose des solutions alternatives ou complémentaires. Des « Espaces mobilité et compétences » accompagnent les collaborateurs concernés dans l'élaboration et la réalisation de leur projet professionnel.

Ainsi, débutée en 2015 pour se terminer en 2016, la transformation des activités de la société Erteco France rachetée fin 2014 s'est inscrite dans un dialogue social efficace. De nouvelles enseignes et un nouvel environnement commercial, des conditions de travail largement améliorées, la priorité donnée à la préservation de l'emploi et à la valorisation des compétences, etc. ont été largement contributeurs à la réussite de l'intégration d'Erteco dans Carrefour France.

Ces accords ont également permis d'encadrer l'accompagnement social de la réorganisation des activités de Guyenne & Gascogne en 2015 et 2016 ainsi que du projet Carrefour Banque initié en 2016 et qui se poursuivra en 2017.

En avril 2016, Carrefour et ses partenaires sociaux ont fêté les 10 ans de l'accompagnement des réorganisations par la GPEC et le dialogue social.

## Être à l'écoute des collaborateurs

L'écoute des collaborateurs et leur engagement sont des éléments clés du climat social. Chaque entité met en place des dispositifs d'écoute des attentes des collaborateurs qui participent à la construction de la culture du Groupe et qui favorisent l'engagement. En France, le baromètre d'opinion interne mesure la satisfaction de collaborateurs notamment dans les sièges, les supermarchés et hypermarchés intégrés.

En 2016, plus de 70 enquêtes de satisfaction interne ont été réalisées par la Direction des ressources humaines France. Les activités de commerce alimentaire en ligne et la *supply chain* se sont jointes à cette démarche interactive qui permet de recenser et comprendre les attentes afin de mieux y répondre.

Les sujets abordés concernent la perception de l'entreprise, l'image du site ou du magasin, le management et la satisfaction professionnelle (ambiance et confort de travail, formation et politique sociale). Chaque établissement écouté peut également compléter et personnaliser le questionnaire standard en fonction de sa propre actualité.

Les enquêtes sont réalisées sous forme de réunions d'expression réunissant un panel représentatif de collaborateurs par statut. Au total, un échantillon d'environ 20 à 30 % en moyenne des effectifs des entités enquêtées a participé. Ces enquêtes, qui préservent l'anonymat des salariés, conduisent à la mise en place d'actions correctrices.

42 supermarchés et 25 hypermarchés ont été audités en 2016.

3 668 collaborateurs ont participé à l'enquête Carrefour.

77 % des collaborateurs France recommandent Carrefour à leurs amis en recherche d'emploi.

## 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 accidents de travail ou des maladies professionnelles.

### Une attitude volontariste en matière de santé et de sécurité

Au-delà des exigences réglementaires, le Groupe mobilise l'ensemble de ses collaborateurs sur les règles d'hygiène et de sécurité, déploie des formations de prévention (sécurité dans les magasins, sur la santé et les gestes et postures) et des campagnes de sensibilisation, instaure des procédures dans les pays et réalise des audits réguliers. Pour réduire le nombre et la gravité des accidents du travail, 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 0,50 % en 2016, en légère baisse depuis 2011 où il était de 0,60 %. Les nombreuses actions mises en place par Carrefour (voir ci-dessous) ont pour objectif la prévention de ces accidents et leur diminution.

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, à leur permettre de mettre en oeuvre des plans d'action annuels et à en assurer le suivi. Il permet également de déclarer les accidents du travail et de réaliser une analyse pour chaque événement. Carrefour E-S@nté remplace les outils santé au travail créé en 2010 intitulé Numérisques et Spectra. 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, 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. En juillet 2016, la solution Carrefour E-S@nté a également été récompensée par le Trophée de l'Innovation RH. Ce prix a été attribué par le Cercle de la prospective RH.

Carrefour en France possède 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*. La mise en oeuvre de 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.

En 2016, la convention formation c'est :

- 550 personnes formées et validées comme personnes ressources en santé au travail ;
- plus de 180 personnes formées personnes ressources TMS - RPS.

Ces personnes formées sont présentes majoritairement dans l'entité des hypermarchés. Outre ce réseau d'animateurs, des postes de responsable qualité de vie et santé au travail ont été créés en 2015 au sein de l'entité Logistique, Market, Maison Johanes Boubée et la Proximité.

En 2016, la convention *Drive* c'est :

- la création de nouveaux matériels réduisant le risque d'accident du travail et de maladies professionnelles pour les salariés ;
- le remplacement par un nouvel équipement de travail dans 100 % des *Drive Market*.

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.



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

Les principales maladies professionnelles recensées par le Groupe Carrefour sont celles liées aux 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 et qui respectent des normes ou recommandations plus contraignantes que celles prévues par la réglementation en vigueur. Des plateformes ont été spécialement créées dans les supermarchés pour permettre aux employés d'atteindre facilement les étagères situées en hauteur lors de la mise en rayon. Une table à fond constant et une plateforme de travail en hauteur ont été spécialement créées dans les supermarchés pour faciliter les opérations de mise en rayon. Depuis plus de 5 ans, Carrefour a limité la hauteur des palettes à 1,80 mètre en sortie d'entrepôt intégré. Aujourd'hui, près de 99 % des palettes livrées sont à une hauteur inférieure à 1,80 mètre.

Les supermarchés et hypermarchés français se sont équipés de tire-palettes à haute levée ou de chariots non électriques à hauteur de prise constante dans les magasins plus petits afin de limiter les contraintes posturales. 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 - CNAMTS), la Caisse régionale d'assurance maladie Île-de-France et la médecine du travail).

Dans le cadre du plan Vitamine C lancé en 2016, Carrefour Belgique permet à tous les collaborateurs volontaires de plus de 45 ans de bénéficier d'un rapport individualisé sur les déséquilibres, les tensions musculaires causées par une charge unilatérale, les muscles très sollicités, une mauvaise posture et d'obtenir les conseils et recommandations d'un coach. Cela a été proposé dans 6 hypermarchés et 10 supermarchés bénéficiant ainsi à près de 500 collaborateurs.

Carrefour Belgique a par ailleurs diffusé une brochure « Guide pour une bonne santé au travail » à tous les salariés des hypermarchés et supermarchés.

#### Actualités 2016

2<sup>e</sup> avenant à l'accord santé sécurité de juillet 2012 - hypermarchés France  
 Accord santé au travail « prévention de la pénibilité et amélioration des conditions de travail » - Maison Johanès Boubée  
 Avenant à l'accord santé au travail de mai 2013 - société SDNH 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 personnelle et vie professionnelle. La promotion de l'équilibre vie personnelle/vie professionnelle est l'un des quatre axes du programme *Women Leaders* (détaillé en section 2.3.1.4). Dans ce cadre, les mesures mises en place dans le Groupe 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.

### La prévention du stress et des risques psychosociaux

Le stress apparaît depuis une quinzaine d'années comme l'un des risques psychosociaux majeurs auxquels les entreprises doivent faire face. La démarche de prévention déployée par le groupe Carrefour vise à évaluer les principaux facteurs de risque et à favoriser l'élaboration de plans d'actions adaptés. De nombreuses actions sont menées localement à l'initiative des pays ou des entités, telles que 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 plans d'action correctifs.

En 2015, Carrefour France a créé 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...). Cet accompagnement complète le service d'écoute psychologique mis en place en 2012.

Carrefour France a poursuivi en 2015 sa démarche de prévention des risques psychosociaux (RPS) dans toutes ses entités. Une méthodologie d'analyse des RPS a été initiée et proposée par la Direction santé France aux hypermarchés en 2014. 30 hypermarchés ont mis en œuvre cette méthodologie qui permet une analyse des risques et l'identification de plans d'action. Les managers Sécurité qui sont aussi les animateurs Santé en magasin seront tous formés à cette méthodologie en 2017.

#### Bilan des accords santé et sécurité

Le tableau ci-dessous présente quelques accords et avenants signés en 2016 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.

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 des équilibres de vie, l'optimisation des réunions, le bon usage des emails et l'exemplarité des managers.

En 2016, les 15 engagements ont fait l'objet d'une campagne de sensibilisation des collaborateurs par une série d'illustrations humoristiques.

Les collaborateurs du siège de Carrefour France à Massy bénéficient d'une crèche sur le lieu de travail depuis 2015, et en 2016 la crèche de Carrefour Management a été rapprochée du siège du Groupe à Boulogne.

En 2016, Carrefour Market a actualisé et distribué un nouveau guide parentalité à l'ensemble de ses collaborateurs.

L'organisation des horaires en îlots et le télétravail (détaillé en section 2.3.1.1) contribuent à un meilleur équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle.

### 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 et l'ambiance de travail.

#### Exemples en 2016

- Dans le cadre du programme *Vivir Mejor* en Argentine sont organisées des animations diverses pour les salariés : massages, shiatsu, cours de chant, méditation, tournois de sports, etc. En 2016 a également été organisé un concours des meilleurs magasins permettant de développer la qualité de vie au travail.
- Carrefour Chine a déployé en 2016 le principe des *Coffee Talk* au sein des sièges, Directions régionales et magasins, afin de créer des moments privilégiés d'échange et dialogue entre les Directeurs, managers et employés.

- Carrefour Espagne poursuit la mise en œuvre d'activités pour le bien-être de ses salariés dans le cadre de son programme Carrefour Life.
- Carrefour Italie a un programme similaire incluant la mise en œuvre de tournois de sports, une journée famille, des campagnes de solidarité, des fêtes pour les anniversaires, etc.
- Carrefour Taïwan organise chaque automne une journée en sortie avec tous ses salariés. Les enfants et conjoints sont aussi invités. C'est l'activité préférée citée par les salariés dans le cadre de l'enquête interne de satisfaction.

#### Performance

L'objectif du Groupe est que tous les pays formalisent un plan d'action sur la santé, sécurité et qualité de vie au travail d'ici à 2020.

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

	2016	2015
Taux d'absence pour motif d'accident du travail et de trajet	0,50 %	0,56 %

Périmètre : BU comparables (100 % du périmètre consolidé 2016).

	2016	2015
Taux de fréquence des accidents du travail (nombre accidents/millions d'heures de travail théorique)	22,1	22,8
Taux de gravité des accidents du travail (nombre de jours d'absence pour motif d'accident/1 000 heures de travail)	0,56	0,63

Périmètre : BU comparables (100 % du périmètre consolidé 2016).

### TAUX D'ABSENTÉISME PAR MOTIF

	2016	2015
Maladie (dont maladie professionnelle)	3,73 %	4,43 %
Accident du travail	0,45 %	0,50 %
Accident de trajet	0,05 %	0,06 %

Périmètre : BU comparables (100 % du périmètre consolidé 2016).

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

#### Politique de Carrefour

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

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 sa démarche globale et locale. Ainsi en 2016, le Groupe a poursuivi ses actions pour :

- le renforcement du programme *Women Leaders* en faveur de l'égalité femmes/hommes et de la promotion des femmes aux postes à niveau de responsabilités important ;
- la sensibilisation des managers à la lutte contre les discriminations et les stéréotypes, la promotion de la diversité et l'égalité des chances ;
- les actions en faveur de populations éloignées de l'emploi.

#### La poursuite 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 de la hiérarchie (15,7 % de Directrices seniors femmes).

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 personnelle/vie professionnelle.

En 2015, la signature de l'accord international pour la promotion du dialogue social et de la diversité et pour le respect des droits fondamentaux au travail avec *UNI Global Union* (détail en section 2.3.1.2) a mis l'accent sur la promotion de l'égalité entre les femmes et les hommes.

### 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 leurs plans d'action. En 2015, à l'occasion de la deuxième Convention *Women Leaders*, les Directeurs Exécutifs des pays ont officiellement prononcé des objectifs chiffrés et engagements d'action pour 2017-2018. Ainsi, des programmes de mentoring pour les femmes managers évolutives se poursuivent en France (3<sup>e</sup> promotion lancée en 2016), en Italie, en Argentine et des programmes spécifiques de développement de carrière pour les femmes ont été mis en œuvre, comme par exemple un parcours de formation *Femmes Leaders* au sein des hypermarchés France. Ce programme a été élaboré en partenariat avec une école de commerce, il comporte 9 journées de formation sur le management et se déroule sur 9 mois. Il aboutit, suite à la présentation d'un mémoire, à la délivrance d'une certification.

Plusieurs réseaux de femmes existent en France, en Italie, et un réseau *Carrefour Por Elas* a été lancé au Brésil en 2015.

Au Brésil, les femmes du réseau ont conduit en 2016 une enquête auprès de responsables magasins et siège et Directeurs afin d'établir un diagnostic des freins à l'évolution des femmes et identifier les pistes d'actions concrètes à mettre en œuvre à court et moyen terme.

Les plans d'actions mis en œuvre depuis ces dernières années aboutissent à des nominations de femmes à des postes clés du Groupe :

- Carrefour Hypermarchés France a nommé en 2016 40 % de femmes parmi les nominations aux postes de Directeurs d'hypermarché ;
- près de 50 % des postes de Directeurs hypermarchés à Taïwan sont occupés par des femmes ;
- de nouvelles nominations de femmes à des postes à très haute responsabilité du Groupe et des pays ont été réalisées en 2015 puis 2016 : Directrice *Supply Chain* et Directrice générale Rue du Commerce en France, Directrice juridique en Argentine, Directrice régionale d'exploitation en Espagne, Directrice Opérationnelle en supermarchés France.

### RÉPARTITION PAR GENRE (PART HOMMES-FEMMES)

Part des femmes par catégorie	2016	2015
Directeurs Seniors	15,7 %	12,8 %
Directeurs	24,4 %	23,7 %
Manager	40,3 %	39,4 %
Employés	59,9 %	60,1 %
<b>TOTAL GROUPE</b>	<b>57,5 %</b>	<b>57,6 %</b>

Le pourcentage de femmes dans le management est l'un des indicateurs clés de pilotage du Groupe. En 2016, 39,2 % des cadres du Groupe sont des femmes, un chiffre qui progresse régulièrement depuis 2012 (où il était de 36,2 %).

	2016	2015	Variation
Part des femmes dans le management	39,2 %	38,3 %	+ 5,7 %

Périmètre : BU comparables (100 % du périmètre consolidé 2016).

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

La signature en 2013 des *UN Women's Empowerment Principles* (WEPs) faisait de Carrefour 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 WEPs 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 WEPs en France et dans le monde. Cette convention a été renouvelée pour une durée de deux ans en 2015 et sera probablement renouvelée en 2017. Carrefour a souhaité que l'engagement du 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.

### La démarche de certification selon le Gender Equality International Standard

Ce référentiel international certifie 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. À fin 2016, la certification a été obtenue sur 6 entités : Groupe Carrefour, Carrefour Hypermarchés et Carrefour Market en France, Carrefour Argentine, Carrefour Roumanie et Carrefour Taïwan. L'ambition du Groupe est que tous les pays Carrefour candidatent au label dans les prochaines années (détails dans la partie performance ci-dessous).

### Performances

En matière de parité, le Groupe Carrefour s'est fixé deux objectifs :

- 40 % au minimum des nominations aux postes clés du Groupe sont des femmes d'ici 2025 ;
- 100 % des pays ont la certification *Gender Equality European and International Standard* (GEEIS).

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

Carrefour lutte contre les discriminations et promeut toute forme de diversité. Ce principe est rappelé dans l'Accord international pour la promotion du dialogue social et de la diversité et pour le respect des Droits fondamentaux au travail signé le 30 septembre 2015.

Respecter la diversité est par ailleurs le premier item du document « Nos Principes Éthiques » diffusé auprès de tous les pays en 2016.

En France, en complément, un dispositif d'alerte global externalisé a été mis en œuvre en octobre 2016, afin de signaler les violations notamment en matière de non discrimination et de harcèlement mais aussi de pratiques anti concurrentielles, ou sur les sujets de santé sécurité et de protection de l'environnement.

Afin de valoriser les actions existantes en faveur de la diversité et de l'égalité des chances et pour encourager à développer de nouvelles actions, Carrefour a lancé en 2016 la première édition de la journée internationale de la diversité : « Carrefour fête la Diversité ». Un logo spécifique et une brochure Groupe « Des solutions pour la diversité et l'égalité des chances » ont été diffusés à cette occasion et utilisés par les pays. Une campagne d'affichage a été réalisée et proposée aux pays, afin de sensibiliser et lutter contre toutes formes de stéréotypes. Des conférences, animations avec des partenaires de l'emploi, interventions de personnes handicapées, jeux de mise en situation ont eu lieu dans les sièges et magasins de l'ensemble des pays intégrés Carrefour.

De nombreuses et diverses initiatives ont été prises au sein des pays à l'occasion de cette journée.

### Exemples 2016

Carrefour Italie a lancé un concours d'idées pour lutter contre les stéréotypes. Plus 400 cartes postales exprimant des idées ont été reçues. Elles feront l'objet en 2017 d'une analyse détaillée et sélection des meilleures idées pour mise en œuvre.

Carrefour Argentine a signé à l'occasion de la journée internationale de la diversité, un accord avec le gouvernement portant sur la promotion de la diversité.

Carrefour Espagne a organisé une grande conférence avec des partenaires de l'emploi, afin de sensibiliser les acteurs internes et externes sur les sujets *Women Leaders*, handicap et intégration sociale.

Carrefour Brésil a organisé pour la deuxième année consécutive au sein de son siège et de ses magasins la « Semaine de la Diversité », qui s'est conclue le même jour que la journée internationale de la diversité. Durant la semaine des dirigeants ont pris la parole sur les enjeux de la diversité, concours photos, mises en situation, conférences sur les origines, LGBT, égalité femmes hommes, handicap.

Afin de promouvoir la diversité et l'égalité des chances, plusieurs pratiques sont à noter en France également :

- Carrefour France, en partenariat avec Pôle Emploi, met en œuvre depuis plusieurs années une méthode « différente » de recrutement par simulation (MRS) : puisque le talent n'est pas une question de diplôme, le recrutement repose avant tout sur les compétences réelles des candidats, déterminées au travers d'exercices pratiques ;

- Carrefour France a diffusé en 2016 auprès de ses Directeurs de magasins et Responsables de service un guide des opinions personnelles, afin d'accompagner les managers dans la gestion de situations complexes liées aux différences d'opinion d'ordre religieux, philosophique ou politique, tout en promouvant la diversité et en préservant la liberté d'expression ;
- après une campagne et une formation de l'ensemble des Directeurs de magasins sur l'égalité des chances en 2015, Carrefour Market a signé avec l'ensemble de ses organisations syndicales représentatives un premier accord portant sur la promotion de l'égalité des chances, la diversité et la lutte contre les discriminations.

## 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 en 2015 leur accord national-cadre pour trois ans, qui prévoit trois volets :

- développer des actions tournées vers le numérique ;
- sécuriser et simplifier le processus de recrutement des demandeurs d'emploi ;
- accompagner le retour à l'emploi des demandeurs d'emploi et contribuer à la sécurisation des parcours professionnels des nouveaux recrutés.

Carrefour en France est partenaire de nombreux organismes dont *l'École de la deuxième chance* du département de Seine et Marne (77) qui accompagne les jeunes qui ont très tôt quitté l'univers scolaire et qui souhaitent se donner une 2<sup>e</sup> chance, ou les *Apprentis d'Auteuil* (30 jeunes du parcours avenir ont bénéficié d'un parcours progressif d'accompagnement vers l'emploi).

Carrefour France a poursuivi en 2016 le déploiement de la charte Entreprises et Quartiers, qui avait été signée en 2013 avec le ministère de la Ville. Symbole de l'engagement du Groupe Carrefour au plus près des territoires, 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. Elle est désormais déclinée auprès de onze départements et une région.

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

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

Carrefour tient à créer les bonnes conditions de travail pour tous, quel que soit l'âge, dans un souci de complémentarité.

### Exemples 2016

- En 2016 s'est déroulé le 8<sup>e</sup> concours des Meilleurs Apprentis Carrefour en boucherie et boulangerie hypermarchés et supermarchés. À cette occasion les apprentis et leurs maîtres d'apprentissage ont été mis à l'honneur. Le concours apprentis 2016 a obtenu le Trophée LSA de la diversité et de la RSE (catégorie Intergénérationnel).
- Carrefour Belgique a lancé en 2016 le programme Vitamine C, à destination des seniors afin d'assurer un travail durable et bien-être.

- Carrefour Pologne a ouvert deux classes d'apprentis pâtisseries en septembre 2016. 28 jeunes filles suivront cette formation pendant quatre ans, en alternance avec Carrefour. Des collaborateurs ont été formés pour devenir tuteurs.
- Carrefour Pologne accueille chaque année environ 25 jeunes en cours d'études supérieures en stage de trois mois au sein du siège. Carrefour fait partie des douze entreprises reconnues en Pologne par l'organisme national de gestion humaine comme entreprise garantissant la valeur éducative des stages qu'elle propose.
- Carrefour Roumanie a également initié en 2016 un programme intitulé *C4 Yourself* permettant d'accueillir des jeunes en stage au sein du siège. 43 stagiaires ont été accueillis.

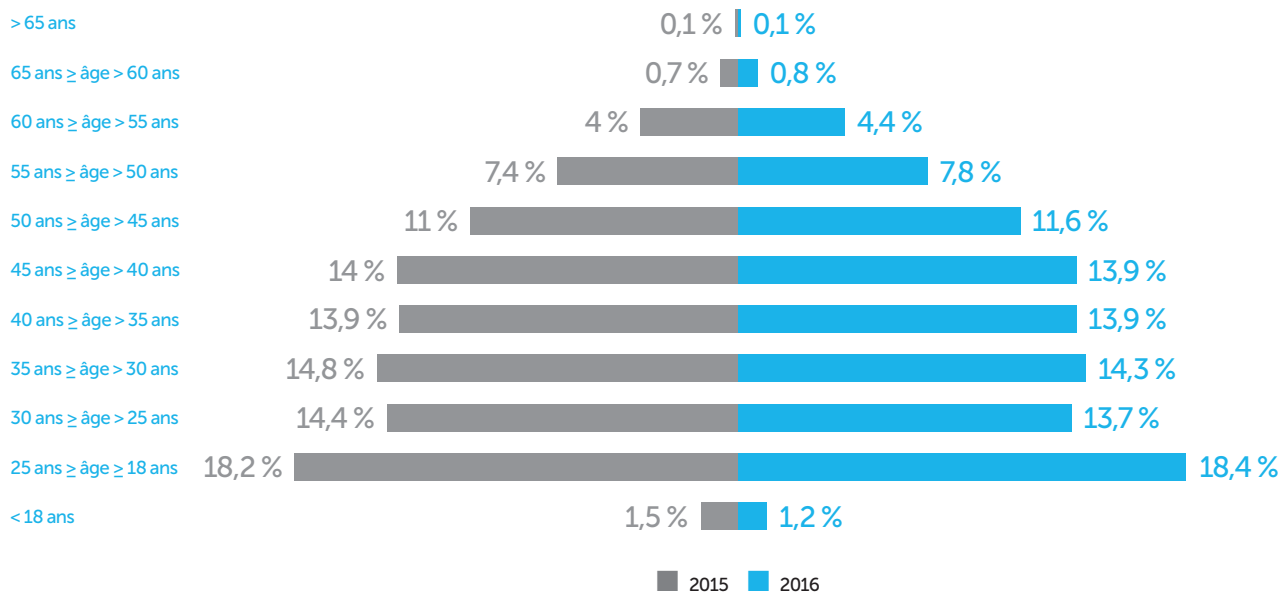
- 2 777 jeunes de 14-24 ans participent au Brésil au programme *Jovem Talento*, mis en place en collaboration avec des organismes de formation.

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.

### Performance

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 %. Les jeunes sont donc particulièrement représentés dans les équipes de Carrefour.

### EFFECTIFS PAR TRANCHE D'ÂGE



### Des actions envers les populations les plus fragilisées

Carrefour développe des actions en faveur des plus démunis, afin de leur permettre un accès ou un retour dans la vie professionnelle.

#### Faits marquants

- Carrefour France est partenaire des Restos du Cœur et met en place des ateliers coaching, simulations d'entretien d'embauche. En 2016, une préparation pour accéder à la formation au métier de boucher a été créée, afin de favoriser le retour à l'emploi sur un métier porteur. 14 personnes ont signé un contrat de professionnalisation en vue d'obtenir un certificat de qualification professionnelle (CQP) en boucherie sur les 17 personnes au départ de la POEI (Préparation Opérationnelle à l'Emploi Individuelle).

- Carrefour France mène des actions en faveur des jeunes issus des établissements en zone d'éducation prioritaire en développant leur esprit d'entreprendre et d'innover. Par exemple, 33 élèves de classe première de baccalauréat professionnel commerce du lycée Françoise à Tournefeuille ont bénéficié des conseils de l'équipe Market de la région Sud Ouest pour la réalisation de leur mini-entreprise de dépôt-vente de vêtements.
- Au Brésil, ce sont 2 819 jeunes et adultes en situation économique difficile qui bénéficient depuis 2012 d'actions d'information et recrutement au sein des magasins, dans le cadre du programme *Conexao Varejo*.
- Carrefour Roumanie a intégré un programme intitulé Capital Filles dans lequel l'entreprise s'engage à accompagner des jeunes femmes diplômées issues de familles défavorisées. En 2016, 10 femmes de Carrefour se sont investies dans le *mentoring* de ces jeunes femmes.



Des actions sont entreprises dans différents pays en 2016 en faveur des femmes victimes de violence.

- Carrefour Argentine adhère au « Réseau des hommes pour l'égalité et contre la violence de genre », en partenariat avec *ONU Femmes*. En 2016, une campagne globale d'affichage destinée à sensibiliser contre la violence de genre a été lancée, que Carrefour a largement relayée au sein de ses magasins.
- En France Carrefour Market a renouvelé en 2016 la convention signée en 2015 avec la mairie de Salon-de-Provence dont l'objectif est de favoriser l'emploi du public féminin en difficulté d'insertion sociale et professionnelle, avec priorité aux victimes de situation de violence.
- Carrefour Roumanie a signé en 2016 un partenariat avec l'ANES (agence nationale pour l'égalité des chances homme-femme), et, ainsi, s'engage à diffuser largement un numéro de téléphone disponible 24h/24 dédié aux victimes, à former et recruter les victimes pour faciliter leur intégration dans la société et à soutenir quatre centres d'accueil d'urgence.

### Des actions concrètes pour l'insertion et le maintien dans l'emploi des travailleurs en situation de handicap

Carrefour signait en 1999, au sein de ses hypermarchés français, le premier accord portant sur l'emploi de personnel en situation de handicap.

Début 2014, les hypermarchés et supermarchés France ont renouvelé leurs accords Handicap. Le 6<sup>e</sup> accord Handicap signé par les hypermarchés avec l'ensemble des organisations syndicales comporte quatre volets : embauche, intégration/maintien dans l'emploi, insertion, formation/communication, sensibilisation/management de la démarche.

### Exemples 2016

- Carrefour Argentine a lancé et validé en Comité de Direction en 2016 un vaste plan d'action « 360° » en faveur du handicap.
  - 85 managers et directeurs ont été formés au recrutement et à l'inclusion de personnes handicapées.
  - Un partenariat a été mis en place avec une institution gouvernementale afin d'intégrer des personnes atteintes de surdité ou légère déficience mentale.
  - Le programme « Ensemble avec vous » qui est une des pierres angulaires de la stratégie, consiste à accompagner les employés qui deviennent handicapés au cours de leur carrière.
  - Les salariés sont encouragés à passer deux jours de bénévolat auprès de personnes handicapées au sein d'associations partenaires.
  - Cinq ateliers protégés ont été référencés en tant que fournisseurs de Carrefour.
  - Deux ateliers expérientiels animés par les personnes handicapées ont été mis en place en magasin afin de sensibiliser les clients.
- Carrefour France a signé en 2016 une convention de partenariat avec la CABAT, cellule d'aide aux blessés de l'Armée de terre. Ces personnes fragilisées psychologiquement par des expériences de combat sont accueillies en stage d'immersion en entreprise puis recrutées.
- Les taux d'emploi de personne handicapées au sein des hypermarchés et supermarchés France sont supérieurs au taux légal de 6 % depuis plusieurs années.
- Carrefour Chine a intensifié ses actions en faveur du recrutement de personnes handicapées en 2016 et a reçu un prix de la part d'une association de la région de Shanghai pour son action.
- En 2016, Carrefour Pologne a lancé une application en ligne pour les collaborateurs et clients handicapés.

Très engagée en faveur du handicap, l'entreprise déploie progressivement sa politique dans tous les pays.

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 en situation de handicap dans le monde.

En 2015, Carrefour a signé la Charte pour l'emploi des personnes handicapées proposée par le réseau « Entreprises et 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.

En 2016, Carrefour assure la présidence du Réseau « Entreprises et Handicap » de l'OIT. À ce titre, le 29 juin 2016, Carrefour a accueilli la conférence OIT, dans le but de mobiliser d'autres grandes entreprises à devenir membres du Réseau et à participer ainsi à la promotion internationale de l'emploi de personnes en situation de handicap. Le programme de cette journée, qui a réuni 150 participants, était le suivant : présentation du Réseau « Entreprises et Handicap » de l'OIT, discours d'accueil du Président-Directeur Général de Carrefour, discours du Directeur Général de l'OIT, intervention de la Responsable diversité de UNI Global Union, discours de la Secrétaire d'État en charge des personnes handicapées et de la lutte contre l'exclusion et témoignages de Directeurs ressources humaines, de pilotes de missions handicaps dans les entreprises et de personnes en situation de handicap afin de partager les bonnes pratiques de recrutement et de maintien dans l'emploi dans les entreprises. A cette occasion, quatre grands groupes ont rejoint le réseau et signé la charte au cours de la conférence (IBM, Repsol, Sodexo, BNP Paribas) et deux autres lors de la réunion annuelle du réseau en octobre (Société Générale et Engie).

## Performances

Le pourcentage de salariés déclarés en situation de handicap (3,3 % en 2016) est à la hausse depuis 2011 (où il était alors de 2,6 %). Étant donnée la taille du Groupe, cela représente un nombre important de salariés en situation de handicap : 12 203 en 2016.

	2016	2015
Pourcentage de salariés déclarés en situation de handicap	3,3 %	3,0 %

Périmètre : BU comparables (100 % du périmètre consolidé 2016).

	2016	2015	Variation
Nombre de salariés en situation de handicap	12 203	11 271	+ 8,3 %

Périmètre : BU comparables (100 % du périmètre consolidé 2016).

Le Groupe se fixe comme objectif que 100 % des pays développent une politique d'emploi de personnes handicapées visant à atteindre un taux de 4 % au niveau du Groupe en 2025.

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

Depuis 2013, Carrefour mobilise les métiers, les fournisseurs et les clients avec le Plan Antigaspi. Symbolisé par une abeille, ce programme collectif lutte contre toutes les formes de gaspillage, au fil de la vie des produits : depuis leur production agricole et industrielle, sur leur lieu de vente, lors de leur consommation, et jusqu'à leur fin de vie. Il comporte cinq volets majeurs : l'alimentaire, les déchets, le climat- l'énergie, les emballages et l'eau.

Il est animé au niveau du Groupe par émulation et partage de bonnes pratiques et déployé localement par les Directeurs Exécutifs des pays et les métiers. Un Comité Antigaspi Groupe suit sa performance.

### 2.3.2.1 Lutter contre le gaspillage alimentaire

#### Politique de Carrefour

Carrefour relève le défi de la lutte contre le gaspillage alimentaire :

- auprès des clients : développement de solutions innovantes, sensibilisation et accompagnement dans une démarche de progrès ;
- avec les fournisseurs : extension de la durée de vie des produits de marques Carrefour, études du gaspillage en production,

mobilisation des partenaires lors du Grand Défi des fournisseurs, mise en vente de produits comportant des défauts visuels, aussi bons et sûrs que leurs équivalents, etc. ;

- dans les magasins : adéquation des stocks aux besoins des magasins, promotion des produits à date courte, seconde vie donnée aux produits, maîtrise des différentes étapes de production avec élaboration des produits en magasin dès que possible, valorisation des biodéchets et dons aux associations d'aide alimentaire ou à des épiceries solidaires.

Depuis plusieurs années, 100 % des hypermarchés et des supermarchés intégrés français ont une relation contractualisée avec des associations d'aide alimentaire pour distribuer les invendus.

La Fondation Carrefour facilite la logistique des associations partenaires, en les dotant d'équipements de transport et de stockage des denrées (voir section 2.3.4.4).

En France, la gamme *Tous AntiGaspi* développée en partenariat avec le collectif *Gueules Cassées*, accompagne les fournisseurs locaux dans la valorisation des produits comprenant des défauts d'aspect mineurs mais aussi bons et sûrs que leurs équivalents. Les produits coûtent 30 à 40 % moins cher que leur prix initial, et 1 centime par produit vendu est reversé aux associations de l'aide alimentaire.

## Performance de Carrefour

En 2015, les membres du *Consumer Goods Forum (CGF)*, réseau international des acteurs de la transformation et de la distribution, s'engagent conjointement à réduire de moitié les déchets alimentaires. Dans cette perspective, Carrefour s'est fixé l'objectif de réduire de 50 % ses déchets alimentaires d'ici 2025 par rapport à 2016. Cet objectif engage le Groupe à optimiser et à innover dans ses opérations avec les fournisseurs et auprès des clients pour réduire le gaspillage alimentaire et augmenter la valorisation des déchets alimentaires.

Le suivi de la réduction des déchets alimentaires est en cours de mise en place, les 1<sup>ères</sup> mesures seront disponibles en 2017, afin de réaliser l'objectif annoncé.

## Faits marquants

**En 2016, Carrefour a entrepris une grande démarche de sensibilisation et de mobilisation des clients.**

Un parcours Antigaspi a été créé dans un hypermarché témoin en France. Les clients et les pays du Groupe ont découvert et partagé leurs actions : le conditionnement longue conservation de la viande en Argentine, des recettes pour cuisiner les restes au Brésil, des recommandations pour limiter le gaspillage chez le client en rangeant mieux le réfrigérateur en Chine, le regroupement en lots des bananes isolées en Belgique, la prédécoupe des fruits arrivés à maturité en Italie, etc.

Carrefour Belgique a participé aux *Regal Days*, la première édition des Journées wallonnes de lutte contre le gaspillage alimentaire, en proposant par exemple l'achat à bas prix de fruits et légumes reconditionnés et de plats préparés à partir des fruits et légumes invendus.

Carrefour Argentine, en partenariat avec la FAO (Organisation des Nations-Unies pour l'alimentation et l'agriculture), le Ministère de l'Agriculture et de l'industrie de l'Argentine et d'autres acteurs du secteur ont mis en place la Journée nationale de lutte contre le gaspillage alimentaire. 88 magasins Carrefour ont participé à l'opération et sensibilisé les consommateurs.

Carrefour Chine a également lancé une campagne de sensibilisation au gaspillage alimentaire et a mobilisé des experts pour conseiller les clients sur une meilleure conservation des fruits et légumes.

**Carrefour poursuit sa collaboration anti-gaspillage alimentaire avec les fournisseurs.**

Ensemble, Carrefour et ses fournisseurs continuent d'analyser les pertes sur la chaîne alimentaire et d'allonger ou supprimer les dates limites de produits. À fin 2016, plus de 400 références de marques Carrefour ont bénéficié d'un allongement de leur date limite de consommation (DLC) ou leur date de durabilité minimale (DDM) et plus de 50 références ont vu la mention de DDM supprimée.

En 2016, le Grand défi des fournisseurs a mis à l'honneur les initiatives les plus innovantes pour limiter le gaspillage alimentaire. Elles ont été primées par les pays et ont reçu un avantage commercial ou une visibilité. Une forte mobilisation a permis de partager les bonnes pratiques et de créer des idées nouvelles.

**En 2016, Carrefour a misé sur l'innovation pour aller plus loin dans la démarche Antigaspi.**

Carrefour a intensifié son accompagnement de jeunes pousses de la *FoodTech*, secteur des nouvelles technologies au service de l'alimentation. Carrefour encourage ces *start-up* par une aide financière ou des mises en œuvre pilotes de leurs solutions innovantes. Carrefour a notamment accompagné *OptiMiam*, une application qui géolocalise les promotions sur les excédents alimentaires ; *Phénix*, un outil de gestion des invendus ; *Too Good to Go*, une application qui géolocalise les invendus à petits prix ; et *FoPo*, qui collecte les fruits et légumes en fin de période consommable et les transforme en poudre alimentaire longue conservation. Ces deux dernières *start-up* étaient lauréates du *Food Waste Challenge*, organisé par Carrefour en tant que partenaire du *Hello Tomorrow Global Summit* de Paris.

Enfin, l'effort Antigaspi se poursuit avec les magasins, avec le support quotidien des coachs Antigaspi.

## 2.3.2.2 Réduire et valoriser les déchets

### Politique de Carrefour

Carrefour s'engage à valoriser les déchets et à en prévenir la production. La gestion des déchets est multiforme à l'international. Néanmoins, les pays échangent les bonnes pratiques, pour réduire les déchets en amont de leur production, promouvoir le tri et développer des partenariats de valorisation.

Le programme de lutte contre le gaspillage alimentaire (*détaillé en section 2.3.2.1*) prévient la production de déchets organiques. De même, la politique de réduction des impacts des emballages (*détaillée en section 2.3.2.4*) réduit en amont la production de déchets cartons et plastiques.

En magasin, l'accent est mis sur le tri. Carrefour France contribue à faire avancer le tri et le recyclage dans la Société en tant qu'Administrateur, voire actionnaire d'éco-organismes de collecte et de valorisation des déchets.

Carrefour développe des partenariats avec des filières de valorisation du carton, du plastique, des déchets organiques et du bois. Le Groupe fait évoluer la gestion des déchets d'une contrainte de coûts à une opportunité de revenus.



## Performance de Carrefour

En 2016, 71,6 % des déchets étaient valorisés, soit une hausse de 2,9 points par rapport à 2015. Cette amélioration s'explique par les efforts continus des équipes au siège et en magasin, notamment un meilleur tri des déchets et des formations des équipes, une optimisation des filières de valorisation et un suivi et pilotage plus précis.

En 2016, Carrefour s'est fixé l'objectif de valoriser 100 % des déchets des hypermarchés et supermarchés d'ici 2025.

	2016	2015	Variation
Valoriser 100 % de nos déchets d'ici 2025	71,6	68,7	+ 2,9 points

Périmètre : BU comparable (68 % du périmètre CA HT consolidé 2016) – Hors : HM : AR, AT, BR/SM : AR, BR, IT.

La valorisation des déchets organiques est en hausse depuis plusieurs années, grâce au développement de filières de méthanisation et de compost notamment. Carrefour a participé au développement de la filière de méthanisation, en exprimant le besoin de déployer une flotte de camions roulant au biométhane carburant (détail en section 2.3.2.3).

Déchets recyclés par types de déchets	2016	2015	Variation
<b>Total (en milliers de tonnes)</b>	<b>399,9</b>	<b>391,9</b>	<b>+ 2,0 %</b>
Déchets carton/papier	66 %	67 %	
Dons alimentaires	12 %	11 %	
Déchets organiques	13 %	14 %	
Autres déchets (plastique, bois, néons, cartouches d'encre, huiles de cuisson, métaux, déchets alimentaires donnés à des associations animalières)	9 %	8 %	

Périmètre : BU comparable (68 % du périmètre CA HT consolidé 2016) – Hors : HM : AR, AT, BR/SM : AR, BR, 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)	2016	2015	Variation
Piles	0,7	0,8	(13,3) %
Autres produits en fin de vie	12,6	10,6	19,5 %

## Faits marquants

En 2016, les pays du Groupe ont développé de nouvelles filières de tri et ont renforcé leur système de gestion et de suivi de valorisation des déchets.

Carrefour Roumanie a mis en place, avec un partenaire, des installations de collecte intelligente des déchets destinées aux consommateurs. Ce système, dénommé SIGUREC, concerne dix types de déchets à des fins de recyclage : PET, cannettes en aluminium, récipients en verre, équipements électriques et électroniques, piles, papier, plastique, récipients en polystyrène et

divers types d'emballage plastique (emballages de produits d'hygiène, flacons de shampoing, etc.). Les matériaux recyclables sont transportés directement et en toute sécurité vers des installations de recyclage en Roumanie. Carrefour et son partenaire récompensent les utilisateurs des systèmes SIGUREC par le biais de bons d'achat valables dans les hypermarchés Carrefour. En 2016, plus de 7 000 unités de déchets en PET, de cannettes d'aluminium et de bouteilles en verre ont été collectées, ainsi que près de 900 tonnes de DEEE (déchets d'équipements électriques et électroniques) et près de 800 tonnes de déchets de papier et de carton.

### 2.3.2.3 S'engager pour le climat

#### Engagements pour le climat

##### Politique de Carrefour

La lutte contre le dérèglement climatique est un défi collectif. Carrefour s'engage à mettre en œuvre des solutions pour le climat avec ses clients, ses fournisseurs et ses partenaires. Au sein du réseau *Consumer goods forum* (CGF), réseau regroupant plus de 400 membres du secteur des biens de consommation, Carrefour s'engage à réduire l'empreinte carbone liée à la déforestation, aux réfrigérants et aux déchets alimentaires.

L'action de Carrefour pour le climat est également portée par plusieurs engagements pris à l'occasion de la Conférence des Nations Unies sur le climat en 2015 (COP 21) :

- signataire du *French business climate pledge*, Carrefour s'engage, conjointement avec 38 autres entreprises françaises, à investir pour la transition bas carbone et la lutte contre le changement climatique ;
- Carrefour adhère à *Caring for climate (C4C)*, une initiative notamment portée par le Pacte mondial des Nations Unies. Aux côtés de 450 autres entreprises, Carrefour s'engage à réduire ses émissions de gaz à effet de serre (GES) avec des objectifs, des stratégies et des pratiques, et à les communiquer ;
- Carrefour prend part à l'initiative *Science based targets*, menée par le *Carbon disclosure project* (CDP), le *Global compact*, le *World Resources Institute* (WRI) et le WWF. Carrefour est ainsi engagé avec plus de 190 entreprises à établir des objectifs de réduction de CO<sub>2</sub>, sur la base d'une démarche scientifique, pour maintenir le réchauffement climatique en dessous de 2°C en 2100 par rapport aux températures de la période préindustrielle.

##### Performance

Ses objectifs engagent le Groupe à innover avec de nouvelles technologies ou de nouveaux concepts pour réduire les coûts de fonctionnement des magasins (énergie et réfrigérants) et les coûts de transport. En 2016, les données de l'année de référence 2010 ont été revues afin d'obtenir un périmètre comparable à celui de

Dans ce cadre, Carrefour s'engage à réduire ses émissions de CO<sub>2</sub> de 40 % d'ici 2025 et de 70 % d'ici 2050 par rapport à l'année de référence 2010.

Cet objectif est décliné en plusieurs sous-objectifs (*dont la mise en œuvre est détaillée ci-après, dans la présente section*).

- 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 et de suivi hebdomadaire des consommations des magasins.
- 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 progressive des gaz frigorigènes hydrofluorocarbures (HFC) et la réduction des fuites de fluides frigorigènes.
- Réduire de 30 % les émissions de CO<sub>2</sub> liées au transport d'ici 2025 (par rapport à 2010), en optimisant les modèles logistiques et en développant des alternatives à l'utilisation du diesel.
- Augmenter la part des énergies renouvelables dans la consommation énergétique.
- 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.

2016. Ainsi pays et activités n'étant plus présents dans le périmètre de 2016 ont été retraités de 2010. Suite à ce changement de méthode, la performance 2016 par rapport à l'année de référence retraitée est la suivante :

	2016	2015	Variation
Réduire de 40 % nos émissions de CO <sub>2</sub> d'ici 2025 et de 70 % d'ici 2050 par rapport à 2010*	(24,7) %	(17,2) %	+ 7,5 points

Chiffres 2016 ayant fait l'objet d'une vérification en niveau raisonnable.  
\* Donnée 2010 retraitée

Pour information, voici les résultats 2016 avant changement de méthode :

	2016	2015	Variation
Réduire de 40 % nos émissions de CO <sub>2</sub> d'ici 2025 et de 70 % d'ici 2050 par rapport à 2010**	(40,4) %	(34,5) %	+ 5,9 points

\*\* Donnée 2010 avant changement de méthode

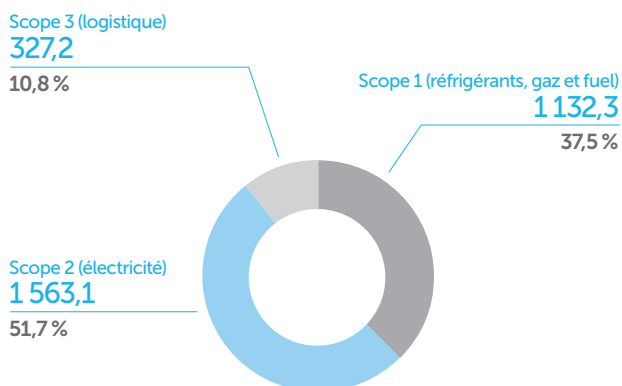
Cette importante réduction des émissions de CO<sub>2</sub> atteinte fin 2016 s'explique principalement par les efforts réalisés en matière de réfrigération. Or les émissions de CO<sub>2</sub> liées à la réfrigération représentent près de 90 % du *scope 1* et plus de la moitié du *scope 2* (électricité pour le fonctionnement des systèmes de réfrigération).

Les émissions totales de gaz à effet de serre (GES), directes et indirectes, sont de 3,0 millions de tonnes équivalent CO<sub>2</sub> (t. eq. CO<sub>2</sub>) en 2016, soit une baisse de 9,1 % par rapport à 2015.

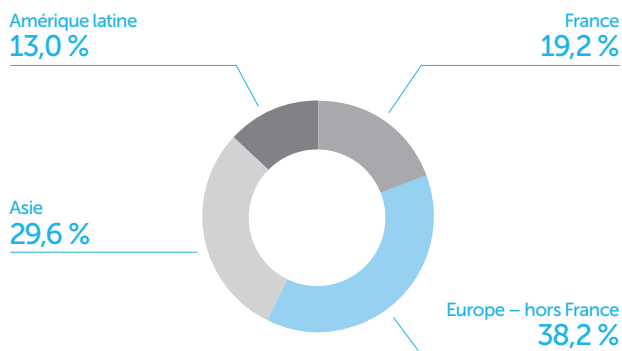
Les émissions de GES de Carrefour sont les suivantes :

- les sources directes d'émissions de GES (scope 1) : la consommation de gaz et de fuel, l'utilisation de fluides réfrigérants pour produire du froid et climatiser ;
- les sources indirectes d'émissions de GES (scope 2) : la consommation d'électricité principalement ;
- les sources indirectes externes d'émissions de GES (scope 3) : liées au transport des marchandises et à l'impact carbone des marchandises commercialisées par le Groupe.

### Emissions de GES par source (en milliers de T.EQ.CO<sub>2</sub>)



### Emissions de GES par zone (en T.EQ.CO<sub>2</sub>)



La majorité des émissions sont réparties entre le *scope 1* (37,5 % en 2016) et le *scope 2* (51,7 % en 2016). La logistique (*scope 3*) ne représente qu'une part faible des émissions (10,8 % en 2016). En raison de la répartition de l'activité du Groupe, les émissions de gaz à effet de serre sont 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 chiffre d'affaires hors taxes consolidé.

### Faits marquants

- Carrefour s'est doté en 2016 d'un prix interne du carbone au niveau Groupe. L'impact des gaz à effet de serre est désormais intégré dans les processus de décision d'investissement ce qui favorise et accélère l'adoption des technologies bas carbone.

L'outil dédié à l'évaluation du coût carbone modélise six usages en magasin : l'éclairage, la réfrigération, l'eau sanitaire, la production d'énergie renouvelable, le chauffage et la climatisation. Leurs usages représentent 90 % des émissions de GES de Carrefour. Les nouvelles technologies, comme le solaire ou la géothermie, sont désormais systématiquement analysables dans les pays du Groupe.

Le mécanisme et le prix ont été définis avec l'ensemble des collaborateurs du Groupe Carrefour, dans le but d'atteindre l'objectif de réduction des émissions du Groupe. Le prix est adapté aux spécificités des pays, pour tenir compte des mix énergétiques et des développements technologiques locaux.

- En 2016, Carrefour a rejoint le projet ACT (*Assessing low carbon transition*) de l'agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (Ademe) et du CDP (*Carbon Disclosure Project*). Ce projet a pour objectif de mettre en place une évaluation commune de la performance des entreprises vers une trajectoire 2°C, en matière de stratégie, d'activité, d'investissements, d'opérations, et d'émissions de GES.
- À l'occasion de la COP 22 à Marrakech, Carrefour a annoncé son engagement à supprimer tous les sacs de caisse à usage unique d'ici 2020 dans ses magasins intégrés dans le monde. Depuis dix ans, Carrefour a réduit la distribution gratuite de sacs de caisse à usage unique de 50 milliards. Depuis octobre 2016, Carrefour Argentine, en partenariat avec d'autres enseignes et les instances gouvernementales et locales, a supprimé la distribution des sacs de caisse à usage unique. Cela permettra d'éliminer plus de 500 millions de sacs supplémentaires par an. D'autre part, avec le soutien du *Consumer Goods Forum* (CGF), Carrefour a lancé une initiative internationale pour réduire et à terme arrêter la distribution gratuite des sacs de caisse à usage unique.

## Antigaspi énergie

### Politique de Carrefour

La politique de Carrefour est de réduire la consommation d'énergie des magasins et de s'affranchir progressivement des énergies fossiles. Ces deux axes combinés favorisent la transition bas carbone et stabilisent le coût de l'énergie pour Carrefour.

Le Groupe continue d'orienter ses investissements pour réduire les consommations et favoriser la transition énergétique : éclairages à basse consommation, rideaux de nuit et portes sur les meubles froids, fluides naturels dans les systèmes de réfrigération, récupération de chaleur pour l'eau chaude sanitaire, isolation des murs et des toitures, etc.

Le Groupe recense les meilleures techniques et technologies existantes pour la génération de froid, la climatisation, l'éclairage, etc. Il favorise le partage des bonnes pratiques et suit l'évolution des consommations et des coûts correspondants.

Chaque pays est libre de ses choix et de ses investissements. Le prix interne du carbone favorise désormais les investissements dans les technologies moins émettrices de GES. Les pays sont également accompagnés, par une liste d'actions et de technologies recommandées, comme les portes sur les meubles de froid positif ou l'éclairage LED.

Carrefour travaille avec des partenaires locaux pour développer des solutions de production d'énergie non fossiles dans ses magasins. Chaque rénovation, construction de magasin ou de plateforme logistique est l'occasion pour le Groupe d'étudier le potentiel à produire des énergies renouvelables par les technologies photovoltaïques, éoliennes, géothermiques ou encore solaires thermiques.

Carrefour amorce également une offre de recharge de véhicules électriques pour les clients. La France compte 6 stations équipées et 3 projets sur autoroute.

### Performance de Carrefour

Carrefour s'est fixé l'ambition de réduire la consommation d'énergie de 30 % par m<sup>2</sup> de surface de vente d'ici 2025, par rapport à 2010.

La politique Antigaspi énergie a permis d'enregistrer une baisse cumulée de 15,4 % depuis 2010 (après changement de méthode), notamment grâce à la fermeture des meubles froids, à l'éclairage LED, au suivi des consommations en magasin, à l'optimisation des chambres froides et à la diffusion de bonnes pratiques.

#### % de variation de la consommation d'énergie par m<sup>2</sup> de surface de vente par rapport à 2010\*

	2016	2015	Variation
<b>TOTAL</b>	<b>(15,4)</b>	<b>(12,8)</b>	<b>2,6 points</b>

Périmètre : BU Comparables (100 % du périmètre consolidé 2016).

Chiffres 2016 ayant fait l'objet d'une vérification en niveau raisonnable.

\* Donnée 2010 retraitée

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

	2016	2015	Variation
<b>TOTAL</b>	<b>535,3</b>	<b>551,2</b>	<b>(2,9) %</b>

Périmètre : BU Comparables (100 % du périmètre consolidé 2016).

Chiffres 2016 ayant fait l'objet d'une vérification en niveau raisonnable.

### Faits marquants

Cette année, tous les pays du Groupe ont reçu une formation au prix carbone, qui a été l'occasion de réaffirmer les objectifs climat et énergie.

En 2016, comme chaque année, les Directions techniques des différents pays se sont réunies pour partager innovations et bonnes pratiques.

- De nombreux échanges ont porté sur la certification d'efficacité énergétique ISO 50001, obtenue par Carrefour Belgique et Carrefour Italie en 2016.
- La France et la Pologne ont démontré l'intérêt et la faisabilité de deux projets de géothermie pour chauffer et climatiser les galeries commerciales, leurs boutiques ou le magasin.

- Un hypermarché pionnier en Belgique a présenté sa démarche globale d'économie d'énergie : meubles frigorifiques et air conditionné au fluide CO<sub>2</sub> ; chauffage et production d'eau chaude par récupération d'énergie ; éclairage LED. Cet hypermarché devrait réduire ses consommations d'énergie et ses émissions, respectivement de 45 % et 85 %.
- Enfin, un projet pilote de magasin autonome en énergie en France a été présenté. Les technologies et les innovations étudiées devraient permettre de diviser par deux la consommation d'énergie et de produire en continu suffisamment d'énergie renouvelable afin d'atteindre une indépendance par rapport au réseau.

## Antigaspi réfrigération

### Politique de Carrefour

Les hydrofluorocarbures (HFC), notamment utilisés en réfrigération, ont un potentiel de réchauffement global plusieurs milliers de fois supérieur aux fluides naturels comme le CO<sub>2</sub>. De concert avec le *Consumer Goods Forum* (CGF) et la résolution émise en 2016, Carrefour s'engage à en supprimer l'utilisation au plus tard en 2025 (voir résolution complète du CGF sur le site : [www.theconsumergoodsforum.com](http://www.theconsumergoodsforum.com)).

La réfrigération utilisée pour le fonctionnement des systèmes de froid positif (0 °C à 8 °C) et de froid négatif (-18°C) est le premier poste de consommation énergétique du Groupe et la première source d'émissions de gaz à effet de serre issue de l'activité des magasins. Les fuites de fluides réfrigérants représentent près de 40 % des émissions du Groupe et sont donc un enjeu prioritaire.

Le Groupe Carrefour actionne deux leviers pour sa politique Antigaspi réfrigération :

1. prévenir et réduire les fuites en renforçant la maintenance et l'étanchéité des installations dans tous les pays ;
2. envisager systématiquement un changement de fluide lors du remplacement des systèmes réfrigérants.

Économies en fluides réfrigérants et réduisant de 10 à 20 % les consommations électriques, les solutions réfrigérantes de réfrigération hybrides ou 100 % naturelles à faible pouvoir réchauffant et réduisant les consommations électriques restent néanmoins coûteuses pour le Groupe, qui les déploie progressivement. Pour les hypermarchés, en Belgique, elles sont adoptées systématiquement pour toute nouvelle installation de froid, et systématiquement analysées dans les autres pays.

### Performance de Carrefour

Actuellement, le pourcentage élevé de réduction de 45,3 % s'explique par la combinaison de l'ensemble des efforts menés en matière de réfrigération, notamment la détection des fuites de fluides frigorigènes, les actions d'entretien et le faible potentiel de réchauffement global des fluides utilisés dans les nouvelles solutions.

#### % de variation des émissions de CO<sub>2</sub> par m<sup>2</sup> liées aux fluides réfrigérants par rapport à 2010\*

	2016	2015	Variation
<b>TOTAL</b>	<b>(45,3)</b>	<b>(30,4)</b>	<b>14,9 points</b>

Périmètre : BU comparable (88 % du périmètre CA HT consolidé 2016) – Hors HM : AT/SM : AR.

\* Donnée 2010 retraitée

En 2016, 146 magasins sont équipés en fluides 100 % naturels dans les pays d'implantation de Carrefour. Au total, les nouvelles technologies (100 % fluide naturel et hybride confondus) équipent 348 magasins.

#### Nombre de magasins équipés en système hybride ou 100 % naturel

	2016	2015	Variation
100 % fluide naturel (sans HFC ou HCFC *)	146	90	+ 62,2 %
Hybride (mix HFC et naturel)	202	170	+ 18,8 %
<b>TOTAL</b>	<b>348</b>	<b>260</b>	<b>+ 33,8 %</b>

\* Hydrochlorofluorocarbures.

Le nombre de magasins équipés de meubles froids fonctionnant avec des fluides 100 % CO<sub>2</sub> est passé de 90 en 2015 à 146 en 2016. Cette technologie, combinée aux autres actions techniques (mise en place de portes sur les meubles, variation électronique de vitesse, etc.) permet une réduction de la consommation d'énergie.

#### Quantité de fluides réfrigérants rechargés suite à des fuites

(en kg/1 000 m<sup>2</sup> de surface de vente)

	2016	2015	Variation
<b>TOTAL</b>	<b>34,1</b>	<b>42,2</b>	<b>(19,2) %</b>

Périmètre : BU comparable (88 % du périmètre CA HT consolidé 2016) – Hors HM : AT ; SM : AR.

### Faits marquants

En 2016, la Belgique a déployé un système complet et innovant de réfrigération au gaz propylène, au pouvoir réchauffant global de 3 (contre plusieurs milliers pour les gaz HFC).

Après avoir adapté le procédé aux climats chauds, Carrefour utilise des installations CO<sub>2</sub> dans le sud de l'Espagne et depuis 2016 au Brésil.

Actuellement, Carrefour teste un système de froid intégré qui combine la climatisation et le froid alimentaire, sans fluides HFC, les 1<sup>res</sup> études semblant démontrer des possibilités d'économies d'énergie.

## Antigaspi transport

### Politique de Carrefour

Afin de réduire les consommations d'énergie, les émissions de CO<sub>2</sub> et les coûts de transport, les équipes de la *supply chain* travaillent à améliorer le remplissage des camions, à optimiser les distances parcourues et à favoriser les modes de transport alternatif. La politique est déployée en étroite collaboration avec les transporteurs.

### Optimiser notre logistique

Depuis 2013, le programme OptiTransport en France consiste à optimiser l'organisation logistique tout en limitant l'empreinte carbone, par l'optimisation de la fréquence de livraison, l'augmentation du nombre de colis par camion, et la livraison directe du magasin par le fournisseur lorsque les volumes le permettent.

Si le pays est doté d'infrastructures suffisantes, Carrefour privilégie le transport fluvial, ferroviaire, ou multimodal.

En France, la livraison des entrepôts -ou transport amont- est assurée par voie multimodale, ce qui représente 47 % des produits non alimentaires :

- 2 278 conteneurs transportés par voie fluviale en 2016, ce qui représente 23 % des produits d'import ;
- 2 312 conteneurs transportés par voie ferroviaire, soit 24 % des produits d'import.

La livraison des magasins – ou transport aval – est assurée par une solution multimodale rail/route. En 2016, 1,4 millions de kilomètres ont ainsi été économisés en France.

### Collaborer avec nos fournisseurs et nos magasins

Les équipes logistiques, les fournisseurs et les magasins collaborent pour mutualiser les livraisons sur différentes commandes, issues de différents formats de magasin.

### 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 7,1 %.

% de variation des émissions de CO <sub>2</sub> par palette par rapport à 2010*	2016	2015	Variation
<b>TOTAL</b>	<b>(7,1)</b>	<b>(7,0)</b>	<b>0,1 point</b>

\* Donnée 2010 retraitée

Les émissions de CO<sub>2</sub> par unité de transport sont de 6,42 kg CO<sub>2</sub>/palette, par rapport à 6,43 en 2015, soit une baisse de 0,1 %.

Émissions de CO <sub>2</sub> par unité de transport (kg CO <sub>2</sub> /palette)	2016	2015	Variation
<b>TOTAL</b>	<b>6,42</b>	<b>6,43</b>	<b>(0,1) %</b>

Périmètre : BU comparable (89 % du périmètre CA HT consolidé 2016) – Hors HM : AT.

### Faits marquants

Carrefour France a initié en 2016 le déploiement de camions roulant au biométhane carburant. Les bénéfices environnementaux et sociétaux de ces nouveaux véhicules sont les suivants : aucune émission de particules fines et - 75 % d'émissions de CO<sub>2</sub> par rapport au diesel. Les nuisances sonores sont également jugées de - 50 % par rapport à un véhicule diesel. La flotte comptera 200 camions d'ici fin 2017, permettant de réduire de 20 000 tonnes le bilan carbone du Groupe.

Carrefour mutualise les circuits de ramasse de marchandises chez différents fournisseurs pour livrer ses magasins, et, au retour, réutilise les véhicules pour charger chez les fournisseurs situés à proximité des magasins afin de réduire l'impact environnemental du transport, en évitant les distances parcourues à vide, en saturant l'utilisation des moyens et en réduisant le nombre de camions sur les routes. En France en particulier, un programme de transformation de la logistique vise à réduire les kilomètres parcourus par rapprochement des lieux de chargement et des lieux de livraison, et par la mise en place d'entrepôts multiformats et multiproduits.

Plusieurs projets d'optimisation du réseau et des entrepôts logistiques de ce type sont en cours dans le Groupe afin notamment de rapprocher les activités frais et sec et ainsi réduire les distances parcourues.

Le Cercle des transporteurs réunit les 22 PME transporteurs représentatifs pour Carrefour. Depuis 2011, cette collaboration rapprochée est un groupe d'échange, de réflexion et de communication autour des enjeux à moyen et long terme du transport routier de marchandises : organisation optimale des flux, choix technologiques de véhicules et autres matériels, formation du personnel, partage des bonnes pratiques, développement durable, sécurité routière ou encore solutions informatiques.

### Moderniser notre flotte

Carrefour modernise sa flotte pour des camions roulant au biométhane carburant, moins polluants et moins bruyants.

Par ailleurs, Carrefour s'engage et lutte contre l'ensemble des nuisances sonores liées aux livraisons de nuit. En France, Carrefour souhaite obtenir la certification Certibruit pour les magasins situés dans les zones urbaines denses. À fin 2016, 10 magasins en France sont labellisés Certibruit.

Et Carrefour France poursuit son engagement dans le programme « Fret 21 – Les chargeurs s'engagent » lancé en 2015 par les chargeurs, le Ministère du développement durable et l'Ademe visant à réduire les émissions de CO<sub>2</sub>.

Par ailleurs, en 2016, Carrefour France a été désigné comme « centre de compétences transport ». L'objectif est de diffuser l'ensemble des bonnes pratiques déployées en France dans tous les pays du Groupe.

### 2.3.2.4 Réduire les impacts liés aux emballages

#### Politique de Carrefour

Carrefour souhaite réduire les impacts des emballages des produits de marques de distributeur. Différentes mesures sont prises : réduction en taille, poids, couleurs, adaptation des formes, utilisation de matériaux renouvelables et de matières recyclées.

Les équipes de Carrefour Espagne et Carrefour France ont initié des projets spécifiques pour revoir systématiquement tous les emballages des produits Carrefour. Tout nouveau produit en développement doit remplir des critères de réduction des matériaux, d'optimisation du taux de remplissage et des modes d'impression, de simplification de l'ouverture/fermeture, etc. Pour limiter les déchets, les cartons et caquettes de transport des marchandises fruits et légumes sont remplacés des bacs en plastique réutilisables. Le prêt-à-vendre (emballage secondaire utilisé comme présentoir) est développé, pour alléger et réduire les emballages primaires.

À titre d'exemple, en France, les emballages *flow-pack* individuels des capsules de café ont été supprimés après renforcement de l'étanchéité des capsules. L'étui carton s'en est trouvé réduit. Au total en conception, plus de 40 tonnes de carton et 13 tonnes de plastique ont été économisées, ce qui correspond à plus de 130 tonnes équivalent CO<sub>2</sub> non-émises. Côté logistique, ces nouveaux emballages ont généré l'économie de 88 camions sur la route soit plus de 8 tonnes de CO<sub>2</sub>.

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 section 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.

#### Performance de Carrefour

Défini en 2016, un nouvel indicateur de performance sur les emballages vise une réduction à la source. Il incite ainsi à poursuivre la collaboration avec les fournisseurs pour optimiser et réduire les impacts liés à tous les emballages, et cela sur l'ensemble des pays du Groupe Carrefour. Les 1<sup>res</sup> mesures seront disponibles en 2017.

#### Faits marquants

En France, les équipes ont travaillé en 2016 sur l'évolution permanente des emballages :

- la politique qualité a été enrichie d'un large chapitre concernant l'emballage avec plusieurs exigences ;

- la mise en place de plans de contrôle sur les emballages concernant la sécurité alimentaire pour 161 produits ;
- la mise en place de nouveaux processus de choix et de validation des emballages de produits Carrefour ;
- le déploiement continu des consignes de tri pour la plus grande partie des produits alimentaires et non alimentaires actuellement en rayon ;
- la réalisation de divers projets ayant permis une réduction de plus de 355 tonnes de matériaux d'emballage chaque année, et ayant généré une suppression de plus de 328 tonnes eq. CO<sub>2</sub> potentiellement rejetées dans l'atmosphère ;
- la formation des équipes qualité et chefs de produits à une meilleure connaissance de l'emballage se poursuit ;
- la participation au nouveau comité « Matériaux en contact des aliments » mis en place sein de la FDC (Fédération du Commerce et de la Distribution en France).

En Espagne, le projet *Aguas arriba* a intégré la lutte contre le gaspillage dans la fabrication des produits, aux étapes d'impressions, d'utilisation de matériaux, et d'emballage. Un premier lait UHT a été mis en rayon dans un emballage écodurable, permettant une réduction de 28 % d'émissions de CO<sub>2</sub> par rapport à un emballage classique. Carrefour Espagne a initié en 2016 de calculer les émissions de CO<sub>2</sub> liées aux emballages et à la gestion des déchets. Enfin, Carrefour Espagne a également participé au projet de l'Union européenne « IMPACTPapeRec », qui promeut la collecte de papier séparé afin de permettre leur recyclage.

Carrefour Belgique a réduit les emballages de 76 références.

### 2.3.2.5 Économiser l'eau

#### Politique de Carrefour

Carrefour s'engage à réduire la consommation d'eau de ses magasins en renforçant la mesure et les contrôles. Carrefour travaille également sur la problématique de l'eau dans la chaîne d'approvisionnement et lors de la phase d'utilisation des produits.

En magasins, les consommations d'eau varient selon les surfaces et les activités. Les activités les plus consommatrices sont les laboratoires (boucherie, poissonnerie, boulangerie, pâtisserie, traiteur), le lavage du matériel, le nettoyage des sols, la production de glace pour les étals de poissons, les sanitaires du personnel, et enfin l'arrosage des espaces verts.

Carrefour suit ses consommations et déploie des plans d'économies d'eau. Les magasins adoptent progressivement des solutions telles que la récupération des eaux pluviales, ou les robinets économiseurs d'eau.

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



### Performance de Carrefour

Quantité d'eau consommée	2016	2015	Variation
m <sup>3</sup> par m <sup>2</sup> de surface de vente	1,67	1,60	4,0 %
m <sup>3</sup> (en millions)	16,6	15,7	5,4 %

Périmètre : BU comparables (100 % du périmètre HT consolidé 2016).

Entre 2015 et 2016, la consommation d'eau par m<sup>2</sup> a augmenté de 4 % au niveau du Groupe.

#### Faits marquants

Pour faire face à la raréfaction de l'eau dans le pays, Carrefour Brésil continue de mettre en œuvre des mesures de réduction de consommation. Par ailleurs, un plan assure la continuité des activités en cas d'intensification de la sécheresse. L'outil de suivi en ligne des consommations réelles en magasin (*Web Water*) a été déployé dans 100 % des magasins et un programme de révision du réseau hydraulique a été mis en place. La consommation d'eau en magasin a été réduite de 17 % à 20 % en 2016.

En 2016, un magasin belge a installé un système de récupération d'eau de pluie réduisant de 20 % ses consommations d'eau. Cette initiative a été présentée à l'ensemble des Directions techniques du Groupe lors d'un séminaire annuel.

Les résultats des efforts menés dans la chaîne d'approvisionnement, à travers les travaux des équipes de sourcing de Carrefour Global Sourcing, sont eux aussi à mentionner :

- Carrefour a été classé 30<sup>e</sup> à l'index de performance environnementale (IPE) en Chine, pour la gestion de la pollution de l'eau dans sa *supply chain* ;
- 71 % des tanneries sous-traitantes ont été certifiées par *Leather working group* (LWG) ;
- 100 % des usines au Bangladesh, en Chine et en Inde ont reçu une formation et un audit sur la prévention des rejets chimiques ;
- au Bangladesh, 100 % des usines ont réalisé une évaluation de leur gestion de l'eau et 80 % des usines se sont engagées pour la préservation de l'eau.



## 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

#### Politique de Carrefour

L'agroécologie est l'utilisation intégrée des ressources et des mécanismes de la nature dans l'objectif de production agricole. Source d'innovation, elle est attendue par les clients et les partenaires du secteur agricole. Carrefour s'engage à développer les principes de l'agroécologie dans les Filières Qualité Carrefour et à distribuer des produits biologiques et équitables, pour proposer des références de qualité sur le long terme, tout en maintenant la biodiversité.

Depuis 1992, Carrefour accompagne ses partenaires à produire avec des pratiques innovantes, respectueuses de l'environnement et de la biodiversité dans une démarche collaborative : les Filières Qualité Carrefour. Les producteurs des Filières Qualité Carrefour adoptent les socles de l'agroécologie que sont 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 chimique post-récolte sur les fruits et légumes. Des critères spécifiques par famille de produits complètent ces principes transverses.

Près de 20 000 producteurs sont partenaires à long terme du Groupe dans plus de 450 Filières Qualité Carrefour.

De plus, le Groupe a développé une offre de produits issus de l'agriculture biologique, en produits frais, en épicerie alimentaire, en textile (sous la marque Tex en France) et en cosmétique. Les magasins Carrefour commercialisent plus de 2 000 références de produits alimentaires biologiques contrôlés.

Enfin, le Groupe propose près de 700 références issues du commerce équitable à marques Carrefour 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'import de petits producteurs combinant la certification commerce équitable *MaxHavelaar* et la certification agriculture biologique.

#### Performance de Carrefour

L'objectif du Groupe est de développer et de promouvoir les ventes des Filières Qualité Carrefour et l'agriculture biologique. En 2016, au total, ces ventes ont progressé de 17,4 % par rapport à 2015.

Produits Filières Qualité Carrefour	2016	2015	Variation
Nombre de Filières Qualité Carrefour ( <i>nombre de partenariat</i> )	464	444	4,5 %
Ventes TTC de produits Filières Qualité Carrefour ( <i>en millions d'euros</i> )	922,7	891,1	3,5 %
Produits biologiques	2016	2015	Variation
Nombre de produits alimentaires biologiques contrôlés	2 390	2 235	6,9 %
Ventes TTC de produits alimentaires biologiques - marques Carrefour et marques nationales ( <i>en millions d'euros</i> )	1 041,5	789,5	31,9 %
Ventes TTC totale de produits biologiques - marques Carrefour et marques nationales ( <i>en millions d'euros</i> )	1 107,4	838,0	32,2 %
Produits issus du commerce équitable	2016	2015	Variation
Nombre de produits contrôlés issus du commerce équitable	99	77	28,6 %
Ventes TTC de produits issus du commerce équitable - marques Carrefour et marques nationales ( <i>en millions d'euros</i> )	149,0	124,1	20,1 %

Périmètre : BU comparables (100 % du périmètre CA HT consolidé 2016).

#### Faits marquants

Une concertation sur l'agroécologie a été organisée en 2016. Les producteurs sont satisfaits que l'agroécologie encourage l'initiative et replace la science et l'étude des systèmes naturels au cœur des modèles. Les producteurs de fruits et légumes expriment des craintes sur la mise en œuvre et un soutien nécessaire de l'administration et de leurs clients. Les viticulteurs souhaitent valoriser la démarche auprès de clients.

En 2016, Carrefour France a instauré quatre cultures pilotes de fruits et légumes sans pesticide chimique. Pour la première année, les fraises ont été produites sans pesticide de synthèse à partir de

la période de floraison. Les autres pilotes, que sont les pêches nectarines, les pommes de terre et les pommes pourraient aboutir en 2018.

Carrefour France a également expérimenté la production locale innovante, avec un potager et une ferme inspirés de la permaculture, mode de culture qui vise à reproduire dans le système agricole la diversité, la stabilité et la résilience des écosystèmes naturels.

Carrefour Espagne a déployé la vente de produits biologiques. Tous les magasins ont désormais un espace « bio ». Un espace « bio » *shop-in-shop* et un magasin spécialisé « bio » ont ouvert en 2016.

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

#### Politique de Carrefour

Les premiers produits issus des Filières Qualité Carrefour en aquaculture datent de 1999. Carrefour a mis en place une démarche de pêche responsable en 2005, avec la création d'une gamme pêche responsable Carrefour. Le Groupe s'est désormais fixé l'objectif suivant : d'ici 2020, 50 % des produits de la mer Carrefour vendus aux rayons marée et surgelés (élevage et pêche) seront issus d'une démarche d'approvisionnement responsable.

Pour atteindre cet objectif, Carrefour :

- privilégie les espèces abondantes, les produits certifiés MSC (*Marine stewardship council*) pêche durable et les techniques de pêche aux impacts moindres sur les écosystèmes. Carrefour suspend également la commercialisation des espèces sensibles ;
- développe une aquaculture responsable en sélectionnant les élevages aux bonnes pratiques (limitation de la pêche minotière, interdiction des antibiotiques, et, le cas échéant, alimentation sans OGM) et en privilégiant les produits dotés du label d'aquaculture responsable ASC (*Aquaculture stewardship council*) ;
- soutient une pêche locale durable à travers des partenariats avec les acteurs locaux ;
- valorise 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 ;
- promeut la lutte contre la pêche illégale.

Le Groupe Carrefour est engagé auprès de partenaires qui l'accompagnent dans sa démarche. Le Groupe consulte régulièrement les parties prenantes sur la biodiversité et les produits de la mer pour construire son plan d'action. Un groupe de travail constitué de quatre ONG et de deux fournisseurs contribue à suivre le plan d'action.

#### Évolution des ventes

	2016	2015	Variation
Ventes MSC, ASC et FQC pêche ( <i>en millions d'euros</i> )	199,0	184,6	7,8 %

Périmètre : BU comparables (100 % du périmètre CA HT consolidé 2016).

#### Faits marquants

En 2016, Carrefour a souhaité donner une impulsion particulière à ses efforts sur la pêche responsable.

Au niveau du Groupe, l'emblème de la mouette signale désormais au client les produits issus de la pêche responsable.

- Carrefour France a soutenu l'organisation de pêcheurs *From Nord* dans sa démarche d'évaluation MSC. L'organisation a été labellisée avec succès.

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 et à leur initiative.

#### Performance de Carrefour

Depuis 2007, Carrefour a progressivement suspendu la commercialisation de 12 espèces sensibles en France. Carrefour France propose plus de 60 références MSC dans ses rayons libre-service, surgelés et épicerie.

Dans les magasins Carrefour France :

- au rayon surgelé, 100 % du cabillaud sauvage Carrefour est certifié MSC ;
- au rayon conserves, des techniques impactant moins l'écosystème sont en cours de développement pour le thon ;
- au rayon marée, en 2016, 33 hypermarchés certifiés MSC/ASC proposent du cabillaud 100 % MSC et du saumon Filière Qualité Carrefour 100 % ASC, les deux poissons les plus consommés par les Français. Ces hypermarchés ont en effet été certifiés MSC Pêche durable et ASC Aquaculture responsable. Carrefour garantit de plus que le saumon est nourri sans OGM et élevé sans antibiotiques.

Carrefour Italie est le partenaire privilégié du MSC pour le développement de produits issus de la pêche durable : 12 produits MSC à marque Carrefour ont été développés.

À l'échelle internationale, le manque actuel de données sur certaines espèces et techniques de pêche empêche d'en qualifier le caractère durable. Dans ce contexte, Carrefour s'est fixé en 2016 l'objectif que 50 % des ventes en 2020 soient issues de pêche et d'aquaculture responsable. Les premiers résultats chiffrés seront disponibles en 2017.

- En 2016, Carrefour et *WWF France* ont centré leur partenariat sur la pêche durable. Carrefour France, *WWF* et *Seaweb Europe*, association pour la conservation des océans, ont organisé une conférence sur la pêche durable rassemblant des professionnels de la filière, des institutions, des scientifiques, des ONG, et des journalistes. Les trois organisateurs, en association avec EJF ont publié à cette occasion un guide de bonnes pratiques pour lutter contre la pêche illégale.
- Carrefour Espagne a organisé son premier forum de la pêche durable, dans le but de promouvoir des mesures de préservation de la biodiversité et de la durabilité des produits de la pêche.

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

#### Politique de Carrefour

Carrefour vise une déforestation zéro en 2020. Cet engagement a été pris en 2010 au sein du *Consumer goods forum* (CGF). Le Groupe s'est ensuite engagé à ce que 100 % des 10 familles de produits prioritaires de marques propres issus de la démarche forêts durables d'ici 2020. Pour atteindre cet objectif, la politique forêt du Groupe assure une gestion durable des approvisionnements en soja, huile de palme, bois et bœuf en priorisant :

- le bœuf d'origine Brésil ;
- le soja non-OGM utilisé pour les produits animaux de marques Carrefour « nourris sans OGM » ;
- l'huile de palme utilisée comme ingrédient dans les produits de marques Carrefour ;
- le papier d'écriture, le mobilier et les articles en bois, et le charbon de bois de marque distributeur.

#### Performance de Carrefour

Le suivi de l'engagement pris par Carrefour pour la lutte contre la déforestation est en cours de mise en place, les 1<sup>ères</sup> mesures seront disponibles en 2017, afin de réaliser l'objectif annoncé.

#### Faits marquants

Carrefour a réuni pour la première fois en 2017 un panel de parties prenantes autour de la lutte contre la déforestation.

La démarche d'approvisionnement durable de Carrefour sera désormais visible en magasin sous la bannière « forêt durable ». Les clients pourront reconnaître par exemple les certifications FSC (*Forest stewardship council*) et PEFC (*Pan European forest certification*), deux labels qui garantissent une gestion durable des forêts, et les bois d'essences ou de provenances durables.

Carrefour a participé en 2016 à l'enquête *CDP Forest*, établie par l'organisation à but non lucratif CDP spécialiste de l'impact des entreprises sur le changement climatique. Carrefour figure parmi les 10 % des entreprises sollicitées par le CDP qui ont accepté de répondre au questionnaire pour marquer leur reconnaissance de l'importance de la lutte contre la déforestation, et dans une démarche de transparence et de dialogue. Pour sa politique de lutte contre la déforestation, Carrefour a obtenu la note B sur le soja, l'huile de palme, le bois et la pâte à papier, et C sur le bœuf. Sur ce dernier sujet, Carrefour a lancé en 2016 le contrôle par géoréférencement de 100 % de la viande bovine distribuée (cf. paragraphe ci-après).

#### Viande bovine au Brésil

##### Politique de Carrefour

Dans certaines régions, notamment en Amazonie, la production de viande bovine est une source de déforestation.

Carrefour Brésil participe depuis 2009 au groupe de travail pour un bovin durable (*Grupo de trabalho da pecuaria sustentavel - GTPS*) qui crée une filière d'approvisionnement bovine responsable.

En 2013, Carrefour au Brésil était la première enseigne à lancer des produits de viande certifiés par l'ONG *Rainforest alliance*.

Cette certification de l'ensemble de la chaîne de production inclut des critères d'agriculture durable, de compensation des émissions de méthane, de respect des droits et bien-être des travailleurs, de protection des écosystèmes et de préservation de l'eau. Elle implique également une traçabilité totale des produits et des contrôles systématiques de sécurité alimentaire tout au long de la chaîne.

Dès 2014, Carrefour a encouragé ses fournisseurs à développer une traçabilité de leurs approvisionnements en viande bovine au Brésil. Carrefour a travaillé en collaboration avec les fournisseurs, les ONG, les éleveurs de bovins, et le gouvernement pour développer une traçabilité des animaux.

##### Faits marquants

En 2016, Carrefour a annoncé le contrôle par géoréférencement de 100 % de la viande bovine distribuée. La surveillance par satellite des parcelles d'élevage permettra dès 2017 d'atténuer les risques de destruction de la forêt Amazonienne ou de biodiversité, et préviendra également l'utilisation de terres indigènes.

#### Soja

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 s'engage contre la déforestation liée à la culture de soja, et soutient la culture de soja sans OGM.

Pour analyser les risques de déforestation dans ses chaînes d'approvisionnement, Carrefour utilise la traçabilité géographique du soja ainsi que le standard *Pro terra* pour ses produits FQC nourris sans OGM et commercialisés en France. Le standard *Pro Terra* certifie les producteurs et les fournisseurs en soja non génétiquement modifié et garantit l'absence de déforestation.

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. Reconnu depuis 10 ans, le moratoire soja a été adopté sans limites de temps en 2016.

En France, Carrefour et le Groupe Avril s'accordent pour développer des protéines végétales françaises en alternative au soja importé. Dès 2017, les volailles, une partie des porcs, truites et canards proposés par Carrefour France devraient être nourris de protéines végétales locales.

#### Huile de palme

##### Politique de Carrefour

Carrefour s'est engagé depuis 2006 en apportant son soutien à la RSPO (*Roundtable on sustainable palm oil*), la Table ronde pour une huile de palme durable.

La politique d'approvisionnement de Carrefour en huile de palme s'appuie sur des critères de production incluant le standard de la RSPO et des exigences supplémentaires de protection des forêts et des tourbières. Carrefour travaille étroitement avec les fournisseurs, les ONG, les scientifiques et les raffineurs pour accélérer la mise en œuvre des critères supplémentaires à ceux de la RSPO.

Carrefour substitue une autre huile à l'huile de palme de ses produits contrôlés quand cela améliore leur profil nutritionnel.

### Performance de Carrefour

Aujourd'hui, 100 % des produits des marques Carrefour contenant de l'huile de palme sont issus de filières soutenues par la RSPO. Au-delà de cette certification, 50 produits d'épicerie Carrefour sont issus de filières respectant des critères de durabilité plus exigeants et additionnels, comme la préservation des tourbières et des forêts naturelles riches en carbone.

### Faits marquants

En 2016, Carrefour poursuit sa démarche et travaille en France à l'amélioration de la traçabilité jusqu'au raffineur de l'huile de palme des produits Carrefour.

### Bois et papier

#### Politique de Carrefour

Carrefour favorise une gestion durable des forêts pour ses produits contrôlés en bois et produits dérivés.

Conformément à la réglementation, Carrefour a renforcé son système de décision et de contrôle.

### Performance de Carrefour

Depuis 2015, le Groupe s'est fixé l'objectif d'augmenter les ventes de produits de marques Carrefour PEFC et FSC.

Évolution des ventes	2016	2015	Variation
Ventes de produits PEFC et FSC Carrefour (en millions d'euros)	105,0	106,6	(1,6) %

Périmètre : BU comparables (100 % du périmètre CA HT consolidé 2016).

En France, 100 % du charbon de bois est certifié FSC origine Europe, ou origine France, et 100 % du mobilier de jardin en bois tropical (acacia et eucalyptus) est certifié FSC.

Depuis deux ans, la quantité de papier pour les publications commerciales est en dessous de 15 kg/m<sup>2</sup> de surface de vente, soit près de 11 % de moins depuis 2013. Et depuis quatre ans, plus de 99 % du papier utilisé par le Groupe pour les publications commerciales est recyclé ou certifié.

### Faits marquants

En 2016, Carrefour a poursuivi ses actions, notamment avec la formation des équipes qualité en France.

Distingué pour sa politique papier, Carrefour est classé en 2016 premier distributeur et quatrième entreprise du Baromètre PAP50, réalisé par *Riposte verte* et le *WWF France*. Cette évaluation prenait en compte les consommations de papier, la responsabilité des papiers utilisés et les actions mises en place pour optimiser la collecte des papiers usagés.

En 2017 le Groupe concentrera ses efforts sur l'approvisionnement durable en produits bois et papier. La forêt sera le sujet principal du partenariat avec *WWF*. Une consultation des parties prenantes ouvrira l'année.

Le Groupe a analysé les risques par essence et par zone d'approvisionnement, et a défini en conséquence des critères d'évaluation des fournisseurs.

- La Charte bois engage les fournisseurs de Carrefour utilisant du bois, de la pulpe et du papier, ou leurs dérivés dans les produits non alimentaires commercialisés par la centrale d'achat internationale et les produits des rayons droguerie, parfumerie et hygiène. Elle porte sur 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*). La Charte bois est annexée au contrat de 100 % des fournisseurs concernés.
- Les fournisseurs du secteur non alimentaire reçoivent également un questionnaire pour identifier les améliorations à mettre en œuvre, comme les essences ou les origines des bois utilisés.

Carrefour promeut des gammes de produits en bois ou en papier certifiés PEFC et FSC.

Depuis 2005, le Groupe Carrefour mène une approche globale pour diminuer les consommations de papier de ses publications commerciales (réduction des grammages, dématérialisation, optimisation de la distribution) et augmenter la part de papier recyclé ou certifié. Le Groupe travaille également avec les imprimeurs pour réduire l'impact de ses publications commerciales.

## 2.3.3.4 Veiller au bien-être animal

### Politique de Carrefour

#### Accompagner le bien-être animal

Carrefour prend en compte le bien-être animal lors du développement des Filières Qualité Carrefour. Depuis 2008 l'ONG de protection mondiale des animaux de ferme *Welfarm* travaille étroitement avec Carrefour pour une meilleure intégration du bien-être animal.

La politique du Groupe tient en deux engagements évaluables par ses clients et ses parties prenantes :

1. accompagner le développement de modes de production alternatifs dans les filières où ils sont quasiment inexistantes ou insuffisants ;
2. définir des plans de progrès de protection des animaux, de la naissance à l'abattage, dans tous les modes de production, qu'ils soient conventionnels ou alternatifs.

Ces engagements reflètent la volonté du Groupe de :

- développer un dialogue constructif avec les producteurs et les associations de protection des animaux ;
- valoriser les producteurs intégrant une démarche « bien-être animal » positive ;
- favoriser l'information et la formation de toutes les personnes intervenant dans la filière de production : éleveur, abatteur, transporteur et bouchers ;
- informer les consommateurs sur la provenance et le mode de production des produits, et sur la spécificité et la plus-value des produits respectueux du bien-être animal.

### Empêcher l'antibiorésistance et le clonage

Depuis la création des Filières Qualité en 1992, Carrefour refuse l'utilisation des antibiotiques facteurs de croissance dans les productions animales. Au-delà de l'interdiction des antibiotiques comme facteurs de croissance, Carrefour développe des élevages sans recours aux antibiotiques. Ainsi, depuis cinq ans, Carrefour étend progressivement cette politique à toutes les classes et tous les usages d'antibiotiques, pour toutes les espèces exposées : porc, saumon, crevette, volaille, etc.

Fort de son expérience avec les producteurs, Carrefour est convaincu que la performance peut être obtenue naturellement, par gestion du bien-être animal et sans recours au clonage animal.

En France, Carrefour est *leader* des filières « élevées sans traitement antibiotique ».

### Performance

Carrefour souhaite faire appliquer la réglementation et des critères supplémentaires pour le bien-être animal. En partenariat avec les fournisseurs, le Groupe développe ainsi des filières pilotes qui soutiennent les éleveurs ayant de bonnes pratiques.

Pour accompagner ces modes de production, Carrefour propose des schémas de contractualisation adaptés aux besoins spécifiques des filières : engagement sur une durée de plusieurs années, sur des volumes, sur des prix, etc.

Au niveau du Groupe, l'utilisation de poils de lapin angora est proscrite pour tous les textiles à marque distributeur depuis 2015 et des travaux sont engagés pour fiabiliser la filière cachemire.

En France, Carrefour s'est engagé à cesser la commercialisation d'œufs de poules élevées en cage d'ici à 2020 pour ses marques Carrefour et à accompagner ses fournisseurs à faire de même d'ici 2025. Cette décision a un impact sur 3,7 millions de poules. 753 éleveurs de porcs FQC ne pratiquent plus la castration des animaux et proposent 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 est effective depuis 2008.

À Taïwan, au Brésil et en France, la viande bovine Filière Qualité Carrefour provient exclusivement d'animaux « élevés aux pâturages ».

En Pologne, la Filière Qualité Carrefour poulet contribue à l'essor d'un nouveau mode de production consistant à élever les poulets à l'extérieur et sans aucune utilisation d'antibiotique.

### 2.3.3.5 Développer l'apiculture

#### Politique de Carrefour

Alerte sur le fait que la pollinisation assure la sécurité et la diversité alimentaire, Carrefour soutient l'apiculture. Depuis 2011, le Groupe installe des ruches sur les toits et autour de ses magasins pour intégrer la biodiversité sur ses sites et soutenir les apiculteurs locaux dans tous ses pays d'implantation.

Pour renforcer son engagement et son action en faveur de l'apiculture, Carrefour s'est fixé cette année l'objectif que tous les pays du Groupe aient mis en place un plan abeille d'ici 2020. Les quatre actions de ce plan sont les suivantes :

1. continuer de développer les ruches sur les toits des magasins, pour sensibiliser les clients au rôle de l'abeille dans l'environnement et développer une apiculture périurbaine ;
2. privilégier le référencement de miels locaux et nationaux, pour soutenir les apiculteurs ;
3. développer un miel Filière Qualité Carrefour par pays, pour créer un partenariat direct avec les apiculteurs et garantir la traçabilité ;
4. et enfin, intégrer un chapitre sur la protection des pollinisateurs dans les cahiers des charges des Filières Qualité Carrefour fruits et légumes.

#### Faits marquants

En Belgique, en France et en Pologne, on trouve des ruches sur les toits de 48 sites (magasins et sièges).

En France, 42 sites Carrefour accueillent désormais 150 ruches sur leur toit ou dans leur périmètre. Le miel est récolté par un apiculteur local avant d'être vendu en magasin ou donné à des associations ou à des écoles. Ces actions sensibilisent à la préservation de la biodiversité et au rôle des abeilles, en tant qu'insectes pollinisateurs, dans le maintien des espèces végétales.

En 2016, Carrefour soutient les producteurs de gelée royale française en développant la gelée royale Filière Qualité Carrefour avec trois apiculteurs.

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

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

#### Rassembler les parties prenantes autour de la qualité

La démarche qualité de Carrefour est conçue en lien permanent avec ses parties prenantes, pour répondre aux besoins des consommateurs, pour qui la qualité est un critère prépondérant.

Le Groupe garantit la qualité et la sécurité des produits de marques Carrefour grâce à une politique articulée autour de cinq piliers : les fournisseurs, les spécifications (cahiers des charges), les plans de contrôles, les hommes et les données.

Les sites de fabrication des produits à marques Carrefour sont certifiés ou audités. Les produits y sont élaborés selon les spécifications du Groupe. Les plans de contrôle de la qualité incluent des analyses, des audits, et des panels. Les données qualité sont enregistrées et traitées par les experts techniques de Carrefour.

Contrairement aux produits de marques Carrefour, ceux de marques nationales ne sont pas audités ou contrôlés par le Groupe, car ils relèvent de la responsabilité du producteur.

Pour Carrefour, la sécurité du consommateur dépasse l'exigence de conformité. Le Groupe prend en compte les informations de ses parties prenantes et l'actualité pour améliorer en continu la sécurité et la qualité de ses produits.

Établie au regard des attentes de ses parties prenantes, la politique qualité de Carrefour inscrit l'exigence de qualité à chaque étape de la vie des produits et dans les magasins. Elle vise à répondre aux multiples exigences des clients et des partenaires de Carrefour.

#### POLITIQUE QUALITÉ DE CARREFOUR

5 axes	Attentes des parties prenantes en matière de qualité	Politique de Carrefour pour répondre aux parties prenantes et assurer la qualité
Fournisseurs	Producteurs et fabricants : <ul style="list-style-type: none"> <li>être accompagné pour répondre aux critères de production en matière de qualité, de pratiques sociales, d'hygiène et de sécurité, afin de continuer à être référencé.</li> </ul>	Avant référencement, évaluation complète de la conformité du fournisseur aux normes de qualité d'hygiène et de sécurité (IFS, BRC) et aux exigences de Carrefour – avec audit social spécifique pour les pays à risque.  Audits réguliers de contrôle après référencement du fournisseur.
Spécifications (Cahiers des charges)	Producteurs et fabricants : <ul style="list-style-type: none"> <li>être accompagné par Carrefour.</li> </ul> Experts, associations, monde scientifique, ONG, association de consommateurs, services officiels : <ul style="list-style-type: none"> <li>informer et interpeller Carrefour sur les dernières avancées scientifiques ou réglementaires dans le domaine de l'agroalimentaire ;</li> <li>collaborer avec Carrefour et exprimer les attentes de la Société civile.</li> </ul>	Validation d'un cahier des charges détaillé de la qualité avec l'origine des matières premières, la recette, etc.  Veille permanente sur les substances et cartographie des risques par catégorie et par niveaux de criticité, en fonction des preuves scientifiques établies.  Captation des interpellations et des attentes des parties prenantes : contacts formels ou informels avec les experts indépendants scientifiques en fonction des sujets, veille agroalimentaire, entretiens avec les administrations des pays à risque, suivi des publications des laboratoires, lien avec les autorités sanitaires.
Plans de contrôles	Consommateurs : <ul style="list-style-type: none"> <li>bénéficier de produits contrôlés et conformes en matière de traçabilité, de sécurité et qualité.</li> </ul>	Prélèvements et analyses des produits à marques Carrefour en magasin ou en entrepôts.  Contrôles en entrepôts et en magasins de la fraîcheur, de l'origine et de la catégorie des produits.  Retraits des produits non conformes.
	Consommateurs : <ul style="list-style-type: none"> <li>être écouté par Carrefour.</li> </ul>	Mise en place d'outils d'échanges et d'écoute : service consommateur, tables rondes...  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.
	Fournisseurs : <ul style="list-style-type: none"> <li>être accompagné par Carrefour.</li> </ul>	Analyses des produits à marques Carrefour et contrôle de la conformité des sites de productions.

5 axes	Attentes des parties prenantes en matière de qualité	Politique de Carrefour pour répondre aux parties prenantes et assurer la qualité
Hommes	Équipes Carrefour : <ul style="list-style-type: none"> <li>développer l'expertise qualité ;</li> <li>appliquer les procédures qualité de Carrefour tout au long de l'année.</li> </ul>	Pilotage et contrôle de la démarche Qualité par les experts Carrefour.  Formation technique continue des experts Carrefour.  Contrôles internes du déploiement et du niveau d'appropriation de la politique qualité dans chaque pays.  Formations aux procédures qualité de Carrefour.
Données	Consommateurs et autorités : <ul style="list-style-type: none"> <li>traçabilité des données.</li> </ul>	Enregistrement, traitement, suivi de l'ensemble des données.

La politique qualité est largement déployée au sein du Groupe. Les niveaux d'appropriation et les systèmes de contrôle sont vérifiés annuellement.

100 % des sites de fabrication de produits de marques Carrefour sont certifiés par l'intermédiaire de standards internationaux comme l'*International food standard*, (80 % en 2016) ou audités par Carrefour (20 % en 2016).

Au vu du nombre de sites de Carrefour (2 502 en 2016), plus de 50 000 analyses et plus de 4 300 panels externes ont été conduits en 2016.

La collaboration de Carrefour avec ses fournisseurs implique une relation dans la durée et la confiance, ce dont témoigne le nombre élevé de fournisseurs ayant plus de cinq ans d'ancienneté chez Carrefour (65 % en 2016 et 83% ayant plus de deux ans d'ancienneté).

Nombre de fournisseurs - sites	2016	2015	Variation
<b>TOTAL</b>	<b>2 502</b>	<b>2 454</b>	<b>+ 1,9 %</b>

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

% de notes obtenues aux audits	2016	2015
Entre A et B-	95,1 %	95 %
Dont A+	ND	ND
Entre C et D	4,9 %	5 %

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

Nombre de contrôles réalisés	2016	2015	Variation
Analyses	54 666	52 601	+ 3,9 %
Panels externes	4 399	4 588	(4,9) %

Périmètre : Fournisseurs de produits à marques Carrefour achetés par la centrale d'achat européenne.

En 2016, pour la première année, une thématique RSE a été intégrée au Baromètre client annuel, qui sonde la perception de la politique qualité de Carrefour et mesure son image de marque. L'enquête est envoyée à 16 000 clients par mois et les résultats sont confidentiels.

Chaque année, le service consommateur vérifie auprès de 1 600 clients la qualité de la prise en compte de leurs demandes et recense les actions correctives nécessaires.

Carrefour dispose d'un système international d'alerte *AlertNet* pour informer dans les meilleurs délais ses magasins du retrait voire du rappel d'un produit. Le système est accessible *via* Internet, ouvert et gratuit pour les fournisseurs. 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 de produits concernés sont effectuées sous trois jours ouvrés après la diffusion du retrait. En France, en 2016, à titre d'exemple, 824 produits ont été retirés, et 75 ont été rappelés, 2 ayant fait l'objet d'un communiqué de presse.

## Informer les consommateurs avec un étiquetage nutritionnel

Dans le cadre de la loi de modernisation du système de santé parue début 2016, les pouvoirs publics français recommandent un étiquetage nutritionnel graphique simplifié.

Sous l'impulsion de Carrefour, la Fédération du commerce et de la distribution (FCD) a fait une proposition au Ministère des affaires sociales. Le système proposé par Carrefour et retravaillé au sein de la FCD est appelé SENS (système d'étiquetage nutritionnel simplifié). Il attribue à l'aliment une fréquence de consommation recommandée. Son algorithme et sa démarche scientifique sont publics. Sa communication positive, symbolisée par des triangles de couleurs différentes, est facile à comprendre et n'écarte aucun produit alimentaire de l'alimentation.

En 2016, l'ANSES, Agence nationale de sécurité sanitaire de l'alimentation, a validé la faisabilité technique du SENS.

Carrefour a participé en 2016 à l'expérimentation en condition réelle des systèmes d'étiquetage nutritionnel. Cette initiative du Ministère de la santé et la FCD visait à observer la compréhension de l'étiquetage simplifié par les consommateurs. 16 magasins Carrefour Market et 4 magasins Carrefour Market témoins ont apposé les étiquetages sur une sélection de produits de marques Carrefour.

Carrefour Pologne a promu en 2016 le déploiement de ce système d'étiquetage auprès de l'administration polonaise.

### Proposer aux PME des relations différenciées

Les 4 000 PME alimentaires partenaires de Carrefour fournissent plus d'un produit sur trois en rayons.

La relation différenciée de Carrefour avec les PME s'est en effet établie autour des produits. En 1976, 28 PME participaient au lancement des produits libres, et 20 d'entre elles fournissent encore Carrefour aujourd'hui. La marque Reflets de France, qui privilégie systématiquement les PME, en est un autre exemple.

Carrefour instaure des relations différenciées pour les PME avec l'ensemble de ses métiers, notamment le juridique, la logistique et l'export.

- Depuis 2014, le plan PME facilite leur référencement, l'établissement d'un contrat, et la gestion de la relation commerciale, notamment par un portail dédié sur [carrefour.fr](http://carrefour.fr).
- En 2016, Carrefour a mobilisé un fonds de 10 millions d'euros pour soutenir les investissements des PME et financer des prêts à des taux très attractifs. Les PME peuvent désormais contracter un emprunt à court terme, *PME cash*, pour financer un besoin de trésorerie, d'investissement, ou de développement dans le cadre de leurs relations commerciales avec Carrefour.
- Depuis 2016, le dispositif Innbox des PME accompagne l'innovation, dans une démarche à mi-chemin entre la marque nationale et la marque distributeur.
- Carrefour a consacré en juillet 2016 une campagne de communication nationale aux « Fabuleuses PME françaises ».
- Organisé chaque année, le salon Carrefour des PME et de l'Innovation a accueilli en 2016 510 PME exposantes et 1 100 collaborateurs Carrefour. Le Groupe a remis huit trophées PME de l'innovation et de la RSE, suite au vote des équipes et des clients Carrefour.

### Partager des solutions climat avec les PME

En 2016, le *Global Compact France* et Carrefour se sont associés pour réaliser un tour de France des solutions PME Climats. Rencontrer les PME-PMI sur leurs territoires a suscité une mobilisation collective autour des principes du *Global Compact* et a valorisé les entreprises pionnières et les solutions concrètes inspirantes.

### Entretenir des relations durables et responsables avec les fournisseurs

En 2016, Carrefour France a décidé de mettre en rayons le lait de la marque *C'est qui le patron ?!*<sup>®</sup>, dont le cahier des charges a été déterminé par les consommateurs :

- l'alimentation des vaches est garantie saine et de qualité ;
- les troupeaux profitent de la nature trois à six mois dans l'année ;
- les fourrages sont locaux.

Les 51 producteurs, rassemblés en coopérative Bresse-Val de Saône, reçoivent une juste rémunération pour leur travail.

En 2016, le label *Relations fournisseur responsables* de Carrefour, pour la filière agroalimentaire, a été renouvelé. Cette distinction reflète les relations durables et équilibrées que Carrefour met en place avec ses fournisseurs. Elle reconnaît le respect des intérêts des fournisseurs et l'équité financière dans la relation, la prévention de la corruption, la contribution au développement territorial, l'intégration de l'environnement et de la qualité dans la relation contractuelle. Le label a été décerné à Carrefour en 2015 pour trois ans par les pouvoirs publics après évaluation par des représentants de la distribution, des industries agroalimentaires et de l'amont agricole. Il est contrôlé annuellement. Il est intégré au Code de conduite professionnelle de Carrefour, que doit respecter tout collaborateur de l'entreprise et qui est notamment affiché dans les salles de négociation.

En complément de la clause contractuelle de médiation externe, un médiateur interne répond aux questions des partenaires commerciaux agricoles. Il est indépendant des services des achats, des services commerciaux et de la Direction contentieux. Il est joignable directement par les fournisseurs et par le médiateur externe des relations commerciales agricoles dans un délai de 48 heures. Les fournisseurs le saisissent indépendamment de leurs négociations commerciales, de leurs contrats ou de leurs conventions annuelles avec Carrefour. Pour en savoir plus, consulter le site : [www.pourmoipourtous.fr](http://www.pourmoipourtous.fr).

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

#### Promouvoir la RSE auprès des fournisseurs

##### Politique de Carrefour

Les fournisseurs de produits de marques Carrefour sont tenus de respecter la **Charte sociale et éthique Carrefour**, élaborée en partenariat avec la Fédération internationale des droits de l'Homme (FIDH). Les exigences incluent le respect des principales conventions de l'Organisation internationale du travail (OIT) et des principes du *Global Compact de l'ONU* (détail en section 2.3.4.3).

Cette charte est également déclinée spécifiquement pour les fournisseurs de produits hors marques Carrefour, et encadre ainsi l'éthique de l'ensemble des fournisseurs de Carrefour.

Par ailleurs, depuis 2007, Carrefour met à disposition de tous ses fournisseurs un autodiagnostic développement durable par Internet. Son référentiel, conçu avec le *WWF*, est inspiré de la norme de responsabilité sociale ISO 26000. L'outil ouvre aux fournisseurs la possibilité de s'autoévaluer, de se comparer aux performances du secteur d'activité et de s'améliorer, grâce aux conseils et exemples pratiques. Carrefour valorise sur cet outil les meilleures pratiques des fournisseurs.



## Performance de Carrefour

Carrefour ambitionne que tous ses fournisseurs répondent de façon exhaustive à l'autodiagnostic. En 2016, ils étaient 58 % à l'avoir réalisé.

% de fournisseurs participants à l'autodiagnostic RSE à 100 %	2016	2015
Monde	58 %	69 %
France	58 %	78 %

## Promouvoir les fournisseurs locaux

### Politique de Carrefour

Carrefour privilégie les approvisionnements issus du pays de commercialisation, en particulier pour les produits alimentaires. Le Groupe veut créer dans les pays où il est présent un réseau local de PME connecté aux magasins et l'associer à sa croissance.

Pour promouvoir les fournisseurs locaux, Carrefour développe des gammes de produits de terroirs dans tous ses pays d'implantation.

Depuis 2013, en Belgique, les producteurs situés dans un rayon de 40 kilomètres autour des hypermarchés accèdent à un référencement en 15 jours et contactent directement le magasin.

En France, le plan PME renforce depuis 2014 la coopération de Carrefour avec les PME de tous secteurs, alimentaires et non alimentaires.

Enfin, Carrefour donne la priorité aux producteurs français pour ses gammes Carrefour Bio.

### Performance de Carrefour

- La gamme Terre d'Italia compte plus de 400 références portées par plus de 150 producteurs. Ses 17 millions de produits vendus sont en croissance de 7,5 % par rapport à 2015.
- En Espagne, De Nuestra Tierra propose 161 références issues de 54 producteurs. Les 14,9 millions de produits vendus ont crû de 25 % en moyenne depuis 2015.
- La marque Reflets de France réunit 574 produits de terroir de 346 producteurs. Avec 133 millions de produits vendus en 2016, elle est en croissance de 5 % depuis 2015.
- En 2016, 800 références alimentaires Carrefour Bio sont en rayon en France et 175 millions de produits ont été vendus en 2016. La majorité des produits sont issus de sites de production nationaux. Seuls sont importés les produits exotiques et les agrumes non cultivés en France, ou, en cas de production française insuffisante des produits de l'Union européenne.

À l'échelle du Groupe, la part des ventes de produits alimentaires de marque Carrefour issus de fournisseurs nationaux atteignait 74 % en 2016, contre 71 % en 2015.

% des ventes de produits alimentaires de marque Carrefour issus de fournisseurs nationaux	2016	2015
Europe (dont France)	73 %	70 %
Amérique du Sud	96 %	96 %
Asie	33 %	59 %
<b>TOTAL</b>	<b>73,8 %</b>	<b>70,8 %</b>

### 2.3.4.3 S'assurer du respect des droits de l'Homme par les fournisseurs de Carrefour

#### Politique de Carrefour

Carrefour s'est engagé pour l'amélioration des conditions de travail et pour le respect des droits de l'homme chez ses fournisseurs. Pour cela Carrefour a mis en place des outils et des procédures permettant de contrôler et d'accompagner ses fournisseurs dans leur mise en conformité.

L'engagement des fournisseurs de produits à marques Carrefour se matérialise en premier lieu par la signature d'une Charte sociale et éthique intégrée dans les contrats d'achats dans tous les pays. Élaborée dès 2000 dans sa version initiale, la charte repose notamment sur la Déclaration universelle des droits de l'Homme, les principes de l'OCDE et des Nations Unies et les principales conventions de l'Organisation internationale du travail (OIT).

Elle comporte sept chapitres sur les droits de l'Homme :

1. interdiction du travail forcé et obligatoire ;
2. interdiction du travail des enfants ;
3. respect de la liberté d'association et reconnaissance effective du droit à la négociation collective ;
4. interdiction de toute discrimination, de harcèlement et de violence ;
5. santé et sécurité des travailleurs ;
6. salaires décents, avantages et conditions d'emploi ;
7. durée de travail.

La charte interdit notamment aux fournisseurs le recours à la sous-traitance dissimulée ou non déclarée, et demande, par un effet de cascade, que ses fournisseurs aient les mêmes exigences de conformité sociale vis-à-vis de leurs propres fournisseurs. Dans un système de réciprocité des engagements, elle stipule que Carrefour s'engage à ne pas imposer à ses fournisseurs des conditions empêchant son respect.

Carrefour s'engage également, 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.

Afin d'identifier les pays dans lesquels les risques de non-conformité sont les plus importants, Carrefour a établi une cartographie des risques par pays sur la base d'indices de risques publics, de l'expérience de ses équipes et après consultation avec ces partenaires. Dans la vingtaine de pays à vigilance particulière, le Groupe contrôle par un audit social 100 % des usines fabriquant les produits à ses marques.

Le processus de contrôle se déroule de la façon suivante :

- 1. revue préalable** : les équipes de *sourcing* vérifient sur place la conformité de l'usine identifiée avec de premières exigences sociales, environnementales et de qualité. Cette visite est une première étape déterminante pour poursuivre les échanges ;
- 2. audit initial** : un cabinet indépendant réalise un audit social non annoncé. Si la conformité de l'usine au standard social ICS (*Initiative clause sociale*) est suffisante, l'usine peut être référencée. Un rapport accompagné d'un plan d'actions est systématiquement émis pour corriger les non-conformités ou progresser sur les points de faiblesse relevés.

Si les conclusions de l'audit comportent une alerte, c'est-à-dire un point de non-conformité critique, le fournisseur n'est pas référencé en l'état. Les alertes sont définies par la méthodologie ICS et concernent notamment le travail d'enfants, le travail forcé, des mesures disciplinaires, les tentatives de corruption, de falsification de documents ou des conditions de sécurité mettant en danger la vie des travailleurs ;

- 3. audits de suivi** : une fois référencée, des audits de suivi non annoncés périodiques sont commandités toujours réalisés par des cabinets indépendants. La fréquence de ces audits dépend de la criticité des non-conformités constatées lors des audits précédents. Carrefour réalise ponctuellement des contre-audits pour s'assurer de la bonne application de ses exigences par les cabinets indépendants mandatés.

Si les conclusions de l'audit de suivi comportent une alerte, le fournisseur doit mettre en place une action corrective immédiate. Cette action sera contrôlée dans le délai permettant sa mise en œuvre ;

- 4. audits spécifiques** : Carrefour peut mandater une société extérieure pour vérifier des éléments ponctuels ou précis, comme dans le cadre de l'Accord Bangladesh signé en 2013.

Pour les fournisseurs situés en dehors des pays à vigilance systématique, le système de contrôle est adapté à l'activité, aux problématiques locales et aux pratiques de l'usine, l'audit externe n'étant pas systématique.

Carrefour forme ses fournisseurs, en partenariat avec des consultants ou des ONG locales. Les équipes du Global Sourcing Carrefour ont élaboré le *Good factory standard*, un document pratique de formation. Décliné par secteurs et/ou par type de produit (bazar, textile, bois, cuir, etc.), il est illustré de photos afin d'être facilement interprétable auprès de tous les interlocuteurs en usine, quel que soit le pays ou le niveau d'éducation. Des formations sont données sur des enjeux spécifiques. En 2016, un plan de formation fournisseurs a été déployé sur l'utilisation de produits chimiques en lien avec la qualité de l'eau. Enfin, Carrefour accompagne ses fournisseurs par régions, lorsque ceux-ci rencontrent une problématique particulière. En 2016, par exemple, les fournisseurs turcs ont reçu des formations sur le travail migrant, et un programme est mis en place dans les usines cambodgiennes sur la représentation syndicale et la liberté d'association.

Carrefour s'engage également pour l'harmonisation des différents systèmes de vérification sociale existants et l'élaboration d'instruments partagés et de normes communes pour la mise en œuvre des normes internationales du travail. C'est l'une des raisons pour lesquelles Carrefour utilise le référentiel ICS (*Initiative clause sociale*) partagé par 20 entreprises françaises et mettra en 2017 en place un pilote avec BSCI (*Business social compliance program*). Le Groupe est également engagé dans la plate-forme CGF (*Consumer goods forum*) sur la résolution visant à combattre le travail forcé et dans divers groupes de travail localement. Il soutient enfin l'élaboration dans le cadre des Nations Unies d'un instrument juridiquement contraignant sur les entreprises et les droits humains à vocation universelle, ainsi que le renforcement des normes européennes.

## Performance de Carrefour

Carrefour couvre avec un audit social conforme 100 % des usines d'approvisionnement situées en pays à vigilance particulière. L'audit n'est pas une fin en soi mais bien un outil permettant d'engager un dialogue et un plan de mise en conformité avec le fournisseur sur les conditions de travail.

En 2016, la baisse du nombre d'audits sociaux est liée à une forte campagne d'audit en 2015 afin de bénéficier d'une grille d'audit plus détaillée notamment sur la santé et la sécurité, et à la baisse du nombre d'audits initiaux, due à la stabilisation du parc de fournisseurs.

Nombre d'audits sociaux (audits initiaux)	2016	2015
Bangladesh	93 (26)	109 (50)
Chine	942 (365)	1016 (427)
Inde	44 (24)	114 (62)
Turquie	45 (32)	45 (35)
Autres pays	220 (100)	171 (95)
<b>TOTAL</b>	<b>1 344 (547)</b>	<b>1 455 (669)</b>

Au total, 23 % des audits ont présenté des alertes en 2016 avec 12 % pour les audits de suivi.

Nombre d'audits avec alerte *	2016	2015
Bangladesh	31 %	78 %
Chine	25 %	23 %
Inde	23 %	61 %
Turquie	31 %	33 %
Autres pays de sourcing	12 %	23 %
<b>TOTAL</b>	<b>23 %</b>	<b>30 %</b>

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

L'année 2015 est une année de transition de la trame d'audit et donc non comparable. La trame 2016 a des alertes renforcées.

Répartition des alertes par non-conformité en 2016	Hygiène et sécurité	Horaires de travail	Rémunération	Autres *
Bangladesh	32 %	34 %	23 %	11 %
Chine	25 %	35 %	28 %	11 %
Inde	31 %	19 %	31 %	19 %
Turquie	27 %	30 %	15 %	27 %
Autres pays de sourcing	43 %	20 %	18 %	20 %
<b>TOTAL</b>	<b>27 %</b>	<b>33 %</b>	<b>27 %</b>	<b>13 %</b>

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

2016 est la 4<sup>e</sup> année de l'Accord Bangladesh, créé en 2013 par une coalition de marques internationales et les principaux syndicats. Les résultats pour Carrefour sont les suivants : 100 % des usines des fournisseurs Carrefour ont été auditées et le taux de mise en place des plans d'action est de 80 %.

## Faits marquants

En 2016, Carrefour a poursuivi la mise en œuvre de son plan d'action établi en 2014.

- 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 2016, Carrefour a poursuivi ses actions en faveur de la convergence des standards sociaux. Dans ce cadre, Carrefour deviendra membre en 2017 l'initiative sociale BSCI afin de poursuivre la mise en place du plan d'action établi dans le cadre des échanges avec ICS depuis 2 ans. Carrefour, dans le cadre du Consumer Goods Forum, a également participé à l'élaboration des principes visant à réduire le travail forcé, principes qui seront intégrés aux pratiques du Groupe en 2017.
- 2. Renforcement du contrôle et de l'accompagnement des fournisseurs.**

Carrefour a étendu le guide *Good factory standard* établi initialement pour le textile aux activités du secteur bazar (meubles en bois, en métal, etc.) et des produits électroniques. Ces guides présentent, sur la base de photos prises en usine, les bonnes et les mauvaises pratiques dans un esprit

pédagogique de sensibilisation des fournisseurs mais également de formation des équipes terrain de Carrefour. Aujourd'hui le *Good factory standard* est décliné pour 11 différents types de production.

Des formations ont été mises en place sur les sujets sociaux et environnementaux tant pour les équipes Carrefour (180 formés) que pour les fournisseurs (110 formés) sur différents sujets notamment le questionnaire ICS dans sa dernière version, la gestion des produits chimiques ou les bonnes pratiques en termes de stations d'épuration.

- 3. Renforcement de la mesure de la performance.**

Carrefour a continué à travailler à l'amélioration de ses indicateurs de suivi de son parc de fournisseurs (voir indicateurs ci-dessus).

Les fournisseurs de Carrefour au Bangladesh ont, dans le cadre de l'Accord Bangladesh sur la sécurité incendie et la sécurité des bâtiments, mis en place 84 % des plans d'action pour une moyenne de 74 % pour les 190 membres de l'Accord.

- 4. Promotion du respect des Droits de l'Homme.**

Carrefour a soutenu des projets locaux de soutien aux droits humains, notamment à la liberté d'association dans différents pays.

Carrefour recueille dans sa démarche les conseils de la Fédération internationale des ligues des droits de l'Homme (FIDH) avec laquelle le Groupe coopère depuis 2000, et a recours aux expertises de nombreuses parties prenantes dans ses pays de sourcing.

### 2.3.4.4 Être un commerçant solidaire

#### Politique de Carrefour et de sa Fondation

Créée en 2000, la Fondation d'entreprise Carrefour conduit des programmes de mécénat dans les pays d'implantation du Groupe. En cohérence avec le métier de distributeur de Carrefour, ses interventions s'articulent autour de deux axes majeurs : l'alimentation solidaire et l'aide humanitaire d'urgence.

La Fondation soutient, développe et coordonne les initiatives solidaires portées par les équipes en Belgique, France, Italie, Pologne, Roumanie, et par les Fondations locales : *Carrefour China Foundation For Food Safety*, *Carrefour Taiwan Cultural and Educational Foundation*, *Fundación Solidaridad Carrefour* en Espagne, *Fundación Carrefour Argentina*, *Instituto Carrefour* au Brésil. Fortes de leur proximité avec le tissu local, ces structures mènent des actions de solidarité en collaboration avec les associations sur le terrain.

Les dossiers de demandes de financement sont évalués sur la base d'une grille de critères objectifs et partagés avec les porteurs de projets lors de l'instruction des dossiers. La Direction du pays valide le projet et définit avec le porteur de projet et la Fondation l'aide financière, technique et matérielle nécessaire et appropriée à la bonne mise en œuvre du programme sur le terrain. Lorsque le projet obtient la validation du Conseil d'administration de la Fondation, une convention est alors signée avec l'association locale. Chaque Direction Pays met en place un suivi et une évaluation régulière. La Fondation Carrefour s'assure de la bonne utilisation des ressources allouées et des résultats obtenus 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 dans le rapport d'activité de la Fondation Carrefour et sur son site Internet : [www.fondation-carrefour.org/fr](http://www.fondation-carrefour.org/fr)

#### Performance de Carrefour

En 2016, la dotation annuelle de la Fondation Carrefour, de 4,45 millions d'euros, a été renforcée d'une dotation supplémentaire dédiée à l'amélioration des conditions de travail, de 1,2 millions d'euros. Le Conseil d'administration de la Fondation a par ailleurs voté l'allocation de 2,7 millions d'euros de fonds encore non alloués à l'aide humanitaire d'urgence pour les populations migrantes et réfugiées. Au total, le budget de la Fondation en 2016 s'élevait à 8,42 millions d'euros dont 4,5% de frais de fonctionnement.

La Fondation Carrefour a soutenu 94 programmes dans 16 pays d'intervention.

Chaque programme soutenu fait l'objet d'un suivi et d'un accompagnement par les équipes de Carrefour.

#### Faits marquants

##### Aide alimentaire

Les magasins contractualisent localement avec les associations d'aide alimentaire pour donner chaque jour des produits dits « courts en date » : fruits, légumes, produits frais, produits d'épicerie, etc. En 2016, les dons ont représenté 142,8 millions d'équivalents repas dont 102 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.

En 2016, Carrefour Belgique, Carrefour Argentine et la *Carrefour Taiwan Foundation* ont lancé des appels à projets pour accompagner les initiatives autour de l'aide alimentaire. En Belgique, le « Clic Solidaire » appelait particulièrement pour sa deuxième édition les projets de collecte et de gestion des dons des magasins : équipements, véhicules, formation professionnelle des bénévoles, cuisine et transformation des invendus, création de conserveries.

La Fondation a renouvelé en 2016 son soutien à la *Fundación Conin* en Argentine, qui lutte contre la malnutrition des enfants. Les bourses de cette année financent le suivi médical, nutritionnel, psychomoteur et social de 150 jeunes enfants. Depuis le début du programme, ils sont 600 à en avoir bénéficié. Les collaborateurs Carrefour apportent régulièrement de l'aide dans les centres d'accueil de la *Fundación Conin*.

##### Logistique solidaire

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 de la chaîne du froid. Depuis 1994, Carrefour a financé l'acquisition de 295 véhicules frigorifiques et de 57 chambres froides.

En 2016, Carrefour a participé à l'achat de six camions frigorifiques et d'une chambre froide pour la Fédération française des banques alimentaires (FFBA). Ces investissements permettent la collecte annuelle de plus de 7 tonnes de denrées alimentaires et bénéficient à près de 60 000 personnes en précarité.

En outre, la Fondation Carrefour a participé à l'achat de huit camions frigorifiques et une chambre froide pour les Restos du Cœur. Ces investissements permettent de servir plus de 10 millions de repas et de bénéficier à plus de 100 000 personnes. Par ailleurs, un véhicule frigorifique a également été financé pour la Fédération départementale du Secours populaire français de Haute-Savoie, en France.

##### Restaurants solidaires et antigaspi

La Fondation a soutenu une initiative solidaire et anti-gaspillage née à l'occasion des Jeux Olympiques de Rio en 2016. Pour utiliser les surplus alimentaires des 14 millions de repas servis et les invendus du Village Olympique, l'association *Gastromotiva* a créé un restaurant antigaspi et une cantine solidaire : *RefettoRIO*. Après les Jeux, la cantine est devenue un centre de formation où l'association dispense des cours de cuisine et sensibilise à la lutte contre le gaspillage alimentaire. 18 jeunes en difficultés y suivent actuellement une formation professionnelle aux métiers de bouche.

La Fondation a également soutenu en 2016 la création du premier restaurant antigaspi, à Taiwan. Les invendus alimentaires des distributeurs et grossistes partenaires et de l'association sont cuisinés en menus vendus à très bas prix pour les plus démunis. Le restaurant accueille 20 jeunes défavorisés en formation professionnelle.

##### Insertion autour des métiers de bouche

La Fondation Carrefour a cofinancé un cycle annuel de formations spécialisées sur l'hygiène et la sécurité alimentaire en France pour les responsables, les bénévoles, et les associations partenaires de la Fédération Française des Banques Alimentaires. La Fondation a également soutenu la formation des bénévoles du réseau : 100 stagiaires ont suivi le parcours « responsables hygiène et sécurité alimentaire », 3 000 le module « tous acteurs de la

sécurité alimentaire », et de plus de 400 la session « 100 % bonnes pratiques hygiène ».

La Fondation Carrefour a participé financièrement à la création d'un self d'insertion des Restaurants du Cœur à Saint Briec. 36 salariés en insertion y travaillent et la moitié des couverts accueillis sont réservés à un public fragile, comme des salariés en insertion ou en établissement et service d'aide par le travail (ESAT).

Carrefour et sa Fondation agissent aussi en faveur de l'insertion professionnelle des personnes accueillies par les associations. Des ateliers coaching sont menés avec l'Espace Emploi Carrefour, avec pour objectif de donner aux personnes accueillies les clés pour construire un CV, réussir leurs entretiens d'embauche et accéder à un emploi. Carrefour recrute également une vingtaine de candidats des Restos du Cœur par an.

### Les jardins partagés, vecteurs d'insertion

Carrefour a poursuivi son accompagnement du Réseau Cocagne, exploitations maraîchères biologiques à vocation d'insertion sociale et professionnelle, dont la mission est de lutter contre les exclusions et la précarité par l'embauche, de produire des légumes en agriculture biologique, et de commercialiser la production auprès d'adhérents consommateurs. La Fondation a financé des conserveries solidaires, la mise en culture de nouveaux rosiers et de feuillages, ainsi que trois nouveaux jardins. Cette aide a permis la création de 38 emplois en insertion, dans les nouveaux jardins et dans les structures innovantes.

### Soutien aux personnes en grande exclusion

La Fondation a renouvelé en 2016 sa contribution financière à l'action du *Samu Social* en Roumanie. Un premier budget a été alloué à la lutte contre l'exclusion et pour l'accompagnement vers la réinsertion des personnes sans-abris ou en situation de grande exclusion sociale. Depuis le début du partenariat il y a 10 ans, des passerelles entre l'association et l'entreprise ont permis d'embaucher des personnes en réinsertion. Une seconde aide a été attribuée pour financer des consultations et des prises en charge médicales, un secours en alimentation et en produits de première nécessité pour les familles de 100 bébés et jeunes enfants dans la rue. Carrefour Roumanie participe également activement aux campagnes de l'association et les salariés peuvent donner de leur temps.

L'année 2016 aura été fortement marquée par la crise migratoire, en France et à travers le monde. La Fondation Carrefour a débloqué une aide financière d'un million d'euros, pour soutenir l'accueil et l'intégration des populations réfugiées en France, à travers le soutien de projets portés par les associations Aurore, le Secours Populaire et Unis-Cité pour améliorer les conditions d'accueil et accompagnement des familles. En Jordanie, en Grèce, en Irak et en Syrie, la Fondation Carrefour a soutenu plusieurs associations (Samusocial International, ACTED, Solidarités international et Élise Care) pour améliorer la sécurité alimentaire des populations déplacées ou réfugiées.

## 2.3.4.5 Construire et rénover durablement, dans le respect de la biodiversité

### Biodiversité locale

#### Politique de Carrefour

Dans le cadre de l'activité immobilière de Carrefour Property, Carrefour France a instauré la Charte d'écoconception, la Charte chantier vert et la Charte biodiversité. Ces documents encadrent l'adoption des meilleures pratiques environnementales à chaque étape de la vie du bâtiment.

Lors de la conception, l'architecture des magasins est pensée pour optimiser les consommations d'énergie. Les matériaux naturels plus respectueux de l'environnement sont favorisés, les énergies renouvelables sont systématiquement envisagées et chaque projet est pensé pour s'intégrer au paysage naturel ou urbain et minimiser son impact sur l'environnement.

Lors de la phase de travaux, les entreprises intervenant sur les chantiers de construction de magasins Carrefour 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 intègre aux nouveaux aménagements, des solutions respectueuses de l'environnement. Ainsi, dans les galeries marchandes le changement d'éclairage en LED devrait générer jusqu'à 50 % d'économies d'énergie. 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 certifié 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, 4 sites sont certifiés BREEAM pour la phase de conception – dont 3 certifiés BREEAM niveau *Very Good* et 1 certifié BREEAM niveau *Good*. En 2016, 7 permis de construire avec une certification BREEAM ont été déposés : 5 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, 7 sites sont certifiés BREEAM-in-Use, dont 5 au niveau *Excellent* et 2 au niveau *Very good*.

## 2.4 Les résultats RSE de Carrefour

### 2.4.1 Indicateurs RSE

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	2016	2015
<b>Valoriser nos déchets</b>	% des déchets valorisés (dons alimentaires inclus) <sup>(1)</sup>	71,6	68,7
	Quantité de déchets recyclés (total en milliers de tonnes) <sup>(1)</sup>	399,9	391,9
	Quantité de piles récoltées en magasin (en milliers de tonnes)	0,7	0,8
	Quantité d'autres produits fin de vie récoltés en magasin (en milliers de tonnes)	12,6	10,6
	Nombre de sacs de caisse gratuits (jetables) achetés (en millions de sacs)	883	1 288
<b>S'engager pour le climat</b>	% de variation des émissions de CO <sub>2</sub> par rapport à 2010*	(24,7)	(17,2)
	Émissions totales de GES par source (en milliers de T.eq.CO <sub>2</sub> ) <sup>☑</sup>	3 022,6	3 325,2
	Scope 1 (réfrigérants, gaz et fuel) (en milliers de T.eq.CO <sub>2</sub> )	1 132,3	1 401,7
	Scope 2 (électricité) (en milliers de T.eq.CO <sub>2</sub> )	1 563,1	1 602,0
	Scope 3 (logistique) (en milliers de T.eq.CO <sub>2</sub> )	327,2	321,5
	% de variation de la consommation d'énergie par m <sup>2</sup> de surface de vente par rapport à 2010*	(15,4)	(12,8)
	Consommation d'énergie (en kWh/m <sup>2</sup> de surface de vente) <sup>☑</sup>	535,3	551,2
	% de variation des émissions de CO <sub>2</sub> par m <sup>2</sup> liées à la production de froid par rapport à 2010*	(45,3)	(30,4)
	Nombre de magasins équipés en système hybride ou 100 % naturel	348	260
	100 % fluide naturel (sans HFC ou HCFC)	146	90
	Hybride (mix HFC et naturel)	202	170
	Quantité de fluides réfrigérants rechargés suite à des fuites (kg/1 000 m <sup>2</sup> de surface de vente) <sup>(2)</sup>	34,1	42,2
	% de variation des émissions de CO <sub>2</sub> par palette transportée par rapport à 2010* <sup>(3)</sup>	(7,1)	(7,0)
	Émissions de CO <sub>2</sub> par unité de transport <sup>(3)</sup> (en kg CO <sub>2</sub> /palette)	6,42	6,43
	Quantité d'eau consommée par rapport à la surface de vente (en m <sup>3</sup> /m <sup>2</sup> )	1,67	1,60
	Quantité d'eau consommée (en m <sup>3</sup> )	16,8	15,7
	% d'eau économisée en un an par m <sup>2</sup> de surface de vente	-	1,1

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

(2) Hors HM : AT/SM : AR.

(3) Hors HM : AT.

\* Donnée 2010 retraitée

☑ Chiffres 2016 ayant fait l'objet d'une vérification en niveau raisonnable.

PRÉSERVATION DE LA BIODIVERSITÉ			
Engagements	Indicateurs	2016	2015
<b>Développer l'agroécologie, les produits biologiques et le commerce équitable</b>	Nombre de Filières Qualité Carrefour (FQC)	464	444*
	Ventes TTC des produits Filières Qualité Carrefour <i>(en millions d'euros)</i>	922,7	891,1*
	Nombre de produits contrôlés alimentaires bio	2 390	2 235*
	Ventes de produits alimentaires bio TTC (marques propres et marques nationales) <i>(en millions d'euros)</i>	1 041,5	789,5*
	Ventes de produits bio TTC (marques propres et marques nationales) <i>(en millions d'euros)</i>	1 107,4	838,0
	Nombre de produits de marques propres issus du commerce équitable	99	77
	Ventes TTC de produits issus du commerce équitable (marques propres et marques nationales) <i>(en millions d'euros)</i>	149,0	124,1
<b>Encourager une consommation durable des ressources de la mer</b>	Ventes MSC et ASC + FQC produits de la mer <i>(en millions d'euros)</i>	199,0	184,6
<b>Supprimer la déforestation nette en 2020 dans les approvisionnements de bœuf, papier, huile de palme, bois et soja</b>	% d'huile de palme issue des filières soutenues par la RSPO	100	100
	% d'huile de palme utilisée certifiée durable et entièrement tracée (RSPO ségrégé)	15,5	14,3
	% d'huile de palme utilisée certifiée durable et partiellement tracée (RSPO mass balance)	49,4	44,1
	% d'huile de palme couverte par des certificats GreenPalm	35,1	41,6
	% de papier certifié/recyclé dans les catalogues	99,6	99,6
	Ventes des produits PEFC et FSC Carrefour <i>(en millions d'euros)</i>	105,0	106,6
	Quantité de papier acheté pour les publications commerciales <i>(en kg/m² de surface de vente)</i>	14,3	14,9

\* Donnée 2015 ajustée.

ACCOMPAGNEMENT DES PARTENAIRES			
Engagements	Indicateurs	2016	2015
<b>Agir en employeur responsable</b>	Effectif ( <i>total</i> )	384 151	380 920
	% des femmes dans le management	39,2	38,3
	Part des contrats à durée indéterminée ( <i>en %</i> )	92,4	92,3
	Part des effectifs à temps partiel ( <i>en %</i> )	24,6	22,9
	Taux de promotion interne ( <i>en %</i> )	50,7	51,1
	Nombre d'embauches à durée indéterminée	81 453	91 484
	Taux d'absence pour motif accident ( <i>en %</i> )	0,50	0,56
	Nombre de salariés en situation de handicap	12 203	11 271
	Part des salariés déclarés travailleurs handicapés ( <i>en %</i> )	3,3	3,0
	Nombre total d'heures de formation dispensées dans l'année ( <i>en milliers</i> )	5 196	5 097
	Nombre d'heures de formation en moyenne par collaborateur	14,0	13,6
<b>Améliorer la communication sur nos résultats/actions avec la communauté extra-financière</b>	Score RobecoSAM	74	69
	Score Carbon Disclosure Project	B <sup>(1)</sup>	96B
	Score VigeoEiris	55	45*
<b>Promouvoir la RSE dans sa chaîne d'approvisionnement et favoriser les fournisseurs locaux</b>	% des fournisseurs participant à l'autodiagnostic RSE à 100 %	58	69
	% de ventes de produits alimentaires de marques Carrefour issus de fournisseurs directs nationaux	73,8	70,8
<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	59	54
	Nombre total d'audits sociaux réalisés	1 344	1 455
<b>Être un commerçant solidaire</b>	Nombre d'équivalents repas offerts aux associations d'aide alimentaire ( <i>en millions</i> )	142,8	100,5
	Budget de la Fondation Carrefour ( <i>en millions d'euros</i> )	8,4	7,75
	Nombre de projets soutenus	94	71
	Nombre de pays d'intervention	16	15

\* Score 2014.

(1) Modification du système d'évaluation.



## 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 : <ul style="list-style-type: none"> <li>● l'effectif total et la répartition des salariés par sexe, par âge et par zone géographique ;</li> <li>● les embauches et les licenciements ;</li> <li>● les rémunérations et leur évolution.</li> </ul>	38-39, 41 à 43 et 51
b) Organisation du travail : <ul style="list-style-type: none"> <li>● l'organisation du temps de travail ;</li> <li>● l'absentéisme.</li> </ul>	39 et 48
c) Relations sociales : <ul style="list-style-type: none"> <li>● l'organisation du dialogue social, notamment les procédures d'information et de consultation du personnel et de négociation avec celui-ci ;</li> <li>● le bilan des accords collectifs.</li> </ul>	43 à 46
d) Santé et sécurité : <ul style="list-style-type: none"> <li>● les conditions de santé et de sécurité au travail ;</li> <li>● le bilan des accords signés avec les organisations syndicales ou les représentants du personnel en matière de santé et de sécurité au travail ;</li> <li>● les accidents du travail, notamment leur fréquence et leur gravité, ainsi que les maladies professionnelles.</li> </ul>	46 à 48
e) Formation : <ul style="list-style-type: none"> <li>● les politiques mises en œuvre en matière de formation ;</li> <li>● le nombre total d'heures de formation.</li> </ul>	40 à 42
f) Égalité de traitement : <ul style="list-style-type: none"> <li>● les mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes ;</li> <li>● les mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées ;</li> <li>● la politique de lutte contre les discriminations.</li> </ul>	48 à 53
g) Promotion et respect des stipulations des conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail relatives : <ul style="list-style-type: none"> <li>● au respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective ;</li> <li>● à l'élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession ;</li> <li>● à l'élimination du travail forcé ou obligatoire ;</li> <li>● à l'abolition effective du travail des enfants.</li> </ul>	31 et 70 à 73
<b>2° Informations environnementales</b>	
a) Politique générale en matière environnementale <ul style="list-style-type: none"> <li>● 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 ;</li> <li>● les actions de formation et d'information des salariés menées en matière de protection de l'environnement ;</li> <li>● les moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions ;</li> <li>● 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.</li> </ul>	28 à 30 et 53  128 à 130  nul (périmètre France)
b) Pollution et gestion des déchets : <ul style="list-style-type: none"> <li>● les mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement ;</li> <li>● la prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité.</li> </ul>	54 à 62
c) Économie circulaire : c1) Prévention et gestion des déchets : <ul style="list-style-type: none"> <li>● les mesures de prévention, de recyclage, de réutilisation, d'autres formes de valorisation et d'élimination des déchets ;</li> <li>● les actions de lutte contre le gaspillage alimentaire.</li> </ul> c2) Utilisation durable des ressources : <ul style="list-style-type: none"> <li>● la consommation d'eau et l'approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales ;</li> <li>● la consommation de matières premières et les mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation ;</li> <li>● la consommation d'énergie, les mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables ;</li> <li>● l'utilisation des sols.</li> </ul>	54-55  53-54  61-62 63 à 67 56 à 59 67 et 75
d) Changement climatique <ul style="list-style-type: none"> <li>● les rejets de gaz à effet de serre ;</li> <li>● l'adaptation aux conséquences du changement climatique.</li> </ul>	56 à 59
e) Protection de la biodiversité <ul style="list-style-type: none"> <li>● les mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité.</li> </ul>	63 à 67



## Responsabilité sociétale

Les résultats RSE de Carrefour

Article 225 loi de Grenelle 2	Page du rapport de gestion
<b>3° Informations relatives aux engagements sociétaux</b>	
a) Impact territorial, économique et social de l'activité de la Société : <ul style="list-style-type: none"><li>● en matière d'emploi et de développement régional ;</li><li>● sur les populations riveraines ou locales.</li></ul>	70 à 75
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 : <ul style="list-style-type: none"><li>● les conditions du dialogue avec ces personnes ou organisations ;</li><li>● les actions de partenariat ou de mécénat.</li></ul>	31 74-75
c) Sous-traitance et fournisseurs : <ul style="list-style-type: none"><li>● la prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux ;</li><li>● 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.</li></ul>	70 à 73
d) Loyauté des pratiques : <ul style="list-style-type: none"><li>● les actions engagées pour prévenir la corruption ;</li><li>● les mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs.</li></ul>	33-34 68 à 70
e) Autres actions engagées, au titre du présent 3° en faveur des droits de l'homme.	70 à 73

## 2.4.3 Table de correspondance GRI-G4

GRI - G4 Éléments, DAM & Indicateurs	Partie du rapport de gestion Carrefour
<b>Éléments généraux d'information</b>	
<b>Stratégie et analyse</b>	
G4-1	2.1.2 / 2.1.3
G4-2	2.1.3.1
<b>Profil de l'organisation</b>	
G4-3 à G4-16	Chiffres clés 2016 / chap. 1 / 2.1 / 2.3.1
<b>Aspects et périmètres pertinents identifiés</b>	
G4-17 à G4-23	chap. 4
<b>Implication des parties prenantes</b>	
G4-24 à G4-27	2.1.3.1
<b>Profil du rapport</b>	
G4-28 à G4-33	2.1.3.3 / 2.4.3 / 2.4.4 / III <sup>ème</sup> couv
<b>Gouvernance</b>	
G4-34 à G4-55	chap. 3
<b>Éthique et intégrité</b>	
G4-56 à G4-58	chap. 3 / 2.1.3.5
<b>Éléments spécifiques d'information</b>	
<b>DAM et indicateurs</b>	
<b>Catégorie : économie</b>	
<b>Aspect : Performance économique</b>	
G4-DAM/G4-EC1 à G4-EC4	2.3.1 / 2.3.2.3
<b>Aspect : Présence sur le marché</b>	
G4-DAM/G4-EC5 et G4-EC6	Absent
<b>Aspect : Présence sur le marché</b>	
G4-DAM/G4-EC7 et G4-EC8	2.3.4.2 / 2.3.4.5
<b>Aspect : Pratiques d'achat</b>	
G4-DAM/G4-EC9	2.3.4.2
<b>Catégorie : environnement</b>	
<b>Aspect : Matières</b>	
G4-DAM	2.1.3
G4-EN1	2.3.2.1 / 2.3.2.3 / 2.3.2.4
G4-EN2	2.3.2.4
<b>Aspect : Énergie</b>	
G4-DAM	2.1.3
G4-EN3	2.3.2.3
G4-EN4	2.3.2.3
G4-EN5	2.3.2.3
G4-EN6	2.3.2.3
G4-EN7	2.3.2.3
<b>Aspect : Eau</b>	
G4-DAM	2.1.3
G4-EN8	2.3.2.5
G4-EN9	N/A
G4-EN10	2.3.2.5
<b>Aspect : Biodiversité</b>	
G4-DAM	2.1.3



## Responsabilité sociale

Les résultats RSE de Carrefour

GRI - G4 Éléments, DAM & Indicateurs	Partie du rapport de gestion Carrefour
G4-EN11	2.3.3
G4-EN12	2.3.3
G4-EN13	2.3.3
G4-EN14	2.3.3.2
<b>Aspect : Émissions</b>	
G4-DAM	2.1.3
G4-EN15	2.3.2.3 / 2.4.3
G4-EN16	2.3.2.3 / 2.4.3
G4-EN17	2.3.2.3 / 2.4.3
G4-EN18	2.3.2.3 / 2.4.3
G4-EN19	2.3.2.3 / 2.4.3
G4-EN20	2.3.2.3
G4-EN21	N/A
<b>Aspect : Effluents et déchets</b>	
G4-DAM	2.1.3
G4-EN22	2.3.2.5
G4-EN23	2.3.2
G4-EN24	2.3.2
G4-EN25	2.3.2
G4-EN26	N/A
<b>Aspect : Produits et services</b>	
G4-DAM	2.1.3
G4-EN27	2.3.3.1 / 2.3.3.2 / 2.3.3.3
G4-EN28	Absent
<b>Aspect : Conformité</b>	
G4-DAM	2.1.3
G4-EN29	N/A
<b>Aspect : Transport</b>	
G4-DAM	2.1.3
G4-EN30	2.3.2.3
<b>Aspect : Généralités</b>	
G4-DAM	2.1.3
G4-EN31	Absent
<b>Aspect : Évaluation environnementale des fournisseurs</b>	
G4-DAM	2.3.4.2
G4-EN32	2.3.4.2
G4-EN33	2.3.4.2 / 2.3.4.3
<b>Aspect : Mécanismes de règlement des griefs environnementaux</b>	
G4-DAM	Absent
G4-EN34	N/A

**GRI - G4**  
Éléments, DAM & Indicateurs

Partie du rapport de gestion Carrefour

Catégorie : social

Sous-catégorie : pratiques en matière d'emploi et travail décent

Aspect : Emploi

G4-DAM	2.1.3
G4-LA1	2.3.1.1
G4-LA2	2.3.1.2
G4-LA3	Absent

Aspect : Relations employeur/employés

G4-DAM	2.1.3
G4-LA4	Absent

Aspect : Santé et sécurité au travail

G4-DAM	2.1.3
G4-LA5	Absent
G4-LA6	2.3.1.3
G4-LA7	Absent
G4-LA8	2.3.1.3

Aspect : Formation et éducation

G4-DAM	2.1.3
G4-LA9	2.3.1.2
G4-LA10	2.3.1.2
G4-LA11	Absent

Aspect : Diversité et égalité des chances

G4-DAM	2.1.3
G4-LA12	chap. 3

Aspect : Égalité de rémunération entre les femmes et les hommes

G4-DAM	2.1.3
G4-LA13	Absent

Aspect : Évaluation des pratiques en matière d'emploi chez les fournisseurs

G4-DAM	2.1.3
G4-LA14	2.3.4.3
G4-LA15	2.3.4.3

Aspect : Mécanismes de règlement des griefs relatifs aux pratiques en matière d'emploi

G4-DAM	Absent
G4-LA16	Absent

Sous-catégorie : droits de l'homme

Aspect : Investissement

G4-DAM	2.1.3
G4-HR1	2.3.4.3
G4-HR2	2.3.4.3

Aspect : Non-discrimination

G4-DAM	2.3.1.4
G4-HR3	Absent

Aspect : Liberté syndicale et droit de négociation collective

G4-DAM	2.3.1.3
G4-HR4	2.3.4.3

Aspect : Travail des enfants

G4-DAM	2.1.3
G4-HR5	2.3.4.3





## Responsabilité sociale

Les résultats RSE de Carrefour

GRI - G4 Éléments, DAM & Indicateurs	Partie du rapport de gestion Carrefour
Aspect : Travail forcé ou obligatoire	
G4-DAM	2.1.3
G4-HR6	2.3.4.3
Aspect : Pratiques en matière de sécurité	
G4-DAM	2.1.3
G4-HR7	2.3.4.3
Aspect : Droits des peuples autochtones	
G4-DAM	Absent
G4-HR8	Absent
Aspect : Évaluation	
G4-DAM	2.1.3
G4-HR9	2.3.4.3
Aspect : Évaluation du respect des droits de l'homme chez les fournisseurs	
G4-DAM	2.1.3
G4-HR10	2.3.4.3
G4-HR11	2.3.4.3
Aspect : Mécanismes de règlement des griefs relatifs aux droits de l'homme	
G4-DAM	Absent
G4-HR12	Absent
<b>Sous-catégorie : Société</b>	
Aspect : Communautés locales	
G4-DAM	2.3.1.1
G4-SO1	Absent
G4-SO2	N/A
Aspect : Lutte contre la corruption	
G4-DAM	2.1.3.5
G4-SO3	Absent
G4-SO4	2.1.3.5
G4-SO5	Absent
Aspect : Politiques publiques	
G4-DAM	2.1.3.5
G4-SO6	Absent
Aspect : Comportement anticoncurrentiel	
G4-DAM	2.1.3.5
G4-SO7	Absent
Aspect : Conformité	
G4-DAM	2.1.3.5
G4-SO8	Absent
Aspect : Évaluation des impacts des fournisseurs sur la Société	
G4-DAM	2.3.4.2 / 2.3.4.3
G4-SO9	2.3.4.2 / 2.3.4.3
G4-SO10	2.3.4.2 / 2.3.4.3
Aspect : Mécanismes de règlement des griefs relatifs à l'impact sur la Société	
G4-DAM	Absent
G4-SO11	Absent

GRI - G4  
Éléments, DAM & Indicateurs

Partie du rapport de gestion Carrefour

Sous-catégorie : responsabilité liée aux produits

Aspect : Santé et sécurité des consommateurs	
G4-DAM	2.1.3
G4-PR1	2.3.3.1
G4-PR2	Absent
Aspect : Étiquetage des produits et services	
G4-DAM	2.1.3
G4-PR3	2.3.4.1
G4-PR4	Absent
G4-PR5	2.3.4.1
Aspect : Communication marketing	
G4-DAM	Absent
G4-PR6	Absent
G4-PR7	Absent
Aspect : Vie privée des clients	
G4-DAM	2.1.3.4
G4-PR8	Absent
Aspect : Conformité	
G4-DAM	2.1.3.4
G4-PR9	Absent

## 2.4.4 Méthodologie détaillée de reporting des indicateurs RSE

La Direction RSE s'appuie pour l'élaboration du rapport de gestion 2016 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.

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.

### Principes applicables à la rédaction du rapport RSE

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

#### Contexte de RSE

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

#### 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 seize 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 97,3 % 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 2016

**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 2016.

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**

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

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

Le périmètre concerne les magasins intégrés ouverts du 1<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 2016, les indicateurs relatifs aux réfrigérants et au transport 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 2016, les indicateurs relatifs 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 2016, celle-ci n'est pas incluse dans le reporting.

En cas de cession ou de fermeture d'une BU courant 2016, 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 2016 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.

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

Exercice clos le 31 décembre 2016

Aux actionnaires,

En notre qualité d'organisme tiers indépendant, membre du réseau Mazars, commissaire aux comptes de la société Carrefour, accrédité par le COFRAC Inspection 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 2016, 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, de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention 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 2016 et Mars 2017 pour une durée d'environ 17 semaines.

Nous avons conduit les travaux décrits ci-après conformément à la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention 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 « 2.4.4 Méthodologie détaillée de reporting des indicateurs RSE » du Document de référence intégrant le 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.

(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

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.

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 » 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 43% des effectifs et entre 21% et 79% 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.

(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) ; turnover des effectifs en CDI ; nombre d'accidents du travail avec arrêt de travail ; nombre total d'heures de formation ; nombre de salariés déclarés travailleurs handicapés. **Informations environnementales** : consommation d'eau par m<sup>2</sup> ; déchets recyclés (dons inclus) par m<sup>2</sup> ; % des déchets recyclés et valorisés (dons alimentaires inclus) ; 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 ; % de papier recyclé/certifié dans les publications commerciales ; montant des ventes de produits bio contrôlés et marque nationale ; montant des ventes de produits issus de la Filière Qualité Carrefour signés ; % de ventes issues de la pêche durable (produits contrôlés et marque nationale). **Informations sociétales** : montant des ventes TTC de produits alimentaires achetés à des fournisseurs locaux ; part des fournisseurs locaux dans les ventes de produits alimentaires contrôlés ; nombre d'audits sociaux fournisseur.

(2) **Carrefour France Hypermarchés et Supermarchés, Carrefour Brésil Hypermarchés et Supermarchés, Atacadao Brésil** : 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 par m<sup>2</sup>. **Carrefour Roumanie Hypermarchés et Supermarchés** : 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 aux fluides réfrigérants par m<sup>2</sup> ; consommation d'eau par m<sup>2</sup>. **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 par m<sup>2</sup> ; émissions de CO<sub>2</sub> par unité de transport. **Carrefour Belgique Hypermarchés et Supermarchés** : consommation d'eau par m<sup>2</sup>. **Direction RSE Groupe** : nombre d'audits sociaux fournisseurs.

### 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 70% et 77% des informations environnementales identifiées par le signe .

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

#### **Conclusion**

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

Fait à Paris La Défense, le 18 avril 2017

*L'organisme tiers indépendant*

**MAZARS SAS**

Edwige REY

*Associée RSE & développement durable*



**Responsabilité sociétale**

# 3

## Gouvernement d'entreprise

<b>3.1 Code de gouvernement d'entreprise</b>	<b>94</b>
<b>3.2 La composition et les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration</b>	<b>94</b>
3.2.1 Le Conseil d'administration	94
3.2.2 Fonctionnement du Conseil d'administration	107
3.2.3 Comités spécialisés du Conseil d'administration	109
<b>3.3 La Direction Générale</b>	<b>114</b>
<b>3.4 Rémunérations et avantages accordés aux mandataires sociaux</b>	<b>117</b>
3.4.1 Rémunération des membres du Conseil d'administration	117
3.4.2 Rémunération du Président-Directeur Général	118
3.4.3 Rémunération des Directeurs Généraux Délégués	120
3.4.4 Tableaux sur la rémunération des mandataires sociaux	123
3.4.5 Opérations effectuées par les mandataires sociaux sur les titres de la Société	127
<b>3.5 Gestion des risques</b>	<b>128</b>
3.5.1 Principaux risques et incertitudes	128
3.5.2 Prévention des risques	136
3.5.3 Assurances	136
3.5.4 Gestion de crise	137
<b>3.6 Procédure de contrôle interne et de gestion des risques</b>	<b>138</b>
3.6.1 Dispositif de gestion des risques et du contrôle interne	138
3.6.2 Éléments liés au contrôle interne comptable et financier	143
<b>3.7 Rapport des Commissaires aux comptes sur le rapport du Président du Conseil d'administration</b>	<b>146</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 2016. 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 Composition du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration est composé de dix-sept membres :

Administrateurs	Date de nomination	Date du dernier renouvellement	Date de fin de mandat : Date de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes au
Georges Plassat Président-Directeur Général	23 mai 2012	11 juin 2015	31 décembre 2017
Georges Ralli * Vice-Président	18 juin 2012	11 juin 2015	31 décembre 2017
Bernard Arnault	28 juillet 2008	15 avril 2014	31 décembre 2016
Nicolas Bazire	28 juillet 2008	11 juin 2015	31 décembre 2017
Jean-Laurent Bonnafé	28 juillet 2008	15 avril 2014	31 décembre 2016
Thierry Breton *	28 juillet 2008	17 mai 2016	31 décembre 2018
René Brillet *	28 juillet 2008 <sup>(1)</sup>	15 avril 2014	31 décembre 2016
Flavia Buarque de Almeida	12 avril 2017	-	31 décembre 2018
Abilio Diniz	17 mai 2016	-	31 décembre 2018
Charles Edelstenne *	28 juillet 2008	17 mai 2016	31 décembre 2018
Phillipe Houzé	11 juin 2015	-	31 décembre 2017
Diane Labruyère-Cuilleret *	18 juin 2012	11 juin 2015	31 décembre 2017
Mathilde Lemoine *	20 mai 2011	11 juin 2015	31 décembre 2017
Patricia Lemoine	11 juin 2015	-	31 décembre 2017
Bertrand de Montesquiou *	18 juin 2012	11 juin 2015	31 décembre 2017
Amaury de Sèze * Administrateur référent	28 juillet 2008 <sup>(1)</sup>	15 avril 2014	31 décembre 2016
Anne-Claire Taittinger *	28 juillet 2008 <sup>(1)</sup>	17 mai 2016	31 décembre 2018

(1) Date de nomination au sein du Conseil de Surveillance : 20 avril 2005.

\* Administrateurs indépendants.

Les membres du Conseil d'administration sont nommés pour une durée de trois ans.

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.



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.

De janvier 2016 à l'Assemblée Générale du 17 mai 2016, Monsieur Abilio Diniz avait la qualité de Censeur du Conseil d'administration. Il assistait aux séances du Conseil d'administration avec voix consultative. Il était soumis, au même titre que les Administrateurs, à toutes les dispositions du règlement intérieur du Conseil d'administration.

### 3.2.1.2 Évolution de la composition du Conseil d'administration

Les mandats de Madame Anne-Claire Taittinger, Messieurs Thierry Breton et Charles Edelstenne ont été renouvelés pour une durée de trois ans par l'Assemblée Générale du 17 mai 2016.

Messieurs Abilio Diniz et Nadra Moussalem (en remplacement de Monsieur Thomas J. Barrack Jr) ont été nommés pour une durée de trois ans par l'Assemblée Générale du 17 mai 2016.

Lors de la séance du Conseil d'administration du 12 avril 2017, Madame Flavia Buarque de Almeida a été cooptée en qualité d'administrateur suite à la démission de Monsieur Nadra Moussalem, le 8 mars 2017.

Les Administrateurs dont le mandat vient à échéance au terme de l'Assemblée Générale du 15 juin 2017 sont Messieurs Bernard Arnault, Jean-Laurent Bonnafé, René Brillet et Amaury de Sèze.

Le tableau ci-après récapitule les changements intervenus dans la composition du Conseil d'administration en 2016 et 2017 :

Années	Nominations / Cooptations	Démission	Renouvellements	Non-renouvellement
2016	Abilio Diniz Nadra Moussalem		Anne-Claire Taittinger Thierry Breton Charles Edelstenne	Thomas J. Barrack Jr
2017	Flavia Buarque de Almeida	Nadra Moussalem		

Sous réserve du vote favorable de l'Assemblée Générale du 15 juin 2017, sept femmes siégeront au Conseil d'administration, soit une proportion de 41,2 % sur un total de 17 Administrateurs. Conformément aux dispositions de l'article L. 225-18-1 du Code de commerce, la représentation équilibrée de femmes et d'hommes fixant la proportion minimum des Administrateurs de chaque sexe à 40 % sera assurée.

Conformément à l'article L. 225-27-1 du Code de commerce, il sera proposé à l'Assemblée Générale du 15 juin 2017 de modifier les Statuts de la Société afin de déterminer les modalités de désignation de deux Administrateurs représentant les salariés.

Sous réserve du vote favorable de cette Assemblée Générale, les Administrateurs désignés en qualité de représentant des salariés auront le même statut, les mêmes droits et les mêmes responsabilités que les autres Administrateurs.

### 3.2.1.3 Des Administrateurs sensibilisés aux règles de déontologie

#### Qualification des Administrateurs indépendants

Conformément au code AFEP-MEDEF et après avis du Comité des Nominations, le Conseil d'administration a procédé le 12 avril 2017, à l'évaluation annuelle du caractère indépendant des Administrateurs. Parmi ses 17 membres, 9 sont considérés comme des Administrateurs indépendants, soit une proportion de 52,9 % conforme à la recommandation du code AFEP-MEDEF. Ainsi, Mesdames Diane Labryère-Cuilleret, Mathilde Lemoine et Anne-Claire Taittinger ainsi que Messieurs Georges Ralli, Thierry Breton, René Brillet, Charles Edelstenne, Bertrand de Montesquiou et Amaury de Sèze 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 ou ne pas avoir été au cours des cinq dernières années :
  - salarié ou dirigeant mandataire social exécutif de la Société,
  - salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou Administrateur d'une société que la Société consolide,
  - salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou Administrateur de la société mère de la Société ou d'une société que celle-ci consolide ;
- ne pas être dirigeant mandataire social exécutif 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 exécutif 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 la Société depuis plus de douze ans.

Le Conseil d'administration a examiné lors de sa séance du 12 avril 2017, après avis du Comité des Nominations, la situation de Madame Anne-Claire Taittinger, dont la durée de mandat dépassera 12 ans le 20 avril 2017. Le Conseil d'administration a constaté que Madame Anne-Claire Taittinger démontre par sa personnalité une complète indépendance d'esprit. Le Conseil d'administration a pris en compte l'objectivité dont a toujours fait preuve Madame Anne-Claire Taittinger lors des débats et décisions du Conseil d'administration ainsi que sa capacité à exprimer ses convictions et formuler un jugement équilibré en toutes circonstances. Le Conseil d'administration a pris également en compte dans son analyse le fait que Madame Anne-Claire Taittinger exerce un mandat d'Administrateur indépendant et de Président du Comité des Comptes dans un autre Conseil d'administration de société cotée. En conséquence, le Conseil d'administration a confirmé la qualification précédemment retenue, selon laquelle Madame Anne-Claire Taittinger est indépendante.

Après avis 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'intérêts 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 et le groupe au sein duquel un Administrateur de la Société 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 traités 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 du Conseil d'administration peut lui demander de ne pas assister à la délibération. L'Administrateur doit ainsi communiquer sans délai au Président du Conseil d'administration 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 d'administration pourra à tout moment demander aux Administrateurs une déclaration attestant qu'ils ne se trouvent pas en situation de conflit d'intérêts.

Par ailleurs, le Conseil d'administration n'a pas eu à donner d'avis quant à l'acceptation d'un nouveau mandat social dans une société cotée extérieure au Groupe par le Président-Directeur Général ou les Directeurs Généraux Délégués, cette situation ne s'étant pas présentée.

Lors de sa réunion du 21 juin 2011, le Conseil d'administration a nommé Monsieur Amaury de Sèze, Administrateur indépendant, en qualité d'Administrateur référent. L'Administrateur référent a pour mission d'assister le Président du Conseil d'administration 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 d'administration 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

Il n'existe aucun lien familial entre les mandataires sociaux (membres du Conseil d'administration, Président-Directeur Général et Directeurs Généraux Délégués) de la Société.

À la connaissance de la Société et au jour de l'établissement du présent Document de Référence, aucun des mandataires sociaux n'a, au cours des cinq dernières années :

- été condamné pour fraude ;
- été associé à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation en qualité de mandataire social ;
- fait l'objet d'une sanction publique officielle prononcée par une autorité statutaire ou réglementaire (y compris des organismes professionnels désignés) ;
- 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 même potentiels 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 et/ou autres devoirs.

À la connaissance de la Société et au jour de l'établissement du présent Document de Référence, il n'existe aucun arrangement ou accord conclu avec les principaux actionnaires, des clients, des fournisseurs ou autres, en vertu duquel l'un des mandataires sociaux de la Société aurait été nommé en tant que membre d'un de leur organe d'administration, de direction ou de surveillance ou en tant que membre de leur Direction Générale.

À la connaissance de la Société et au jour de l'établissement du présent Document de Référence, aucun des mandataires sociaux n'est lié par un contrat de service avec la Société ou l'une de ses filiales à l'exception de la conclusion d'une convention relative à une mission d'analyse conclue avec la société Kampos sarl dont le Gérant est Monsieur Georges Ralli, administrateur de la Société. Cette convention a été autorisée par le Conseil d'administration de la Société lors de sa séance du 8 mars 2017 et sera soumise à l'Assemblée Générale 2018 au titre des conventions et engagements réglementés conformément aux dispositions de l'article L.225-38 du Code de commerce.

### 3.2.1.4 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 d'administration : 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

##### Expertise et expérience

Monsieur 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 il est nommé 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 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, Monsieur Georges Plassat rejoint le Groupe en tant que Directeur Général Délégué. Il est nommé Président-Directeur Général le 23 mai 2012 et son mandat a été renouvelé le 11 juin 2015.

##### Mandats Groupe 2016

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

##### Mandats hors Groupe 2016

- N/A

##### Mandats exercés de 2012 à 2015

- 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 : 5 569

Date de nomination au sein du Conseil d'administration: 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

##### Expertise et expérience

Monsieur 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 2016

- 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 2016

- Gérant de IPF Management 1 SARL (Luxembourg)
- Gérant de IPF Partners SARL (Suisse)
- Administrateur, Président du Comité d'audit, des risques et du développement durable et Membre du Comité des nominations et des rémunérations de Icade SA – Société cotée
- Administrateur de Quadrature Investment Managers
- Censeur, Membre du Comité d'audit et Président du Comité des rémunérations de Chargeurs SA – Société cotée
- Administrateur de Chargeurs SA – Société cotée (fin de mandat : mai 2016)
- Administrateur de Veolia Environnement – Société cotée (fin de mandat : avril 2016)

### Mandats exercés de 2012 à 2015

- 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 d'administration : 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

### Expertise et expérience

Monsieur 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 et de Christian Dior.

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 2016

- Membre du Conseil d'administration de Carrefour

### Mandats hors Groupe 2016

- Président-Directeur Général de LVMH Moët Hennessy-Louis Vuitton (SE) – Société cotée
- Président du Directoire de Groupe Arnault (SEDSCS)
- Président du Conseil d'administration de Christian Dior (SE) – Société cotée
- Président du Conseil d'administration de Louis Vuitton Fondation d'entreprise
- Administrateur de Christian Dior Couture (SA)
- Président du Conseil d'administration 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)

### Mandats exercés de 2012 à 2015

- Directeur Général de Christian Dior (SE) – Société cotée (fin de mandat : 2015)
- Administrateur de LVMH International SA (Belgique) (fin de mandat : 2015)
- Membre du Conseil de Surveillance de Lagardère SCA (fin de mandat : 2012) – Société cotée

### Nicolas Bazire

Né le 13 juillet 1957. Français.

Nombre d'actions détenues dans la Société : 1 000

Date de nomination au sein du Conseil d'administration : 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

#### Expertise et expérience

Monsieur Nicolas Bazire devient Directeur du Cabinet du Premier Ministre Édouard Balladur en 1993. Il est Associé-Gérant de Rothschild & Cie Banque entre 1995 et 1999. Il est Directeur Général de Groupe Arnault SEDCS depuis 1999.

#### Mandats Groupe 2016

- 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 2016

- Directeur Général de Groupe Arnault (SEDCS)
- Administrateur de LVMH Moët Hennessy – Louis Vuitton (SE) – *Société cotée*
- Administrateur et Président du Comité des Nominations et des Rémunérations de Atos SE – *Société cotée*
- Administrateur, Membre du Comité d'audit et des comptes, du Comité des Nominations et du Comité Stratégique 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, Administrateur de Financière Agache SA
- Administrateur du 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, Administrateur de Semyrhamis SA
- Administrateur de Louis Vuitton Fondation d'entreprise
- Représentant permanent de UFIPAR, Administrateur, et Président du Comité des Comptes de la Société des Bains de Mer de Monaco SA – *Société cotée*
- Représentant permanent de UFIPAR, Administrateur de Louis Vuitton Malletier (SA)
- Représentant permanent de Montaigne Finance, Administrateur de GA Placements SA

#### Mandats exercés de 2012 à 2015

- Administrateur de Financière Agache Private Equity SA (fin de mandat : 2015)

### 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 d'administration : 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

#### Expertise et expérience

Polytechnicien et Ingénieur du Corps des Mines, Monsieur 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, puis nommé en 2002, Responsable du pôle Banque de Détail en France, Directeur des Réseaux France et membre du Comité Exécutif du groupe BNP Paribas, Monsieur Jean-Laurent Bonnafé a été nommé Directeur Général Délégué le 1<sup>er</sup> septembre 2008 en charge des activités de banque de détail du groupe BNP Paribas. Le 1<sup>er</sup> décembre 2011 Monsieur Jean-Laurent Bonnafé est nommé Directeur Général de BNP Paribas.

#### Mandats Groupe 2016

- Membre du Conseil d'administration de Carrefour

#### Mandats hors Groupe 2016

- Administrateur et Directeur Général de BNP Paribas – *Société cotée*
- Administrateur de BNP Paribas Fortis (Belgique) (fin de mandat 21 avril 2016)

#### Mandats exercés de 2012 à 2015

- 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 : 2014)

## 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 d'administration : 28 juillet 2008

Date du dernier renouvellement : 17 mai 2016

Date de fin de mandat : Assemblée appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2018

### Expertise et expérience

Monsieur Thierry Breton est diplômé de l'École supérieure d'électricité (Supélec) de Paris. Il devient, en 1986, chef du projet du Futuroscope de Poitiers et intègre le cabinet de René Monory au ministère de l'Éducation nationale. 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 Bull en février 1996, il est successivement Vice-Président du Conseil d'administration puis Administrateur Délégué du groupe Bull.

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.

Monsieur 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-Directeur Général du groupe Atos.

### Mandats Groupe 2016

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

### Mandats hors Groupe 2016

- Président du Conseil d'administration et Directeur Général de Atos SE – *Société cotée*
- Président du Conseil d'administration de 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 2012 à 2015

- 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 d'administration : 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

### Expertise et expérience

Ancien Directeur Général Asie de Carrefour, Monsieur 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 2016

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

### Mandats hors Groupe 2016

- Administrateur de la société Électricité et Eaux de Madagascar – *Société cotée*

### Mandats exercés de 2012 à 2015

- N/A

### Flavia Buarque de Almeida

Née le 4 août 1967. Nationalité brésilienne.

Date de cooptation au sein du Conseil d'administration :  
12 avril 2017

Ratification de la cooptation soumise à l'Assemblée Générale  
du 15 juin 2017

#### Expertise et expérience

Flavia Buarque de Almeida est Managing Director et associée de Península Capital, où elle est responsable de l'activité de Private Equity depuis juillet 2013. De novembre 2009 à avril 2013, elle a été associée de Monitor Group, en charge des opérations en Amérique du Sud, après avoir occupé le poste de Managing Director de Participações Morro Vermelho de mai 2003 à septembre 2009. De 1989 à 2003, Flavia Buarque de Almeida a été consultante et associée chez McKinsey & Company. Depuis le 30 octobre 2014, elle est administratrice de GAEC Educação. Par ailleurs, Flavia Buarque de Almeida est administratrice de W2W E-Commerce de Vinhos S.A. depuis août 2016. Elle a également été administratrice indépendante de Lojas Renner et administratrice du Camargo Group, qui comprend les sociétés Camargo Corrêa, Camargo Corrêa Cimentos (aujourd'hui Intercement), Construções e Comércio Camargo Corrêa, Alpargatas et Santista Têxtil. Elle siège actuellement au Conseil de surveillance de l'université de Harvard. Flavia Buarque de Almeida est diplômée de la Fundação Getulio Vargas (1989) et est titulaire d'un MBA de l'université d'Harvard (1994).

#### Mandats hors Groupe 2016

- Managing Director et associée de Península Capital S.A. (Brésil)
- Administratrice de GAEC Educação S.A. (Brésil)
- Administratrice de W2W E-Commerce de Vinhos S.A. (Brésil)
- Administratrice Indépendante de Lojas Renner S.A. (fin de mandat : 2016) (Brésil)

#### Mandats exercés de 2012 à 2015

- Associée de Monitor Group (fin de mandat : 2013) (Brésil)

### Abilio Diniz

Né le 28 décembre 1936. Brésilien.

Nombre d'actions détenues dans la Société : 1 000

Date de nomination au sein du Conseil d'administration :  
17 mai 2016

Date de fin de mandat : Assemblée appelée à statuer sur les  
comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2018

#### Expertise et expérience

Fort d'une grande expérience dans le monde la distribution, Monsieur Abilio Diniz a cofondé, avec son père, Grupo Pão de Açúcar, où il est demeuré Président du Conseil d'administration de 1993 à 2013.

Aujourd'hui, il est Président du Conseil d'administration de Península Participações - société d'investissement familiale et de la société BRF - le plus grand exportateur mondial de protéines animales. Il a également été 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 Fundação Getulio Vargas (FGV). Depuis 2010, il enseigne à la FGV un cours traitant du « Leadership 360° », qui vise à former et à former de jeunes leaders.

#### Mandats Groupe 2016

- Membre du Conseil d'administration de Carrefour
- Membre du Comité Stratégique de Carrefour
- Censeur du Conseil d'administration de Carrefour (fin de mandat : 17/05/2016)
- Administrateur, membre du Comité des Ressources Humaines et membre du Comité Stratégique d'Atacadão SA (Brésil)

#### Mandats hors Groupe 2016

- Président de BRF SA (Brésil) – *Société cotée*
- Administrateur des sociétés, Cíclade Participações Ltda., Onyx 2006 Participações Ltda, Papanicols Empreendimentos e Participações Ltda., Santa Juliana Empreendimentos e Participações Ltda., Ganesh Empreendimentos e Participações Ltda., Naidiá Empreendimentos e Participações Ltda., Ayann Empreendimentos e Participações Ltda., Chapelco Empreendimentos e Participações Ltda., New Arabel Investments Limited, Adams Avenue Real Estate LLC, Adams Avenue Realty Holding Corporation, Edgewood Real Estate LLC, Edgewood Realty Holding Corporation, Palmanova SA, Tarique Limited, Clownsviv BV and Orca Sarl
- Président et Administrateur de Recco Master Empreendimentos e Participações SA, Península Participações SA, Zabaleta Participações Ltda., et Paic Participações Ltda (Brésil).

#### Mandats exercés de 2012 à 2015

- Président du Conseil d'administration de Grupo Pão de Açúcar (fin de mandat : 2013) (Brésil) – *Société cotée*
- Administrateur de Casino SA (fin de mandat : 2012) – *Société cotée*
- Président du Conseil d'administration de Wilkes Participações SA (fin de mandat : 2012) (Brésil)
- Administrateur de Globex Utilidades SA (fin de mandat : 2012) (Brésil) – *Société cotée*



## 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 d'administration : 28 juillet 2008

Date du dernier renouvellement : 17 mai 2016

Date de fin de mandat : Assemblée appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2018

### Expertise et expérience

Expert-comptable diplômé (Lauréat de l'IFEC), Monsieur 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 2016

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

### Mandats hors Groupe 2016

- 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
- Président d'Honneur du GIFAS (Groupement des Industries Françaises Aéronautiques et Spatiales)
- 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)
- Administrateur de Dassault Médias SA
- Administrateur du Groupe Figaro Benchmark SASU
- Administrateur de la Banque Lepercq de Neuflyze & Co. Inc. (États-Unis)
- Gérant de Société Civile ARIE
- Gérant de Société Civile ARIE 2
- Gérant de Société Civile NILI
- Gérant de Société Civile NILI 2

### Mandats exercés de 2012 à 2015

- Président-Directeur Général de Dassault Aviation SA (fin de mandat : 2013) – Société cotée
- Président de Dassault Falcon Jet Corporation (États-Unis) (fin de mandat : 2013)
- Président de Dassault International Inc. (États-Unis) (fin de mandat : 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 d'administration : 11 juin 2015

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

### Expertise et expérience

Monsieur 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 multisécialiste 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 2016

- 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

## Philippe Houzé

### Mandats hors Groupe 2016

- Président du Directoire du groupe Galeries Lafayette
- Président du Conseil France INSEAD
- Président du Conseil d'Établissement de Novancia Business School
- Président de Guérin Joaillerie 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)
- Membre du Comité de Surveillance de BHV EXPLOITATION (SAS)
- Membre du Conseil d'administration de l'INSEAD
- Membre du Comité Directeur de l'Union du Grand Commerce de Centre Ville (UCV)
- Membre élu de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris et de Paris Île-de-France (CCIP)
- Membre du Conseil des Fondateurs d'EXPOFRANCE 2025
- Administrateur de ESCP

### Mandats exercés de 2012 à 2015

- 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)
- Administrateur de IDBYME SA (fin de mandat : 2015)
- Membre du Comité de Surveillance du Bazar de l'Hôtel de Ville – B.H.V. SAS (fin de mandat : 2015)
- Censeur du Conseil d'administration de Carrefour (fin de mandat : 2015)

## Diane Labruyère-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 d'administration : 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

### Expertise et expérience

Diplômée de HEC Paris, de UC Berkeley et de la Fundação Getulio Vargas, à São Paulo, Madame Diane Labruyère-Cuilleret 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 – Labruyère & Eberlé – où elle poursuit le développement des activités de distribution alimentaire.

### Mandats Groupe 2016

- Membre du Conseil d'administration de Carrefour
- Membre du Comité des Nominations de Carrefour
- Membre du Comité RSE de Carrefour

### Mandats hors Groupe 2016

- Présidente de l'Institut Robin des Bois (Suisse)
- Administrateur de la Fondation Antenna Technologies (Suisse)
- Directrice Générale Déléguée du Groupe Labruyère & Eberlé

### Mandats exercés de 2012 à 2015

- Membre du Directoire de Labruyère & Eberlé (fin de mandat : 2015)

## 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 d'administration : 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

### Expertise et expérience

Docteur ès Sciences Économiques, Madame 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).

Madame 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 Senior-Économiste d'HSBC Global Research.

Madame 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 Hebdo, l'Agefi et Challenges. Son dernier ouvrage s'intitule « Les grandes questions d'économie et de finance internationales » (éd. de Boeck, 3<sup>e</sup> édition, 2016).

### Mandats Groupe 2016

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

### Mandats hors Groupe 2016

- Membre du Comité Exécutif d'HSBC France – *Société cotée* (fin de mandat : 5 janvier 2016)
- Membre du Conseil d'administration de l'École Normale Supérieure
- Membre du Conseil d'administration de l'Institut Français des Relations Internationales (IFRI) (fin de mandat : 8 septembre 2016)

### Mandats exercés de 2012 à 2015

- N/A

## Patricia Lemoine

Née le 20 février 1949. Française.

Nombre d'actions détenues dans la Société : 1 057

Date de nomination au sein du Conseil d'administration : 11 juin 2015

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

### Expertise et expérience

Diplômée de l'IEP Service Public en 1970. Titulaire du certificat d'aptitude à la profession d'avocat depuis 1971, Madame Patricia Lemoine 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 2016

- Membre du Conseil d'administration de Carrefour
- Membre du Comité RSE de Carrefour

### Mandats hors Groupe 2016

- 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 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
- Membre du Conseil de Surveillance de la Banque Transatlantique

### Mandats exercés de 2012 à 2015

- Vice-Présidente du Comité de surveillance de la société Bazar de l'Hôtel de Ville – B.H.V. (SAS) (fin de mandat : 2015)
- 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 : 204 610

Date de nomination au sein du Conseil d'administration : 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

### Expertise et expérience

Monsieur 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 Fondateur 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 2016

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

### Mandats hors Groupe 2016

- N/A

### Mandats exercés de 2012 à 2015

- 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 d'administration : 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

### Expertise et expérience

Monsieur 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 2016

- Membre du Conseil d'administration de Carrefour
- Président du Comité RSE de Carrefour

### Mandats hors Groupe 2016

- 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
- Administrateur de RM2 (Luxembourg)
- Membre du Conseil de Surveillance de Publicis Groupe – *Société cotée* (fin de mandat : juin 2016)
- Administrateur de Imerys SA – *Société cotée* (fin de mandat : juin 2016)

### Mandats exercés de 2012 à 2015

- Administrateur de Thales SA (fin de mandat : 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 d'administration : 28 juillet 2008

Date du dernier renouvellement : 17 mai 2016

Date de fin de mandat : Assemblée appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2018

### Expertise et expérience

Madame 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, après avoir conduit la cession du groupe Taittinger à un fond d'investissement en 2005. Depuis septembre 2006, Anne-Claire Taittinger fait partie du *pool* d'investisseurs acquéreurs du Champagne Taittinger.

### Mandats Groupe 2016

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

### Mandats hors Groupe 2016

- Président de SAS Le Riffay
- Administrateur et Président du Comité des Comptes de Thales SA – Société cotée

### Mandats exercés de 2012 à 2015

- Administrateur et Présidente du Comité des Nominations, Rémunérations et Gouvernement d'Entreprise de Club Méditerranée (fin de mandat : mai 2015) – Société cotée
- 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)
- Directeur Général de SAS DFT Immobilier (fin de mandat : 2012)

## 3.2.2 Fonctionnement du Conseil d'administration

### Modalités de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration

Le règlement intérieur du Conseil d'administration précise les modalités de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration en complément des règles légales, statutaires et des recommandations du code AFEP-MEDEF auquel la Société se réfère.

Le règlement intérieur du Conseil d'administration est divisé en 3 chapitres relatifs :

- au rôle, au fonctionnement et à l'évaluation du Conseil d'administration ainsi qu'à la rémunération des Administrateurs ;
- aux comités spécialisés du Conseil d'administration, à leurs règles communes, leur composition et leurs attributions ;
- aux droits et devoirs des Administrateurs.

Le règlement intérieur vise ainsi à organiser les travaux du Conseil d'administration et de ses comités spécialisés et à détailler les droits et devoirs des Administrateurs dans le cadre des bonnes pratiques de gouvernement d'entreprise que le Conseil d'administration s'impose.

Le Conseil d'administration approuve les orientations stratégiques de l'activité de la Société et veille à leur mise en œuvre. Il examine et décide des opérations importantes. Les Administrateurs sont informés de l'évolution des marchés, de l'environnement concurrentiel et des principaux enjeux de la Société y compris dans le domaine de la responsabilité sociale et environnementale.

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'arrêtés 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,
- veille à la communication aux actionnaires et aux investisseurs d'une information financière de qualité et d'une information pertinente, équilibrée et pédagogique sur la stratégie, le modèle de développement, la prise en compte des enjeux extra-financiers significatifs pour la Société ;
- arrête chaque année, sur proposition du Comité des Nominations, la liste des Administrateurs considérés comme indépendants au regard des critères spécifiés par le code AFEP-MEDEF ;
- une fois par an, examine le budget.

### Travaux du Conseil d'administration en 2016

Le Conseil d'administration s'est réuni 6 fois, le taux de présence moyen s'élevant à 89 %.

Après avoir pris connaissance des synthèses des travaux du Comité des Comptes, du Comité des Nominations, du Comité des Rémunérations, du Comité RSE et du Comité Stratégique, 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 17 mai 2016 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.

- *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 du 17 mai 2016 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 l'engagement réglementé conclu au cours de l'exercice et procédé à l'examen annuel des conventions réglementées poursuivies ; 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 des pays où le Groupe opère et les projets d'introduction en bourse de Carmila et d'Atacadão au Brésil ; il a approuvé certains projets d'investissements pour le Groupe tels que l'acquisition de 36 hypermarchés compacts ainsi que 8 galeries marchandes et 22 stations service attenantes auprès du groupe Eroski en Espagne ; l'acquisition de Rue du commerce et des 86 supermarchés Billa en Roumanie a été finalisée.

- *Gouvernance de la Société :*

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 dans l'attente de sa nomination en tant qu'Administrateur de la Société ; il a revu la composition des comités spécialisés du Conseil d'administration à l'issue de l'Assemblée Générale du 17 mai 2016 ; il a missionné le Comité des Nominations afin d'une part d'identifier des candidates potentielles pour que la proportion des Administrateurs de chaque sexe soit d'au moins 40 % conformément à l'article L. 225-18-1 du Code de commerce, d'autre part d'étudier les modalités de désignation d'Administrateurs représentant les salariés, enfin de s'assurer de la bonne continuité de la gouvernance du Groupe notamment au travers du plan de succession ; il a fait procéder à une évaluation de son fonctionnement par un cabinet externe.

- *La rémunération des mandataires sociaux :*

Le Conseil d'administration a déterminé le montant de la part variable de la rémunération annuelle du Président-Directeur Général après avoir constaté la réalisation de ses objectifs de performance ; il a déterminé le montant de la rémunération à long terme 2014/2015 du Président-Directeur Général après avoir constaté la réalisation de ses objectifs de performance ; il a fixé ses objectifs de performance pour sa rémunération variable annuelle 2016 et son plan de rémunération à long terme 2015/2016 ; il a déterminé le montant de complément de retraite du Président-Directeur Général et des Directeurs Généraux Délégués et constaté la réalisation des conditions de performance et fixé les conditions de performance 2016 ; il a proposé à l'Assemblée Générale du 17 mai 2016 de fixer l'enveloppe annuelle des jetons de présence des Administrateurs à 1 135 000 euros ; enfin il a décidé d'approuver un plan d'attribution d'actions de performance destiné à environ 950 collaborateurs du Groupe.

- *RSE :*

Le Conseil d'administration a échangé sur les engagements du Groupe en matière de Plan Énergie – Climat (2015-2025), sur le volet social de la RSE avec les actions de promotion de l'Égalité des Femmes et des Hommes et de la Mixité, ainsi que sur la promotion de l'emploi des jeunes et des collaborateurs en situation de handicap, enfin sur la présentation de la méthode d'analyse des risques de Carrefour et le lien avec la RSE et l'ISO 26000. Il a également été informé en matière de démarche « pêche durable », de participation à la COP 22, de la RSE en magasin et de communication RSE Investisseurs.

- *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.

## Évaluation

Conformément à son règlement intérieur, 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 spécialisés.

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 2016 par un consultant externe. Cette évaluation avait pour objectif d'évaluer les modalités de fonctionnement du Conseil d'administration, l'exercice de ses missions mais également d'identifier les progrès accomplis depuis

l'évaluation de décembre 2013 afin de déterminer les opportunités d'amélioration. L'évaluation a consisté à soumettre à chaque Administrateur un questionnaire d'évaluation et à le faire participer à un entretien individuel avec le consultant externe afin de recueillir son avis sur les thèmes de la composition du Conseil d'administration et de ses comités spécialisés, du fonctionnement du Conseil d'administration et de ses comités spécialisés, de sa culture et de sa stratégie. La Société a été comparée à ses pairs ainsi qu'aux sociétés du CAC 40.

Le rapport a été présenté aux membres du Comité des Nominations. Le Président du Comité des Nominations a présenté l'analyse des résultats au Conseil d'administration.

L'expérience et les compétences de chaque Administrateur sont jugées pertinentes et utiles dans le cadre des débats du Conseil d'administration.

Le Conseil d'administration a les compétences nécessaires pour mener à bien l'atteinte de ses objectifs stratégiques. Les Administrateurs participent activement aux réunions du Conseil d'administration.

En matière d'opportunités d'amélioration, le Conseil d'administration doit renforcer ses compétences en matière de Digital et son caractère international. Conformément aux dispositions de l'article L. 225-18-1 du Code de commerce, la représentation équilibrée des femmes et des hommes fixant la proportion minimum des Administrateurs de chaque sexe à 40 % sera assurée en 2017.

Consécutivement à la restitution de cette évaluation, le Conseil d'administration a débattu collectivement de son fonctionnement et a discuté des éventuels axes d'amélioration, ainsi que des actions à mener.

### 3.2.3 Comités spécialisés 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 spécialisés rendent compte régulièrement au Conseil d'administration de leurs travaux et lui soumettent leurs observations, avis, propositions ou recommandations.

Les Présidents des comités spécialisés, ou en cas d'empêchement un autre membre de ce même comité spécialisés, présentent oralement une synthèse de leurs travaux à la plus prochaine séance du Conseil d'administration.

Les attributions de ces comités spécialisés 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 spécialisés 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 spécialisés soient en permanence adaptés aux besoins du Conseil d'administration et aux meilleures pratiques de gouvernement d'entreprise.

La Présidence de chaque comité spécialisé 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 spécialisé.

Ces comités spécialisés 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. Le Président de comité spécialisé 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 spécialisé 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. Les membres du Comité présentent une compétence financière ou comptable.

Au 31 décembre 2016, la composition du Comité des Comptes est la suivante :

- Président : Georges Ralli (Administrateur indépendant) ;
- Membres : Nicolas Bazire, René Brillet (Administrateur indépendant), Philippe Houzé, Mathilde Lemoine (Administrateur indépendant).

##### Attributions

Le Comité des Comptes assure le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières.

Il est notamment chargé des missions suivantes :

- quant à l'examen des comptes :
  - le Comité des Comptes procède à l'examen des comptes et s'assure de la pertinence et de la permanence des méthodes comptables adoptées pour l'établissement des comptes consolidés et sociaux de la Société avant saisine du Conseil d'administration ; il s'assure du suivi des processus qui concourent à leur établissement et apprécie la validité des méthodes choisis pour traiter les opérations significatives ; les délais de mise à disposition des comptes et de leur examen doivent être suffisants,
  - il suit le processus d'élaboration de l'information financière et, le cas échéant, formule des recommandations pour en garantir l'intégrité ; il se fait communiquer les principaux documents de communication financière,
  - il suit l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'Audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, sans qu'il soit porté atteinte à son indépendance ; il veille à l'existence de ces systèmes, à leur déploiement et à la mise en œuvre d'actions correctrices en cas de faiblesses ou d'anomalies significatives. À cette fin, il est informé des principaux constats des Commissaires aux comptes, des responsables de l'Audit interne et du contrôle des risques. Il entend les responsables de l'Audit interne et du contrôle des risques et donne son avis sur l'organisation de leurs services. Il doit être informé du programme d'Audit interne et être destinataire des rapports d'Audit interne ou d'une synthèse périodique de ces rapports,
  - il examine les risques et les engagements hors-bilan significatifs, apprécie l'importance des dysfonctionnements ou faiblesses qui lui sont communiqués et informe le Conseil d'administration, le cas échéant ; à ce titre, l'examen des comptes doit être accompagné d'une présentation par la Direction Générale décrivant l'exposition aux risques et les engagements hors-bilan significatifs de la Société ainsi que d'une présentation des Commissaires aux comptes soulignant les points essentiels non seulement des résultats de l'audit légal, notamment les ajustements d'audit et les faiblesses significatives du contrôle interne identifiées durant les travaux, mais aussi des options comptables retenues ; il examine la partie du rapport du Président du Conseil d'administration à l'Assemblée Générale afférente aux procédures de contrôle interne et de gestion des risques,
  - il examine périodiquement la cartographie des principaux risques pouvant faire l'objet d'une traduction comptable ou identifiés par la Direction Générale et pouvant avoir une incidence sur les comptes ; il prend connaissance des principales caractéristiques des dispositifs de gestion de ces risques et des résultats de leur fonctionnement en s'appuyant notamment sur les travaux des responsables de l'Audit interne et du contrôle des risques et des Commissaires aux comptes,
  - il examine le périmètre des sociétés consolidées et, pour l'exercice 2017 le cas échéant, les raisons pour lesquelles des sociétés n'y seraient pas incluses ;
- quant aux relations avec les Commissaires aux comptes :
 

Les Commissaires aux comptes doivent présenter au Comité :

  - leur programme général de travail et les sondages auxquels ils ont procédé,

- les modifications qui leur paraissent devoir être apportées aux comptes ou documents comptables et leurs observations sur les méthodes d'évaluation utilisées,
- les irrégularités et inexactitudes qu'ils ont découvertes,
- les conclusions auxquelles conduisent les observations et rectifications sur les résultats de la période comparés à ceux de la période précédente,
- pour l'exercice 2017, au plus tard à la date de présentation du rapport d'audit, un rapport d'audit complémentaire établi conformément à la réglementation et qui expose les résultats du contrôle légal des comptes.

Le Comité des Comptes entend les Commissaires aux comptes notamment lors des réunions traitant de l'examen du processus d'élaboration de l'information financière et de l'examen des comptes, afin de rendre compte de l'exécution de leur mission et des conclusions de leurs travaux. Ainsi, le Comité des Comptes sera informé des principales zones de risques ou d'incertitudes sur les comptes identifiées par les Commissaires aux comptes, de leur approche d'audit et des difficultés éventuellement rencontrées dans leur mission.

Les Commissaires aux comptes portent aussi à la connaissance du Comité des Comptes les faiblesses significatives du contrôle interne identifiées durant leurs travaux pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière ;

- quant au suivi des règles d'indépendance et d'objectivité des Commissaires aux comptes :
  - le Comité des Comptes pilote la procédure de sélection des Commissaires aux comptes, il propose au Conseil d'administration la procédure de sélection et notamment s'il y a lieu de recourir à un appel d'offres, il supervise l'appel d'offres et valide le cahier des charges et le choix des cabinets consultés ; il adresse une recommandation au Conseil d'administration sur le (les) Commissaire(s) aux comptes proposés à la nomination par l'Assemblée Générale des actionnaires ; il émet également une recommandation au Conseil d'administration lorsque le renouvellement du mandat du (des) Commissaire(s) aux comptes est envisagé conformément à la réglementation,
  - il suit la réalisation par les Commissaires aux comptes de leur mission ; il tient compte des constatations et conclusions du Haut Conseil du Commissariat aux comptes consécutives aux contrôles réalisés en application de la réglementation en matière de contrôle de la profession de Commissaire aux comptes,
  - il s'assure du respect par les Commissaires aux comptes des conditions d'indépendance conformément à la réglementation ; il analyse avec les Commissaires aux comptes les risques pesant sur leur indépendance notamment en matière de montant et de répartition d'honoraires et prend les mesures de sauvegarde nécessaires pour atténuer ces risques ; il s'assure également du respect par les Commissaires aux comptes des conditions liées à l'acceptation ou à la poursuite de leur mission et obtient annuellement leur déclaration d'indépendance ainsi que le montant et la répartition, par catégorie de missions, des honoraires qui leur ont été versés au cours de l'exercice écoulé,
  - il approuve la fourniture par les Commissaires aux comptes des services non interdits autres que la certification des comptes tels qu'encadrés par la réglementation.



Le Comité des Comptes rend compte régulièrement au Conseil d'administration de l'exercice de ses missions. Il rend également compte des résultats de la mission de certification des comptes, de la manière dont cette mission a contribué à l'intégrité de l'information financière et du rôle qu'il a joué dans ce processus. Il l'informe sans délai de toute difficulté rencontrée.

- Auditions :

Sur tous les sujets liés à l'exercice de ses missions, le Comité entend à sa diligence, et hors la présence des membres de la Direction Générale s'il l'estime opportun, les Directeurs Financiers et Comptables du Groupe ainsi que la Direction de la trésorerie, les responsables de l'Audit interne et du contrôle des risques. Le Président du Conseil 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

Le Comité des Comptes s'est réuni 6 fois, le taux de présence moyen s'élevant à 93 %.

Les sujets principaux suivants ont été examinés au cours de ces 6 séances :

- quant aux comptes :
  - revue des projets de comptes sociaux et consolidés de l'exercice clos au 31 décembre 2015 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*,
  - communication financière et relations investisseurs,
  - examen du 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 ;
- quant au contrôle interne :
  - suivi des missions de l'Audit interne Groupe,
  - trésorerie Groupe,
  - contrôle et suivi des projets d'investissements,
  - systèmes d'Informations Financiers Groupe et systèmes d'Information Comptables pays ;
- quant aux Commissaires aux comptes :
  - approche d'audit des Commissaires aux comptes,
  - réforme de l'audit.

### 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.

Au 31 décembre 2016, la composition du Comité des Rémunérations est la suivante :

- Président : Thierry Breton (Administrateur indépendant) ;
- Membres : René Brillet (Administrateur indépendant), Charles Edelstenne (Administrateur indépendant).

#### Attributions

Le Comité des Rémunérations est chargé de formuler des propositions quant aux différents éléments de rémunération des membres du Conseil d'administration (notamment sur l'enveloppe et les modalités de répartition des jetons de présence) et du Président-Directeur Général.

Il est chargé d'étudier toutes questions relatives au statut personnel des dirigeants 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 dirigeants mandataires sociaux et de tout ou partie du personnel salarié de la Société et de ses 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 :**

Le Comité des Rémunérations s'est réuni 3 fois, le taux de présence s'élevant à 100 %.

Les sujets principaux suivants ont été examinés au cours de ces 3 séances :

- éléments de rémunération du Président-Directeur Général :
  - détermination de la part variable 2015,
  - détermination de la rémunération à long terme,
  - détermination du montant de complément de retraite du Président-Directeur Général et des Directeurs Généraux Délégués ;
- rémunération des cadres dirigeants :
  - information sur les rémunérations des Directeurs Généraux Délégués,
  - information sur la politique de rémunération des cadres dirigeants ;
- Assemblée Générale :
  - procédure d'autorisation des conventions et engagements réglementés,
  - résolution à l'effet de procéder à des attributions gratuites d'actions existantes ou à émettre,
  - mise en place d'un plan d'actions de performance 2016,
  - fixation de l'enveloppe annuelle des jetons de présence des Administrateurs.

**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.

Au 31 décembre 2016, la composition du Comité des Nominations est la suivante :

- Président : Bertrand de Montesquiou (Administrateur indépendant) ;
- Membres : Nicolas Bazire, Philippe Houzé, Diane Labruyère-Cuilleret (Administrateur indépendant), Anne-Claire Taittinger (Administrateur indépendant).

**Attributions**

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 dirigeant mandataire social. Il doit faire des propositions au Conseil d'administration après avoir examiné de façon circonstanciée tous les éléments à prendre en compte dans

sa délibération, notamment au vu de la composition et de l'évolution de l'actionnariat de la Société pour parvenir à une composition équilibrée du Conseil. Il apprécie l'opportunité des renouvellements de mandats.

Il organise une procédure destinée à sélectionner les futurs Administrateurs indépendants.

La qualification d'Administrateur indépendant est débattue par le Comité 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 la Société.

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**

Le Comité des Nominations s'est réuni 3 fois, le taux de présence s'élevant à 100 %.

Les sujets principaux suivants ont été examinés au cours de ces 3 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 3 Administrateurs et nomination de Messieurs Abilio Diniz et Nadra Moussalem en qualité d'Administrateurs ;
- comités spécialisés du Conseil d'administration :
  - mission et composition des Comités RSE et Stratégique,
  - composition des comités du Conseil d'administration ;
- gouvernement d'entreprise :
  - nomination d'un Censeur,
  - évolution de la composition du Conseil d'administration,
  - évaluation externe du fonctionnement du Conseil d'administration,
  - gouvernance d'entreprise et plan de succession.

### 3.2.3.4 Le Comité RSE

Le Comité RSE se réunit autant de fois que nécessaire.

#### Composition

Au 31 décembre 2016, la composition du Comité RSE est la suivante :

- Président : Amaury de Sèze (Administrateur indépendant) ;
- Membres : Diane Labruyère-Cuilleret (Administrateur indépendant), Patricia Lemoine.

#### Attributions

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

Le Comité RSE s'est réuni 2 fois, le taux de présence s'élevant à 100 %.

Les sujets principaux suivants ont été examinés au cours de ces 2 séances :

- présentation de la méthode d'analyse des risques Groupe en lien avec la RSE et la démarche ISO 26000 ;
- plan Énergie – Climat (2015 – 2025) ;
- volet social de la RSE ;
- présentation de la démarche « pêche durable » ;
- participation à la COP 22 ;
- la RSE en magasin ;
- communication RSE Investisseurs : Plan 2017.

### 3.2.3.5 Le Comité Stratégique

Le Comité Stratégique se réunit autant de fois que nécessaire.

#### Composition

Au 31 décembre 2016, la composition du Comité Stratégique est la suivante :

- Président : Georges Plassat ;
- Membres : Nicolas Bazire, Abilio Diniz, Philippe Houzé, Georges Ralli (Administrateur indépendant).

#### Attributions

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.

#### Activité au cours de l'exercice

Le Comité Stratégique s'est réuni 2 fois, le taux de présence s'élevant à 100 %.

Les sujets principaux suivants ont été examinés au cours de ces 2 séances :

- missions et modalités de fonctionnement du Comité ;
- situation des pays où le Groupe opère.

### 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.

#### Jérôme Bédier

Directeur Général Délégué

Secrétaire Général Groupe

Né le 14 janvier 1956. Français

Date de nomination en tant que Directeur Général Délégué :  
8 février 2015

#### Expertise et expérience

Ancien élève de l'ENA, Monsieur Jérôme Bédier a exercé de 1980 à 1986 différentes fonctions notamment en tant qu'Inspecteur des finances et de Conseiller technique auprès du cabinet du ministre délégué chargé du Commerce, de l'Artisanat et des Services. De 1986 à 1991, il exerce au Ministère du Commerce et de l'Artisanat, successivement comme conseiller technique puis Directeur de l'Artisanat. De 1991 à 1995, il développe comme associé, pour le Cabinet Deloitte & Touche, de nouvelles missions internationales de conseil. De 1995 à 2011, il est Président exécutif de la Fédération des entreprises du Commerce et de la Distribution (FCD). Il a siégé en parallèle au Conseil Exécutif puis au bureau du MEDEF, ainsi qu'à Eurocommerce où il était Vice-Président. En 2011, il rejoint Caggemini Consulting en tant que Vice-Président, en charge du développement, en particulier des secteurs de la grande consommation et du commerce.

En mai 2012, il intègre le Groupe Carrefour au poste de Secrétaire Général, puis est nommé Directeur Général Délégué le 8 février 2015. Ses fonctions couvrent la supervision des Directions juridique, responsabilité sociétale, affaires publiques, audit interne, partenariat international, Fondation. Il supervise également la France, la Chine et Taïwan.

#### Mandats Groupe 2016

- Président du Conseil d'administration de la Fondation d'entreprise Carrefour
- Administrateur de Carrefour China Foundation For Food Safety (Chine)
- Administrateur de Presicarre (Taïwan)
- Administrateur de Carrefour Sabanci (Société cotée – Turquie)
- Membre du Comité sur la gouvernance de Carrefour Sabanci (Société cotée – Turquie)
- Administrateur de Market Pay
- Président du Conseil d'administration de Market Pay (fin de mandat : juin 2016)

#### Mandats hors Groupe 2016

- Administrateur de Carmila
- Administrateur de la Société Nationale Immobilière – Groupe SNI
- Membre élu de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris Île-de-France (CCIP)

#### Mandats exercés de 2012 à 2015

- Administrateur de Klépierre (fin de mandat : 2012) – Société cotée

## Pierre-Jean Sivignon

Directeur Général Délégué

Directeur Finances et Gestion Groupe

Né le 21 décembre 1956. Français

Date de nomination en tant que Directeur Général Délégué :  
8 février 2015

### Expertise et expérience

Ancien élève de l'ESSEC, Monsieur Pierre-Jean Sivignon a débuté sa carrière en 1979 au sein du cabinet d'audit Peat Marwick Mitchell. Il rejoint ensuite le groupe Schlumberger en 1982 où il assume diverses fonctions au sein de la Direction financière de la division Dowell Schlumberger Oilfield Services (Europe et Afrique) puis devient Directeur Général de la division Banque et Industrie à Paris et enfin Trésorier du groupe Schlumberger à Paris et New-York. De 2001 à 2005 il est Directeur Financier et membre du Comité Exécutif du Groupe Faurecia basé à Paris. Il rejoint ensuite le Groupe Philips à Amsterdam en mai 2005 où il exerce les fonctions de Directeur Financier et membre du Comité Exécutif jusqu'en mars 2011.

En septembre 2011, il intègre le Groupe Carrefour en qualité de Directeur Finances et Gestion, puis est nommé Directeur Général Délégué le 8 février 2015. Il supervise les Services Financiers, l'Espagne, l'Italie, le Brésil et l'Argentine.

### Mandats Groupe 2016

- Administrateur de Carrefour Banque
- Administrateur de Carrefour Italia (Italie)
- Représentant de l'Administrateur Inversiones Pryca, société du Groupe Carrefour, au Conseil d'administration de Centros Comerciales Carrefour (Espagne)
- Président du Conseil d'administration de Carrefour Finance (Belgique)
- Président du Conseil de Surveillance de Carrefour Nederland BV (Pays-Bas)
- Vice-Président du Conseil d'administration de Carrefour Sabanci (*Société cotée* – Turquie)
- Vice-Président du Conseil d'administration de Adana Gayrimenkul Gelistirme ve Isletme Anonim Sirketi (Turquie)
- Président du Conseil d'administration d'Atacadão SA (Brésil)
- Membre du Comité d'audit et du Comité Ressources Humaines d'Atacadão SA (Brésil)

### Mandats hors Groupe 2016

- Administrateur indépendant de Technip – *Société cotée* (fin de mandat : décembre 2016)
- Président du Comité d'audit de Technip – *Société cotée* (fin de mandat : décembre 2016)

### Mandats exercés de 2012 à 2015

- Administrateur de GS SPA (Italie) – (fin de mandat : 2015)
- Administrateur de Presicarre (Taïwan) – (fin de mandat : 2015)
- Gérant de Carrefour Property España S.L. (Espagne) – (fin de mandat : 2014)
- Membre du Conseil de Surveillance de Guyenne et Gascogne (fin de mandat : 2013)
- Administrateur de Majid Al Futtaim Hypermarkets LLC (Émirats Arabes Unis) – (fin de mandat : 2013)
- Membre du Conseil de Surveillance de PT Carrefour Indonesia (Indonésie) – (fin de mandat : 2013)
- Administrateur d'Imérys (fin de mandat : 2013) – *Société cotée*
- Président-Directeur Général et Administrateur de Cardety (fin mandat : 2012) – *Société cotée*
- Président de Carrefour Property France (fin de mandat : 2012)

### 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

Afin de tenir compte de la nomination d'un nouvel Administrateur et de la création de deux comités spécialisés du Conseil d'administration, l'Assemblée Générale du 17 mai 2016 a fixé à 1.135.000 euros le montant annuel des jetons de présence alloués aux Administrateurs pour la période du 1<sup>er</sup> août 2015 au 31 juillet 2016 et pour les périodes suivantes.

La répartition annuelle desdits jetons de présence est la suivante :

- Président du Conseil d'administration : 10 000 euros ;
- Vice-Président du Conseil d'administration : 40 000 euros ;
- Administrateur référent : 40 000 euros ;
- Membres du Conseil d'administration : 45 000 euros ;
- Président du Comité des Comptes : 30 000 euros ;
- Président du Comité des Rémunérations, Président du Comité des Nominations, Président du Comité RSE et Président du Comité Stratégique : 10 000 euros ;
- Membres des Comités : 10 000 euros.

Étant précisé que :

- les 45 000 euros liés à l'appartenance au Conseil d'administration sont 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 ;
- les 10 000 euros liés à l'appartenance à un ou plusieurs comités sont fonction de l'assiduité du membre du (des) comité(s) aux séances de celui-ci (ceux-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 membres 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 2015 et 2016, les membres du Conseil d'administration 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 :

En euros	Montants versés au cours de l'exercice 2015	Montants versés au cours de l'exercice 2016
Monsieur Georges Plassat	51 666,66	65 000,00
Monsieur Bernard Arnault	37 222,22	36 666,66
Monsieur Thomas J. Barrack Jr	37 222,22	36 666,66
Monsieur Nicolas Bazire	63 333,33	68 750,00
Monsieur Jean-Laurent Bonnafé	39 444,44	41 666,64
Monsieur Thierry Breton	63 888,88	65 000,00
Monsieur René Brillet	65 000,00	63 750,00
Monsieur Abilio Diniz	-	13 954,33
Monsieur Charles Edelstenne	52 777,77	55 000,00
Monsieur Philippe Houzé	9 334,85	70 000,00
Madame Diane Labruyère-Cuilleret	55 000,00	65 000,00
Madame Mathilde Lemoine	55 000,00	53 750,00
Madame Patricia Lemoine	6 001,52	53 333,30
Monsieur Bertrand de Montesquiou	65 000,00	65 000,00
Monsieur Nadra Moussalem	-	8 954,33
Monsieur Amaury de Sèze	85 000,00	105 000,00
Monsieur Georges Ralli	103 958,89	130 000,00
Madame Anne-Claire Taittinger	53 888,88	55 000,00
<b>TOTAL</b>	<b>843 739, 67</b>	<b>1 052 491,92</b>

### 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 2016, 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 (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 8 mars 2017, a fixé le montant de la rémunération variable du Président-Directeur Général pour l'exercice 2016 à 1 821 000 euros, les objectifs dynamiques de croissance du Groupe fixés par le Conseil d'administration ayant été atteints. La rémunération variable 2016 s'élève à 121,4 % de la rémunération fixe.

Pour l'exercice 2017, 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 bénéfice 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 bénéfice 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 bénéfice 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 attribution gratuite 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 2015/2016 dans le respect des principes énoncés ci-dessus.

Lors de sa séance du 8 mars 2017, le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des Rémunérations, a constaté que les conditions de performance ont été remplies au titre des exercices 2015/2016 et a ainsi fixé à 3 252 000 euros bruts le montant dû à ce titre. Le plan de rémunération à long terme pour les exercices 2016/2017 est mis en œuvre sous la forme d'une attribution gratuite d'actions dans les conditions du plan d'attribution gratuite d'actions décrit ci après.

#### Plan d'attribution gratuite d'actions

En application de la 14<sup>e</sup> résolution de l'Assemblée Générale des actionnaires du 17 mai 2016, le Conseil d'administration a décidé, sur proposition du Comité des Rémunérations, lors de sa réunion du 27 juillet 2016, d'approuver un plan d'attribution d'actions de performance à environ 950 collaborateurs du Groupe correspond à un nombre maximal de 1 950 000 actions (soit 0,26 % du capital social).

Dans le cadre de ce plan, le Conseil d'administration a décidé, sur proposition du Comité des Rémunérations, d'attribuer un nombre maximal de 140 000 actions de performance au Président-Directeur Général (soit 7,2 % de l'attribution et 0,019 % du capital social).

Le Conseil d'administration a décidé que l'acquisition définitive de ces actions ne pourra avoir lieu qu'au terme d'une période d'acquisition de 3 ans à compter de la date d'attribution. Le nombre d'actions définitivement acquises dépendra de la réalisation de trois conditions de performance : deux conditions liées à la performance économique, la progression de l'EBITDA (pour 35 %) et la croissance organique du chiffre d'affaires (pour 35 %), et une condition liée à la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (pour 30 %).

L'acquisition des actions suppose que le bénéficiaire exerce, au terme de la période d'acquisition, une fonction de dirigeant entraînant son affiliation au régime général de la sécurité sociale en application de l'article L. 311-3 du Code de la sécurité sociale (sauf en cas de départ à la retraite avant cette date).

Conformément aux dispositions du Code de commerce, le Président-Directeur Général sera tenu de conserver au nominatif pendant toute la durée de son mandat 50 % des actions définitivement acquises.



## 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 Conseil d'administration a, au cours d'une délibération du 11 juin 2015, sur proposition du Comité des Rémunérations, décidé de modifier, en se conformant par anticipation aux exigences issues de la loi n°2015-990 du 6 août 2015, 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.

### 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.

À l'issue de chaque année, le Conseil d'administration vérifie la réalisation, au cours de l'année passée, des conditions de performance. À 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.

Lors de sa séance du 8 mars 2017, le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des Rémunérations, a constaté l'absence de réalisation, au cours de l'exercice 2016, des conditions de performance applicables qui correspondent 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.

À titre d'information, le montant estimatif de la rente annuelle brute à la date de clôture de l'exercice 2016 aurait été de 446 015 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.

À 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. La valorisation comptable de ces avantages en nature s'établit à 3 976 euros bruts.

### 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.

En application de la 14<sup>e</sup> résolution de l'Assemblée Générale des actionnaires du 17 mai 2016, le Conseil d'administration a décidé, sur proposition du Comité des Rémunérations, lors de sa réunion du 27 juillet 2016, d'approuver un plan d'attribution d'actions de performance à environ 950 collaborateurs du Groupe correspondant à un nombre maximal de 1 950 000 actions (soit 0,26 % du capital social) dont sont bénéficiaires les Directeurs Généraux Délégués dans les conditions décrites ci-après.

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).

Le Conseil d'administration a, au cours d'une délibération du 11 juin 2015, sur proposition du Comité des Rémunérations, décidé de modifier, en se conformant par anticipation aux exigences issues de la loi n°2015-990 du 6 août 2015, 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.

## 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 2016, sa rémunération fixe s'est élevée à 600 000 euros bruts.

La rémunération variable de Monsieur Jérôme Bédier pour l'exercice 2016 a été fixée à 561 000 euros bruts.

Pour l'exercice 2017, la rémunération fixe de Monsieur Jérôme Bédier est maintenue à un montant de 600 000 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.

### Plan d'attribution gratuite d'actions

En application de la 14<sup>e</sup> résolution de l'Assemblée Générale des actionnaires du 17 mai 2016, le Conseil d'administration a décidé, sur proposition du Comité des Rémunérations, lors de sa réunion du 27 juillet 2016, d'approuver un plan d'attribution d'actions de performance à environ 950 collaborateurs du Groupe correspondant à un nombre maximal de 1 950 000 actions (soit 0,26 % du capital social).

Dans le cadre de ce plan, le Conseil d'administration a décidé, sur proposition du Comité des Rémunérations, d'attribuer un nombre maximal de 50 000 actions de performance à Monsieur Jérôme Bédier (soit au total 2,55 % de l'attribution et 0,0065 % du capital social).

Le Conseil d'administration a décidé que l'acquisition définitive de ces actions ne pourra avoir lieu qu'au terme d'une période d'acquisition de 3 ans à compter de la date d'attribution. Le nombre d'actions définitivement acquises dépendra de la réalisation de trois conditions de performance : deux conditions liées à la performance économique, la progression de l'EBITDA (pour 35 %) et la croissance organique du chiffre d'affaires (pour 35 %), et une condition liée à la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (pour 30 %).

Conformément aux dispositions du Code de commerce, Monsieur Jérôme Bédier sera tenu de conserver au nominatif pendant toute la durée de son mandat 50 % des actions définitivement acquises.

### 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 et a été soumis à approbation de l'Assemblée Générale du 17 mai 2016 (quatrième résolution).

Le Président-Directeur Général a constaté l'absence de réalisation, au cours de l'exercice 2016, des conditions de performance applicables.

À titre d'information, le montant estimatif de la rente annuelle brute à la date de clôture de l'exercice 2016 aurait été de 109 717 euros.

### Valorisation des avantages de toute nature

Monsieur Jérôme Bédier bénéficie d'un véhicule de fonction. La valorisation comptable de ces avantages en nature s'établit à 2 989 euros bruts.

## 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 2016, sa rémunération fixe s'est élevée à 800 000 euros bruts.

La rémunération variable de Monsieur Pierre-Jean Sivignon pour l'exercice 2016 a été fixée à 948 000 euros bruts.

Pour l'exercice 2017, 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.

### Plan d'attribution gratuite d'actions

En application de la 14<sup>e</sup> résolution de l'Assemblée Générale des actionnaires du 17 mai 2016, le Conseil d'administration a décidé, sur proposition du Comité des Rémunérations, lors de sa réunion du 27 juillet 2016, d'approuver un plan d'attribution d'actions de performance à environ 950 collaborateurs du Groupe correspondant à un nombre maximal de 1 950 000 actions (soit 0,26 % du capital social).

Dans le cadre de ce plan, le Conseil d'administration a décidé, sur proposition du Comité des Rémunérations, d'attribuer un nombre maximal de 50 000 actions de performance à Monsieur Pierre-Jean Sivignon (soit au total 2,55 % de l'attribution et 0,0065 % du capital social).

Le Conseil d'administration a décidé que l'acquisition définitive de ces actions ne pourra avoir lieu qu'au terme d'une période d'acquisition de 3 ans à compter de la date d'attribution.

Le nombre d'actions définitivement acquises dépendra de la réalisation de trois conditions de performance : deux conditions liées à la performance économique, la progression de l'EBITDA (pour 35 %) et la croissance organique du chiffre d'affaires (pour 35 %), et une condition liée à la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (pour 30 %).

Conformément aux dispositions du Code de commerce, Monsieur Pierre-Jean Sivignon sera tenu de conserver au nominatif pendant toute la durée de son mandat 50 % des actions définitivement acquises.

### 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 et a été soumis à approbation de l'Assemblée Générale du 17 mai 2016 (quatrième résolution).

Le Président-Directeur Général a constaté l'absence de réalisation, au cours de l'exercice 2016, des conditions de performance applicables.

À titre d'information, le montant estimatif de la rente annuelle brute à la date de clôture de l'exercice 2016 aurait été de 252 892 euros.

### Valorisation des avantages de toute nature

Monsieur Pierre-Jean Sivignon bénéficie d'un véhicule de fonction. La valorisation comptable de ces avantages en nature s'établit à 5 017 euros bruts.

## 3.4.4 Tableaux sur la rémunération des mandataires sociaux

## RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS ET DES OPTIONS ET ACTIONS ATTRIBUÉES À CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

(en euros)

	Exercice 2015		Exercice 2016	
	Montants versés au cours de l'exercice	Montants dus au titre de l'exercice	Montants versés au cours de l'exercice	Montants dus au titre de l'exercice
<b>Monsieur Georges Plassat</b> Président-Directeur Général depuis le 23 mai 2012				
Rémunération fixe	1 500 000	1 500 000	1 500 000	1 500 000
Rémunération variable <sup>(1)</sup>	2 197 500	2 250 000	2 250 000	1 821 000
Rémunération à long terme	N/A	3 252 000*	N/A	3 252 000
Jetons de présence <sup>(2)</sup>	51 667	51 667	65 000	65 000
Avantages en nature (véhicule de fonction avec chauffeur)	3 976	3 976	3 976	3 976
<b>Total</b>	<b>3 753 143</b>	<b>7 057 643</b>	<b>3 818 976</b>	<b>6 641 976</b>

	Exercice 2015	Exercice 2016
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	N/A	N/A
Valorisation des actions de performances attribuées au cours de l'exercice <sup>(3)</sup>	N/A	3 092 600

(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.

(3) Pour rappel, il s'agit d'une valorisation. L'acquisition définitive de ces actions ne pourra avoir lieu qu'au terme d'une période d'acquisition de 3 ans à compter de la date d'attribution. Le nombre d'actions définitivement acquises dépendra de la réalisation de trois conditions de performance : deux conditions liées à la performance économique, la progression de l'EBITDA (pour 35 %) et la croissance organique du chiffre d'affaires (pour 35 %), et une condition liée à la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (pour 30 %).

\* Montant qui sera versé en 2017 au titre du plan rémunération à long terme 2014/2015.

N/A : Non applicable.

(en euros)

	Exercice 2015		Exercice 2016	
	Montants versés au cours de l'exercice	Montants dus au titre de l'exercice	Montants versés au cours de l'exercice	Montants dus au titre de l'exercice
<b>Monsieur Jérôme Bédier</b> Directeur Général Délégué depuis le 8 février 2015				
Rémunération fixe	425 926	425 926	600 000	600 000
Rémunération variable <sup>(1)</sup>	502 974	585 599	585 599	577 429
Plan de rémunération performance Groupe	232 887	N/A	N/A	N/A
Avantages en nature (véhicule de fonction)	2 989	2 989	2 989	2 989
<b>Total</b>	<b>1 164 776</b>	<b>1 014 513</b>	<b>1 188 587</b>	<b>1 180 417</b>

	Exercice 2015	Exercice 2016
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	N/A	N/A
Valorisation des actions de performances attribuées au cours de l'exercice <sup>(2)</sup>	N/A	1 104 500

(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.

(2) Pour rappel, il s'agit d'une valorisation. L'acquisition définitive de ces actions ne pourra avoir lieu qu'au terme d'une période d'acquisition de 3 ans à compter de la date d'attribution. Le nombre d'actions définitivement acquises dépendra de la réalisation de trois conditions de performance : deux conditions liées à la performance économique, la progression de l'EBITDA (pour 35 %) et la croissance organique du chiffre d'affaires (pour 35 %), et une condition liée à la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (pour 30 %).

N/A : Non applicable.

(en euros)

	Exercice 2015		Exercice 2016	
	Montants versés au cours de l'exercice	Montants dus au titre de l'exercice	Montants versés au cours de l'exercice	Montants dus au titre de l'exercice
Monsieur Pierre-Jean Sivignon Directeur Général Délégué depuis le 8 février 2015				
Rémunération fixe	800 000	800 000	800 000	800 000
Rémunération variable <sup>(1)</sup>	1 087 174	1 025 310	1 025 310	969 091
Plan de rémunération performance Groupe	465 773	N/A	N/A	N/A
Avantages en nature (véhicule de fonction)	5 017	5 017	5 017	5 017
<b>Total</b>	<b>2 357 964</b>	<b>1 830 327</b>	<b>1 830 327</b>	<b>1 774 108</b>

	Exercice 2015	Exercice 2016
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	N/A	N/A
Valorisation des actions de performances attribuées au cours de l'exercice <sup>(2)</sup>	N/A	1 104 500

(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.

(2) Pour rappel, il s'agit d'une valorisation. L'acquisition définitive de ces actions ne pourra avoir lieu qu'au terme d'une période d'acquisition de 3 ans à compter de la date d'attribution. Le nombre d'actions définitivement acquises dépendra de la réalisation de trois conditions de performance : deux conditions liées à la performance économique, la progression de l'EBITDA (pour 35 %) et la croissance organique du chiffre d'affaires (pour 35 %), et une condition liée à la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (pour 30 %).

N/A : Non applicable.

### JETONS DE PRÉSENCE ET AUTRES RÉMUNÉRATIONS PERÇUS PAR LES ADMINISTRATEURS

Tableau produit en page 117

### 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

Nom du dirigeant mandataire social	N° et date du plan	Nombre d'actions attribuées durant l'exercice	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Date d'acquisition	Date de disponibilité*	Conditions de performance
Monsieur Georges Plassat	27/07/2016	140 000	3 092 600	28/07/2019	28/07/2019	Voir le tableau sur les historiques d'attribution
Monsieur Pierre-Jean Sivignon	27/07/2016	50 000	1 104 500	28/07/2019	28/07/2019	Voir le tableau sur les historiques d'attribution
Monsieur Jérôme Bédier	27/07/2016	50 000	1 104 500	28/07/2019	28/07/2019	Voir le tableau sur les historiques d'attribution

\* Conformément aux dispositions du Code de commerce, chaque dirigeant mandataire social sera tenu de conserver au nominatif pendant toute la durée de son mandat 50 % des actions définitivement acquises.

### ACTIONS DE PERFORMANCE DEVENUES DISPONIBLES DURANT L'EXERCICE POUR CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

Néant.

#### INFORMATION HISTORIQUE SUR LES OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT

Données 31 décembre 2016	Plan Option Présence 04/05/2010	Plan Option Performance 16/07/2010	Plan Option Présence 16/07/2010
Date d'Assemblée Générale	04/05/2010	04/05/2010	04/05/2010
Date du Conseil d'administration	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 :	60 000	1 439 017	1 941 610
<b>Monsieur Lars Olofsson</b>		171 090	
Point de départ d'exercice des options	04/05/2012	17/07/2012	17/07/2012
Date d'expiration	03/05/2017	16/07/2017	16/07/2017
Prix de souscription ou d'achat	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
Nombre d'actions souscrites au 31 décembre 2016	0	37 639	121 437
Nombre cumulé d'options de souscription ou d'achat actions annulées ou caduques	60 000	929 962	468 389
Options de souscription ou d'achat d'actions restantes en fin d'exercice	0	471 416	1 351 784

#### INFORMATION HISTORIQUE SUR LES ACTIONS DE PERFORMANCE

	Plan du 27/07/2016
Date d'Assemblée Générale	17/05/2016
Date du Conseil d'administration	27/07/2016
Nombre maximal d'actions dans le plan dont le nombre attribué aux :	1 947 550
Mandataires sociaux :	240 000
<b>Monsieur Georges Plassat</b>	140 000
<b>Monsieur Pierre-Jean Sivignon</b>	50 000
<b>Monsieur Jérôme Bédier</b>	50 000
Date d'acquisition des actions	28/07/2019
Date de fin de période de conservation*	28/07/2019
Conditions de performance	(i) 35 % progression de l'EBITDA de la Société sur trois ans (ii) 35 % Croissance Organique du chiffre d'affaires sur trois ans (iii) 30 % Responsabilité Sociétale de l'Entreprise sur trois ans
Nombre d'actions acquises au 31 décembre 2016	0
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques	2 700
Actions de performance restantes en fin d'exercice	1 944 850

\* Conformément aux dispositions du Code de commerce, chaque dirigeant mandataire social sera tenu de conserver au nominatif pendant toute la durée de son mandat 50 % des actions définitivement acquises.

## RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS VARIABLES PLURIANNUELLES DE CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

Nom et fonction du dirigeant mandataire social	Plan concerné	Exercice 2015	Exercice 2016
Monsieur Georges Plassat Président-Directeur Général	Plan de rémunération long terme 2014-2015	3 252 000	N/A
Monsieur Georges Plassat Président-Directeur Général	Plan de rémunération long terme 2015-2016	N/A	3 252 000

	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
Monsieur Georges Plassat : Président-Directeur Général Début de mandat : 23/05/2012		X	X		X		X	
Monsieur Pierre-Jean Sivignon : Directeur Général Délégué Début de mandat : 08/02/2015	X		X				X	
Monsieur Jérôme Bédier : Directeur Général Délégué Début de mandat : 08/02/2015	X		X				X	



### 3.4.5 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 des opérations réalisées au cours de l'exercice 2016 par les personnes visées par l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier :

- le 15 janvier 2016, la société GALFA, personne morale liée à Madame Patricia Lemoine et Monsieur Philippe Houzé, Administrateurs de la Société, a acquis des actions pour un montant de 7 500 540 euros soit pour un montant unitaire de 25,0018 euros ;
- le 18 janvier 2016, la société GALFA, personne morale liée à Madame Patricia Lemoine et Monsieur Philippe Houzé, Administrateurs de la Société, a acquis des actions pour un montant de 10 407 376 euros soit pour un montant unitaire de 24,2032 euros ;
- le 28 janvier 2016, la société GALFA, personne morale liée à Madame Patricia Lemoine et Monsieur Philippe Houzé, Administrateurs de la Société, a acquis des options d'achat et cédé des options d'achat et de vente auprès d'un établissement financier portant au maximum en sous-jacent sur 10 000 000 d'actions ;
- le 23 mars 2016, la société Stanhore Trading Internacional SRL, personne morale liée à Monsieur Abilio Diniz, Censeur de la Société, a acquis des actions pour un montant de 524 831 197 euros soit pour un montant unitaire de 23,69 euros. Cette acquisition a été réalisée par l'intermédiaire d'un financement structuré (avec une date d'échéance finale au 7 juillet 2021) mis en place avec une banque et, dans ce cadre, 30 754 124 actions Carrefour ont été nanties au profit de la banque ;
- le 2 mai 2016, la société Groupe Arnault, personne morale liée à Monsieur Bernard Arnault, Administrateur de la Société, a mis en place un contrat financier sur actions (cession) dont le prix unitaire a été déterminé sur la base de la moyenne des premiers cours cotés sur le marché réglementé d'Euronext Paris lors des vingt séances de Bourse précédant l'Assemblée Générale Annuelle de la Société du 17 mai 2016 ;
- le 3 mai 2016, la société Cervinia Europe, personne morale liée à Monsieur Bernard Arnault, Administrateur de la Société, a mis en place un contrat financier sur actions (cession) dont le prix unitaire a été déterminé sur la base de la moyenne des premiers cours cotés sur le marché réglementé d'Euronext Paris lors des vingt séances de Bourse précédant l'Assemblée Générale Annuelle de la Société du 17 mai 2016 ;
- le 3 juin 2016, Monsieur Abilio Diniz, Administrateur de la Société, a acquis des actions pour un montant de 24 110,30 euros soit pour un montant unitaire de 24,1103 euros ;
- le 9 juin 2016, la société Groupe Arnault, personne morale liée à Monsieur Bernard Arnault, Administrateur de la Société, a acquis des actions par l'exercice de l'option de paiement du dividende en actions pour un montant de 1 859 717,64 euros soit pour un montant unitaire de 21,86 euros ;
- le 9 juin 2016, la société Cervinia Europe, personne morale liée à Monsieur Bernard Arnault, Administrateur de la Société, a acquis des actions par l'exercice de l'option de paiement du dividende en actions pour un montant de 26 632 540,78 euros soit pour un montant unitaire de 21,86 euros ;
- le 9 juin 2016, la société Bunt, personne morale liée à Monsieur Bernard Arnault, Administrateur de la Société, a acquis des actions par l'exercice de l'option de paiement du dividende en actions pour un montant de 272 003,98 euros soit pour un montant unitaire de 21,86 euros ;
- le 21 juin 2016, la société Stanhore International Trading SARL., personne morale liée à Monsieur Abilio Diniz, Administrateur de la Société, a acquis des actions par l'exercice de l'option de paiement du dividende en actions pour un montant de 39 427 439,24 euros soit pour un montant unitaire de 21,86 euros ;
- le 21 juin 2016, la société Energy Jet SRL, personne morale liée à Monsieur Abilio Diniz, Administrateur de la Société, a acquis des actions par l'exercice de l'option de paiement du dividende en actions pour un montant de 716 330,34 euros soit pour un montant unitaire de 21,86 euros ;
- le 21 juin 2016, la société Fundo de Investimento em Ações Aspen - Investment, personne morale liée à Monsieur Abilio Diniz, Administrateur de la Société, a acquis des actions par l'exercice de l'option de paiement du dividende en actions pour un montant de 647 536,92 euros soit pour un montant unitaire de 21,86 euros ;
- le 22 juin 2016, la société Stanhore International Trading SARL., personne morale liée à Monsieur Abilio Diniz, Administrateur de la Société, a cédé gratuitement 1 196 783 actions dans le cadre du financement structuré mis en place le 23 mars 2016 et d'autres accords portant sur des produits assimilés ;
- le 23 juin 2016, la société Energy Jet SRL, personne morale liée à Monsieur Abilio Diniz, Administrateur de la Société, a cédé des actions pour un montant de 767 479,47 euros soit pour un montant unitaire de 23,4209 euros ;
- le 23 juin 2016, la société Stanhore International Trading SARL., personne morale liée à Monsieur Abilio Diniz, Administrateur de la Société, a cédé des actions pour un montant de :
  - opération 1 : 8 276 465,87 euros soit un montant unitaire de 23,3393 euros,
  - opération 2 : 5 336 617,72 euros soit un montant unitaire de 23,4243 euros,
  - opération 3 : 570 798,94 euros soit un montant unitaire de 23,3819 euros ;
- le 23 juin 2016, la société Fundo de Investimento em Ações Aspen - Investment, personne morale liée à Monsieur Abilio Diniz, Administrateur de la Société, a cédé des actions pour un montant de 694 970,63 euros soit pour un montant unitaire de 23,4613 euros ;
- le 24 juin 2016, Monsieur Jérôme Bédier, Directeur Général Délégué de la Société, a acquis des actions pour un montant de 107 842 euros soit pour un montant unitaire de 21,5684 euros ;
- le 27 juin 2016, la société Fundo de Investimento em Ações Aspen - Investment, personne morale liée à Monsieur Abilio Diniz, Administrateur de la Société, a cédé des actions pour un montant de 28 036 849,43 euros soit pour un montant unitaire de 21,2158 euros ;
- le 27 juin 2016, la société Stanhore International Trading SARL., personne morale liée à Monsieur Abilio Diniz, Administrateur de la Société, a acquis des actions pour un montant de :
  - opération 1 : 14 864 640 euros soit un montant unitaire de 21,2352 euros,
  - opération 2 : 13 181 873,93 euros soit un montant unitaire de 21,2095 euros ;
- le 15 décembre 2016, 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.



## 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 diffusions 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 138 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 Principaux risques et incertitudes

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.

#### 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 un dispositif de veille globale ainsi qu'une cartographie des risques pays prenant en compte de nombreux indicateurs, avec une mise à jour annuelle et un suivi mensuel dans une logique prospective. Ces outils permettent 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.

Le Groupe a notamment conduit une étude sur les enjeux liés aux matières premières, tant au niveau de la disponibilité que de la volatilité de celles-ci.

##### **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, monétique, logistique, 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 a notamment pris en compte l'entrée en vigueur du règlement européen sur la protection des données personnelles dont les dispositions seront applicables en mai 2018 dans l'ensemble des 28 États membres de l'Union européenne.

### Évolution du secteur et environnement concurrentiel

Particulièrement exposé aux évolutions des comportements des consommateurs dans un contexte de mutations technologiques, le secteur de la grande 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.

Afin de lutter contre le dérèglement climatique, le Groupe s'engage à mettre en œuvre des solutions pour le climat avec ses clients, ses fournisseurs et ses partenaires tel que présenté en section 2.3.2.3 du Chapitre 2 du Document de Référence consacré à la Responsabilité Sociétale. L'action du Groupe pour le climat est également portée par plusieurs engagements pris à l'occasion de la Conférence des Nations Unies sur le climat en 2015 (COP 21). Dans ce cadre, le Groupe s'engage à réduire ses émissions de CO<sub>2</sub> de 40 % d'ici 2025 et de 70 % d'ici 2050 par rapport à l'année de référence 2010.

### 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 survenus depuis 2015 ont conduit le Groupe à revalider et, le cas échéant, à réajuster les dispositifs de prévention et de gestion de crises dans plusieurs pays d'implantation.

## 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 les performances financières et la réputation du Groupe.

Dans le cadre d'une démarche de prévention, la Direction juridique du 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.

Le Groupe a également diffusé en octobre 2016 ses Principes Éthiques qui ont pour objectif de formaliser le cadre éthique dans lequel l'ensemble des collaborateurs du Groupe doivent exercer leur activité professionnelle au quotidien. Un dispositif d'alerte éthique permet aux collaborateurs du Groupe qui le souhaitent d'alerter sur des situations ou des comportements en contradiction avec les Principes Éthiques du Groupe. Le dispositif éthique de l'entreprise est présenté en section 2.1.3.4 du Chapitre 2 du Document de Référence consacré à la Responsabilité Sociétale.

Le Groupe a notamment pris en compte l'adoption en France de la loi du 8 novembre 2016 dite *loi Sapin II* relative à la lutte contre la corruption tel que présenté en section 2.1.3.4 du Chapitre 2 du Document de Référence consacré à la Responsabilité Sociétale.

Le Groupe a formalisé ses règles en matière de cadeaux et invitations applicables à l'ensemble des collaborateurs. Chaque collaborateur impliqué dans un processus d'achat doit également signer annuellement une attestation d'indépendance visant à limiter et le cas échéant à gérer les conflits d'intérêts.

## 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-services. 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 sa situation financière ou sa réputation. L'exposition éventuelle du Groupe à des litiges significatifs et ces litiges significatifs sont le cas échéant décrits en note 9.2 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 9.2 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 du Groupe en France, au service des clients en magasin et en ligne.

Le 17 mai 2016, BNP Paribas et le Groupe ont annoncé le développement d'une application qui permettra au client, quelle que soit sa carte bancaire ou sa banque, de payer avec son téléphone mobile en combinant automatiquement au paiement les services habituels de fidélité. Il s'agit d'une démarche qui s'ouvre à tous les acteurs du commerce. Le commerce connecté ouvre le champ d'une nouvelle relation client, plus aboutie en matière de personnalisation, de mobilité, de simplicité, d'accessibilité et d'utilité. BNP Paribas et le Groupe ont exprimé leur volonté de développer une vision exigeante pour cette nouvelle expérience client, notamment en matière de sécurité et de protection des données.

Le Groupe déploie également des concepts innovants dans certains pays : en France avec la création d'un mur de vrac comprenant 400 références en libre service, en Espagne avec une nouvelle disposition du PGC *la Despensa*, en Italie avec la mise en place de *clusters* de supermarchés afin de renforcer l'adaptation aux clients, en Belgique par la création d'une cave à bières.

### 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.

En France, le Groupe a mis en place un plan de simplification du *back office* (PSBO) et *Phenix* dans le but de simplifier les systèmes d'information notamment grâce au déploiement du système d'information des supermarchés au parc d'hypermarchés (simplification des commandes, de la gestion des stocks, de la vérification des prix et de la réception marchandises, mise à jour des stocks en temps réel, possibilité des réservations dans le cadre du *e-commerce*, meilleur suivi de la marge en magasin) et

d'optimiser la gestion et l'utilisation de la donnée (vision à 360° des produits, des clients, des stocks, information en temps réel et traitement de données à grande échelle pour une meilleure connaissance client).

Dans ce même pays, le Groupe a lancé le projet structurant Caravelle ayant pour objet de mettre en place une logistique multiformat en alimentaire, de réviser le barycentre logistique par région et de refondre le modèle logistique non alimentaire. Cette évolution permettra une réduction des distances entrepôt/magasin, une mutualisation de la flotte et une optimisation des tournées et gains de chargement. Sont également attendus, une baisse des niveaux de stocks par réduction des points de stockage et une amélioration du taux de service en magasin.

En Chine, le plan d'actions a matérialisé la création de 6 entrepôts logistiques, la réorganisation des centrales d'achats et le développement de l'*e-commerce* à Shanghai et à Beijing après l'ouverture de Chengdu en août 2016.

### 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.

Le Comité de la sécurité de l'information Groupe mis en place en 2013 anime le dispositif de protection qui responsabilise l'ensemble des acteurs. Il s'appuie sur la politique de sécurité de l'information du Groupe qui établit un ensemble de règles applicables à toutes les organisations du Groupe.

## 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.

Dans le but de retrouver la maîtrise d'actifs immobiliers clés que sont les entrepôts logistiques et de contrôler le foncier pour certains sites logistiques, le Groupe a créé sa société immobilière Cargo, dédiée à l'immobilier logistique dU Groupe en France. Cette société détenue à 32 % par le Groupe, au côté de partenaires co-investisseurs regroupe environ un tiers des centres de distribution du Groupe. Le Groupe est le gérant et le locataire exclusif de Cargo. Cela permettra au Groupe de s'impliquer dans le contrôle des sites de ses centres logistiques et de maîtriser les projets de développement de ses sites.

### 3.5.1.4 Financiers

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 dans la 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 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 2016, 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 1 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 bilancielle). Au cours de l'exercice 2016, Carrefour Banque a ainsi réalisé une émission obligataire pour accompagner le financement et le développement de ses activités (cf. note 5.5.2 de l'annexe aux 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 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 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 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 2016 comparés à ceux de 2015 a affecté le chiffre d'affaires du Groupe de - 2 407 millions d'euros (- 3,1 % du chiffre d'affaires 2016) et son résultat opérationnel courant de - 16 millions d'euros (- 0,7 % du résultat opérationnel courant 2016).

Enfin, lorsque des financements locaux sont mis en place, ils sont généralement effectués dans la devise locale.

## Risque de crédit

### 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 2016, le montant net des créances commerciales hors fournisseurs débiteurs s'élève à 1 342 millions d'euros (cf. note 5.4.3 de l'annexe aux Comptes Consolidés). Le montant net des créances échues s'élève à 122 millions d'euros, dont 23 millions d'euros à plus de 90 jours (soit 1,7 % 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.

## 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'attributions gratuites d'actions et d'options sur actions du Groupe. Le rythme et le volume de ces achats dépendent des cours sur le marché.

Au 31 décembre 2016, les actions et options détenues directement ou indirectement en propre couvrent l'intégralité des programmes d'attributions gratuites d'actions et d'options sur actions en vie.

Les valeurs mobilières et les placements financiers du Groupe sont essentiellement constitués de placements monétaires sur lesquels l'exposition au risque actions est faible.



### 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 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 Sécurité/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 Sécurité/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 sécurité/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 Sécurité/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 actifs.

#### 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) 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 internationaux de renom.

#### 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 programmes transversaux

ou, le cas échéant, bénéficient de leur protection 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 certains de ses risques de fréquence en Dommages aux biens et pertes d'exploitation ainsi qu'en Responsabilité civile au travers de sa captive de réassurance (les résultats de cette captive sont consolidés dans les comptes du Groupe).

Un agrégat par sinistre et par année d'assurance a été mis en place afin de protéger les intérêts de la captive et de limiter ses engagements.

### 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 2016. 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.

#### Domage 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 risques sauf » sur la base des garanties disponibles sur le marché de l'assurance. Elle couvre notamment, les risques traditionnels de ce type de garantie : incendie, foudre, vol, événements naturels et les pertes d'exploitation consécutives.

Les limites de cette garantie Domage 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.

### 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 exécutive Pays ou au niveau du pays selon les principes qui régissent la gestion de crise, définis dans le référentiel des règles Groupe.

Chaque Directeur Exécutif Pays met ainsi en place une organisation formalisée de gestion de crise permettant de faire face aux principaux *scenarii* susceptibles d'affecter la continuité des opérations, en associant l'ensemble des fonctions internes

#### 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 cette 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.

Le Groupe est aussi couvert pour les risques d'atteinte à l'environnement dans le cadre de ce programme mondial d'assurance de Responsabilité civile.

#### Assurances obligatoires

Le Groupe souscrit différents programmes d'assurance dans le respect des législations locales, notamment :

- assurance automobile ;
- assurance construction, (dommage ouvrage, responsabilité civile décennale...);
- assurances de responsabilité civile professionnelles liées à ses activités de :
  - banque,
  - assurance,
  - agence de voyage.

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.

De nombreux outils ont également été développés au niveau du Groupe.

## 3.6 Procédure de contrôle interne et de gestion des risques

### 3.6.1 Dispositif de gestion des risques et du contrôle interne

#### Introduction

La Direction Générale du Groupe qui est 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 12 avril 2017 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.

#### 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 couvre un cadre plus large que les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

#### 3.6.1.1 Définition et objectifs du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques

Le dispositif de contrôle interne regroupe un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques propres à la Société et ses filiales qui :

- 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 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 du Groupe en matière de contrôle interne ;
- le bon fonctionnement des processus internes, notamment ceux concourant à la sauvegarde des actifs ;
- la fiabilité des informations financières.

Le dispositif de gestion des risques comprend un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques propres à la Société et ses filiales qui permet à la Direction Générale du Groupe de maintenir les risques à un niveau acceptable pour le Groupe.

Le dispositif de gestion des risques poursuit plusieurs objectifs car il est un levier de management du Groupe qui contribue 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 ;
- favoriser la cohérence des actions avec les valeurs du Groupe ;
- mobiliser les collaborateurs du Groupe autour d'une vision commune des principaux risques et les sensibiliser aux risques inhérents à leur activité.

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.

#### 3.6.1.2 Les composantes du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques

##### A. L'organisation décentralisée

Les clients sont au cœur de tout ce qu'entreprend le Groupe. Pour garantir une meilleure prise en compte des spécificités locales et une meilleure réactivité opérationnelle, le Groupe a choisi une organisation décentralisée au niveau des pays qui constituent 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 du Groupe 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 Direction exécutive 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, des Principes Éthiques 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 ;
- les Principes Éthiques sont remis à chaque collaborateur du Groupe. Ils ont pour objectif de formaliser le cadre éthique dans lequel l'ensemble des collaborateurs doit exercer son activité professionnelle au quotidien ;
- les politiques traduisant les valeurs du Groupe dans des principes d'actions professionnelles qui garantissent l'excellence et la pérennité des performances du Groupe ; chaque collaborateur participe à leur mise en œuvre ;
- la Direction Générale du Groupe a fixé des règles de gouvernance délimitant les pouvoirs des mandataires sociaux des sociétés du Groupe ; l'approbation préalable du Conseil d'administration ou de l'organe compétent de la société concernée est requise pour certaines opérations ; des délégations de pouvoirs et de responsabilités sont en place dans les pays et au niveau du Groupe conformément aux organigrammes hiérarchiques et fonctionnels. Cette organisation est conforme au principe de séparation des tâches ;
- enfin, cette organisation 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. Le dispositif de contrôle interne

Le dispositif de contrôle interne comprend des procédures et des 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 Directions exécutives 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.

Le risque représente la possibilité qu'un événement survienne et dont les conséquences seraient 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.

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 du Groupe en cas d'événement susceptible d'avoir un impact sur l'image et les résultats financiers du Groupe.

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

La Direction risks et 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 Directions exécutives Pays sur la base des facteurs de risques identifiés. Une revue des évaluations est faite dans le cadre d'entretien avec la Direction risks et compliance du Groupe.

La Direction risks et 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 et compliance du Groupe coordonne et anime également un réseau de Directeurs Sécurité/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 réglementaires 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 et 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 scénarii susceptibles d'affecter la continuité des opérations.

La Direction Générale du Groupe a également diffusé en octobre 2016 les Principes Éthiques qui ont pour objectif de formaliser le cadre éthique dans lequel l'ensemble des collaborateurs du Groupe doit exercer son activité professionnelle au quotidien. Un dispositif d'alerte éthique permet aux collaborateurs du Groupe qui le souhaitent d'alerter sur des situations ou des comportements en contradiction avec les Principes Éthiques du Groupe.

Enfin, depuis plusieurs années, le Groupe met en oeuvre une politique d'assurance dans le souci de protéger au mieux les hommes et les biens.

La politique assurance du Groupe est notamment basée sur l'identification des risques assurables à travers une revue régulière des risques existants et émergents, en étroite collaboration avec les opérationnels et les différentes Directions du Groupe concernées et des spécialistes extérieurs.

La Direction des assurances Groupe est responsable, pour les entités où la législation nationale le permet, de la couverture des risques assurables. Elle est en charge de la souscription et de la gestion centralisée des polices d'assurance.

#### D. Les activités de contrôle couvrant ces risques

Les activités de contrôle visent à s'assurer que les mesures nécessaires sont prises en vue de réduire l'exposition 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 oeuvre par les responsables de processus, coordonnées 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 page 143 de la présente section.

#### 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. Le Management joue au quotidien un rôle de supervision permanente de la mise en oeuvre 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 du Groupe, 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 oeuvre des activités de contrôle et leur efficacité par rapport aux risques ;
- l'Audit interne Groupe fournit aux Directions exécutives Pays, au Comité des Comptes et à la Direction Générale du Groupe les résultats de ses missions et ses recommandations.

Par ailleurs, les Commissaires aux comptes doivent faire état des faiblesses significatives du contrôle interne identifiées durant leurs travaux pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

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 son appropriation et sa 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 du Groupe.

Enfin, le Comité des Comptes mis en place par le Conseil d'administration suit l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques. Ses missions sont détaillées plus amplement dans la section 3.6.1.3.

## F. La diffusion des normes et procédure du Groupe

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.

## 3.6.1.3 Les acteurs du contrôle interne et de la gestion des risques

### A. Au niveau du Groupe

La **Direction Générale du 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 du Groupe 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 du Groupe a mis en place l'organisation suivante :

- la **Direction financière du Groupe** est responsable de :
  - la fiabilité des informations comptables et financières,
  - la gestion des risques pouvant faire l'objet d'une traduction comptable et pouvant avoir une incidence sur les comptes,
  - 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, à l'exploitation d'établissements ouverts au public ;
- 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, à la qualité, la conformité et la sécurité des produits,
  - la gestion de crise liée à des risques de sécurité des produits ;
- la **Direction RSE du Groupe** supervise :
  - le respect des droits de l'Homme par les fournisseurs de Carrefour,

- la définition et la mise en place de processus de contrôles de la conformité par les fournisseurs à la Charte sociale et éthique intégrée dans les contrats d'achat,
  - le processus de contrôle comprenant une revue préalable avec les équipes de sourcing, un audit initial avec un cabinet indépendant, les audits de suivis par des cabinets indépendants avec des contre-audits réalisés par le Groupe et enfin des audits spécifiques sur des sujets ponctuels ou précis,
  - l'accompagnement des fournisseurs dans leur mise en conformité en partenariat avec la Fédération internationale des ligues des droits de l'homme,
  - la sensibilisation et la formation des fournisseurs ainsi que des équipes de sourcing ;
  - 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 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 et compliance du Groupe dans le cadre du transfert d'une partie des risques au marché de l'assurance ;
  - la **Direction de l'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 du processus d'élaboration de l'information financière ainsi que des caractéristiques essentielles des dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques communiqués en temps voulu par le Comité des Comptes et la Direction Générale du Groupe.
- Le Comité des Comptes** mis en place par le Conseil d'administration a pour mission de :
- procéder à l'examen des comptes et de s'assurer de la pertinence et de la permanence des méthodes comptables adoptées pour l'établissement des comptes consolidés et sociaux de la Société avant saisine du Conseil d'administration ; il s'assure du suivi des processus qui concourent à leur établissement et apprécie la validité des méthodes choisies pour traiter les opérations significatives ;
  - suivre le processus d'élaboration de l'information financière et, le cas échéant, de formuler des recommandations pour en garantir l'intégrité ;
  - suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'Audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, sans qu'il soit porté atteinte à son indépendance ; il veille à l'existence de ces systèmes, à leur déploiement et à la mise en œuvre d'actions correctrices en cas de faiblesses ou d'anomalies significatives. À cette fin, il est informé des principaux constats des Commissaires aux comptes, des responsables de l'Audit interne et du contrôle des risques. Il entend les responsables de l'Audit interne et donne son avis sur l'organisation de leurs services. Il doit être informé du programme d'Audit interne et être destinataire des rapports d'Audit interne ou d'une synthèse périodique de ces rapports ;
  - examiner les risques et les engagements hors-bilan significatifs, apprécie l'importance des dysfonctionnements ou faiblesses qui lui sont communiqués et informe le Conseil d'administration, le cas échéant ; à ce titre, l'examen des comptes doit être accompagné d'une présentation par la Direction Générale décrivant l'exposition aux risques et les engagements hors-bilan significatifs de la Société ainsi que d'une présentation des Commissaires aux comptes soulignant les points essentiels non seulement des résultats de l'audit légal, notamment les ajustements d'audit et les faiblesses significatives du contrôle interne identifiées durant les travaux, mais aussi des options comptables retenues ; il examine la partie du rapport du Président du Conseil d'administration à l'Assemblée Générale afférente aux procédures de contrôle interne et de gestion des risques ;
  - il examine périodiquement la cartographie des principaux risques pouvant faire l'objet d'une traduction comptable ou identifiés par la Direction Générale et pouvant avoir une incidence sur les comptes ; il prend connaissance des principales caractéristiques des dispositifs de gestion de ces risques et des résultats de leur fonctionnement en s'appuyant notamment sur les travaux des responsables de l'Audit interne et du contrôle des risques et des Commissaires aux comptes.



## 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 pays 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 2016, 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 reporting et 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 reporting et 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 reporting et 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 reporting et consolidation et un département analyse de la performance :
  - le département reporting et 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 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.

## 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 arrêts 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 retracts 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 reporting et 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.

Le Directeur Normes, rattachée au Directeur du département reporting et 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. Le Groupe dispose d'un outil de reporting et consolidation 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 reporting - consolidation et principaux contrôles

Pour les besoins de la consolidation du Groupe, chaque pays a en charge le reporting de ses données financières par entités juridiques et la réalisation de la consolidation des comptes à son niveau.

L'équipe reporting et consolidation Groupe, composée de 9 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 l'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 reporting et consolidation effectue des contrôles de cohérence et des travaux de réconciliation et d'analyse à chaque clôture mensuelle.

Les principales options et estimations comptables font l'objet de revues par le département reporting et consolidation Groupe et les Directeurs Financiers des pays notamment au travers de réunions d'options de clôture organisées en amont de la clôture au niveau Groupe et au niveau pays, et ce en lien avec les auditeurs externes.

Entre les arrêts, les visites dans les pays réalisées par les équipes du département reporting et consolidation sont l'occasion d'améliorer les 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.

Un processus de *hard close* a été mis en place par le département reporting et consolidation à fin mai destiné à anticiper au maximum les sujets potentiellement sensibles pour la clôture semestrielle.

D'autre part, à fin septembre, une revue du contrôle interne est effectuée par les Commissaires aux comptes afin d'évaluer sa qualité et celle des 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. Des travaux spécifiques sont demandés aux pays, et revus par les Commissaires aux comptes : ils portent 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'arrêt 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 celui-ci 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, les Directeurs Généraux Délégués, 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 2016, 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 2016

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 2016.

Il appartient au Président d'établir et de soumettre à l'approbation du Conseil d'administration un rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein de la société et donnant les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce relatives notamment au dispositif en matière de gouvernement d'entreprise.

Il nous appartient :

- de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le rapport du Président, concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, et
- d'attester que le rapport comporte les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.

Nous avons effectué nos travaux conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France.

### Informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

Les normes d'exercice professionnel requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président. Ces diligences consistent notamment à :

- prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le rapport du Président ainsi que de la documentation existante ;
- prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante ;
- déterminer si les déficiences majeures du contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission font l'objet d'une information appropriée dans le rapport du Président.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques de la société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président du Conseil d'administration, établi en application des dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce.

### Autres informations

Nous attestons que le rapport du Président du Conseil d'administration comporte les autres informations requises à l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Les Commissaires aux Comptes,

Courbevoie, Paris-La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 18 avril 2017

MAZARS  
David CHAUDAT

KPMG SA  
Patrick-Hubert Petit  
Caroline Bruno-Diaz

DELOITTE & ASSOCIÉS  
Arnaud De Planta  
Stéphane Rimbeuf

# 4

## Rapport de gestion au 31 décembre 2016

<b>4.1. Analyse de l'activité et des résultats consolidés</b>	<b>148</b>
4.1.1 Principaux agrégats du compte de résultat	148
4.1.2 Analyse des principaux postes du compte de résultat	149
<b>4.2 Situation financière et trésorerie du Groupe</b>	<b>153</b>
4.2.1 Capitaux propres	153
4.2.2 Endettement financier net	153
4.2.3 Tableau de flux de trésorerie de l'exercice et trésorerie du Groupe à fin 2016	154
4.2.4 Financement et ressources de liquidité	155
4.2.5 Restriction à l'utilisation des capitaux	155
4.2.6 Sources de financement attendues	155
<b>4.3 Perspectives pour l'année 2017</b>	<b>156</b>
<b>4.4 Autres informations</b>	<b>157</b>
4.4.1 Principes comptables	157
4.4.2 Faits marquants de la période	157
4.4.3 Principales transactions avec les parties liées	158
4.4.4 Événements postérieurs à la clôture	158
<b>4.5 Chiffre d'affaires du premier trimestre 2017</b>	<b>159</b>
<b>4.6 Analyse de l'activité de la société mère</b>	<b>162</b>
4.6.1 Activités et résultats	162
4.6.2 Participations	162
4.6.3 Affectation du résultat	163
4.6.4 Conventions et engagements visés aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce	164
4.6.5 Activités de recherche et développement	164
4.6.6 Résultat de la Société au cours des cinq derniers exercices	164
<b>4.7 Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés</b>	<b>165</b>

## 4.1. Analyse de l'activité et des résultats consolidés

### 4.1.1 Principaux agrégats du compte de résultat

(en millions d'euros)	2016	2015	Évol. en %	Évol. en % à taux de change constants
Chiffre d'affaires hors taxes	76 645	76 945	(0,4) %	2,7 %
Marge des activités courantes	17 985	18 019	(0,2) %	3,5 %
en % du chiffre d'affaires	23,5 %	23,4 %		
Frais généraux et amortissements	(15 634)	(15 574)	0,4 %	4,6 %
Résultat opérationnel courant	2 351	2 445	(3,8) %	(3,2) %
Résultat opérationnel courant après QP dans les résultats MEQ	2 315	2 489	(7,0) %	(6,7) %
Produits et charges non courants	(372)	(257)	na	na
Résultat financier	(515)	(515)	(0,1) %	9,9 %
Impôt sur les résultats	(494)	(597)	(17,3) %	(13,0) %
Résultat net des activités poursuivies - part du Groupe	786	977	(19,5) %	(28,6) %
Résultat net des activités abandonnées - part du Groupe	(40)	4		
Résultat net - part du Groupe	746	980		
Cash-flow libre	603	687		
Dettes nettes au 31 décembre	4 531	4 546		

En 2016, Carrefour a réalisé une nouvelle année de croissance. Son chiffre d'affaires est en augmentation à taux de change constants ; il progresse dans la plupart des pays, témoignant ainsi de la pertinence du modèle multiformat à dominante alimentaire :

- les ventes augmentent de 2,7 % à taux de change constants, avec une bonne performance de l'alimentaire dans tous les pays, une forte croissance des ventes au Brésil et une poursuite de la bonne dynamique en Europe (hors France) ;
- le résultat opérationnel courant s'établit à 2 351 millions d'euros, en baisse de 3,2 % à taux de change constants ; la France et l'Asie enregistrent une baisse de leur résultat opérationnel courant alors que l'Europe (hors France) et l'Amérique latine affichent une hausse de leur résultat opérationnel courant ;
- le résultat opérationnel non courant est une charge nette de 372 millions d'euros. Il comprend notamment l'incidence de la TaSCom 2015 et des plans de transformation en cours de déploiement dans certains pays du Groupe ;
- la charge financière nette s'établit à 515 millions d'euros, stable par rapport à l'exercice passé ;
- la charge d'impôt sur les résultats s'élève à 494 millions d'euros, soit un taux effectif d'impôt de 34,6 %, en amélioration par rapport à 2015 ;
- le résultat net des activités poursuivies, part du Groupe, ressort à 786 millions d'euros, à comparer à un résultat de 977 millions d'euros en 2015 ;
- le résultat net des activités abandonnées, part du Groupe, s'établit à (40) millions d'euros ;
- en conséquence, le résultat net part du Groupe est de 746 millions d'euros, à comparer à un résultat de 980 millions d'euros en 2015 ;
- le cash flow libre <sup>(1)</sup> s'élève à 603 millions d'euros contre 687 millions d'euros en 2015. Il intègre 249 millions d'euros d'investissements logistiques, soit un cash-flow libre de 852 millions d'euros avant ces investissements.

(1) Le cash-flow libre est le solde net de l'autofinancement avant coût de l'endettement financier net, de la variation du besoin en fonds de roulement et des investissements opérationnels.

## 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, auxquelles 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)	2016	2015	Évol. en %	Évol. en % à taux de change constants
France	35 877	36 272	(1,1) %	(1,1) %
Europe (hors France)	20 085	19 724	1,8 %	2,3 %
Amérique latine	14 507	14 290	1,5 %	16,0 %
Asie	6 176	6 659	(7,3) %	(3,6) %
<b>TOTAL</b>	<b>76 645</b>	<b>76 945</b>	<b>(0,4) %</b>	<b>2,7 %</b>

En 2016, Carrefour enregistre une cinquième année de croissance consécutive à changes constants de ses ventes. Son chiffre d'affaires hors taxes est en hausse de + 2,7 % à changes constants. Cette croissance est portée par l'Europe (hors France) (+ 2,3 %) et l'Amérique latine (+ 16,0 %).

Les performances par segment géographique s'analysent comme suit :

- en France, les ventes sont en légère baisse comparé à 2015 ;
- les ventes en Europe (hors France) sont en croissance, avec notamment une progression en Espagne, en Roumanie et en Pologne ;
- la croissance des ventes à changes constants en Amérique latine se poursuit sur un rythme soutenu (+ 16,0 %). Les effets de change sont fortement défavorables, de sorte que la variation à taux de change courants est ramenée à 1,5 % ;
- les ventes en Asie à taux de change constants sont en baisse de 3,6 %.

### Chiffre d'affaires HT par zone géographique – contribution au total du Groupe

(en %)	2016 <sup>(1)</sup>	2015
France	45,4 %	47,1 %
Europe (hors France)	25,5 %	25,6 %
Amérique latine	21,0 %	18,6 %
Asie	8,1 %	8,7 %
<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 29 %, à comparer à 27 % en 2015.

## Résultat opérationnel courant par zone géographique

(en millions d'euros)	2016	2015	Évol. en %	Évol. en % à taux de change constants
France	1 031	1 191	(13,4) %	(13,4) %
Europe (hors France)	712	567	25,5 %	25,7 %
Amérique latine	711	705	0,9 %	3,7 %
Asie	(58)	13	(558,3) %	(600,9) %
Fonctions globales	(45)	(31)	45,7 %	45,3 %
<b>TOTAL</b>	<b>2 351</b>	<b>2 445</b>	<b>(3,8) %</b>	<b>(3,2) %</b>

Le résultat opérationnel courant s'établit à 2 351 millions d'euros, en baisse de 3,2 % à taux de change constants. Il est toutefois en croissance tant en Europe (hors France) qu'en Amérique latine. Il représente 3,1 % du chiffre d'affaires au 31 décembre 2016.

Le résultat opérationnel courant tient compte de :

- la croissance des ventes de 2,7 % en 2016 ;
- la stabilisation du niveau de marge des activités courantes qui s'établit à 23,5 % du chiffre d'affaires, contre 23,4 % en 2015 ;
- l'évolution des frais généraux et amortissements, qui s'établissent à 20,4 % du chiffre d'affaires contre 20,2 % en 2015.

En France, le résultat opérationnel courant s'élève à 1 031 millions d'euros, et s'établit ainsi à 2,9 % du chiffre d'affaires. Dans un environnement concurrentiel difficile, le Groupe a poursuivi le déploiement de sa stratégie multiformat et omnicanale avec la finalisation de la transformation des magasins DIA et l'intégration de Rue du Commerce.

En Europe (hors France), le résultat opérationnel courant a progressé de 25,7 % à taux de changes constants et s'élève à 712 millions d'euros, soit une hausse de 70 points de base de la marge opérationnelle <sup>(1)</sup>, qui s'établit à 3,5 % du chiffre d'affaires. Cette bonne performance est largement portée par la poursuite du redressement de l'Espagne, ainsi que par l'amélioration de la profitabilité de l'Italie et de la Pologne, pays dans lesquels le Groupe fait preuve d'innovation constante depuis plusieurs années.

Le résultat opérationnel courant de l'Amérique latine s'élève à 711 millions d'euros, en augmentation de 3,7 % à taux de changes constants. Il s'établit à 4,9 % du chiffre d'affaires, en ligne avec 2015. Le Brésil affiche une bonne performance avec une profitabilité qui progresse nettement, illustrant la solidité du modèle multiformat de Carrefour dans ce pays. La situation macro économique difficile en Argentine avec notamment une inflation très élevée continue à peser sur la profitabilité de ce pays.

En Asie, le résultat opérationnel courant s'établit à (58) millions d'euros. La forte croissance du résultat opérationnel courant à Taïwan est, comme attendu, plus que compensée par les pertes en Chine. L'évolution de notre modèle en Chine a connu ses premiers effets positifs sur les ventes de la fin du second semestre 2016.

## Amortissements

Les amortissements se sont élevés à 1 487 millions d'euros en 2016. Ils représentent 1,9 % du chiffre d'affaires, soit un ratio stable par rapport à 2015.

## 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'établit à (36) millions d'euros, contre 44 millions d'euros en 2015, liés en grande partie aux pertes exceptionnelles de notre partenaire en Turquie.

(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 372 millions d'euros.

Il se décompose de la manière suivante :

(en millions d'euros)	2016	2015
Résultat de cession d'actifs	39	64
Coûts de réorganisation	(154)	(237)
Autres éléments non courants	(127)	31
<b>Résultat non courant avant dépréciation et pertes sur actifs</b>	<b>(242)</b>	<b>(142)</b>
Dépréciation et pertes sur actifs	(130)	(115)
<i>dont dépréciation et pertes sur goodwill</i>	(5)	(2)
<i>dont dépréciation et pertes sur actifs corporels et incorporels</i>	(125)	(113)
<b>PRODUITS ET CHARGES NON COURANTS</b>	<b>(372)</b>	<b>(257)</b>

Le résultat de cession de l'exercice 2016 est composé de plus-values réalisées dans le cadre de diverses cessions d'actifs individuellement non significatives. En 2015, le résultat de cession était essentiellement composé de plus-values réalisées dans le cadre de cessions d'actifs 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 comptabilisée en 2016 comme en 2015 comprend notamment l'incidence du plan d'intégration des magasins Dia France acquis fin 2014, ainsi que les coûts liés à la refonte des chaînes logistiques en France.

Des dépréciations d'immobilisations corporelles ont été enregistrées en 2016 pour un montant de 85 millions d'euros (41 millions d'euros en 2015), traduisant la situation difficile de certains magasins, notamment en Chine. Des sorties d'actifs ont également été enregistrées pour 33 millions d'euros (61 millions d'euros en 2015).

Les autres produits et charges non courants comprennent principalement une charge de 106 millions d'euros liée à la taxe sur les surfaces commerciales en France (TaSCom), qui résulte de la modification du traitement comptable de celle-ci.

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 1 943 millions d'euros en 2016, à comparer à 2 232 millions d'euros en 2015.

## Résultat financier

Le résultat financier est une charge nette de 515 millions d'euros, soit 0,7 % du chiffre d'affaires, stable par rapport à 2015.

(en millions d'euros)	2016	2015
Coût de l'endettement financier net	(377)	(347)
Autres produits et charges financiers	(138)	(168)
<b>RÉSULTAT FINANCIER</b>	<b>(515)</b>	<b>(515)</b>

Le coût de l'endettement financier net s'élève à 377 millions d'euros, en augmentation de 29 millions d'euros. Cette augmentation s'explique principalement par la hausse des frais financiers sur les emprunts en Amérique latine compensée par une diminution du coût moyen des emprunts obligataires du fait des

remboursements et de l'émission d'une nouvelle dette à taux plus bas (750 millions d'euros à 0,75 % en avril 2016).

Les autres produits et charges financiers représentent une charge nette de 138 millions d'euros, à comparer à une charge nette de 168 millions en 2015.



## Rapport de gestion au 31 décembre 2016

Analyse de l'activité et des résultats consolidés

### Impôt sur les résultats

La charge d'impôt sur les résultats s'élève à 494 millions d'euros en 2016, à comparer à une charge de 597 millions d'euros en 2015. Le taux effectif d'impôt ressort à 34,6 % contre 34,8 % en 2015.

### Participations ne donnant pas le contrôle

La part de résultat net attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle s'est élevée à 148 millions d'euros, contre 143 millions d'euros en 2015.

### 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 786 millions d'euros en 2016, à comparer à un résultat de 977 millions d'euros en 2015.

### Résultat net des activités abandonnées – part du Groupe

En 2016, le résultat net des activités abandonnées présente un solde négatif de 40 millions d'euros qui correspond principalement au résultat des magasins Dia cédés et destinés à être cédés, traités en application de la norme IFRS 5 – *Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées*.

En 2015, le résultat net des activités abandonnées, positif à hauteur de 4 millions d'euros, provenait essentiellement de l'extinction d'un risque ancien, compensé par le résultat des magasins Dia cédés et destinés à être cédés.

## 4.2 Situation financière et trésorerie du Groupe

### 4.2.1 Capitaux propres

Les capitaux propres s'élevaient à 12 008 millions d'euros au 31 décembre 2016 à comparer à 10 672 millions d'euros au 31 décembre 2015, soit une hausse de 1 336 millions d'euros.

Cette hausse s'explique principalement par les mouvements suivants :

- le résultat de la période, soit 894 millions d'euros ;
- les autres éléments du résultat global, soit 258 millions d'euros ;
- les variations de capital et primes de 443 millions d'euros, qui correspondent essentiellement à la quote-part du capital de la filiale Cargo Property Holding souscrit par des tiers investisseurs (y compris montant du capital non encore appelé) ;
- les dividendes pour un montant total de 247 millions d'euros, dont 121 millions d'euros aux actionnaires de Carrefour et 126 millions d'euros aux détenteurs de participations ne donnant pas le contrôle.

### 4.2.2 Endettement financier net

L'endettement net du Groupe est passé de 4 546 millions d'euros à fin 2015 à 4 531 millions d'euros à fin 2016, soit une baisse de 15 millions d'euros.

La dette nette du Groupe s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	2016	2015
Emprunts obligataires	6 962	6 884
Autres emprunts et dettes financières	690	345
Billet de Trésorerie	0	0
Passifs relatifs à des contrats de location financement	322	351
<b>Total des dettes financières hors dérivés passif</b>	<b>7 974</b>	<b>7 580</b>
Dérivés - Passif	101	49
<b>Total des dettes (1)</b>	<b>8 075</b>	<b>7 629</b>
<i>dont dettes à plus d'un an</i>	<i>6 200</i>	<i>6 662</i>
<i>dont dettes à moins d'un an</i>	<i>1 875</i>	<i>966</i>
Autres actifs financiers courants	239	358
Disponibilités	3 305	2 724
<b>Total des placements (2)</b>	<b>3 544</b>	<b>3 083</b>
<b>DETTE NETTE = (1) - (2)</b>	<b>4 531</b>	<b>4 546</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)	2016	2015
À moins d'un an	1 774	921
Entre 1 et 2 ans	333	1 306
Entre 2 et 5 ans	3 221	2 447
Au-delà de 5 ans	2 646	2 905
<b>TOTAL</b>	<b>7 974</b>	<b>7 580</b>

Au 31 décembre 2016, le Groupe dispose par ailleurs de 3,9 milliards d'euros de crédits syndiqués non tirés et mobilisables sans condition, à échéance 2019 et 2022, ce qui conforte sa position de liquidité.

La trésorerie disponible pour le Groupe s'établit à 3 305 millions d'euros au 31 décembre 2016, à comparer à 2 724 millions d'euros au 31 décembre 2015, soit une augmentation de 581 millions d'euros.

### 4.2.3 Tableau de flux de trésorerie de l'exercice et trésorerie du Groupe à fin 2016

L'endettement net diminue de 15 millions d'euros en 2016, à comparer à une diminution de 408 millions d'euros en 2015. Cette variation s'analyse comme suit à partir du tableau de flux de trésorerie simplifié du Groupe pour la période :

(en millions d'euros)	2016	2015
Autofinancement	2 964	2 733
Variation du BFR marchand (« Trésorerie marchandises »)	614	224
Variation des autres créances et autres dettes	(160)	52
Variation des encours sur crédit à la consommation	(103)	(195)
Investissements opérationnels	(2 749)	(2 378)
Variation des fournisseurs d'immobilisations	(70)	137
Autres flux opérationnels	107	113
<b>Cash-flow libre</b>	<b>603</b>	<b>687</b>
Acquisitions et cessions de filiales et de participations dans des entreprises associées	(187)	(50)
Acquisitions et cessions de participation sans changement de contrôle	(40)	208
Dividendes versés/Augmentation de capital	48	(474)
Coût de l'endettement financier net	(377)	(347)
Autres	(33)	385
<b>Diminution/(Augmentation) de l'endettement net</b>	<b>15</b>	<b>408</b>

Le cash-flow libre s'élève à 603 millions d'euros sur l'exercice 2016 (à comparer à 687 millions d'euros en 2015) après prise en compte de l'augmentation des variations de l'autofinancement de 231 millions d'euros et du BFR marchand de 390 millions d'euros.

Les investissements opérationnels reflètent principalement la poursuite du programme de remise à niveau des actifs et de modernisation et développement du parc.

Le montant inclut les investissements réalisés à la remise à niveau des actifs, à la modernisation et au développement du parc, ainsi que les premiers investissements réalisés par la nouvelle filiale immobilière dédiée à la logistique, Cargo Property.

#### 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 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 2016, 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 1 mois.

Au 31 décembre 2016, 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 2017

**Carrefour s'affirme comme le commerçant alimentaire mondial de référence**, en s'appuyant sur son expertise de 50 ans, son savoir faire unique dans le frais et le bio et sa maîtrise de toute la chaîne de production.

**Distributeur le plus multiformat dans le monde**, avec un portefeuille de pays choisis pour leur dynamique de marché, Carrefour continue à investir dans l'expansion pour se rapprocher du client. Le Groupe ouvrira en 2017 des magasins dans tous ses formats, notamment en proximité, à un rythme soutenu.

Carrefour poursuivra dans tous les pays le développement du **e-commerce, conçu comme un nouveau format** à part entière, qui

permettra à la fois d'augmenter son chiffre d'affaires et de redynamiser son offre dans le non-alimentaire et les services.

L'**approche omnicanale**, fondée sur une meilleure connaissance du client grâce à l'exploitation des données, permettra à Carrefour d'augmenter le panier moyen et le trafic.

**Carrefour diffuse une culture de l'innovation** au sein des sièges et des magasins en innovant constamment dans les concepts, les produits, les services et les formats.

Grâce à une **meilleure efficacité opérationnelle et une stricte discipline financière**, Carrefour développe son modèle résolument orienté vers la création de valeur.

## 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 2016 sont identiques à celles retenues pour les comptes consolidés au 31 décembre 2015 à l'exception des normes, amendements de normes et interprétations dont l'application est obligatoire à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2016. Ces textes sont les suivants :

- améliorations annuelles des IFRS – Cycle 2010-2012 ;
- amendements à IAS 19 – *Régimes à prestations définies : cotisations des membres du personnel* ;
- amendements à IFRS 11 – *Comptabilisation des acquisitions d'intérêts dans les entreprises communes* ;
- amendements à IAS 16 et IAS 38 – *Clarifications sur les modes d'amortissement acceptables* ;
- améliorations annuelles des IFRS – Cycle 2012-2014 ;
- amendements à IAS 1 – *Initiative concernant les informations à fournir*.

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 2016. Ces textes sont les suivants :

- Textes adoptés par l'Union européenne :
  - norme IFRS 9 – *Instruments financiers*, d'application obligatoire à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2018 ;
  - norme IFRS 15 – *Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients*, d'application obligatoire à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2018.
- Textes non encore adoptés par l'Union européenne :
  - norme IFRS 16 – *Contrats de location*, d'application obligatoire à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2019 selon l'IASB ;

- 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 concernant les informations à fournir (d'application obligatoire à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2017 selon l'IASB) ;
- amendements à IFRS 10 et à IAS 28 – *Vente ou apport d'actifs entre un investisseur et une entreprise associée ou une coentreprise* (application reportée par l'IASB à une date indéterminée) ;
- clarification d'IFRS 15 – *Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients* (d'application obligatoire à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2018 selon l'IASB) ;
- amendements à IFRS 2 – *Classement et évaluation des transactions dont le paiement est fondé sur des actions* (d'application obligatoire à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2018 selon l'IASB) ;
- amendements à IFRS 4 – *Application d'IFRS 9 Instruments financiers et d'IFRS 4 Contrats d'assurance* (d'application obligatoire à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2018 selon l'IASB) ;
- amendements à IAS 40 – *Transferts d'immeubles de placement* (d'application obligatoire à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2018 selon l'IASB) ;
- interprétation IFRIC 22 – *Transactions en monnaie étrangère et contrepartie anticipée* (d'application obligatoire à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2018 selon l'IASB) ;
- améliorations annuelles des IFRS – Cycle 2014-2016.

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

#### Sécurisation des financements long terme du Groupe

Le 19 avril 2016 (règlement en date du 26 avril 2016), le Groupe a réalisé une nouvelle émission obligataire de 750 millions d'euros, d'une maturité de 8 ans (échéance juin 2024) et d'un coupon de 0,75 %.

Cette opération permet au Groupe Carrefour de consolider son financement à long terme, d'allonger sa maturité obligataire moyenne (passage de 4,06 à 4,25 années au 19 avril 2016) et de poursuivre la réduction de sa charge financière.

#### Paiement du dividende 2015 avec option de paiement en actions

L'Assemblée Générale des actionnaires de Carrefour, réunie le 17 mai 2016, a fixé le dividende relatif à l'exercice 2015 à 0,70 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 21,86 euros, correspondant à 90 % 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 0,70 euro par action et arrondi au centime d'euro supérieur.

Ouverte le 23 mai 2016, la période d'option s'est clôturée le 10 juin 2016 ; les actionnaires ayant choisi le paiement du dividende en actions représentent 76,34 % du capital.

Le 21 juin 2016 ont eu lieu :

- le règlement livraison des 17 764 360 actions nouvelles émises pour les besoins du paiement du dividende en action, suite à une augmentation du capital social de Carrefour d'un montant total de 388 millions d'euros (44 millions d'euros de hausse du capital social et 344 millions d'euros de primes d'émission) ;
- le versement du dividende global en numéraire aux actionnaires n'ayant pas retenu l'option du paiement en actions (121 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.

### Acquisition de la société Billa Roumanie

Le 22 décembre 2015, Carrefour annonçait la signature d'un accord pour l'acquisition auprès du Groupe Rewe de la société Billa Roumanie, qui exploite 85 supermarchés répartis sur l'ensemble du territoire roumain représentant une surface de vente totale de 83 000 m<sup>2</sup>.

L'acquisition a été finalisée le 30 juin 2016, après approbation des autorités de la concurrence.

Cette acquisition permet à Carrefour de devenir le premier opérateur de supermarchés en Roumanie, renforçant ainsi son offre multiformat au plus près des clients.

## 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 2016, 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 2017. La prorogation permet d'étendre la maturité de cette ligne d'une année, à janvier 2022.

Cette opération s'inscrit dans la poursuite de la sécurisation des financements à long terme du Groupe Carrefour, visant à maintenir la maturité moyenne des facilités de crédit (passant de 4,4 à fin décembre 2015, à 4,1 années à fin décembre 2016).

Le 2 mars 2017, les sociétés Carmila et Cardety, deux sociétés foncières sur lesquelles le Groupe exerce une influence notable, ont annoncé un projet d'accord en vue de la fusion-absorption de Carmila par Cardety, dont les actions sont cotées à Euronext Paris (compartiment C). À la suite de la fusion, la nouvelle entité, qui serait dénommée Carmila, serait détenue à 42,4 % par Carrefour, et par les autres actionnaires de Carmila et de Cardety respectivement à hauteur de 55,3 % et 2,3 %.

Ce projet de fusion sera soumis pour information et consultation aux instances représentatives du personnel. À l'issue de cette procédure d'information et de consultation, sous réserve de la signature des accords définitifs et de l'obtention de certaines autorisations, la fusion serait soumise à l'approbation des actionnaires de Carmila et de Cardety réunis en Assemblée Générale dans le courant de l'année 2017.

Dans le cadre de son plan de développement, l'entité fusionnée pourrait procéder, sous réserve des conditions de marché, à une augmentation de capital de l'ordre de 500 à 600 millions d'euros, qui impliquerait un placement de titres sur le marché, dans le courant de l'année 2017.

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 2017

**Poursuite de la croissance du chiffre d'affaires au premier trimestre 2017 : + 6,2 % à 21,3 milliards d'euros**

### Progression continue des ventes alimentaires

**Nette hausse du chiffre d'affaires au 1<sup>er</sup> trimestre 2017, reflétant la pertinence du modèle multiformat et le bon équilibre de la présence géographique de Carrefour :**

- croissance robuste de + 6,2 % à changes courants ;
- progression continue des ventes alimentaires : en hausse de + 2,2 % en comparable et de + 5,9 % au total ;
- forte croissance du Volume d'Affaires Digital du Groupe : + 34 % au total.

**Solide croissance à l'international (+ 10,9 % à changes courants) :**

- bonne performance des ventes sur une base de comparaison élevée ;
- croissance continue en Amérique latine dans un contexte de ralentissement de l'inflation.

**Nouvelle progression de l'activité en France (+ 0,8 %) :**

- poursuite du déploiement de la stratégie omnicanale ;
- bonne performance de la proximité et montée en puissance des magasins ex-Dia convertis aux enseignes Carrefour depuis plus de 12 mois.

**Confirmation de l'objectif de croissance du chiffre d'affaires de 3 à 5 % à changes constants en 2017**

	Ventes TTC (en millions d'euros)	Magasins comparables hors essence et calendaire	Variation totale
International	11 889	2,1 %	10,9 %
France	9 406	0,5 %	0,8 %
<b>GROUPE</b>	<b>21 295</b>	<b>1,4 %</b>	<b>6,2 %</b>

Ce trimestre, l'effet de change et l'effet du prix de l'essence sont favorables à hauteur de + 3,9 % et de + 1,3 % respectivement. L'effet calendaire est particulièrement élevé, à - 1,6 %, du fait notamment du décalage de Pâques sur le second trimestre et d'une journée en moins, 2016 ayant été une année bissextile.

Le volume d'affaires sous enseignes avec essence s'élève à 25,7 milliards d'euros au premier trimestre 2017, en hausse de + 4,7 % à changes courants.

### Ventes TTC du premier trimestre 2017

	Ventes TTC (en millions d'euros)	Magasins comparables hors essence et calendaire	Variation totale
International	11 889	2,1 %	10,9 %
Amérique latine	4 518	7,8 %	30,9 %
Asie	1 987	(4,0) %	(4,1) %
Autres pays d'Europe	5 384	0,9 %	3,6 %
France	9 406	0,5 %	0,8 %

Carrefour a réalisé une bonne croissance au premier trimestre de l'année 2017, avec un chiffre d'affaires de 21,3 milliards d'euros, en croissance de 6,2 %. Cette performance témoigne de nouveau de la pertinence du modèle multiformat et du bon équilibre de la présence géographique du Groupe.

L'alimentaire affiche une croissance solide, avec des ventes en hausse de + 5,9 % au premier trimestre. Carrefour continue sa montée en puissance omnicanale avec un Volume d'Affaires Digital en progression de 34 % pour le Groupe.

Ce trimestre a été marqué par un effet calendaire particulièrement prononcé, à -1,6 %, en raison du décalage de Pâques sur le second trimestre et d'une journée en moins du fait de l'année bissextile en 2016. Carrefour a bénéficié ce trimestre d'un effet change favorable à hauteur de +3,9 %, lié à l'appréciation du real brésilien. L'effet essence a également été favorable de +1,3 %.

Les ventes à l'international affichent une progression de +10,9 % sur le premier trimestre 2017. Cette performance tient compte d'un effet calendaire négatif de -1,8 %, et d'un impact de change de +7,3 %. En comparable, la progression des ventes reste solide et s'élève à +2,1 %, porté par une croissance de +2,8 % des ventes alimentaires.

En Amérique latine, les ventes comparables sont en croissance de +7,8 % (+11,7 % en organique), une performance solide. L'effet des taux de change s'élève à +22,1 %.

Au Brésil, le déploiement du modèle multiformat de Carrefour continue à porter ses fruits, dans un environnement économique marqué par un chômage élevé et un ralentissement de l'inflation au premier trimestre. Dans ce contexte, le Groupe réalise une bonne performance avec des ventes en comparable en hausse de +5,6 % (+10,5 % en organique). Le succès de Carrefour dans le pays reflète la bonne progression d'Atacadão et des hypermarchés ainsi que la poursuite des ouvertures des magasins de proximité sous l'enseigne Express. Les ventes comparables de l'Argentine progressent quant à elles de +14,6 % dans un contexte économique difficile.

L'Asie affiche une nouvelle amélioration séquentielle de l'évolution des ventes avec un retrait en comparable de -4,0 % au premier trimestre 2017 (-2,3 % en organique). La Chine enregistre une baisse de ses ventes comparables de -5,5 % et les ventes à Taiwan progressent pour le neuvième trimestre consécutif avec une hausse de +0,3 % en comparable, sur une base de comparaison élevée.

Dans les **Autres pays d'Europe**, les ventes sont une nouvelle fois en progression au premier trimestre 2017 (+3,6 % au total), sur une base de comparaison déjà élevée dans plusieurs pays. En comparable, la croissance des ventes s'élève à +0,9 % sur le trimestre.

- En **Espagne**, les ventes comparables affichent une hausse de +0,3 % au premier trimestre, sur une base de comparaison élevée un an plus tôt (+3,4 %).
- La dynamique positive se poursuit en **Italie** où les ventes en comparable sont en hausse de +1,6 %, sur une base de comparaison élevée au premier trimestre 2016 (+4,5 %).
- Les ventes en comparable restent très dynamiques en **Pologne** et en **Roumanie**.

Dans un premier trimestre marqué par un effet calendaire défavorable et un environnement concurrentiel disputé, la **France** affiche une bonne résistance et enregistre des ventes en croissance (+0,8 % au total). Pour la cinquième année consécutive, les ventes alimentaires sont en hausse au premier trimestre, et progressent de +1,3 % en comparable.

Les ventes des **hypermarchés** sont en retrait de -0,8 % au total (-1,6 % en comparable), dans un environnement qui est resté très promotionnel tout au long du trimestre. Les autres formats continuent de bien performer avec une progression du chiffre d'affaires des **supermarchés** de +1,1 % au total (+2,2 % en comparable) et une croissance dans les magasins de **proximité et autres formats** qui reste particulièrement solide à +5,5 % au total (+4,4 % en comparable) et qui bénéficie de la croissance du e-commerce et de la montée en puissance des magasins ex-Dia convertis aux enseignes Carrefour depuis plus de 12 mois.

## Évolution des ventes TTC au premier trimestre 2017

	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>	9 406	0,8 %	0,8 %	2,1 %	0,5 %	(0,6) %
Hypermarchés	4 848	(0,8) %	(0,8) %	(0,4) %	(1,6) %	(2,0) %
Supermarchés	3 053	1,1 %	1,1 %	3,2 %	2,2 %	0,2 %
Proximité/autres formats	1 505	5,5 %	5,5 %	8,6 %	4,4 %	2,5 %
<b>International</b>	11 889	10,9 %	3,6 %	0,6 %	2,1 %	3,9 %
<b>Autres pays d'Europe</b>	5 384	3,6 %	3,6 %	0,6 %	0,9 %	1,3 %
Espagne	2 110	4,3 %	4,3 %	0,6 %	0,3 %	0,8 %
Italie	1 328	(0,4) %	(0,4) %	1,2 %	1,6 %	0,0 %
Belgique	1 026	(2,7) %	(2,7) %	(2,3) %	(1,8) %	(2,1) %
<b>Amérique latine</b>	4 518	30,9 %	8,8 %	5,0 %	7,8 %	11,7 %
Brésil	3 666	37,6 %	7,4 %	2,8 %	5,6 %	10,5 %
<b>Asie</b>	1 987	(4,1) %	(5,0) %	(6,7) %	(4,0) %	(2,3) %
Chine	1 446	(8,6) %	(7,0) %	(8,4) %	(5,5) %	(4,1) %
<b>TOTAL GROUPE</b>	21 295	6,2 %	2,3 %	1,3 %	1,4 %	1,9 %

Expansion sous enseignes – 1<sup>er</sup> trimestre 2017

(en milliers de m <sup>2</sup> )	31 décembre 2016	Ouvertures/ Élargissements	Acquisitions	Fermetures/ Réductions	Mouvements T1 2017	31 mars 2017
France	5 719	12	7	(11)	8	5 727
Europe (hors Fr)	5 449	29	101	(50)	80	5 529
Amérique latine	2 335	24	-	(2)	22	2 358
Asie	2 758	27	-	(30)	(3)	2 755
Autres <sup>(1)</sup>	920	20	-	(1)	20	939
<b>GROUPE</b>	<b>17 181</b>	<b>112</b>	<b>109</b>	<b>(88)</b>	<b>127</b>	<b>17 308</b>

Parc de magasins sous enseignes – 1<sup>er</sup> trimestre 2017

Nb de magasins	31 décembre 2016	Ouvertures	Acquisitions	Fermetures/ Cessions	Transferts	Mouvements T1 2017	31 mars 2017
<b>Hypermarchés</b>	<b>1 480</b>	<b>9</b>	<b>19</b>	<b>(7)</b>	<b>2</b>	<b>23</b>	<b>1 503</b>
France	243	-	2	-	1	3	246
Europe (hors Fr)	439	-	17	(3)	1	15	454
Amérique latine	334	3	-	-	-	3	337
Asie	374	4	-	(4)	-	-	374
Autres <sup>(1)</sup>	90	2	-	-	-	2	92
<b>Supermarchés</b>	<b>3 212</b>	<b>23</b>	<b>-</b>	<b>(37)</b>	<b>(4)</b>	<b>(18)</b>	<b>3 194</b>
France	1 065	2	-	(4)	(3)	(5)	1 060
Europe (hors Fr)	1 777	13	-	(31)	(1)	(19)	1 758
Amérique latine	150	-	-	(1)	-	(1)	149
Asie	38	3	-	-	-	3	41
Autres <sup>(1)</sup>	182	5	-	(1)	-	4	186
<b>Magasins de proximité</b>	<b>7 072</b>	<b>123</b>	<b>-</b>	<b>(91)</b>	<b>2</b>	<b>34</b>	<b>7 106</b>
France	4 219	36	-	(37)	2	1	4 220
Europe (hors Fr)	2 312	77	-	(52)	-	25	2 337
Amérique latine	468	7	-	(2)	-	5	473
Asie	27	2	-	-	-	2	29
Autres <sup>(1)</sup>	46	1	-	-	-	1	47
<b>Cash &amp; carry</b>	<b>171</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(1)</b>	<b>-</b>	<b>(1)</b>	<b>170</b>
France	143	-	-	(1)	-	(1)	142
Europe (hors Fr)	13	-	-	-	-	-	13
Asie	2	-	-	-	-	-	2
Autres <sup>(1)</sup>	13	-	-	-	-	-	13
<b>Groupe</b>	<b>11 935</b>	<b>155</b>	<b>19</b>	<b>(136)</b>	<b>-</b>	<b>38</b>	<b>11 973</b>
France	5 670	38	2	(42)	-	(2)	5 668
Europe (hors Fr)	4 541	90	17	(86)	-	21	4 562
Amérique latine	952	10	-	(3)	-	7	959
Asie	441	9	-	(4)	-	5	446
Autres <sup>(1)</sup>	331	8	-	(1)	-	7	338

(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 a un rôle de holding et gère à ce titre des participations en France et à l'étranger.

Les produits d'exploitation s'élèvent à 143 millions d'euros et correspondent essentiellement aux refacturations intra-groupe.

Le résultat financier passe de 625 millions d'euros en 2015 à 204 millions d'euros en 2016.

Cette diminution de 421 millions d'euros s'explique par :

- une diminution des dividendes versés par les filiales : - 284 millions d'euros ;
- une diminution des bonis de confusion de patrimoine : - 89 millions d'euros. En 2015, la Société a comptabilisé un boni de confusion de 5 millions d'euros à la suite de diverses confusions de patrimoine. En 2016, un mali de confusion de patrimoine de 84 millions d'euros a été comptabilisé, suite au transfert universel de patrimoine de la société On Line Carrefour ;
- une reprise nette de provisions pour + 2 millions d'euros, dont le détail est le suivant :
  - + 77 millions d'euros sur les participations : en 2015, une charge nette de provisions a été comptabilisé pour un montant de - 106 millions d'euros contre une charge nette de provisions pour un montant de - 29 millions d'euros enregistrée en 2016,
  - - 75 millions d'euros suite aux dotations aux provisions sur actions propres autodétenues, en raison de la baisse du cours de Bourse entre 2015 et 2016, et la mise en place d'un plan d'attributions gratuites d'actions ;

- une diminution des plus-values sur des cessions d'actions propres : - 72 millions d'euros ;
- une diminution du coût de la dette (Groupe et hors Groupe) : + 22 millions d'euros.

Le résultat exceptionnel est un produit de 25 millions d'euros, correspondant essentiellement à une reprise de provision pour risques divers.

Le résultat net se traduit par un bénéfice de 432 991 382,97 euros.

### Autres opérations

En avril 2016, la Société a réalisé une nouvelle émission obligataire de 750 millions d'euros, d'une maturité de 8 ans (échéance avril 2024) et d'un coupon de 0,75 %.

La Société a procédé au remboursement à leur échéance de deux emprunts obligataires d'un montant nominal total de 666 millions d'euros dont le coupon était de 4,375 %.

Ces opérations permettent à la Société de consolider son financement à long terme 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)	31/12/2016	31/12/2015
Moins d'un mois	25,4	32,4
De un à deux mois	0,5	0,9
<b>TOTAL</b>	<b>25,9</b>	<b>33,3</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 Market Pay pour 12 millions d'euros ;
- transmission universelle de patrimoine de la société On Line Carrefour.

### 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 :

Bénéfice de l'exercice	432 991 382,97 €
Affectation à la réserve légale	4 441 090,00 €
Report à nouveau au 31 décembre 2016	5 531 612 589,41 €
<b>Soit bénéfice distribuable</b>	<b>5 960 162 882,38 €</b>
<b>Dividendes 2016 prélevé sur le bénéfice distribuable</b>	<b>529 364 607,80 €</b>
<b>Solde du report à nouveau après affectation</b>	<b>5 430 798 274,58 €</b>

Le montant du report à nouveau post affectation du résultat de l'exercice 2015 a été augmenté des dividendes 2015 non versés aux actions autodétenues.

En cas de variation du nombre d'actions ouvrant droit à dividende par rapport aux 756 235 154 actions composant le capital social au 31 décembre 2016, 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 529 364 607,80 €, qui représente un dividende de 0,70 € 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<sup>o</sup> du 3 de l'article 158 du Code général des impôts.

Il est proposé d'offrir à chaque actionnaire la possibilité d'opter pour le paiement du dividende :

- en numéraire ;
- ou en actions nouvelles de la Société.

Les actions nouvelles, en cas d'exercice de la présente option, seraient émises à un prix égal à 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. Les actions ainsi émises porteraient jouissance au 1<sup>er</sup> janvier 2017 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 21 juin 2017 et le 4 juillet 2017 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, la Société Générale, CS 30812, 44308 Nantes Cedex 03.

Pour les actionnaires qui n'auraient pas exercé leurs options d'ici le 4 juillet 2017, 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 13 juillet 2017 après l'expiration de la période d'option. Pour les actionnaires ayant opté pour le paiement du dividende en actions, le règlement livraison des actions interviendrait à compter de la même date.

En application de la loi, nous vous rappelons que les dividendes distribués au titre des trois exercices précédents et les revenus éligibles à l'abattement visé au 2<sup>o</sup> 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 %
2013	0,62 €	0,62 €	-
2014	0,68 €	0,68 €	-
2015	0,70 €	0,70 €	-

#### 4.6.4 Conventions et engagements visés aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce

Nous vous informons qu'un nouvel engagement visé aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce, a été autorisé par le Conseil d'administration tel qu'il est relaté 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 et conclus au cours de l'exercice ainsi que ceux qui se sont poursuivis au cours de l'exercice.

Seul cet engagement sera soumis au vote de l'Assemblée Générale du 15 juin 2017.

Le Conseil d'administration, au cours de sa séance du 8 mars 2017, a examiné les conventions et engagements autorisés et conclus au cours de l'exercice 2016 et des exercices antérieurs dont l'exécution a été poursuivie au cours de cet exercice.

#### 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)

	2016	2015	2014	2013	2012
<b>I - Capital en fin d'exercice</b>					
Capital social	1 891	1 846	1 837	1 810	1 773
Primes d'émission et de fusion	16 367	16 023	15 930	15 672	15 419
Nombre d'actions ordinaires existantes	756 235 154	738 470 794	734 913 909	723 984 192	709 214 653
<b>II - Opérations et résultats de l'exercice</b>					
Résultat avant impôt, participation des salariés et dotation nette aux amortissements et provisions	219	626	2 166	1 758	473
Impôt sur les bénéfices	261	193	238	222	375
Participation des salariés due au titre de l'exercice					
Résultat après impôt, participation des salariés et dotation nette aux amortissements et provisions	433	831	4 440	1 804	5
Résultat distribué <sup>(1)</sup>	529	517	500	449	411
<b>III - Résultat par action</b>					
Résultat après impôt, participation des salariés, mais avant dotation nette aux amortissements et provisions	0,63	1,11	3,27	2,73	1,20
Résultat après impôt, participation des salariés, et dotation nette aux amortissements et provisions	0,57	1,13	6,04	2,49	0,01
Dividende net attribué à chaque action <sup>(1)</sup>	0,70	0,70	0,68	0,62	0,58
<b>IV - Personnel</b>					
Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	7	7	8	9	9
Montant de la masse salariale de l'exercice	15	21	22	15	19
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (Sécurité Sociale, Œuvres Sociales)	4	5	7	5	6

(1) Pour 2016, a été fixé par le Conseil d'administration et sera soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 15 juin 2017.

## 4.7 Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés

Exercice clos le 31 décembre 2016

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'attache 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 A L'APPROBATION DE L'ASSEMBLEE GENERALE

#### 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.

#### ***Engagement pris au profit de Monsieur Jérôme Bédier, Directeur Général Délégué, au titre de sa rémunération fixe annuelle brute en tant que Secrétaire Général du groupe***

- **Personne concernée :**  
Monsieur Jérôme Bédier, Directeur Général Délégué.
- **Nature et objet :**  
Votre Conseil d'administration a préalablement autorisé le 9 mars 2016 l'augmentation de la rémunération fixe annuelle brute de Monsieur Jérôme Bédier, en tant que Secrétaire Général du Groupe.
- **Modalités :**  
La rémunération fixe annuelle brute de Monsieur Jérôme Bédier, au titre de ses fonctions de Secrétaire Général du Groupe est augmentée de 150 000 euros au titre de l'exercice 2016.
- **Motifs justifiant de l'intérêt pour la Société :**  
Votre Conseil d'administration a considéré que l'augmentation de salaire est justifiée au regard de l'étendue du périmètre de responsabilités de Monsieur Jérôme Bédier en tant que Secrétaire Général, tant du point de vue fonctionnel au niveau du Groupe (supervision des Directions Juridique, Responsabilité Sociétale, Affaires Publiques, Audit Interne, Partenariat International, Fondation, Présidence du Comité Ethique Groupe et Présidence du Comité de la Sécurité de l'Information Groupe) que du point de vue de la supervision opérationnelle qu'il assure sur les pays suivants : France, Chine et Taïwan.

## CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS DEJA APPROUVES PAR L'ASSEMBLEE GENERALE

### 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'associés avec la société Colony Capital Acquisitions LLC**

- Personnes concernées :

Monsieur Thomas J. Barrack Jr, administrateur de la société jusqu'au 17 mai 2016 et gérant de Colony Capital LLC, société gérante de la société Colony Capital Acquisitions LLC puis Monsieur Nadra Moussalem, administrateur de la société entre le 17 mai 2016 et le 8 mars 2017 et Président de Colkart S.A.S., société signataire du pacte d'associés.

- 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'associés.

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'associés 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. Son échéance est fixée à 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 2016, aucun montant n'a été tiré par la Société sur cette ligne de crédit.

##### **2<sup>ème</sup> contrat (Revolving Facility Agreement) du 22 janvier 2015**

Un 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 des deux options de prorogations prévues dans le contrat du 22 janvier 2015 (prorogations actées en janvier 2016 et janvier 2017), son échéance est fixée à janvier 2022.

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 2016, aucun montant n'a été tiré par la Société sur cette ligne de crédit.



## B. Conventions et engagements approuvés au cours d'exercices antérieurs sans exécution au cours de l'exercice écoulé

Par ailleurs, nous avons été informés de la poursuite des engagements suivants, déjà approuvés par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, qui n'ont pas donné lieu à exécution au cours de l'exercice écoulé.

### **Engagements pris par la société au profit de Monsieur Georges Plassat, Président-Directeur Général, en cas de cessation de ses fonctions**

- **Personne concernée :**  
Georges Plassat, Président-Directeur Général.
- **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.

### **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 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 performance quantitatives déclenchant le versement de la rémunération variable annuelle ;
  - A l'issue de chaque année, le Conseil d'administration vérifie la réalisation, au cours de l'année passée, des conditions de performance. Ainsi, le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des Rémunérations, a constaté :
    - lors de sa séance du 9 mars 2016, qu'au titre de l'exercice 2015, les conditions de performance applicables qui correspondent à la satisfaction à hauteur d'au moins 80% des conditions de performance quantitatives, déclenchant le versement de la rémunération variable annuelle, ont été satisfaites ;
    - lors de sa séance du 8 mars 2017, l'absence de réalisation, au cours de l'exercice 2016, des conditions de performance applicables qui correspondent à la satisfaction à hauteur d'au moins 80% des conditions de performance quantitatives, déclenchant le versement de la rémunération variable annuelle.
- 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.

Les Commissaires aux Comptes

Courbevoie, Paris-La-Défense et Neuilly-sur-Seine, le 18 avril 2017

MAZARS  
David Chaudat

KPMG S.A.  
Patrick-Hubert Petit  
Caroline Bruno-Diaz

Deloitte & Associates  
Arnaud de Planta  
Stéphane Rimbeuf

# 5

## Comptes consolidés au 31 décembre 2016

5.1	Compte de résultat consolidé	170
5.2	État du résultat global consolidé	171
5.3	État de la situation financière consolidée	172
5.4	Tableau des flux de trésorerie consolidé	174
5.5	Variation des capitaux propres consolidés	176
5.6	Notes annexes	177
5.7	Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	245

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

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2016	2015	% Prog.
Chiffre d'affaires hors taxes	5.1	76 645	76 945	(0,4) %
Programmes de fidélisation		(591)	(552)	6,9 %
<b>Chiffre d'affaires hors taxes, net de la fidélisation</b>		<b>76 054</b>	<b>76 393</b>	<b>(0,4) %</b>
Autres revenus	5.1	2 720	2 464	10,4 %
<b>Revenus totaux</b>		<b>78 774</b>	<b>78 857</b>	<b>(0,1) %</b>
Coût des ventes	5.2	(60 789)	(60 838)	(0,1) %
<b>Marge des activités courantes</b>		<b>17 985</b>	<b>18 019</b>	<b>(0,2) %</b>
Frais généraux et amortissements	5.2	(15 634)	(15 574)	0,4 %
<b>Résultat opérationnel courant</b>		<b>2 351</b>	<b>2 445</b>	<b>(3,8) %</b>
Quote-part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence	7	(36)	44	(181,0) %
<b>Résultat opérationnel courant après quote-part des sociétés mises en équivalence</b>		<b>2 315</b>	<b>2 489</b>	<b>(7,0) %</b>
Produits et charges non courants	5.3	(372)	(257)	44,9 %
<b>Résultat opérationnel</b>		<b>1 943</b>	<b>2 232</b>	<b>(13,0) %</b>
Résultat financier	12.5	(515)	(515)	(0,1) %
<i>Coût de l'endettement financier net</i>		<i>(377)</i>	<i>(347)</i>	<i>8,4 %</i>
<i>Autres produits et charges financiers</i>		<i>(138)</i>	<i>(168)</i>	<i>(17,7) %</i>
<b>Résultat avant impôts</b>		<b>1 428</b>	<b>1 717</b>	<b>(16,8) %</b>
Impôts sur les résultats	8.1	(494)	(597)	(17,3) %
<b>Résultat net des activités poursuivies</b>		<b>934</b>	<b>1 120</b>	<b>(16,6) %</b>
Résultat net des activités abandonnées	3.4	(40)	4	
<b>Résultat net de l'exercice</b>		<b>894</b>	<b>1 123</b>	<b>(20,4) %</b>
<b>dont résultat net - part du Groupe</b>		<b>746</b>	<b>980</b>	<b>(23,9) %</b>
dont résultat net des activités poursuivies - part du Groupe		786	977	(19,5) %
dont résultat net des activités abandonnées - part du Groupe		(40)	4	
<b>dont résultat net - part attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle</b>		<b>148</b>	<b>143</b>	<b>3,6 %</b>
<b>Résultat de base par action</b> <i>(en euros)</i>		<b>2016</b>	<b>2015</b>	<b>Prog</b>
Résultat net des activités poursuivies, part du Groupe, par action		1,06	1,35	(21,1) %
Résultat net des activités abandonnées, part du Groupe, par action		(0,05)	0,00	
Résultat net, part du Groupe, par action		1,01	1,35	(25,4) %
<b>Résultat dilué par action</b> <i>(en euros)</i>		<b>2016</b>	<b>2015</b>	<b>Prog</b>
Résultat net des activités poursuivies, part du Groupe, par action		1,06	1,35	(21,1) %
Résultat net des activités abandonnées, part du Groupe, par action		(0,05)	0,00	
Résultat net, part du Groupe, par action		1,01	1,35	(25,4) %

Le détail du calcul du résultat par action est présenté en note 11.6.

## 5.2 État du résultat global consolidé

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2016	2015
<b>Résultat net total</b>		<b>894</b>	<b>1 123</b>
Part efficace de la couverture de flux de trésorerie <sup>(1)</sup>	11.4	10	1
Variation des actifs disponibles à la vente <sup>(1)</sup>	11.4	(4)	(5)
Variation des écarts de conversion <sup>(2)</sup>	11.4	361	(602)
<b>Autres éléments du résultat global recyclables ultérieurement en résultat</b>		<b>367</b>	<b>(605)</b>
Réévaluation du passif net au titre des régimes à prestations définies <sup>(1)</sup>	10.1/11.4	(109)	(17)
<b>Autres éléments du résultat global non recyclables ultérieurement en résultat</b>		<b>(109)</b>	<b>(17)</b>
<b>Autres éléments du résultat global, après impôt</b>		<b>258</b>	<b>(623)</b>
<b>Résultat global total</b>		<b>1 152</b>	<b>501</b>
dont part du Groupe		904	451
dont part attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle		248	49

(1) Rubriques présentées nettes d'impôt (détail présenté en note 11.4).

(2) La variation des écarts de conversion au cours de l'exercice 2016 s'explique essentiellement par l'appréciation des monnaies brésilienne et taïwanaise, partiellement compensée par la dépréciation des monnaies argentine et polonaise. En 2015, la dépréciation des monnaies brésilienne et argentine était partiellement compensée par l'appréciation des monnaies chinoise et taïwanaise.

## 5.3 État de la situation financière consolidée

### ACTIF

(en millions d'euros)

	Notes	31/12/2016	31/12/2015
<i>Goodwill</i>	6.1	8 640	8 495
Autres immobilisations incorporelles	6.1	1 266	1 014
Immobilisations corporelles	6.2	13 406	12 071
Immeubles de placement	6.4	314	383
Titres mis en équivalence	7	1 361	1 433
Autres actifs financiers non courants	12.4	1 510	1 291
Encours clients des sociétés financières - Part à plus d'un an	5.5	2 371	2 351
Impôts différés actifs	8.2	829	744
<b>Actifs non courants</b>		<b>29 697</b>	<b>27 784</b>
Stocks	5.4	7 039	6 362
Créances commerciales	5.4	2 682	2 269
Encours clients des sociétés financières - Part à moins d'un an	5.5	3 902	3 658
Autres actifs financiers courants	12.2	239	358
Créances fiscales	5.4	1 044	1 168
Autres actifs	5.4	907	705
Trésorerie et équivalents de trésorerie	12.2	3 305	2 724
Actifs détenus en vue de leur vente <sup>(1)</sup>		31	66
<b>Actifs courants</b>		<b>19 148</b>	<b>17 311</b>
<b>TOTAL ACTIF</b>		<b>48 845</b>	<b>45 095</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.

## PASSIFS ET CAPITAUX PROPRES

(en millions d'euros)	Notes	31/12/2016	31/12/2015
Capital social	11.2	1 891	1 846
Réserves consolidées (y compris résultat)		8 536	7 787
<b>Capitaux propres - part du Groupe</b>		<b>10 426</b>	<b>9 633</b>
Intérêts attribuables aux participations ne donnant pas le contrôle	11.5	1 582	1 039
<b>Capitaux propres</b>		<b>12 008</b>	<b>10 672</b>
Dettes financières - Part à plus d'un an	12.2	6 200	6 662
Provisions	9	3 064	3 014
Refinancement des encours clients - Part à plus d'un an	5.5	1 935	1 921
Impôts différés passifs	8.2	543	508
<b>Passifs non courants</b>		<b>11 742</b>	<b>12 106</b>
Dettes financières - Part à moins d'un an	12.2	1 875	966
Fournisseurs et autres créditeurs	5.4	15 396	13 648
Refinancement des encours clients - Part à moins d'un an	5.5	3 395	3 328
Dettes fiscales	5.4	1 260	1 097
Autres passifs	5.4	3 153	3 244
Passifs liés aux actifs détenus en vue de leur vente <sup>(1)</sup>		16	34
<b>Passifs courants</b>		<b>25 095</b>	<b>22 317</b>
<b>TOTAL PASSIFS ET CAPITAUX PROPRES</b>		<b>48 845</b>	<b>45 095</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.

## 5.4 Tableau des flux de trésorerie consolidé

(en millions d'euros)	2016	2015
<b>Résultat avant impôt</b>	<b>1 428</b>	<b>1 717</b>
<b>OPÉRATIONS D'EXPLOITATION</b>		
Impôts	(269)	(663)
Dotations aux amortissements	1 547	1 574
Plus et moins-values sur cessions d'actifs	(39)	(13)
Variation des provisions et <i>impairment</i>	(126)	(215)
Coût de l'endettement financier net	377	347
Part dans le résultat et dividendes reçus des sociétés mises en équivalence	79	8
Impact des activités abandonnées	(32)	(22)
<b>Autofinancement</b>	<b>2 964</b>	<b>2 733</b>
Variation du besoin en fonds de roulement <sup>(1)</sup>	454	276
Impact des activités abandonnées	(11)	3
<b>Variation de la trésorerie issue des opérations d'exploitation (hors sociétés financières)</b>	<b>3 407</b>	<b>3 012</b>
Variation des encours sur crédit à la consommation	(103)	(195)
<b>Variation de la trésorerie issue des opérations d'exploitation - total</b>	<b>3 305</b>	<b>2 818</b>
<b>OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT</b>		
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles <sup>(2)</sup>	(2 749)	(2 378)
Acquisitions d'actifs financiers non courants	3	(29)
Acquisitions de filiales et de participations dans des entreprises associées <sup>(3)</sup>	(193)	(56)
Cessions de filiales et participations dans des entreprises associées	6	7
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles	152	186
Cessions d'actifs financiers non courants	4	5
Variation des créances et dettes sur acquisitions et cessions d'immobilisations	(70)	151
<b>Sous-total Investissements nets de désinvestissements</b>	<b>(2 847)</b>	<b>(2 115)</b>
Autres emplois	(25)	(28)
Impact des activités abandonnées	16	7
<b>Variation de la trésorerie issue des opérations d'investissement</b>	<b>(2 856)</b>	<b>(2 136)</b>
<b>OPÉRATIONS DE FINANCEMENT</b>		
Augmentation de capital en numéraire souscrite par des participations ne donnant pas le contrôle <sup>(4)</sup>	255	14
Acquisitions et cessions de participations sans changement de contrôle <sup>(5)</sup>	(40)	208
Dividendes versés par Carrefour (société mère) <sup>(6)</sup>	(121)	(390)
Dividendes versés par les sociétés consolidées aux intérêts hors Groupe	(86)	(98)
Variation des actions propres et autres instruments <sup>(7)</sup>	30	384
Variation des actifs financiers courants	152	40
Émission d'emprunts obligataires <sup>(8)</sup>	743	750



(en millions d'euros)	2016	2015
Remboursement d'emprunts obligataires <sup>(8)</sup>	(666)	(744)
Intérêts financiers nets versés	(378)	(360)
Autres variations de l'endettement <sup>(8)</sup>	111	(625)
<b>Variation de la trésorerie issue des opérations de financement</b>	<b>0</b>	<b>(821)</b>
<b>Variation nette de la trésorerie avant effet change</b>	<b>449</b>	<b>(139)</b>
Incidence des variations de change	131	(249)
<b>Variation nette de la trésorerie</b>	<b>581</b>	<b>(388)</b>
<b>Trésorerie à l'ouverture de l'exercice</b>	<b>2 724</b>	<b>3 113</b>
<b>Trésorerie à la clôture de l'exercice</b>	<b>3 305</b>	<b>2 724</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) En 2016, ce poste s'explique essentiellement par l'acquisition de la société Billa en Roumanie (opération décrite en note 3.2.1), ainsi que plusieurs acquisitions en France, notamment dans le secteur de l'e-commerce.

(4) Ce poste correspond principalement au montant du capital de la filiale Cargo Property Holding souscrit et versé au cours de l'exercice 2016 par les tiers investisseurs (participations ne donnant pas le contrôle). Cf. note 3.2.1.

(5) En 2015, cette ligne s'explique principalement par la réception du solde du prix de cession lié à l'opération d'ouverture de capital de la filiale brésilienne du Groupe réalisée fin 2014, ainsi que par l'exercice au 1<sup>er</sup> semestre 2015 d'une option d'achat de 2 % détenue par la société d'investissement brésilienne Peninsula.

(6) Ce poste correspond au montant du dividende versé en numéraire aux actionnaires n'ayant pas retenu l'option du paiement en actions (cf. note 2.1).

(7) Ce poste s'explique principalement par la cession d'actions auto-détenues réalisée le 23 mars 2015.

(8) Cf. note 12.2.

## 5.5 Variation des capitaux propres consolidés

	Capitaux Propres part du Groupe						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	Participations ne donnant pas le contrôle	
<i>(en millions d'euros)</i>							
<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>
Actions propres (net d'impôt) <sup>(2)</sup>				363	363		363
Dividendes au titre de l'exercice 2014 <sup>(3)</sup>	9			(398)	(390)	(98)	(488)
Variation de capital et primes				1	1	13	14
Effet des variations de périmètre et autres mouvements		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>
Résultat net total 2016				746	746	148	894
Autres éléments du résultat global, après impôt		261	3	(106)	158	100	258
<b>Résultat global total 2016</b>	<b>0</b>	<b>261</b>	<b>3</b>	<b>640</b>	<b>904</b>	<b>248</b>	<b>1 152</b>
Paiements fondés sur des actions				3	3		3
Actions propres (net d'impôt)				49	49		49
Dividendes au titre de l'exercice 2015 <sup>(3)</sup>	44			(165)	(121)	(126)	(247)
Variation de capital et primes <sup>(4)</sup>						443	443
Effet des variations de périmètre et autres mouvements		5	1	(47)	(43)	(21)	(64)
<b>Capitaux propres au 31 décembre 2016</b>	<b>1 891</b>	<b>(569)</b>	<b>(3)</b>	<b>9 108</b>	<b>10 426</b>	<b>1 582</b>	<b>12 008</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) Ce mouvement s'explique principalement par l'opération de cession d'actions auto-détenues réalisée le 23 mars 2015.

(3) Le dividende distribué par Carrefour S.A. au titre de 2014, 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).
- Le dividende distribué par Carrefour S.A. au titre de 2015 (cf. note 2.1), d'un montant total de 509 millions d'euros, a été versé :
- en numéraire pour 121 millions d'euros ; et
  - en actions nouvelles pour 388 millions d'euros (44 millions d'euros de hausse du capital social et 344 millions d'euros de primes d'émission).

(4) L'augmentation des participations ne donnant pas le contrôle observée sur l'exercice 2016 correspond essentiellement à la quote-part du capital de la filiale Cargo Property Holding souscrit par les tiers investisseurs (y compris montant du capital non encore appelé).

## 5.6 Notes annexes

Note 1	Bases de préparation des comptes consolidés	178	Note 9	Provisions et passifs éventuels	207
Note 2	Faits marquants de l'exercice	180	Note 10	Effectifs, rémunérations et avantages du personnel	209
Note 3	Périmètre de consolidation	181	Note 11	Capitaux propres et résultat par action	217
Note 4	Information sectorielle	184	Note 12	Actifs, passifs et résultat financiers	221
Note 5	Données opérationnelles	186	Note 13	Engagements hors bilan	234
Note 6	Immobilisations incorporelles, corporelles et immeubles de placement	193	Note 14	Événements post-clôture	235
Note 7	Titres mis en équivalence	203	Note 15	Honoraires des Commissaires aux comptes	235
Note 8	Impôts sur les résultats	205	Note 16	Liste des sociétés comprises dans le périmètre de consolidation	236

## Note 1 Bases de préparation des comptes consolidés

Les états financiers consolidés au 31 décembre 2016 ont été arrêtés par le Conseil d'administration le 8 mars 2017. 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 2016 comprennent la Société et ses filiales (l'ensemble désigné comme « le Groupe ») et les intérêts du Groupe dans les sociétés mises 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 2016 ont été établis en conformité avec les normes comptables internationales telles qu'adoptées par l'Union européenne au 31 décembre 2016 et qui sont d'application obligatoire à cette date, avec, en comparatif, l'exercice 2015 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 2016, 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 : comptabilisation et évaluation* 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 2016 sont identiques à celles retenues pour les comptes consolidés au 31 décembre 2015 à l'exception des normes, amendements de normes et interprétations dont l'application est obligatoire à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2016. Ces textes sont les suivants :

- améliorations annuelles des IFRS – Cycle 2010-2012 ;
- amendements à IAS 19 – *Régimes à prestations définies : cotisations des membres du personnel* ;
- amendements à IFRS 11 – *Comptabilisation des acquisitions d'intérêts dans les entreprises communes* ;
- amendements à IAS 16 et IAS 38 – *Clarifications sur les modes d'amortissement acceptables* ;
- améliorations annuelles des IFRS – Cycle 2012-2014 ;
- amendements à IAS 1 – *Initiative concernant les informations à fournir*.

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 2016. Ces textes sont les suivants :

Textes adoptés par l'Union européenne :

- norme IFRS 9 – *Instruments financiers*, d'application obligatoire à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2018. 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 : comptabilisation et évaluation*. La norme IFRS 9 introduit notamment une nouvelle classification des instruments financiers et un nouveau modèle de dépréciation des actifs financiers, fondé sur les pertes attendues, en remplacement du modèle actuel basé sur les pertes avérées.

Le Groupe étudie actuellement la mise en œuvre de cette nouvelle norme, dont l'impact portera essentiellement sur l'activité de banque et d'assurance ; la mesure de l'incidence sur la classification et l'évaluation des instruments financiers ainsi que sur la dépréciation des actifs financiers n'est pas encore raisonnablement estimable à ce stade ;

- norme IFRS 15 – *Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients*, d'application obligatoire à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2018. 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* et les interprétations y afférentes. Le Groupe étudie actuellement la mise en œuvre de cette nouvelle norme ; 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.

Textes non encore adoptés par l'Union européenne :

- 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 IAS 17 – *Contrats de location* et les interprétations y afférentes, 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). Elle affectera donc la présentation de ces opérations au compte de résultat (amortissements et charge d'intérêt, en remplacement de la charge de loyers) et au tableau des flux de trésorerie (les paiements, au titre des intérêts et du remboursement de la dette affecteront les flux de financement) ; au bilan, les actifs immobilisés et les dettes de location seront augmentés. Le Groupe étudie actuellement la mise en œuvre de cette nouvelle norme ; 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 concernant les informations à fournir* (d'application obligatoire à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2017 selon l'IASB) ;
- amendements à IFRS 10 et à IAS 28 – *Vente ou apport d'actifs entre un investisseur et une entreprise associée ou une coentreprise* (application reportée par l'IASB à une date indéterminée) ;
- clarification d'IFRS 15 – *Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients* (d'application obligatoire à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2018 selon l'IASB) ;
- amendements à IFRS 2 – *Classement et évaluation des transactions dont le paiement est fondé sur des actions* (d'application obligatoire à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2018 selon l'IASB) ;
- amendements à IFRS 4 – *Application d'IFRS 9 Instruments financiers et d'IFRS 4 Contrats d'assurance* (d'application obligatoire à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2018 selon l'IASB) ;
- amendements à IAS 40 – *Transferts d'immeubles de placement* (d'application obligatoire à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2018 selon l'IASB) ;
- interprétation IFRIC 22 – *Transactions en monnaie étrangère et contrepartie anticipée* (d'application obligatoire à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2018 selon l'IASB) ;
- améliorations annuelles des IFRS – Cycle 2014-2016.

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 3.1) ;
- le classement des contrats de location (cf. notes 6.2 et 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. note 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 3.1) ;
- 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 3.1).

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 – *Evaluation 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 Paiement du dividende 2015 avec option de paiement en actions

L'Assemblée Générale des actionnaires de Carrefour, réunie le 17 mai 2016, a fixé le dividende relatif à l'exercice 2015 à 0,70 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 21,86 euros, correspondant 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 de 0,70 euro par action et arrondi au centime d'euro supérieur.

Ouverte le 23 mai 2016, la période d'option s'est clôturée le 10 juin 2016 ; les actionnaires ayant choisi le paiement du dividende en actions représentent 76,34 % du capital.

Le 21 juin 2016 ont eu lieu :

- le règlement livraison des 17 764 360 actions nouvelles émises pour les besoins du paiement du dividende en action, suite à une augmentation du capital social de Carrefour d'un montant total de 388 millions d'euros (44 millions d'euros de hausse du capital social et 344 millions d'euros de primes d'émission) ;
- le versement du dividende global en numéraire aux actionnaires n'ayant pas retenu l'option du paiement en actions (121 millions d'euros).

### 2.2 Sécurisation des financements long terme du Groupe

Le 19 avril 2016 (règlement en date du 26 avril 2016), le Groupe a réalisé une nouvelle émission obligataire de 750 millions d'euros, d'une maturité de 8 ans (échéance juin 2024) et d'un coupon de 0,75 %.

Cette opération permet au Groupe Carrefour de consolider son financement à long terme, d'allonger sa maturité obligataire moyenne (passage de 4,06 à 4,25 années au 19 avril 2016) et de poursuivre la réduction de sa charge financière.

### 2.3 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.

Les impacts comptables de cette opération sont présentés dans la note 3.2.1.

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.

### 2.4 Acquisition de la société Billa Roumanie

Le 22 décembre 2015, Carrefour annonçait la signature d'un accord pour l'acquisition auprès du groupe Rewe de la société Billa Roumanie, qui exploite 85 supermarchés répartis sur l'ensemble du territoire roumain représentant une surface de vente totale de 83 000 m<sup>2</sup>.

L'acquisition a été finalisée le 30 juin 2016, après approbation des autorités de la concurrence. Les impacts comptables de cette opération sont présentés dans la note 3.2.1.

Cette acquisition permet à Carrefour de devenir le premier opérateur de supermarchés en Roumanie, renforçant ainsi son offre multiformat au plus près des clients.

## 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-entreprise, 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 – *Première adoption des normes internationales d'information financière* 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 2015 et 2016, 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.

A chaque arrêté, les actifs et passifs monétaires libellés en devises étrangères sont réévalués au taux de clôture en vigueur à cette même date ; les écarts de change correspondants sont comptabilisés en profit ou perte de change dans le compte de résultat.

Les financements intra-groupe mis à la disposition de certaines filiales du Groupe et pour lesquels le remboursement n'est ni planifié ni probable sont considérés comme faisant partie intégrante de l'investissement net réalisé à l'étranger ; les écarts de change dégagés lors de leurs réévaluations successives à chaque arrêté sont alors comptabilisés directement en autres éléments du résultat global, conformément aux dispositions de la norme IAS 21 – *Effets des variations des cours des monnaies étrangères*.

### Actifs non courants 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 ;
- 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.

En outre, l'ensemble des actifs et des passifs liés aux activités abandonnées ou destinées à être cédées est présenté sur une ligne distincte de l'actif et du passif, tels qu'ils apparaîtraient lors de la cession après élimination des positions intragroupes.



## 3.2 Principales variations de périmètre

### 3.2.1 Opérations réalisées au cours de l'exercice 2016

#### Acquisition de la société Billa Roumanie

En application de la norme IFRS 3 – *Regroupements d'entreprises*, l'acquisition de la société Billa Roumanie, finalisée le 30 juin 2016, s'est traduite par la comptabilisation en produits non courants d'un *badwill* provisoire (non significatif). Le montant des produits des activités ordinaires et du résultat de la société Billa Roumanie inclus dans l'état du résultat global consolidé de l'exercice n'est pas significatif.

#### Acquisition de la société Rue du Commerce

En application de la norme IFRS 3, l'acquisition de la société Rue du Commerce, finalisée en janvier 2016, s'est traduite par la comptabilisation en produits non courants d'un *badwill* (non significatif). Le montant des produits des activités ordinaires et du résultat de la société Rue du Commerce inclus dans l'état du résultat global consolidé de l'exercice n'est pas significatif.

#### Création de Cargo Property

Le Groupe a créé la société Cargo Property Holding, société immobilière dédiée à la logistique co-financée par des tiers investisseurs. Le capital de Cargo Property Holding est détenu par le Groupe, à concurrence de 32,2 %, et par trois co-investisseurs. Carrefour, premier actionnaire de Cargo Property Holding, est le locataire unique et exclusif des actifs détenus par Cargo Property Holding et de ses filiales et, compte tenu des règles de nomination et de révocation du gérant de la société et de ses filiales établies dans le pacte d'associés, a la capacité de prendre seul les décisions opérationnelles portant sur les activités pertinentes. En conséquence, le Groupe estime qu'il détient le contrôle de la société Cargo Property Holding et de ses filiales, qui sont consolidées dans les comptes au 31 décembre 2016.

## 3.3 Périmètre au 31 décembre 2016

La liste des sociétés comprises dans le périmètre de consolidation du Groupe (filiales et entreprises associées) figure en note 16.

## 3.4 Résultat net des activités abandonnées

En 2016, le résultat net des activités abandonnées présente un solde négatif de 40 millions d'euros qui correspond principalement au résultat des magasins Dia cédés et destinés à être cédés, traités en application de la norme IFRS 5 – *Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées*.

#### Autres opérations

Les autres variations de périmètre de l'exercice concernent principalement les opérations suivantes :

- perte de contrôle de la société Carrefour Property Development (renommée Cardety), détenue à hauteur de 43,1 % au 31 décembre 2016 (entreprise associée, mise en équivalence à compter d'avril 2016) ;
- plusieurs acquisitions en France dans le secteur de l'e-commerce (notamment Greenweez, leader des produits biologiques sur Internet) ; ces opérations n'ont pas eu d'impact significatif sur les comptes consolidés de l'exercice.

Par ailleurs, le projet d'acquisition en Espagne auprès du groupe Eroski des 36 hypers compacts d'une surface totale de 235 000 m<sup>2</sup>, ainsi que 8 galeries marchandes et 22 stations-service attenantes, annoncé le 29 février 2016, n'était pas finalisé en date de clôture (acquisition soumise à conditions).

### 3.2.2 Opérations réalisées en 2015

Aucune acquisition ni cession significative n'a été réalisée au cours de l'exercice 2015.

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.

En 2015, le résultat net des activités abandonnées, positif à hauteur de 4 millions d'euros, provenait essentiellement de l'extinction d'un risque ancien, compensé par le résultat des magasins Dia cédés et destinés à être cédés.

## 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 Taïwan.

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

2016 (en millions d'euros)	Total Groupe	France	Europe	Amérique latine	Asie	Fonctions globales
Chiffre d'affaires hors taxes	76 645	35 877	20 085	14 507	6 176	0
Autres Revenus	2 720	877	718	750	301	74
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>2 351</b>	<b>1 031</b>	<b>712</b>	<b>711</b>	<b>(58)</b>	<b>(45)</b>
Résultat opérationnel	1 943					
Résultat financier	(515)					
<b>Résultat avant impôts</b>	<b>1 428</b>					
<b>RÉSULTAT NET TOTAL</b>	<b>894</b>					
Investissements corporels et incorporels	2 749	1 287	625	519	174	144
Dotations aux amortissements	(1 487)	(616)	(414)	(183)	(199)	(74)

2015 (en millions d'euros)	Total Groupe	France	Europe	Amérique latine	Asie	Fonctions globales
Chiffre d'affaires hors taxes	76 945	36 272	19 724	14 290	6 659	0
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>
Résultat opérationnel	2 232					
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)

## 4.2 Bilans sectoriels

31/12/2016 (en millions d'euros)	Total Groupe	France	Europe	Amérique latine	Asie	Fonctions globales
<i>Actif</i>						
Goodwill	8 640	4 775	3 124	627	112	1
Autres immobilisations incorporelles	1 266	298	395	158	25	390
Immobilisations corporelles	13 406	5 716	3 782	2 815	1 079	14
Immeubles de placement	314	3	128	46	137	-
Autres actifs sectoriels	17 945	9 342	3 324	3 851	1 086	342
<b>Total Actifs sectoriels</b>	<b>41 571</b>	<b>20 134</b>	<b>10 754</b>	<b>7 497</b>	<b>2 438</b>	<b>748</b>
Autres actifs non affectés	7 274					
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>48 845</b>					
<i>Passif (hors capitaux propres)</i>						
Passifs sectoriels	25 139	11 927	5 767	4 597	2 429	420
Autres passifs non affectés	11 698					
<b>TOTAL PASSIFS</b>	<b>36 837</b>					

31/12/2015 (en millions d'euros)	Total Groupe	France	Europe	Amérique latine	Asie	Fonctions globales
<i>Actif</i>						
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>					
<i>Passif (hors capitaux propres)</i>						
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>					

## 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), les revenus de l'activité de promotion immobilière, 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)

	2016	2015	Prog. en %
Chiffre d'affaires hors taxes	76 645	76 945	(0,4) %

À taux de change constants, le chiffre d'affaires 2016 aurait été de 79 052 millions d'euros, à comparer avec 76 945 millions d'euros en 2015, soit une hausse de 2,7 %.

L'incidence de la variation des taux de change s'élève à (2 407) millions d'euros au 31 décembre 2016, dont (2 076) millions d'euros pour la zone Amérique latine et (246) millions d'euros pour la zone Asie.

#### CHIFFRE D'AFFAIRES HORS TAXES PAR PAYS

(en millions d'euros)

	2016	2015
<b>France</b>	<b>35 877</b>	<b>36 272</b>
<b>Europe (hors France)</b>	<b>20 085</b>	<b>19 724</b>
Espagne	8 049	7 923
Italie	4 892	4 940
Belgique	3 994	3 967
Pologne	1 649	1 678
Roumanie	1 501	1 215
<b>Amérique latine</b>	<b>14 507</b>	<b>14 290</b>
Brésil	11 772	10 681
Argentine	2 735	3 609
<b>Asie</b>	<b>6 176</b>	<b>6 659</b>
Chine	4 446	5 020
Taiwan	1 729	1 639

## 5.1.2 Autres revenus

(en millions d'euros)	2016	2015	Prog. en %
Produits financiers et commissions <sup>(1)</sup>	1 373	1 330	3,2 %
Revenus de location	213	210	1,2 %
Revenus de sous-location	260	271	(4,1) %
Revenus de l'activité de promotion immobilière <sup>(2)</sup>	113	-	-
Revenus divers <sup>(3)</sup>	761	653	16,6 %
<b>TOTAL AUTRES REVENUS</b>	<b>2 720</b>	<b>2 464</b>	<b>10,4 %</b>

(1) Comprennent le produit net des activités de banque et d'assurance du Groupe.

(2) Correspondent au prix de vente des ensembles immobiliers qui ont été développés par le Groupe en vue de leur revente. Compte tenu des coûts de développement, présentés en Coût des ventes, la marge de promotion s'élève à 38 M€.

(3) 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 et du coût de revient de l'activité de promotion immobilière.

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)	2016	2015	Prog. en %
Frais généraux	(14 147)	(14 105)	0,3 %
Amortissements	(1 487)	(1 470)	1,2 %
<b>TOTAL FRAIS GÉNÉRAUX ET AMORTISSEMENTS</b>	<b>(15 634)</b>	<b>(15 574)</b>	<b>0,4 %</b>

#### Frais généraux

Les frais généraux se détaillent comme suit :

(en millions d'euros)	2016	2015	Prog. en %
Frais de personnel	(8 240)	(8 209)	0,4 %
Locations immobilières	(1 022)	(1 035)	(1,2) %
Publicité	(955)	(896)	6,6 %
Honoraires	(895)	(847)	5,6 %
Entretien et réparation	(796)	(806)	(1,2) %
Energie et électricité	(670)	(673)	(0,5) %
Taxes	(578)	(598)	(3,3) %
Autres frais généraux	(992)	(1 041)	(4,8) %
<b>TOTAL FRAIS GÉNÉRAUX</b>	<b>(14 147)</b>	<b>(14 105)</b>	<b>0,3 %</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 1 535 millions d'euros en 2016 (1 511 millions d'euros en 2015) et se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	2016	2015	Prog. en %
Immobilisations corporelles	(1 313)	(1 282)	2,5 %
Immobilisations incorporelles	(143)	(155)	(7,2) %
Immobilisations en location financement	(18)	(21)	(17,3) %
Immeubles de placement	(12)	(12)	0,9 %
<b>Amortissements des immobilisations et immeubles de placement</b>	<b>(1 487)</b>	<b>(1 470)</b>	<b>1,2 %</b>
<b>Amortissements des immobilisations logistiques</b>	<b>(48)</b>	<b>(41)</b>	<b>17,5 %</b>
<b>TOTAL AMORTISSEMENTS</b>	<b>(1 535)</b>	<b>(1 511)</b>	<b>1,6 %</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)	2016	2015
Résultat de cession d'actifs	39	64
Coûts de réorganisation	(154)	(237)
Autres produits et charges non courants	(127)	31
<b>Résultat non courant avant dépréciation et pertes sur actifs</b>	<b>(242)</b>	<b>(142)</b>
Dépréciations et pertes sur actifs	(130)	(115)
dont dépréciations et pertes sur goodwill	(5)	(2)
dont dépréciations et pertes sur actifs corporels et incorporels	(125)	(113)
<b>PRODUITS ET CHARGES NON COURANTS</b>	<b>(372)</b>	<b>(257)</b>
Dont :		
total des produits non courants	118	212
total des charges non courantes	(490)	(468)

#### Résultat de cession d'actifs

Le résultat de cession de l'exercice 2016 est composé de plus-values réalisées dans le cadre de diverses cessions d'actifs individuellement non significatives.

En 2015, le résultat de cession était essentiellement composé de plus-values réalisées dans le cadre de cessions d'actifs à l'entreprise associée Carmila.

#### 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 2016, comme en 2015, comprend notamment l'incidence du plan d'intégration des magasins Dia France acquis fin 2014, ainsi que les coûts liés à la refonte des chaînes logistiques en France.

## Dépréciations et pertes sur actifs

Des dépréciations d'immobilisations autres que les *goodwill* ont été enregistrées en 2016 pour un montant de 93 millions d'euros (52 millions d'euros en 2015), traduisant la situation difficile de certains magasins, notamment en Chine (cf. principes comptables énoncés en note 6.3). Des sorties d'actifs ont également été enregistrées pour 33 millions d'euros (61 millions d'euros en 2015).

## Autres produits et charges non courants

Les autres produits et charges non courants comprennent principalement une charge liée à la taxe sur les surfaces commerciales en France (TaSCom), qui résulte de la modification du traitement comptable de la TaSCom en application d'IFRIC 21 –

Taxes, modification faisant suite aux amendements apportés à la loi du 13 juillet 1972 relative à la TaSCom par la loi de finances rectificative pour 2015 et par la loi de finances pour 2017.

Ces modifications portent notamment sur l'introduction d'un deuxième fait générateur de la taxe, selon lequel l'exploitant qui cesse d'exploiter un établissement imposable en cours d'année est également redevable de la taxe, au prorata de la durée de son exploitation l'année de la cessation. Ce changement législatif conduit à modifier l'exercice de rattachement de la taxe dans les comptes consolidés et s'applique de façon prospective à compter de 2016 ; en pratique, deux taxes sont comptabilisées en 2016 : celle due au 1<sup>er</sup> janvier 2016 sur le chiffre d'affaires 2015, présentée dans les charges non courantes (106 millions d'euros), et la taxe due au 1<sup>er</sup> janvier 2017 sur le chiffre d'affaires 2016, comptabilisée en résultat opérationnel courant.

## 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 :

(en millions d'euros)	2016	2015	Variation
Variation des stocks	(350)	(528)	178
Variation des créances commerciales	(117)	(69)	(48)
Variation des créances et dettes fournisseurs	1 083	875	208
Variation des dettes de fidélité	(2)	(55)	53
<b>Variation du BFR marchand (« Trésorerie marchandises »)</b>	<b>614</b>	<b>224</b>	<b>390</b>
Variation des autres créances et autres dettes	(160)	52	(212)
<b>VARIATION DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT</b>	<b>454</b>	<b>276</b>	<b>178</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 et les stocks liés à l'activité de promotion immobilière (actifs en cours de construction) sont évalués au plus faible de leur coût de revient et de leur valeur nette de réalisation.

Le coût de revient des stocks de marchandises 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.

(en millions d'euros)	31/12/2016	31/12/2015
Stocks en valeur brute	7 278	6 595
Dépréciation	(239)	(233)
<b>TOTAL STOCKS</b>	<b>7 039</b>	<b>6 362</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 et des opérations réalisées dans le cadre de l'activité de promotion immobilière.

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 : comptabilisation et évaluation*, 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)	31/12/2016	31/12/2015
Créances sur les clients	1 523	1 353
Dépréciation des créances douteuses	(181)	(180)
<b>Total Créances sur les clients</b>	<b>1 342</b>	<b>1 173</b>
Fournisseurs débiteurs	1 341	1 096
<b>TOTAL CRÉANCES COMMERCIALES</b>	<b>2 682</b>	<b>2 269</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. Elles comprennent également celles que les fournisseurs ont cédées auprès d'établissements financiers dans le cadre de programmes d'affacturage inversé, la substance et les caractéristiques des dettes concernées n'étant pas substantiellement modifiées.

Les dettes fournisseurs entrent dans la catégorie des passifs financiers évalués au coût amorti, telle que définie par la norme IAS 39 – *Instruments financiers : comptabilisation et évaluation* (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 Créances et dettes fiscales

## DÉTAIL DES CRÉANCES FISCALES

(en millions d'euros)	31/12/2016	31/12/2015
Taxes sur le chiffre d'affaires	811	621
Autres impôts et taxes	56	62
Actifs d'impôt exigible <sup>(1)</sup>	177	485
<b>TOTAL CRÉANCES FISCALES</b>	<b>1 044</b>	<b>1 168</b>

(1) En décembre 2016, le Groupe a cédé ses créances de crédit d'impôt compétitivité emploi (CICE) pour un montant total de 201 millions d'euros. Le transfert au cessionnaire de la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété des créances ayant été démontré, ces créances ont été décomptabilisées par analogie aux principes énoncés par la norme IAS 39 – *Instruments financiers : comptabilisation et évaluation* sur la décomptabilisation des actifs financiers. La charge d'escompte enregistrée en « Autres produits et charges financiers » s'est élevée à 3,5 millions d'euros.

## DÉTAIL DES DETTES FISCALES

(en millions d'euros)	31/12/2016	31/12/2015
Taxes sur le chiffre d'affaires	379	306
Autres impôts et taxes	750	649
Passifs d'impôt exigible	130	141
<b>TOTAL DETTES FISCALES</b>	<b>1 260</b>	<b>1 097</b>



## 5.4.6 Autres actifs et passifs courants

### DÉTAIL DES AUTRES ACTIFS COURANTS

(en millions d'euros)	31/12/2016	31/12/2015
Créances sociales	20	23
Créances sur cessions d'immobilisations	16	23
Charges constatées d'avance	327	288
Autres créances d'exploitation nettes	544	372
<b>TOTAL AUTRES ACTIFS COURANTS</b>	<b>907</b>	<b>705</b>

### DÉTAIL DES AUTRES PASSIFS COURANTS

(en millions d'euros)	31/12/2016	31/12/2015
Dettes sociales	1 760	1 874
Dettes vis-à-vis des fournisseurs d'immobilisations	752	831
Produits constatés d'avance	122	121
Dettes diverses	519	419
<b>TOTAL AUTRES PASSIFS COURANTS</b>	<b>3 153</b>	<b>3 244</b>

## 5.5 Activités de banque et d'assurance

### 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 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 ;
  - la variation du besoin en fonds de roulement de l'activité de banque et d'assurance est isolée sur la ligne « Variation des encours sur crédit à la consommation » du tableau des flux de trésorerie.
- 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 ;

### 5.5.1 Encours clients des sociétés financières

Au 31 décembre 2016, les encours clients s'élevaient à 6 273 millions d'euros (à comparer à 6 010 millions d'euros à fin 2015) et se composent comme suit :

(en millions d'euros)	31/12/2016	31/12/2015
Encours cartes	4 432	4 080
Encours prêts	2 347	2 358
Encours crédits (liés à des achats magasins)	69	68
Autres encours	287	349
Dépréciation	(863)	(846)
Divers	2	2
<b>TOTAL ENCOURS CLIENTS</b>	<b>6 273</b>	<b>6 010</b>
Part à moins d'un an	3 902	3 658
Part à plus d'un an	2 371	2 351

## 5.5.2 Refinancement des encours clients des sociétés financières

Le refinancement de ces encours à hauteur de 5 330 millions d'euros à fin 2016 (5 249 millions d'euros à fin 2015) est assuré par les sources de financement suivantes :

(en millions d'euros)	31/12/2016	31/12/2015
Dettes représentées par un titre (certificats de dépôt, BMTN)	1 251	1 645
Emprunts bancaires	317	214
Emprunts obligataires <sup>(1)</sup>	1 846	1 625
Comptes sur livret clients	501	580
Titrisation <sup>(2)</sup>	510	510
Autres dettes de refinancement auprès des établissements financiers	886	649
Autres	19	26
<b>TOTAL REFINANCEMENT DES ENCOURS CLIENTS</b>	<b>5 330</b>	<b>5 249</b>
Part à moins d'un an	3 395	3 328
Part à plus d'un an	1 935	1 921

(1) En 2016 :

- émission par Carrefour Banque d'un nouvel emprunt obligataire : 500 millions d'euros à taux variable (5 ans - échéance au 20 avril 2021, avec un coupon à Euribor 3 mois + 0,68 %) ;
- remboursement en avril par Carrefour Banque d'un emprunt obligataire à taux variable pour un montant nominal de 300 millions d'euros.

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 + 50 bps) et 300 millions d'euros à taux variable (4 ans - échéance au 19 octobre 2019, avec un coupon à Euribor 3 mois + 88 bps) ;
- remboursement en septembre par Carrefour Banque d'un emprunt obligataire à taux fixe pour un montant nominal de 410 millions d'euros.

(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 2016 s'élève à 510 millions d'euros (solde identique au 31 décembre 2015).

Le fonds commun de titrisation est consolidé 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)

	31/12/2016	31/12/2015
Goodwill	8 640	8 495
Autres immobilisations incorporelles	1 266	1 014
<b>TOTAL IMMOBILISATIONS INCORPORELLES</b>	<b>9 906</b>	<b>9 510</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 2016, la valeur nette totale des *goodwill* a augmenté de 145 millions d'euros, en raison principalement de l'incidence de l'évolution du taux de change au Brésil et des acquisitions réalisées en France, notamment dans le secteur de l'e-commerce.

(en millions d'euros)	Goodwill nets fin décembre 2015	Acquisitions	Cessions	Impairment	Autres mouvements	Écarts de conversion	Goodwill nets fin décembre 2016
France	4 718	66	(17)		8		4 775
Italie	964			(5)			960
Belgique	957				(1)		956
Espagne	862						862
Brésil	465					110	575
Pologne	246					(8)	238
Argentine	63					(10)	53
Autres pays	220					1	221
<b>TOTAL</b>	<b>8 495</b>	<b>66</b>	<b>(17)</b>	<b>(5)</b>	<b>8</b>	<b>93</b>	<b>8 640</b>

En 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 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.

(en millions d'euros)	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>

### 6.1.2 Autres immobilisations incorporelles

(en millions d'euros)	31/12/2016	31/12/2015
Valeur brute	2 987	3 214
Amortissements	(1 859)	(2 243)
Dépréciations	(78)	(136)
Immobilisations incorporelles en cours	216	179
<b>TOTAL AUTRES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES</b>	<b>1 266</b>	<b>1 014</b>

### VARIATION DES AUTRES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

(en millions d'euros)	Valeur brute	Amortissements et dépréciations	Valeur nette
<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>
Acquisitions	357		357
Cessions	(704)	659	(45)
Écarts de conversion	72	(50)	22
Amortissements		(150)	(150)
Dépréciations		(10)	(10)
Variations de périmètre, transferts et autres mouvements	85	(8)	76
<b>Au 31 décembre 2016</b>	<b>3 202</b>	<b>(1 937)</b>	<b>1 266</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*.

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
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 – *Méthodes comptables, changements d'estimations comptables et erreurs*.

#### 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)	31/12/2016	31/12/2015
Terrains	2 565	2 373
Constructions	10 200	9 232
Matériel, agencements et installations	15 458	14 602
Autres immobilisations	430	407
Immobilisations en cours	789	759
Terrains en location financement	460	463
Constructions en location financement	1 182	1 196
Matériel, agencements et installations en location financement	84	83
Autres immobilisations en location financement	0	0
<b>Valeur brute des immobilisations corporelles</b>	<b>31 169</b>	<b>29 116</b>
Amortissements	(16 237)	(15 535)
Amortissements des immobilisations en location financement	(968)	(958)
Dépréciations	(558)	(552)
<b>TOTAL IMMOBILISATIONS CORPORELLES</b>	<b>13 406</b>	<b>12 071</b>

#### VARIATION DES IMMOBILISATIONS CORPORELLES

(en millions d'euros)	Valeur brute	Amortissements et dépréciations	Valeur nette
<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>
Acquisitions <sup>(1)</sup>	2 368		2 368
Cessions	(1 045)	914	(130)
Amortissements		(1 371)	(1 371)
Dépréciations		(75)	(75)
Écarts de conversion	643	(221)	422
Variations de périmètre, transferts et autres mouvements	87	35	123
<b>Au 31 décembre 2016</b>	<b>31 169</b>	<b>(17 763)</b>	<b>13 406</b>

(1) Acquisitions : en 2016 comme en 2015, les investissements reflètent principalement la poursuite du programme de remise à niveau des actifs et de modernisation et développement du parc. En 2016, le montant inclut également les investissements réalisés dans le cadre de la conversion sous enseigne Carrefour des anciens magasins Dia, ainsi que les premiers investissements réalisés par la nouvelle filiale immobilière dédiée à la logistique, Cargo Property.

## 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 2016 et 2015, 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 2016 et 2015, se présentent comme suit :

Pays	2016		2015	
	Taux d'actualisation après impôt	Taux de croissance perpétuelle	Taux d'actualisation après impôt	Taux de croissance perpétuelle
France	6,3 %	1,8 %	6,3 %	1,6 %
Espagne	6,8 %	1,9 %	7,2 %	2,1 %
Italie	6,6 %	1,7 %	6,6 %	1,6 %
Belgique	6,3 %	1,8 %	6,5 %	1,8 %
Pologne	8,5 %	2,8 %	8,2 %	2,5 %
Roumanie	8,5 %	2,5 %	8,5 %	2,5 %
Brésil	13,0 %	4,8 %	13,2 %	5,0 %
Argentine	16,6 %	7,3 %	19,5 %	8,8 %
Chine	8,9 %	2,6 %	9,5 %	2,4 %
Taiwan	7,4 %	1,9 %	7,7 %	1,8 %

#### 6.3.1.1 Pays pour lesquels la valeur recouvrable est proche de la valeur nette comptable

Les tests menés au 31 décembre 2016 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 (%)					
	(1,00) %	(0,50) %	0,00 %	0,50 %	1,00 %	
Croissance perpétuelle (%)	(0,50) %	554	333	154	5	(121)
	(0,25) %	691	443	243	80	(57)
	0,00 %	845	564	342	161	12
	0,25 %	1 019	701	452	251	87
	0,50 %	1 220	855	574	350	168

##### 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) %	(103)	(72)	(42)	(11)	21
	(0,25) %	81	115	150	186	222
	0,00 %	265	303	342	382	423
	0,25 %	431	491	534	578	623
	0,50 %	613	678	726	775	824

\* Variable d'ajustement sur chacune des années du plan d'affaires.



## POLOGNE

## Sensibilité au WACC et à la croissance perpétuelle

		WACC (%)				
		(1,00) %	(0,50) %	0,00 %	0,50 %	1,00 %
Croissance perpétuelle (%)	(0,50) %	100	30	(28)	(77)	(120)
	(0,25) %	146	69	5	(49)	(95)
	0,00 %	197	111	40	(19)	(69)
	0,25 %	253	157	79	14	(41)
	0,50 %	316	208	121	50	(10)

## 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) %	(116)	(107)	(98)	(89)	(80)
	(0,25) %	(50)	(40)	(29)	(19)	(8)
	0,00 %	17	28	40	52	65
	0,25 %	83	96	109	123	137
	0,50 %	149	164	179	194	209

\* 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 clefs 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)

	31/12/2016	31/12/2015
Immeubles de placement (valeur brute)	475	529
Amortissements et dépréciations	(161)	(146)
<b>TOTAL IMMEUBLES DE PLACEMENT</b>	<b>314</b>	<b>383</b>

### VARIATION DES IMMEUBLES DE PLACEMENT

(en millions d'euros)

<b>Au 31 décembre 2014</b>	<b>296</b>
Dotations aux amortissements	(19)
Écarts de conversion	(14)
Investissements	41
Cessions	(14)
Transferts et autres mouvements	93
<b>Au 31 décembre 2015</b>	<b>383</b>
Dotations aux amortissements	(17)
Écarts de conversion	(4)
Investissements	33
Cessions	(3)
Transferts et autres mouvements	(77)
<b>Au 31 décembre 2016</b>	<b>314</b>

Les produits locatifs générés par ces immeubles de placement et comptabilisés sur la ligne « Autres revenus » du compte de résultat s'élèvent à 67,2 millions d'euros en 2016 contre 64,9 millions d'euros en 2015. Les charges opérationnelles directes s'élèvent à 13,9 millions d'euros en 2016 contre 10,4 millions d'euros en 2015.

La juste valeur des immeubles de placement au 31 décembre 2016 a été estimée à 681 millions d'euros contre 696 millions d'euros au 31 décembre 2015.

## 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 2016

<i>(en millions d'euros)</i>	Total	à moins d'un an	de 1 à 5 ans	Plus de 5 ans
Loyers minimaux à payer	570	47	177	346
Valeur actualisée	351	44	139	168

#### ENGAGEMENTS DE LOCATION DONNÉS À FIN 2015

<i>(en millions d'euros)</i>	Total	à moins d'un an	de 1 à 5 ans	Plus de 5 ans
Loyers minimaux à payer	645	52	198	395
Valeur actualisée	399	49	156	194

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>	2016	2015
Loyers minimaux acquittés lors de l'exercice	(53)	(54)
Loyers conditionnels acquittés lors de l'exercice	(4)	(9)
Revenus de sous-location perçus au cours de l'exercice	18	16

Les paiements minimaux futurs à recevoir au titre des contrats de sous-location non résiliables s'élèvent à 14 millions d'euros au 31 décembre 2016 (15 millions d'euros au 31 décembre 2015).

### 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 2016

<i>(en millions d'euros)</i>	Total	à moins d'un an	de 1 à 5 ans	Plus de 5 ans
Loyers minimaux à payer	3 625	1 070	1 754	801
Valeur actualisée	2 853	993	1 363	497

#### ENGAGEMENTS DE LOCATION DONNÉS À FIN 2015

<i>(en millions d'euros)</i>	Total	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

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>	2016	2015
Loyers minimaux acquittés lors de l'exercice	(1 113)	(1 047)
Loyers conditionnels acquittés lors de l'exercice	(23)	(26)
Revenus de sous-location perçus au cours de l'exercice	265	308

Les paiements minimaux futurs à recevoir au titre des contrats de sous-location non résiliables s'élèvent à 138 millions d'euros au 31 décembre 2016 (141 millions d'euros au 31 décembre 2015).

## 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 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>
Écarts de conversion	(15)
Quote-part de résultat net	(36)
Dividendes	(79)
Augmentation de capital	58
Autres mouvements	0
<b>Solde au 31 décembre 2016</b>	<b>1 361</b>

### 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 / Revenus	Résultat net
Carmila (France)	42 %	4 720	2 211	4 427	276	28
Carrefour SA (Turquie)	46 %	816	86	536	1 344	(154)
Cardety (France)	43 %	100	87	98	6	1
Provencia SA (France)	50 %	412	229	195	799	27
Mestdagh (Belgique)	25 %	287	73	96	620	8
Ulysse (Tunisie)	25 %	182	75	154	355	13
Costasol (Espagne)	34 %	87	37	63	117	(2)
<b>Autres sociétés <sup>(1)</sup></b>		<b>788</b>	<b>296</b>	<b>532</b>	<b>1 498</b>	<b>25</b>

(1) Ligne comprenant 177 sociétés considérées individuellement comme non significatives.

Les informations financières résumées présentées dans le tableau ci-dessus correspondent aux données à 100 % issues des états financiers des entreprises associées, retraités le cas échéant afin de refléter les ajustements d'homogénéisation des méthodes comptables effectués lors de l'application de la méthode de la mise en équivalence (données non retraitées des ajustements de juste valeur effectués au moment de l'acquisition ou de la perte de contrôle et de l'élimination de la quote-part du Groupe dans les résultats découlant des opérations de cession ou d'acquisition d'actifs réalisées entre le Groupe et l'entreprise associée).

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 2016 et au 31 décembre 2015 de l'entreprise associée Carmila.

Activité	Foncière	
Pays	France	
Pourcentage d'intérêt	42,42 %	42,22 %
<i>(en millions d'euros)</i>		
	Exercice 2016	Exercice 2015
Produits (revenus locatifs)	276	260
Résultat opérationnel avant amortissements (ROCD A)	215	211
Résultat net des activités poursuivies	28	50
Total actifs non courants	4 427	4 174
Total actifs courants	294	286
<i>dont trésorerie et équivalents de trésorerie</i>	71	128
Total passifs non courants	2 150	1 957
Total passifs courants	355	197
Carrefour - Valeur des titres Carmila mis en équivalence	895	942
<b>CARREFOUR - DIVIDENDES REÇUS DE CARMILA</b>	<b>62</b>	<b>27</b>

### 7.3 Transactions avec les entreprises associées (parties liées)

Les montants des opérations réalisées au cours de l'exercice 2016 avec les principales sociétés sur lesquelles le Groupe exerce une influence notable sont présentés ci-dessous :

<i>(en millions d'euros)</i>	Carmila (France)	Carrefour SA (Turquie)	Cardety (France)	Provencia (France)	Mestdagh (Belgique)	Ulysse (Tunisie)
Chiffre d'affaires (ventes de marchandises)	-	0	-	575	52	5
Redevances de franchise	-	4	-	9	8	3
Revenus de l'activité de promotion immobilière <sup>(1)</sup>	195	-	-	-	-	-
Prestations de services	12	-	1	-	10	-
Honoraires et autres charges opérationnelles	(7)	-	-	-	-	-
Prix de cession d'actifs non courants <sup>(1) (2)</sup>	42	-	1	-	-	-
Créances à la clôture	9	1	0	39	6	2
Dettes à la clôture	(3)	(6)	-	-	-	-

(1) Montants présentés avant élimination de la quote-part correspondant à la participation détenue par le Groupe dans l'entreprise associée concernée.

(2) Les actifs non courants correspondent à des immobilisations corporelles, immeubles de placement et actifs financiers.

Les transactions avec les entreprises associées sont réalisées sur une base de prix de marché.

## 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)	2016	2015
Impôts exigibles (y compris provisions)	(590)	(544)
Impôts différés	95	(54)
<b>TOTAL IMPÔTS SUR LES RÉSULTATS</b>	<b>(494)</b>	<b>(597)</b>

### Rapprochement du taux d'impôt théorique et du taux d'impôt effectif

L'impôt théorique pour 2016 et 2015 est calculé sur la base du résultat consolidé avant impôt auquel est appliqué le taux d'impôt en vigueur en France (le taux incluait en 2015 la contribution exceptionnelle de 10,7 %, applicable jusqu'au 30 décembre 2016). Pour l'exercice 2016, il correspond à une charge de 492 millions d'euros, qui se rapproche de la charge nette de 494 millions d'euros effectivement comptabilisée comme suit :

(en millions d'euros)	2016	2015
Résultat avant impôts	1 428	1 717
Taux d'imposition normatif en France	34,4 %	38,0 %
<b>Charge d'impôt théorique</b>	<b>(492)</b>	<b>(652)</b>
<b>Éléments de rapprochement avec le taux effectif :</b>		
• Effet des différences entre le taux d'imposition normatif en France et le taux d'imposition des filiales étrangères	19	74
• Effet des changements de taux d'imposition applicables	31	(7)
• Impôts et crédits d'impôt non assis sur le résultat fiscal <sup>(1)</sup>	(28)	(7)
• Effets impôts sur les différences permanentes	(40)	(29)
• Impôts différés actifs reconnus sur différences temporelles et déficits reportables nés au cours d'exercices antérieurs <sup>(2)</sup>	150	105
• Impôts différés actifs non reconnus sur différences temporelles et déficits reportables nés au cours de l'exercice <sup>(3)</sup>	(81)	(61)
• Dépréciation d'impôts différés actifs reconnus au cours d'exercices antérieurs <sup>(3)</sup>	(69)	0
• Effet impôt sur la quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence	(12)	17
• Autres différences	29	(36)
<b>TOTAL IMPÔTS SUR LES RÉSULTATS</b>	<b>(494)</b>	<b>(597)</b>
<b>TAUX EFFECTIF D'IMPÔT</b>	<b>34,6 %</b>	<b>34,8 %</b>

(1) Le montant d'impôts non assis sur le résultat tient notamment compte de la CVAE, qui s'élève à 69 millions d'euros en 2016 (montant identique en 2015), des retenues à la source, ainsi que de l'évolution des provisions pour risques fiscaux (cf. note 9.2.1).

(2) Le montant des impôts différés actifs relatifs à des exercices antérieurs se rapporte notamment au Brésil (l'impact sur l'exercice 2015 portait essentiellement sur le Brésil et l'Espagne).

(3) Les dépréciations d'impôts différés actifs ont été constatées principalement en Chine et en Argentine.

## 8.2 Impôts différés actifs et passifs

Le Groupe présente une position nette d'impôts différés actifs de 285 millions d'euros au 31 décembre 2016, en hausse de 49 millions d'euros par rapport à l'exercice précédent.

(en millions d'euros)	31/12/2016	31/12/2015	Variation
Impôts différés actifs	829	744	84
Impôts différés passifs	(543)	(508)	(35)
<b>IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS NETS</b>	<b>285</b>	<b>236</b>	<b>49</b>

Les principales natures d'impôts différés se détaillent comme suit :

(en millions d'euros)	31/12/2015	Variations			31/12/2016
		Compte de résultat	Impôt sur les autres éléments du résultat global (OCI)	Périmètre, écarts de conversion et autres variations	
Déficits reportables	1 017	43	-	41	1 101
Immobilisations corporelles	262	(39)	-	(5)	218
Provisions non déductibles	854	27	17	65	962
Goodwill amortissables fiscalement	171	30	-	0	201
Autres immobilisations incorporelles	4	(1)	-	0	3
Stocks	174	8	-	(1)	181
Instruments financiers	29	19	1	(1)	48
Autres différences temporelles	329	(75)	(1)	(2)	250
<b>Impôts Différés Actifs avant compensation</b>	<b>2 840</b>	<b>11</b>	<b>17</b>	<b>97</b>	<b>2 964</b>
Incidence de la compensation IDA-IDP	(636)	4	-	41	(590)
<b>Impôts Différés Actifs après compensation</b>	<b>2 204</b>	<b>15</b>	<b>17</b>	<b>138</b>	<b>2 374</b>
Dépréciation d'impôts différés actifs	(1 459)	21	(0)	(106)	(1 545)
<b>Impôts Différés Actifs nets</b>	<b>744</b>	<b>36</b>	<b>17</b>	<b>31</b>	<b>829</b>
Immobilisations corporelles	(245)	(14)	-	(33)	(292)
Provisions réglementées	(320)	(60)	-	4	(376)
Goodwill amortissables fiscalement	(158)	-	-	(39)	(197)
Autres immobilisations incorporelles	(20)	18	-	2	(0)
Stocks	(37)	16	-	-	(21)
Instruments financiers	(46)	39	(4)	(4)	(16)
Autres différences temporelles	(318)	65	-	19	(232)
<b>Impôts Différés Passifs avant compensation</b>	<b>(1 144)</b>	<b>64</b>	<b>(4)</b>	<b>(51)</b>	<b>(1 134)</b>
Incidence de la compensation IDA-IDP	636	(4)	-	(41)	590
<b>Impôts Différés Passifs après compensation</b>	<b>(508)</b>	<b>59</b>	<b>(4)</b>	<b>(92)</b>	<b>(543)</b>
<b>IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS</b>	<b>236</b>	<b>95</b>	<b>13</b>	<b>(60)</b>	<b>285</b>

## 8.3 Impôts différés non activés

Le montant des impôts différés non reconnus s'élève au 31 décembre 2016 à 1 545 millions d'euros (à comparer à 1 459 millions d'euros au 31 décembre 2015), dont 768 millions d'euros d'impôts différés actifs sur déficits reportables (831 millions

d'euros au 31 décembre 2015) et 777 millions d'euros d'impôts différés actifs sur différences temporelles (628 millions d'euros au 31 décembre 2015).



## 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 ;
- 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)	31/12/2015	Écart de conversion	Dotations	Actualisation	Reprises sans utilisation	Reprises avec utilisation	Autres	31/12/2016
Engagements vis-à-vis du personnel <sup>(1)</sup>	1 258	2	111	124	(165)	(53)	2	1 279
Litiges	1 222	153	370	-	(262)	(142)	(28)	1 312
<i>Litiges fiscaux</i>	737	96	172	-	(110)	(14)	3	885
<i>Litiges sociaux</i>	261	34	120	-	(80)	(91)	(1)	243
<i>Litiges légaux</i>	224	22	78	-	(72)	(37)	(30)	184
Réorganisations	169	(0)	35	-	(42)	(71)	8	98
Autres <sup>(2)</sup>	364	1	86	-	(24)	(62)	10	375
<b>TOTAL PROVISIONS</b>	<b>3 014</b>	<b>155</b>	<b>602</b>	<b>124</b>	<b>(493)</b>	<b>(329)</b>	<b>(9)</b>	<b>3 064</b>

(1) Cf note 10.

(2) Les autres provisions sont principalement composées de provisions visant à couvrir les risques techniques liés principalement à l'activité d'assurances, 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 2016, le montant des provisions enregistrées par le Groupe au titre de l'ensemble des litiges dans lesquels il est impliqué s'élève à 1 312 millions d'euros, à comparer à 1 222 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 France, Carrefour a réclamé à l'administration fiscale une fraction de l'impôt sur les sociétés acquitté lors du débouclage en 2006 d'un prêt subordonné à durée indéterminée contracté par Promodès en 1991. En juillet 2014, le tribunal administratif de Montreuil a donné tort à Carrefour. En juillet 2016, la cour administrative d'appel de Versailles a rendu un arrêt favorable à la Société.

L'administration fiscale s'est pourvue en cassation devant le Conseil d'Etat. Par ailleurs, Carrefour a fait l'objet de redressements portant sur son coefficient de déduction de TVA des exercices 2009 à 2013. Le Groupe conteste devant les tribunaux le bien-fondé de ces redressements au regard de la législation fiscale applicable.

Dans plusieurs pays, l'administration fiscale remet en cause une partie de la déductibilité des frais de siège. Le Groupe conteste ces redressements.

### 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.

## 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.

## Note 10 Effectifs, rémunérations et avantages du personnel

### Principes comptables

Les salariés du Groupe bénéficient d'avantages à court terme (congrés 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 – *Païement 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, modifié en 2015. Les principales caractéristiques de ce régime 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'Etat 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.

En outre, les régimes à cotisations définies faisant l'objet d'un rendement minimum légal garanti, le contexte économique a conduit le Groupe à comptabiliser une provision supplémentaire.

#### 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

La charge au compte de résultat se détaille comme suit :

2015 (en millions d'euros)	France	Belgique	Italie	Autres pays	Total Groupe
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)	(3)
Autres éléments	1	-	-	-	1
<b>CHARGES (PRODUITS) DE L'EXERCICE 2015</b>	<b>(176)</b>	<b>12</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>(160)</b>
2016 (en millions d'euros)	France	Belgique	Italie	Autres pays	Total Groupe
Coûts des services <sup>(1)</sup>	(112)	13	0	1	(98)
Charges d'intérêts (effet de l'actualisation)	17	10	2	1	30
Produits d'intérêts sur les actifs de couverture	(1)	(4)	-	(0)	(5)
Autres éléments	3	0	-	(0)	3
<b>CHARGES (PRODUITS) DE L'EXERCICE 2016</b>	<b>(93)</b>	<b>19</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>(71)</b>

(1) Le détail du coût des services est présenté ci-dessous :

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)	-	-	(252)
Impact des liquidations et autres	(5)	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>
2016 (en millions d'euros)	France	Belgique	Italie	Autres pays	Total Groupe
Coût des services rendus au cours de la période	59	13	0	1	72
Coût des services passés (modifications et réductions de régime)	(154)	-	0	-	(154)
Impact des liquidations et autres	(16)	-	-	-	(16)
<b>Total Coût des services de l'exercice 2016</b>	<b>(112)</b>	<b>13</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>(98)</b>

Le solde de l'exercice 2016, comprenant notamment l'incidence des changements de régime intervenus au cours de l'exercice, a été comptabilisé en frais de personnel à hauteur de 95 millions d'euros et en résultat financier à hauteur de (24) millions d'euros.

### 10.1.3 Décomposition de la provision

(en millions d'euros)	France	Belgique	Italie	Autres pays	Total Groupe
Obligation (DBO)	915	334	136	34	1 419
Juste valeur des actifs de couverture	(70)	(84)	-	(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>
Obligation (DBO)	911	480	136	39	1 565
Juste valeur des actifs de couverture	(53)	(227)	-	(7)	(286)
<b>PROVISION AU 31 DÉCEMBRE 2016</b>	<b>858</b>	<b>253</b>	<b>136</b>	<b>32</b>	<b>1 279</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 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)	(4)
Écarts actuariels <sup>(1)</sup>	41	(9)	(6)	2	28
Autres	(1)	-	(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>
Impact au compte de résultat	(93)	19	3	1	(71)
Prestations payées directement par l'employeur	(4)	(13)	(6)	(0)	(24)
Effet périmètre	(5)	-	0	0	(5)
Écarts actuariels <sup>(1)</sup>	113	4	4	3	124
Autres	3	(6)	(1)	0	(4)
<b>Provision au 31 décembre 2016</b>	<b>858</b>	<b>253</b>	<b>136</b>	<b>32</b>	<b>1 279</b>

(1) Cette ligne se décompose comme suit :

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	1	26
Impact des changements d'hypothèses financières	(16)	(4)	(6)	0	(25)
Écart lié au rendement des actifs	(1)	(5)	-	(0)	(6)
<b>Écart actuariel de l'exercice 2015</b>	<b>41</b>	<b>(9)</b>	<b>(6)</b>	<b>2</b>	<b>28</b>

2016 (en millions d'euros)	France	Belgique	Italie	Autres pays	Total Groupe
Gains et pertes d'expérience	9	0	(3)	1	7
Impact des changements d'hypothèses démographiques	26	-	(0)	2	28
Impact des changements d'hypothèses financières	79	147	8	0	235
Écart lié au rendement des actifs	(1)	(144)	-	0	(145)
<b>Écart actuariel de l'exercice 2016</b>	<b>113</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>124</b>

### 10.1.5 Actifs de couverture

(en millions d'euros)	France	Belgique	Italie	Autres pays	Total Groupe
<b>Juste Valeur au 31 décembre 2014</b>	<b>93</b>	<b>89</b>	<b>-</b>	<b>6</b>	<b>188</b>
Effet périmètre	(0)	-	-	-	(0)
Rendement des actifs	1	2	-	0	3
Prestations payées par le fonds	(25)	(11)	-	(1)	(37)
Écart actuariel Gain/(Perte)	1	5	-	-	6
Autres	0	-	-	1	1
<b>Juste Valeur au 31 décembre 2015</b>	<b>70</b>	<b>84</b>	<b>-</b>	<b>6</b>	<b>161</b>
Effet périmètre	-	-	-	-	-
Rendement des actifs	1	4	-	0	5
Prestations payées par le fonds	(20)	(12)	-	(0)	(33)
Écart actuariel Gain/(Perte)	1	144	-	(0)	145
Autres	-	7	-	1	8
<b>Juste Valeur au 31 décembre 2016</b>	<b>53</b>	<b>227</b>	<b>-</b>	<b>7</b>	<b>286</b>

La répartition des actifs de couverture par catégorie se présente comme suit :

	31 décembre 2016				31 décembre 2015			
	Obligations	Actions	Placements monétaires	Immobilier et autres	Obligations	Actions	Placements monétaires	Immobilier et autres
France	55 %	7 %	35 %	3 %	62 %	8 %	29 %	1 %
Belgique	39 %	10 %	51 %	0 %	69 %	21 %	4 %	6 %

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 :

	2016	2015
Age de départ à la retraite	62-67 ans	60-67 ans
Évolution des salaires	1,8 % à 2,7 %	1,8 % à 2,7 %
Taux d'inflation	1,9 %	1,9 %
Taux d'actualisation	1,2 %	1,9 %

Le taux d'actualisation retenu pour la France, la Belgique et l'Italie s'élève à 1,2 % (1,9 % en 2015). 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 11,7 ans, 9,6 ans et 9,4 ans en 2016 (contre 10,3 ans, 10,2 ans et 10,6 ans respectivement en 2015).

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 (40) 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 18 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'attribution gratuite d'actions.

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 des plans de rémunération en actions correspond à la juste valeur des instruments attribués, déterminée à la date d'attribution (date à laquelle les bénéficiaires ont eu connaissance des caractéristiques et conditions des plans).

Cette juste valeur a été évaluée à la date d'attribution selon la formule de « Black & Scholes » pour les options d'achat d'actions et sur la base du cours de Bourse 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 à la date d'évaluation des actions et options d'achat d'actions attribuées. En revanche, ces conditions sont prises en considération pour déterminer le nombre d'actions dont l'acquisition est attendue (estimation revue à chaque clôture en fonction du niveau d'atteinte probable des conditions de performance dites hors marché).

La charge ainsi calculée est comptabilisée linéairement sur la période d'acquisition des droits.

La charge constatée dans le résultat de l'exercice 2016 au titre des paiements en actions s'élève à 3,2 millions d'euros, comptabilisée en charges de personnel dans le résultat opérationnel courant, en contrepartie d'une augmentation des capitaux propres (charge nulle en 2015).

Les caractéristiques des plans d'options d'achat d'actions et des plans d'attribution gratuite d'actions mis en place par le Groupe afin de rémunérer ses dirigeants et certains de ses salariés sont présentées ci-après.

### 10.2.1 Plans d'options d'achat d'actions

Aucun plan d'option d'achat d'actions n'a été mis en place depuis 2011.

Les plans mis en place au cours des exercices antérieurs sont de deux types :

- les plans Présence dont les critères sont uniquement relatifs à la présence des collaborateurs dans le Groupe entre la date d'attribution et chaque date d'ouverture des options (50 % des options sont acquises au bout de 2 ans, 25 % au bout de 3 ans et les 25 % restants au bout de 4 ans) ;
- les plans Performance qui intègrent, en plus des critères de présence exposés ci-dessus, la réalisation de deux conditions relatives à la performance économique du Groupe, l'accomplissement de chacune des conditions permettant d'acquérir 50 % des options attribuables :

- le Plan Performance 2009 prévoyait 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 prévoyait 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.

Ces plans se composent exclusivement d'options d'achat d'actions Carrefour déjà existantes.

Les principales caractéristiques des plans d'options d'achat d'actions en vigueur au 31 décembre 2016 ou arrivés à expiration au cours de l'exercice sont présentées dans le tableau ci-après.

	Plan 2009 Performance	Plan 2009 Présence	Plan 2010 Performance	Plan 2010 Présence II
Date d'attribution <sup>(1)</sup>	17 juin 2009	17 juin 2009	16 juillet 2010	16 juil 2010
Nombre d'options attribuées <sup>(2)</sup>	1 252 994	6 974 861	1 439 017	1 941 610
Durée contractuelle du plan	7 ans	7 ans	7 ans	7 ans
Nombre de bénéficiaires	57	2 571	56	507
Période de levée d'option <sup>(3)</sup>	du 17 juin 2011 au 16 juin 2016	du 17 juin 2011 au 16 juin 2016	du 17 juillet 2012 au 16 juillet 2017	du 17 juillet 2012 au 16 juillet 2017
Nombre d'options restant à lever <sup>(4)</sup>	0	0	471 416	1 351 784
Prix d'exercice en euros <sup>(2)</sup>	29,55	29,55	29,91	29,91

(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 aux conditions de présence 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 2016 (toutes sont exerçables à cette date).

Les mouvements intervenus sur l'exercice 2016 sur les plans d'options d'achat d'actions sont les suivants :

Nombre d'options restant à lever au 1 <sup>er</sup> janvier 2016	7 287 307
dont options exerçables	7 287 307
Options attribuées sur l'exercice 2016 <sup>(1)</sup>	-
Options exercées sur l'exercice 2016	-
Options annulées et échues sur l'exercice 2016 <sup>(2)</sup>	(5 464 107)
Nombre d'options restant à lever au 31 décembre 2016	1 823 200
dont options exerçables	1 823 200

(1) Le Comité des Rémunérations a décidé de n'attribuer aucun plan de stock-options sur l'exercice 2016.

(2) Les plans 2009 sont arrivés à échéance en juin 2016. Les options non exercées à cette date (soit 5 464 107 options) ont été radiées.



### 10.2.2 Plans d'attribution gratuite d'actions

Le 27 juillet 2016, le Conseil d'administration a décidé de procéder, sur proposition du Comité des Rémunérations et sur le fondement de la 14<sup>e</sup> résolution de l'Assemblée Générale des actionnaires du 17 mai 2016, à l'attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre en faveur de 950 collaborateurs du Groupe environ. Ce plan porte sur un nombre maximal de 1 950 000 actions (soit 0,26 % du capital social), dont l'acquisition est soumise à une condition de présence et à plusieurs conditions de performance.

L'acquisition définitive de ces actions ne pourra avoir lieu qu'au terme d'une période d'acquisition de 3 ans (à compter de la date du Conseil d'administration ayant décidé la mise en place du plan).

Le nombre d'actions définitivement acquises dépendra de la réalisation de trois conditions de performance :

- deux conditions liées à la performance économique (la progression de l'EBITDA, pour 35 %, et la croissance organique du chiffre d'affaires, pour 35 %) ;
- une condition liée à la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (pour 30 %).

Par ailleurs, les trois dirigeants mandataires sociaux seront tenus de conserver au nominatif pendant toute la durée de leur mandat 50 % des actions définitivement acquises.

Les principales caractéristiques du plan d'attribution gratuite d'actions en vigueur au 31 décembre 2016 sont présentées dans le tableau ci-après.

	<b>Plan 2016 Performance</b>
Date d'Assemblée Générale	17 mai 2016
Date d'attribution <sup>(1)</sup>	15 septembre 2016
Date d'acquisition <sup>(2)</sup>	28 juillet 2019
Nombre total d'actions attribuées à la date d'attribution	1 944 850
Nombre de bénéficiaires à la date d'attribution	950
Juste valeur d'une action <i>(en euros)</i> <sup>(3)</sup>	20,18

(1) Date de notification aux bénéficiaires (date à laquelle les bénéficiaires ont eu connaissance des caractéristiques et conditions des plans).

(2) L'acquisition des actions attribuées est soumise à la fois à une condition de présence et à des conditions de performance.

(3) Prix de marché de l'action à la date d'attribution (cours de référence), ajusté des dividendes attendus pendant la période d'acquisition des droits.

Les mouvements intervenus sur l'exercice 2016 sur les plans d'options d'achat d'actions sont les suivants :

<b>Nombre d'actions attribuées gratuitement au 1<sup>er</sup> janvier 2016</b>	<b>0</b>
<i>dont actions attribuables</i>	<i>0</i>
Actions attribuées sur l'exercice 2016	1 944 850
Actions livrées aux bénéficiaires sur l'exercice 2016	-
Actions annulées sur l'exercice 2016	(2 700)
<b>Nombre d'actions attribuées gratuitement au 31 décembre 2016</b>	<b>1 942 150</b>
<i>dont actions attribuables</i>	<i>0</i>

### 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'Equipe de direction du Groupe ou du Conseil d'administration.

(en millions d'euros)	2016	2015
Rémunération au titre de l'exercice	4,2	3,9
Rémunération variable relative à l'année précédente	5,2	6,3
Avantages en nature logement et véhicule	0,0	0,0
<b>Rémunération totale versée</b>	<b>9,4</b>	<b>10,3</b>
Charges patronales	3,3	3,5
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 et actions gratuites : les dirigeants présents au 31 décembre 2016 disposaient de 2 738 options d'achat d'actions (6 160 à fin 2015) et de 287 500 actions gratuites (dont les conditions d'acquisition sont détaillées au paragraphe 10.2.2). La part de la charge comptabilisée au titre 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 2016 s'élève à 1,1 million d'euros (0,8 million d'euros en 2015).

### 10.4 Effectifs

	2016	2015
Directeurs Seniors	512	486
Directeurs	2 183	2 127
Cadres	41 022	40 426
Employés	328 613	332 490
<b>EFFECTIF MOYEN DU GROUPE</b>	<b>372 330</b>	<b>375 529</b>
<b>EFFECTIF FIN DE PÉRIODE DU GROUPE</b>	<b>384 151</b>	<b>380 920</b>

## 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 2016, le capital social était composé de 756 235 154 actions ordinaires d'une valeur nominale de 2,5 euros. Toutes les actions émises ont été libérées entièrement.

(en milliers d'actions)	2016	2015
<b>Émises au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>738 471</b>	<b>734 914</b>
Émission contre de la trésorerie	-	-
Options sur actions exercées	-	-
Paiement du dividende en actions	17 764	3 557
Annulation de titres	-	-
<b>Émises au 31 décembre</b>	<b>756 235</b>	<b>738 471</b>

La variation de l'exercice correspond aux actions nouvelles émises pour les besoins du paiement du dividende en action (cf. notes 2.1 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 2016, le Groupe contrôlait 9 473 039 de ses propres actions, à comparer à 10 990 800 à fin décembre 2015.

(en milliers d'actions)	31/12/2016	31/12/2015	Variation
Actions détenues directement	9 473	7 928	1 545
Actions détenues indirectement <i>via</i> un <i>equity swap</i>	-	3 063	(3 063)
<b>Actions d'autocontrôle</b>	<b>9 473</b>	<b>10 991</b>	<b>(1 518)</b>

### 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 d'attribution gratuite d'actions, ainsi que les actions détenues dans le cadre du contrat de liquidité mis en place en juillet 2016 avec Rothschild & Cie Banque (en remplacement du contrat confié depuis 2014 à 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'élevait à 3 063 097 (pour un montant total de 77 millions d'euros comptabilisé en dette financière). Ces actions ont été rachetées le 15 juin 2016 (cf. note 12.2.3).

## 11.3 Dividendes

Le Groupe a versé le 21 juin 2016 un dividende ordinaire de 0,70 euro par action au titre de l'exercice 2015 sous forme :

- d'un règlement livraison des 17 764 360 actions nouvelles émises pour les besoins du paiement du dividende en action,
- d'un versement en numéraire pour 121 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)	2016			2015		
	Brut	Impôt	Net	Brut	Impôt	Net
Part efficace de la couverture de flux de trésorerie	12	(4)	8	(0)	0	(0)
Variation des actifs disponibles à la vente	(7)	3	(5)	(3)	1	(2)
Variation des écarts de conversion	261	0	261	(511)	0	(511)
<b>Autres éléments du résultat global recyclables ultérieurement en résultat</b>	<b>266</b>	<b>(2)</b>	<b>264</b>	<b>(515)</b>	<b>1</b>	<b>(513)</b>
Réévaluation du passif net au titre des régimes à prestations définies	(122)	15	(106)	(27)	11	(16)
<b>Autres éléments du résultat global non recyclables ultérieurement en résultat</b>	<b>(122)</b>	<b>15</b>	<b>(106)</b>	<b>(27)</b>	<b>11</b>	<b>(16)</b>
<b>TOTAL - PART DU GROUPE</b>	<b>144</b>	<b>14</b>	<b>158</b>	<b>(542)</b>	<b>13</b>	<b>(529)</b>

Participations ne donnant pas le contrôle (en millions d'euros)	2016			2015		
	Brut	Impôt	Net	Brut	Impôt	Net
Part efficace de la couverture de flux de trésorerie	3	(1)	2	2	(1)	1
Variation des actifs disponibles à la vente	2	(1)	1	(4)	1	(2)
Variation des écarts de conversion	100	0	100	(91)	0	(91)
<b>Autres éléments du résultat global recyclables ultérieurement en résultat</b>	<b>104</b>	<b>(1)</b>	<b>103</b>	<b>(92)</b>	<b>0</b>	<b>(92)</b>
Réévaluation du passif net au titre des régimes à prestations définies	(3)	0	(2)	(2)	0	(1)
<b>Autres éléments du résultat global non recyclables ultérieurement en résultat</b>	<b>(3)</b>	<b>0</b>	<b>(2)</b>	<b>(2)</b>	<b>0</b>	<b>(1)</b>
<b>TOTAL - PART ATTRIBUABLE AUX PARTICIPATIONS NE DONNANT PAS LE CONTRÔLE</b>	<b>102</b>	<b>(1)</b>	<b>100</b>	<b>(94)</b>	<b>1</b>	<b>(93)</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 Atacadaõ 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)	2016	2015
Revenu (Produit Net Bancaire)	389	413
Résultat Net	29	37
dont :		
• part du Groupe Carrefour	18	22
• intérêts attribuables aux participations ne donnant pas le contrôle	12	15

Etat de la situation financière (en millions d'euros)	31/12/2016	31/12/2015
Actifs non courants	2 016	2 090
Actifs courants	2 790	2 889
Passifs non courants hors capitaux propres	1 975	1 947
Passifs courants	2 307	2 523
Dividendes versés aux minoritaires	9	13

### SOUS-GROUPE ATACADAÕ\*

Compte de résultat (en millions d'euros)	2016	2015
Revenus totaux	12 472	11 314
Résultat Net	353	258
dont :		
• part du Groupe Carrefour	267	174
• intérêts attribuables aux participations ne donnant pas le contrôle	86	84

Etat de la situation financière (en millions d'euros)	31/12/2016	31/12/2015
Actifs non courants	4 135	3 027
Actifs courants	4 288	3 212
Passifs non courants hors capitaux propres	2 047	1 742
Passifs courants	3 908	2 818
Dividendes versés aux minoritaires	16	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'autocontrôle, 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 et les actions gratuites attribuées qui sont présentées en note 10.2.1. Leur effet dilutif 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	2016	2015
Résultat net des activités poursuivies	786	977
Résultat net des activités abandonnées	(40)	4
Résultat net total	746	980
Nombre d'actions moyen pondéré <sup>(1)</sup>	739 217 531	724 480 483
<b>Résultat net des activités poursuivies par action (en euros)</b>	<b>1,06</b>	<b>1,35</b>
<b>Résultat net des activités abandonnées par action (en euros)</b>	<b>(0,05)</b>	<b>0,00</b>
<b>Résultat net total par action (en euros)</b>	<b>1,01</b>	<b>1,35</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 2015 a été ajusté pour prendre en compte l'effet de la distribution de dividendes en actions intervenue le 21 juin 2016 (retraitement rétrospectif de l'effet de la décote de 10% 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	2016	2015
Résultat net des activités poursuivies	786	977
Résultat net des activités abandonnées	(40)	4
Résultat net total	746	980
Nombre d'actions moyen pondéré, avant dilution	739 217 531	724 480 483
Actions dilutives	145 127	-
Plans d'actions gratuites	145 127	-
Plans de stocks options	-	-
Nombre d'actions retraité, après dilution éventuelle	739 362 658	724 480 483
<b>Résultat net des activités poursuivies par action (en euros)</b>	<b>1,06</b>	<b>1,35</b>
<b>Résultat net des activités abandonnées par action (en euros)</b>	<b>(0,05)</b>	<b>0,00</b>
<b>Résultat net total par action (en euros)</b>	<b>1,01</b>	<b>1,35</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 2016. Les actions dilutives correspondent aux actions gratuites attribuées. Le détail des plans est présenté dans la note 10.2.

## 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 commerciales, les autres prêts et créances (qui figurent en autres actifs financiers) et les encours clients des sociétés financières sont inclus dans cette catégorie.

#### (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 2016 ni au 31 décembre 2015.

#### (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) ;
- Encours clients des sociétés financières (cf. note 5.5.1) ;
- 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) ;
- refinancement des encours clients des sociétés financières (cf. note 5.5.2) ;
- 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. A 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 2016 comme au 31 décembre 2015, les incidences de la prise en compte de ces deux composantes ne sont pas matérielles.



## 12.1 Instruments financiers par catégorie

Au 31/12/2016 (en millions d'euros)	Ventilation par catégorie d'instruments							
	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	Juste valeur
Titres de participation	98		98					98
Autres immobilisations financières long terme	1 412		427	985				1 412
<b>Autres actifs financiers non courants</b>	<b>1 510</b>		<b>525</b>	<b>985</b>				<b>1 510</b>
Total encours clients des sociétés financières	6 273			6 273				6 273
Créances commerciales	2 682			2 682				2 682
Autres actifs financiers courants	239		68	122			49	239
Autres actifs <sup>(1)</sup>	580			580				580
Trésorerie et équivalents de trésorerie	3 305	3 305						3 305
<b>ACTIFS</b>	<b>14 589</b>	<b>3 305</b>	<b>593</b>	<b>10 642</b>			<b>49</b>	<b>14 589</b>
Total dettes financières	8 075				7 719	254	101	8 590
Total refinancement des encours clients	5 330				5 313		17	5 330
Fournisseurs et autres créditeurs	15 396				15 396			15 396
Autres passifs <sup>(2)</sup>	3 031				3 031			3 031
<b>PASSIFS</b>	<b>31 831</b>				<b>31 458</b>	<b>254</b>	<b>119</b>	<b>32 346</b>

(1) hors charges constatées d'avance.

(2) hors produits constatés d'avance.

Au 31/12/2015 (en millions d'euros)	Ventilation par catégorie d'instruments							
	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	Juste valeur
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				5 223		26	5 249
Fournisseurs et autres créditeurs	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>29 058</b>	<b>516</b>	<b>75</b>	<b>30 156</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)

31/12/2016 (en millions d'euros)	niveau 1	niveau 2	niveau 3	Total
Titres de participation			98	98
Autres immobilisations financières long terme	427			427
Autres actifs financiers courants - disponibles à la vente	68			68
Autres actifs financiers courants - dérivés		49		49
Trésorerie et équivalents de trésorerie	3 305			3 305
Refinancement des encours clients - Dérivés passif		(17)		(17)
Dettes financières - Dérivés passif		(95)	(6)	(101)

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
Autres actifs financiers courants - dérivés		151		151
Trésorerie et équivalents de trésorerie	2 724			2 724
Refinancement des encours clients - Dérivés passif		(26)		(26)
Dettes financières - Dérivés passif		(39)	(10)	(49)

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 4 531 millions d'euros à fin décembre 2016, en baisse de 15 millions d'euros, et s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)		31/12/2016	31/12/2015
Emprunts obligataires		6 962	6 884
Autres emprunts et dettes financières		690	345
Billet de Trésorerie		-	-
Passifs relatifs à des contrats de location financement		322	351
<b>Total des dettes financières hors dérivés passif</b>		<b>7 974</b>	<b>7 580</b>
Dérivés - Passif		101	49
<b>TOTAL DES DETTES</b>	<b>[1]</b>	<b>8 075</b>	<b>7 629</b>
<i>dont dettes à plus d'un an</i>		6 200	6 662
<i>dont dettes à moins d'un an</i>		1 875	966
Autres actifs financiers courants		239	358
Trésorerie et équivalents de trésorerie		3 305	2 724
<b>TOTAL DES PLACEMENTS</b>	<b>[2]</b>	<b>3 544</b>	<b>3 083</b>
<b>DETTE NETTE</b>	<b>[1] - [2]</b>	<b>4 531</b>	<b>4 546</b>

## 12.2.2 Détail des emprunts obligataires

(en millions d'euros)	Échéance	Variation du nominal			Valeur comptable de la dette
		31/12/2015	Emissions	Remboursements	31/12/2016
<b>Emissions Publiques</b>					
Euro Bond Fixed rate, EUR, 10 ans, 4,375 %	2016	167		(167)	-
Emprunt Obligataire Euro MTN, EUR, 4 ans, 4,375 %	2016	500		(500)	-
Emprunt Obligataire Euro MTN, EUR, 8 ans, 4,678 %	2017	250			250
Emprunt Obligataire Euro MTN, EUR, 5 ans, 1,875 %	2017	1 000			1 000
Euro Bond Fixed rate, EUR, 7 ans, 5,25 %	2018	279			279
Emprunt Obligataire EUR MTN, EUR, 6 ans, 1,75 %	2019	1 000			1 000
Emprunt Obligataire Euro MTN, Eur, 10 ans, 4,00 %	2020	1 000			1 000
Emprunt Obligataire Euro MTN, EUR, 11 ans, 3,875 %	2021	1 000			1 000
Emprunt Obligataire Euro MTN, EUR, 8 ans, 1,75 %	2022	1 000			1 000
Emprunt Obligataire Euro MTN, EUR, 8 ans, 0,750 %	2024	-	750		750
Emprunt Obligataire Euro MTN, EUR, 10 ans, 1,25 %	2025	750			750
<b>DÉTAIL DES EMPRUNTS OBLIGATAIRES</b>		<b>6 946</b>	<b>750</b>	<b>(667)</b>	<b>7 029</b>

## 12.2.3 Détail des autres emprunts et dettes financières

(en millions d'euros)	31/12/2016	31/12/2015
Dettes bancaires garanties par titres Carrefour (equity swap)	-	77
Emprunts Amérique Latine	376	107
Autres emprunts bancaires souscrits	173	52
Intérêts courus non échus <sup>(1)</sup>	96	99
Autres passifs financiers	46	10
<b>TOTAL AUTRES EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES</b>	<b>690</b>	<b>345</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>	31/12/2016	31/12/2015
Trésorerie	1 558	1 286
Équivalents de trésorerie	1 747	1 439
<b>TOTAL TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE</b>	<b>3 305</b>	<b>2 724</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>	31/12/2016	31/12/2015
Actifs disponibles à la vente	68	0
Dérivés	49	151
Dépôts à plus de 3 mois	110	186
Autres	12	22
<b>TOTAL AUTRES ACTIFS FINANCIERS COURANTS</b>	<b>239</b>	<b>358</b>

## 12.3 Analyse des dettes financières (hors dérivés passifs)

### 12.3.1 Détail par nature de taux

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2016		31/12/2015	
	avant effet des instruments dérivés	après effet des instruments dérivés	avant effet des instruments dérivés	après effet des instruments dérivés
Dettes à taux fixe	7 545	7 295	7 277	6 777
Dettes à taux variable	424	678	287	803
<b>TOTAL DETTES FINANCIÈRES (HORS DÉRIVÉS PASSIFS)</b>	<b>7 969</b>	<b>7 974</b>	<b>7 564</b>	<b>7 580</b>

### 12.3.2 Détail par devise

Les éléments ci-dessous sont présentés après prise en compte des couvertures.

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2016	31/12/2015
Euro	7 385	7 314
Real Brésilien	199	80
Peso Argentin	178	28
Dollar Taïwanais	74	74
Yuan Chinois	67	14
Zloty Polonais	64	65
Lei Roumain	5	5
<b>TOTAL DETTES FINANCIÈRES (HORS DÉRIVÉS PASSIFS)</b>	<b>7 974</b>	<b>7 580</b>

Au 31 décembre 2016, la dette en euros représente 93 % du total des dettes financières brutes hors dérivés passifs (96 % au 31 décembre 2015).

### 12.3.3 Détail par échéance

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2016	31/12/2015
À moins d'un an	1 774	921
Entre 1 et 2 ans	333	1 306
Entre 2 et 5 ans	3 221	2 447
Au-delà de 5 ans	2 646	2 905
<b>TOTAL DETTES FINANCIÈRES (HORS DÉRIVÉS PASSIFS)</b>	<b>7 974</b>	<b>7 580</b>

## 12.4 Autres actifs financiers non courants

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2016	31/12/2015
Titres de participations non consolidés	98	78
Prêts à plus d'un an	9	1
Dépôts et cautionnements	771	618
Autres	632	594
<b>TOTAL AUTRES ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS</b>	<b>1 510</b>	<b>1 291</b>

## 12.5 Résultat financier

Le détail des éléments du résultat financier s'analyse comme suit :

<i>en millions d'euros</i>	2016	2015
<b>Produits sur prêts et trésorerie</b>	<b>27</b>	<b>32</b>
Produits d'intérêts sur les dépôts bancaires	29	30
Produits financiers sur placements	(1)	2
<b>Coût de l'endettement financier brut</b>	<b>(404)</b>	<b>(380)</b>
Charges d'intérêt sur les passifs financiers évalués au coût amorti après prise en compte des produits et charges sur instruments de taux	(378)	(352)
Charges d'intérêt sur location financement	(26)	(27)
Inefficacité de la couverture de juste valeur de la dette	-	-
<b>Coût de l'endettement financier net</b>	<b>(377)</b>	<b>(347)</b>
<b>Autres produits et charges financiers</b>	<b>(138)</b>	<b>(168)</b>
Charges d'intérêts de la période sur le passif au titre des prestations définies	(30)	(29)
Produits d'intérêts des actifs de couverture des engagements de retraite	5	4
Taxe sur les transactions financières	(36)	(46)
Intérêts de retard sur contentieux fiscaux et sociaux	(23)	(55)
Dividendes perçus au titre d'actifs disponibles à la vente	2	1
Produit de cession des actifs disponibles à la vente sortis des autres éléments du résultat global	35	7
Charges de cession des actifs disponibles à la vente sortis des autres éléments du résultat global	(32)	(2)
Gain/perte net de change	(1)	7
Impact des rachats obligataires	(7)	(7)
Variation de juste valeur des dérivés de taux	(15)	(3)
Autres	(37)	(44)
<b>RÉSULTAT FINANCIER</b>	<b>(515)</b>	<b>(515)</b>
<i>Charges financières</i>	<i>(583)</i>	<i>(567)</i>
<i>Produits financiers</i>	<i>68</i>	<i>51</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. A fin décembre 2016, 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 1 mois.

### 12.6.1.2 Activité de banque et d'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 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 NSFRR (*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 2016, Carrefour Banque a ainsi réalisé une émission obligataire 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 110 millions d'euros a été renouvelée pour deux ans à compter de juin 2016.

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. La seconde option d'extension d'un an a été exercée en 2016, portant la maturité de la ligne de crédit syndiqué à novembre 2021.

Les échéanciers ci-dessous présentent les flux de trésorerie afférents à l'ensemble des dettes financières du Groupe par maturité.

<b>31/12/2016</b> (en millions d'euros)	<b>Valeur comptable</b>	<b>Flux de trésorerie contractuels</b>	<b>&lt; 1 an</b>	<b>1-5 ans</b>	<b>&gt; 5 ans</b>
Dettes couvertes en juste valeur	254	251	251		
Dettes couvertes en flux de trésorerie	-	-			
Dettes à taux fixe	7 397	8 090	1 627	3 892	2 572
Dettes non couvertes	-	-			
Passifs relatifs à des contrats de location-financement	322	570	47	177	346
Instruments dérivés	101	98	83	9	6
<b>Total Dettes financières</b>	<b>8 075</b>	<b>9 009</b>	<b>2 008</b>	<b>4 077</b>	<b>2 924</b>
Fournisseurs et autres créditeurs	15 396	15 396	15 396		
Refinancement des encours clients	5 330	5 330	3 395	1 935	
Autres passifs <sup>(1)</sup>	3 031	3 031	3 031		
<b>TOTAL PASSIFS FINANCIERS</b>	<b>31 831</b>	<b>32 766</b>	<b>23 830</b>	<b>6 012</b>	<b>2 924</b>

(1) Hors produits constatés d'avance.

<b>31/12/2015</b> (en millions d'euros)	<b>Valeur comptable</b>	<b>Flux de trésorerie contractuels</b>	<b>&lt; 1 an</b>	<b>1-5 ans</b>	<b>&gt; 5 ans</b>
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 créditeurs	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.



### 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 :

en millions d'euros (- : perte ; + : gain)	Baisse des taux de 0,50 %		Hausse des taux de 0,50 %	
	Impact capitaux propres (OCI)	Impact résultat	Impact capitaux propres (OCI)	Impact résultat
Placements	-	(3,9)	-	3,9
Dette à taux variable	-	-	-	-
Dette couverte en juste valeur	-	(0,4)	-	0,4
Swap qualifiés de couverture de juste valeur	-	0,4	-	(0,4)
Swap qualifiés de couverture de flux de trésorerie	-	-	-	-
Options qualifiées de couverture de flux de trésorerie	-	(7,4)	-	11,8
Dérivés (trading)	-	1,4	-	(0,3)
<b>INCIDENCE TOTALE</b>	<b>-</b>	<b>(9,9)</b>	<b>-</b>	<b>15,4</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 :

en millions d'euros (- : perte ; + : gain)	Baisse du cours de 10 %		Hausse du cours de 10 %	
	Impact capitaux propres (OCI)	Impact résultat	Impact capitaux propres (OCI)	Impact résultat
Position EUR / BRL	-	107,9	-	(89,1)
Position EUR / USD	-	(62,3)	-	62,3
Position USD / BRL	-	7,5	-	(9,1)
Position EUR / PLN	-	7,4	-	(7,4)
Position EUR / RON	-	6,5	-	(6,5)
Position EUR / HKD	-	2,6	-	(2,6)
Position RON / USD	-	(2,0)	-	2,0

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 2016 comparés à ceux de 2015 a affecté le chiffre d'affaires du

Groupe de (2 407) millions d'euros (- 3,1 % du chiffre d'affaires 2016) et son résultat opérationnel courant de (16) millions d'euros (- 0,7 % du résultat opérationnel courant 2016).

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)	31/12/2016	31/12/2015
Titres de participation	98	78
Autres immobilisations financières long terme	1 412	1 213
<b>Total Autres actifs financiers non courants</b>	<b>1 510</b>	<b>1 291</b>
Encours clients des sociétés financières	6 273	6 010
Créances commerciales	2 682	2 269
Autres actifs financiers courants	239	358
Autres Actifs <sup>(1)</sup>	580	418
Trésorerie et équivalents trésorerie	3 305	2 724
<b>EXPOSITION MAXIMALE AU RISQUE DE CRÉDIT</b>	<b>14 589</b>	<b>13 071</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 2016, le montant net des créances commerciales hors fournisseurs débiteurs s'élève à 1 342 millions d'euros (cf. note 5.4.3). Le montant net des créances échues s'élève à 122 millions d'euros, dont 23 millions d'euros à plus de 90 jours (soit 1,7 % 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 de banque et d'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, procédure contentieuse...).

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.

## VENTILATION DES ENCOURS CLIENTS ÉCHUS ET NON ÉCHUS

(en millions d'euros)	Solde au 31/12/2016	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	6 273	6 030	69	55	15	104

(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

## ÉCHÉANCIER DES ENCOURS CLIENTS DES SOCIÉTÉS FINANCIÈRES

(en millions d'euros)	Solde au 31/12/2016	Échéancier		
		< 1 an	> 1 an < 5 ans	> 5 ans
France	2 592	1 081	1 426	85
Belgique	166	5	149	11
Espagne	1 812	1 260	258	294
Italie	201	93	46	63
Argentine	176	172	4	0
Brésil	1 326	1 290	36	-
<b>TOTAL</b>	<b>6 273</b>	<b>3 902</b>	<b>1 918</b>	<b>453</b>

(en millions d'euros)	Solde au 31/12/2015	Échéancier		
		< 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>

### 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 gratuite d'actions et d'options sur actions du Groupe. Le rythme et le volume de ces achats dépendent des cours sur le marché.

Au 31 décembre 2016, les actions et options détenues directement ou indirectement en propre couvrent l'intégralité des programmes d'attribution gratuite d'actions et d'options sur actions en vie.

Les valeurs mobilières et les placements financiers du Groupe sont essentiellement constitués de placements monétaires sur lesquels l'exposition au risque actions est faible.

## Note 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)	31/12/2016	Détail par échéance			31/12/2015
		- d'un an	1 à 5 ans	+ de 5 ans	
<b>Liés à la trésorerie</b>	<b>11 322</b>	<b>9 310</b>	<b>1 027</b>	<b>985</b>	<b>9 706</b>
<i>relatifs aux sociétés financières</i>	<i>10 191</i>	<i>9 237</i>	<i>953</i>	<i>1</i>	<i>8 961</i>
<i>relatifs aux autres sociétés</i>	<i>1 131</i>	<i>73</i>	<i>75</i>	<i>984</i>	<i>745</i>
<b>Liés à l'exploitation/immobilier/expansion...</b>	<b>3 433</b>	<b>1 778</b>	<b>1 567</b>	<b>87</b>	<b>2 430</b>
<b>Liés aux cessions de titres</b>	<b>301</b>	<b>194</b>	<b>32</b>	<b>75</b>	<b>261</b>
<b>Liés aux locations</b>	<b>3 625</b>	<b>1 070</b>	<b>1 754</b>	<b>801</b>	<b>3 503</b>
<b>TOTAL</b>	<b>18 680</b>	<b>12 352</b>	<b>4 380</b>	<b>1 948</b>	<b>15 900</b>

Engagements reçus (en millions d'euros)	31/12/2016	Détail par échéance			31/12/2015
		- d'un an	1 à 5 ans	+ de 5 ans	
<b>Liés à la trésorerie</b>	<b>6 743</b>	<b>1 112</b>	<b>5 573</b>	<b>57</b>	<b>6 633</b>
<i>relatifs aux sociétés financières</i>	<i>1 833</i>	<i>242</i>	<i>1 572</i>	<i>18</i>	<i>1 860</i>
<i>relatifs aux autres sociétés</i>	<i>4 910</i>	<i>870</i>	<i>4 001</i>	<i>40</i>	<i>4 774</i>
<b>Liés à l'exploitation/immobilier/expansion...</b>	<b>1 328</b>	<b>329</b>	<b>677</b>	<b>322</b>	<b>1 040</b>
<b>Liés aux acquisitions de titres</b>	<b>309</b>	<b>199</b>	<b>52</b>	<b>58</b>	<b>279</b>
<b>Liés aux locations</b>	<b>770</b>	<b>272</b>	<b>350</b>	<b>148</b>	<b>636</b>
<b>TOTAL</b>	<b>9 149</b>	<b>1 912</b>	<b>6 652</b>	<b>585</b>	<b>8 588</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 reçues ne sont pas valorisées.

Les engagements hors bilan liés aux contrats de location

À fin décembre 2016, le Groupe détient en pleine propriété 707 hypermarchés sur 1 210 hypermarchés intégrés et 500 supermarchés sur 1 457 supermarchés intégrés.

Les magasins non détenus en pleine propriété font l'objet de contrats de location pour une charge de 1 022 millions d'euros au titre de l'année 2016 (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, 46 % à échéance de 1 à 5 ans et 27 % 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 minimal 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 3 625 millions d'euros. Le montant actualisé de ces loyers futurs s'élève à 2 853 millions d'euros (voir note 6.5).

Le Groupe détient par ailleurs des galeries commerciales données en location, principalement autour des hypermarchés et supermarchés, ainsi que des magasins loués à des franchisés, qui ont généré au cours de l'année 2016 un produit de 213 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 770 millions d'euros. Le montant actualisé de ces loyers futurs correspond à un engagement reçu de 595 millions d'euros.

## Note 14 Événements post-clôture

En décembre 2016, 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 2017. La prorogation permet d'étendre la maturité de cette ligne d'une année, à janvier 2022.

Cette opération s'inscrit dans la poursuite de la sécurisation des financements à long terme du Groupe Carrefour, visant à maintenir la maturité moyenne des facilités de crédit (passant de 4,4 à fin décembre 2015, à 4,1 années à fin décembre 2016).

Le 2 mars 2017, les sociétés Carmila et Cardety, deux sociétés foncières sur lesquelles le Groupe exerce une influence notable, ont annoncé un projet d'accord en vue de la fusion-absorption de Carmila par Cardety, dont les actions sont cotées à Euronext Paris (compartiment C). À la suite de la fusion, la nouvelle entité, qui serait dénommée Carmila, serait détenue à 42,4 % par Carrefour, et par les autres actionnaires de Carmila et de Cardety respectivement à hauteur de 55,3 % et 2,3 %.

Ce projet de fusion sera soumis pour information et consultation aux instances représentatives du personnel. À l'issue de cette procédure d'information et de consultation, sous réserve de la signature des accords définitifs et de l'obtention de certaines autorisations, la fusion serait soumise à l'approbation des actionnaires de Carmila et de Cardety réunis en Assemblée Générale dans le courant de l'année 2017.

Dans le cadre de son plan de développement, l'entité fusionnée pourrait procéder, sous réserve des conditions de marché, à une augmentation de capital de l'ordre de 500 à 600 millions d'euros, qui impliquerait un placement de titres sur le marché, dans le courant de l'année 2017.

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)	2016				2015			
	Deloitte	KPMG	Mazars	Total	Deloitte	KPMG	Mazars	Total
Certification des comptes	2,3	7,9	2,1	12,3	2,2	7,8	2,1	12,1
Autres services	2,1	1,3	0,3	3,6	2,0	0,7	0,2	3,0
<b>TOTAL</b>	<b>4,4</b>	<b>9,2</b>	<b>2,4</b>	<b>15,9</b>	<b>4,2</b>	<b>8,5</b>	<b>2,3</b>	<b>15,1</b>

## Note 16 Liste des sociétés comprises dans le périmètre de consolidation

### 16.1 Sociétés consolidées au 31 décembre 2016

FRANCE	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation	FRANCE	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
AJACCIO DISTRIBUTION	100	CARREFOUR MANAGEMENT	100
ALHE DISTRIBUTION	100	CARREFOUR MARCHANDISES INTERNATIONALES	100
ALSATOP	100	CARREFOUR MONACO	100
AMIDIS ET CIE	100	CARREFOUR NOLIM	100
ANTIDIS	100	CARREFOUR OMNICANAL	100
AP2L DISTRIBUTION	100	CARREFOUR PARTENARIAT INTERNATIONAL	100
AVENUE	52	CARREFOUR PROPERTY FRANCE	100
BELLEVUE DISTRIBUTION	100	CARREFOUR PROPERTY GESTION	100
BLO DISTRIBUTION	100	CARREFOUR PROPERTY INTERNATIONAL	100
BOEDIM	100	CARREFOUR PROXIMITE FRANCE	100
BREM 63SCI	100	CARREFOUR SA	100
C.S.D	74	CARREFOUR SERVICES CLIENTS	100
C.S.F	100	CARREFOUR STATION SERVICE	100
CADS	99,5	CARREFOUR SUPPLY CHAIN	100
CALLOUETS	51	CARREFOUR VOYAGES	100
CAMPUS ERTECO	100	CARVILLENEUVE	100
CARAUROUTES	100	CENTRE DE FORMATION ET COMPETENCES	100
CARDADEL	100	CHALLENGER	100
CARFUEL	100	CIGOTOP	100
CARGO PROPERTY BAIN DE BRETAGNE	32,2	CLAIREFONTAINE	100
CARGO PROPERTY BRIE COMTE ROBERT	32,2	CODIEP	100
CARGO PROPERTY CHOLET	32,2	COMPAGNIE D'ACTIVITE ET DE COMMERCE INTERNATIONAL -CACI-	100
CARGO PROPERTY COMBS LA VILLE	32,2	CONCEPT 2003	100
CARGO PROPERTY EPAUX BEZU	32,2	CORSAIRE	50
CARGO PROPERTY GERANT	100	COVIAM 8	100
CARGO PROPERTY HOLDING	32,2	COVIAM 9	100
CARGO PROPERTY LAUDUN	32,2	COVICAR 2	100
CARGO PROPERTY LUNEVILLE	32,2	COVICAR IC 3	100
CARGO PROPERTY PLAISANCE DU TOUCH	32,2	COVICAR IC 4	96,6
CARGO PROPERTY SAVIGNY SUR CLAIRIS	32,2	COVICAR IC 6	100
CARGO PROPERTY VENDIN	32,2	COVICARGO 4	100
CARIMA	100	COVICARGO 5	100
CARMA	50	CPF ASSET MANAGEMENT	100
CARMA COURTAGE	50	CRF REGIE PUBLICITAIRE	100
CARMA VIE	50	CRFP13	100
CARREFOUR ADMINISTRATIF FRANCE	100	CRFP14	100
CARREFOUR BANQUE	60	CRFP15	100
CARREFOUR DRIVE	100	CRFP19	100
CARREFOUR FRANCE	100	CRFP20	100
CARREFOUR FRANCE PARTICIPATION	100	CRFP21	100
CARREFOUR HYPERMARCHES	100	CRFP22	100
CARREFOUR IMPORT	100	CRFP23	100
CARREFOUR LIBERTY	100		

FRANCE	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
CRFP8	100
CROQUETTELAND	70
CSD TRANSPORTS	74
CSI	100
DAUPHINOISE DE PARTICIPATIONS	100
DE LA COQUERIE	51
DE LA FONTAINE	51
DE SIAM	51
DIGITAL MEDIA SHOPPER	100
DISTRIVAL	100
DOREL	100
ECALHAN	51
ED FRANCHISE	100
EPG	66
ERTECO	100
FALDIS	99,9
FCT MASTER CREDIT CARD 2013	60
FERRARI	100
FINANCIERE RSV	100
FINIFAC	100
FONCIERE LES 4 ROUTES	100
FORUM DEVELOPPEMENT	100
FRED 8	100
GAMACASH	100
GAUTHIER	100
GEILEROP	100
GENEDIS	100
GERNIMES	100
GIE BREST BELLEVUE	79,9
GIE CARREFOUR PERSONAL FINANCE SERVICES	57,5
GM CARREFOUR	100
GRANDSVINS-PRIVÉS.COM	100
GREENWEEZ	96,8
GUILVIDIS	100
GUYENNE & GASCOGNE	100
GVTIMM	51
HAUTS DE ROYA	100
HERMES	100
HYPARLO	100
HYPERADOUR	100
HYPERMARCHES DE LA VEZERE	50
IMMAUFFAY	51
IMMO ARTEMARE	51
IMMO BACQUEVILLE	51
IMMOBILIERE CARREFOUR	100
IMMOBILIERE ERTECO	100
IMMOCYPRIEN	51

FRANCE	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
IMMODIS	100
IMMODIVINE	51
IMMOLOUBES	51
IMMOTOURNAY	51
INTERDIS	100
JOUFFROY	100
JUSTE	100
KERGALYS	100
LA BAUDRIERE	100
LA CROIX VIGNON	51
LA GERSOISE	100
LALAUDIS	99
LANN KERGUEN	51,2
LAPALUS	100
LAURENJI	100
LE COURTEMBLET	100
LES TASSEAU	51
LES VALLEES	51
LOGIDIS	100
LOGISTICADOUR	100
LUDIS	100
LVDIS	100
LYBERNET	50
MAISON JOANNES BOUBEE	100
MARKET PAY	100
MARKET PAY TECH	100
MATOLIDIS	100
MAXIMOISE DE CREATION	51
MELGVEN DISTRIBUTION	100
MENUDIS	100
MICHEL DISTRIBUTION	100
MICHEL HOCHARD	100
MONTECO	100
MONTEL DISTRIBUTION	100
MPF PODIROUX	100
MY DESIGN	66
NOSAEL	51
OGEDIS	100
ON LINE CARREFOUR	100
OOSHOP	100
OPCI KART CRF	100
P.R.M.	100
PASDEL	100
PHIVETOL	100
PLORAUDIS	100
PROFIDIS	100
PROLACOUR	100
RESSONS	51

<b>FRANCE</b>	<b>Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation</b>
ROZAY DISTRIBUTION	100
RUE DU COMMERCE	100
SAINGHIN DIS	100
SAINT HERMENTAIRE	100
SAM PROSPECTIVE	90
SAMAD	100
SCI PROXALBY	74
SCYCADIS	100
SELIMA	100
SELOJA	51
SIGOULIM	51
SMD	100
SOCIETE DES NOUVEAUX HYPERMARCHES	100
SODICO	100
SODIMODIS	100
SODISAL	100
SODISCAF	100
SODITA	100
SODITRIVE	100
SOFALINE	100
SOFIDIM	98,9
SOVAL	100
STATION SUD	100
STELAUR	99,9
STENN	100
SUPER AZUR	100
SUPERADOUR	100
SUPERDIS	96,5
TARDIS	100
TERTRA	100
TOURNAN CONCOURS	100
TROTTEL	50
UNIVU	100
VARJEA	100
VEZERE DISTRIBUTION	50
VISAGE	100
VIZEGU	90,1
<b>ALLEMAGNE</b>	<b>Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation</b>
CARREFOUR PROCUREMENT INTERNATIONAL AG & CO. KG	100

<b>ARGENTINE</b>	<b>Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation</b>
BANCO DE SERVICIOS FINANCIEROS SA	60
INC S.A.	100
<b>BELGIQUE</b>	<b>Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation</b>
BIGG'S SA	100
BRUGGE RETAIL ASSOCIATE	100
CAPABEL	100
CARREFOUR BELGIUM	100
CARREFOUR FINANCE	100
CARUM	100
DE NETELAAR	100
DIKON	100
DRIVE 1	100
DRIVE 2	100
ECLAIR	100
FILUNIC	100
FIMASER	60
FOMAR	100
FRESHFOOD	100
GB RETAIL ASSOCIATES SA	100
GENT DAMPOORT RETAIL ASSOCIATE	100
GROSFRUIT	100
HALLE RETAIL ASSOCIATE	100
HEPPEN RETAIL ASSOCIATE	100
LA LOUVIERE RETAIL ASSOCIATE	100
MABE	100
MARKET A1 CBRA	100
MARKET B2 CBRA	100
MARKET C3 CBRA	100
MARKET D4 CBRA	100
MARKET E5 CBRA	100
MARKET F6 CBRA	100
QUIEVRAIN RETAIL ASSOCIATE	100
R&D FOOD	100
ROB	100
RULUK	100
SCHILCO	100
SOUTH MED INVESTMENTS	100
STIGAM	100
VANDEN MEERSSCHE NV	100
VERSMARKT	100
WAPRO	100



<b>BRÉSIL</b>	<b>Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation</b>
ATACADAO DISTRIBUICAO COMERCIO E INDUSTRIA LTDA	88
BANCO CSF S.A.	44,9
BSF HOLDING S.A.	44,9
CARREFOUR COMMERCIO E INDUSTRIA LTDA	88
CMBCI INVESTIMENTOS E PARTICIPAÇÕES LTDA	88
COMERCIAL DE ALIMENTOS CARREFOUR S.A.	88
IMOPAR PARTICIPCOES E ADMINISTRACAO IMOBILIARIA LTDA	88
PANDORA PARTICIPACOES LTDA.	88
RIOBONITO ASESORIA DE NEGOCIOS LTDA.	88
TROPICARGAS TRANSPORTES LTDA.	88
VERPARINVEST S.A	88

<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
BEIJING CHUANGYIJIA CARREFOUR COMMERCIAL	100
BEIJING REPRESENTATIVE OFFICE OF CARREFOUR S.A.	100
CARREFOUR (CHINA) CONVENIENCE STORE INVESTMENT CO., LTD.	100
CARREFOUR (CHINA) MANAGEMENT & CONSULTING SERVICES CO., LTD	100
CARREFOUR (SH) E-COMMERCE CO., LTD	100
CARREFOUR (SHANGHAI) INVESTMENT MANAGEMENT AND CONSULTING SERVICES CO., LTD	100
CARREFOUR (SH) SUPPLY CHAIN CO., LTD	100
CHANGCHUN CARREFOUR COMMER CIAL CO., LTD	75
CHANGSHA CARREFOUR HYPERMARKET	100
CHANGZHOU YUEDA CARREFOUR COMMERCIAL CO., LTD	60
CHENGDU CARREFOUR HYPERMARKET CO., LTD	100
CHONGQING CARREFOUR COMMERCIAL CO., LTD	65
DALIAN CARREFOUR COMMERCIAL CO., LTD	65
DONGGUAN CARREFOUR COMMERCIAL CO., LTD	100
FOSHAN CARREFOUR COMMERCIAL CO., LTD	100
FUZHOU CARREFOUR COMMERCIAL CO., LTD	100
GUANGZHOU JIAGUANG SUPERMARKET CO., LTD	100
GUIZHOU CARREFOUR COMMERCIAL CO., LTD	100

<b>CHINE</b>	<b>Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation</b>
HAIKOU CARREFOUR COMMERCIAL	100
HANGZHOU CARREFOUR HYPERMARKET CO., LTD	80
HARBIN CARREFOUR HYPERMARKET CO., LTD	83
HEBEI BAOLONGCANG CARREFOUR COMMERCIAL CO., LTD	100
HEFEI YUEJIA COMMERCIAL CO., LTD.	60
HUHHOT CARREFOUR COMMERCIAL COMPANY CO., LTD.	100
JINAN CARREFOUR COMMERCIAL CO., LTD	100
KUNMING CARREFOUR HYPERMARKET CO., LTD	100
NANCHANG YUEJIA COMMERCIAL CO., LTD	60
NANJING YUEJIA SUPERMARKET CO LTD	65
NINGBO CARREFOUR COMMERCIAL	80
QINGDAO CARREFOUR COMMERCIAL	95
QUJING CARREFOUR HYPERMARKET CO., LTD	100
SHANDONG CARREFOUR COMMERCIAL CO., LTD	100
SHANGAI CARHUA SUPERMARKET LTD	55
SHANGHAI GLOBAL SOURCING CONSULTING CO LTD	100
SHANGHAI JIAYUAN COMMERCIAL CO., LTD	100
SHANGHAI PROXIMITY SUPERMARKET	100
SHANXI YUEJIA COMMERCIAL CO., LTD	55
SHENYANG CARREFOUR COMMERCIAL CO LTD	65
SHENZHEN CARREFOUR COMMERCIAL	100
SHENZHEN LERONG SUPERMARKET CO LTD	100
SHIJIAZHUANG CARREFOUR COMMERCIAL CO., LTD.	100
SICHUAN CARREFOUR COMMERCIAL CO., LTD.	100
SOCIEDAD DE COMPRAS MODERNAS, S.A. SHANGHAI REPRESENTATIVE OFFICE	100
SUZHOU YUEJIA SUPERMARKET CO., LTD	55
THE CARREFOUR (CHINA) FOUNDATION FOR FOOD SAFETY LTD.	100
TIANJIN JIAFU COMMERCIAL CO., LTD.	100
TIANJIN QUANYE CARREFOUR HYPERMARKET CO., LTD	100
WUHAN HANFU SUPERMARKET CO., LTD.	100
WUXI YUEJIA COMMERCIAL CO., LTD.	55
XIAMEN CARREFOUR COMMERCIAL CO LTD	100
XIAN CARREFOUR HYPERMARKET CO LTD	100
XINJIANG CARREFOUR HYPERMARKET	100
XUZHOU YUEJIA COMMERCIAL CO LTD	60
ZHENGZHOU YUEJIA COMMERCIAL CO., LTD.	60
ZHUHAI CARREFOUR COMMERCIAL CO., LTD.	100
ZHUHAI LETIN SUPERMARKET CO., LTD.	100
ZHUZHOU CARREFOUR COMMERCIAL CO., LTD.	100

ESPAGNE	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
CENTROS COMERCIALES CARREFOUR, S.A.	100
CARREFOUR NORTE, S.L.	100
SOCIEDAD DE COMPRAS MODERNAS, S.A.U.	100
CARREFOUR NAVARRA, S.L.	100
SERVICIOS FINANCIEROS CARREFOUR, EFC, S.A.	60
GROUP SUPECO MAXOR, S.L.U.	100
NORFIN HOLDER, S.L.	100
SUPERMERCADOS CHAMPION, S.A.U.	100
INVERSIONES PRYCA, S.A.U.	100
CARREFOUR PROPERTY ESPANA, S.L.U.	100
CARREFOURONLINE, S.L.U.	100
CORREDURIA DE SEGUROS CARREFOUR, S.A.U.	100
ESTABLECIMIENTOS DE DESCUENTO STONE, S.L.U.	100
SIDAMSA CONTINENTE HIPERMERCADOS, S.A.	100
VIAJES CARREFOUR, S.L.U.	100

HONG-KONG	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
CARREFOUR ASIA LTD	100
CARREFOUR GLOBAL SOURCING ASIA	100
CARREFOUR TRADING ASIA LTD (CTA)	100

INDE	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
CARREFOUR INDIA MASTER FRANCHISE LTD	100
CARREFOUR WC & C INDIA PRIVATE LTD	100

IRLANDE	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
CARREFOUR INSURANCE LIMITED	100

ITALIE	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
CARREFOUR BANCA	60
CARREFOUR ITALIA FINANCE SRL	100
CARREFOUR ITALIA SPA	100
CARREFOUR PROPERTY ITALIA SRL	99,8
CONSORZIO PROPRIETARI CENTRO COMMERCIALE BRIANZA	52,8

ITALIE	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
CONSORZIO PROPRIETARI CENTRO COMMERCIALE BUROLO	89
CONSORZIO PROPRIETARI CENTRO COMMERCIALE GIUSSANO	77
CONSORZIO PROPRIETARI CENTRO COMMERCIALE MASSA	54,1
CONSORZIO PROPRIETARI CENTRO COMMERCIALE THIENE	57,8
CONSORZIO PROPRIETARI CENTRO COMMERCIALE TORINO MONTECUCCO	87
CONSORZIO PROPRIETARI CENTRO COMMERCIALE VERCELLI	84
DIPERDI SRL	99,8
GALLERIA COMMERCIALE PADERNO S.R.L.	99,8
GALLERIA COMMERCIALE PROPERTY FUTURA S.R.L.	99,8
GS SPA	99,8
S.C.A.R.L. SHOPVILLE GRAN RENO	57,7
SOCIETA SVILUPPO COMMERCIALE SRL	99,8

LUXEMBOURG	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
VELASQUES SA	100

PAYS-BAS	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
CARREFOUR CHINA HOLDINGS BV	100
CARREFOUR NEDERLAND BV	100
CARREFOUR PROPERTY BV	100
FICADAM BV	100
FOURET BV	100
HYPER GERMANY BV	100
INTERCROSSROADS BV	100
SOCA BV	100

POLOGNE	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
CARREFOUR POLSKA	100
CARREFOUR POLSKA WAW	100
CPA WAW 1 SKA	100
IBES	100

<b>ROUMANIE</b>	<b>Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation</b>
ALLIB ROM SRL	100
ARTIMA SA	100
BRINGO MAGAZIN	51
CARREFOUR PRODUCTIE SI DISTRIBUTIE	100
CARREFOUR ROUMANIE	100
COLUMBUS ACTIVE SRL	100
COLUMBUS OPERATIONAL SRL	100
MILITARI GALERIE COMERCIALA	100
SUPECO INVESTMENT SRL	100

<b>SUISSE</b>	<b>Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation</b>
CARREFOUR WORLD TRADE	100
HYPERDEMA (PHS)	100

<b>TAIWAN</b>	<b>Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation</b>
PRESICARRE	60
CARREFOUR INSURANCE BROKER CO	60
CHARNG YANG DEVELOPMENT CO	30
CARREFOUR TELECOMMUNICATION CO	30,6

## 16.2 Sociétés mises en équivalence au 31 décembre 2016

FRANCE	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation	FRANCE	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
ABREDIS	50	DOUDIS	50
ADIALEA	45	DU MOULIN	50
ALEXANDRE	50	EDENDIS	50
ANTONINE	50	ENTREPOT PETROLIER DE VALENCIENNES	34
ARLOM	50	FABCORJO	50
AROBIS	50	FARO	50
AUBINYC	50	FIVER	50
AUDIST SAS	50	FONCIERE MARSEILLAN	50
AZAYDIS	34	FONCIERE PLANES	50
AZIMMO	33,8	FONCIERE SOLANDIS	33,8
BAMAZO	50	FRELUM	50
BELONDIS	50	GALLDIS	50
BIADIS	34	GANDIS	50
BLADIS	33,3	GPVM	30
BORDEROUGE	50	GRANDI	50
BOURG SERVICES DISTRIBUTION « B.S.D »	50	GWENDA	50
BPJ	26	HBLP	25
BS DISTRIBUTION	50	IDEC	50
CABDIS	50	IMMO ST PIERRE EGLISE	50
CALODIAN DISTRIBUTION	50	J2B	50
CARDETY	43	JOSIM	34
CARDUTOT	26	JUPILOU	34
CARGAN	50	LA CATALANE DE DISTRIBUTION	50
CARMILA	42,4	LA CRAUDIS	50
CERBEL	50	LAITA BELON DISTRIBUTION	50
CEVIDIS	50	LB LE PLAN	50
CHAMNORD	55,4	LE CLAUZELS	50
CHERBOURG INVEST	48	LE PETIT BAILLY	50
CHRISTIA	50	LEATILD	50
CINQDIS 09	50	LES OLIVIERS	50
CJA DISTRIBUTION	50	LEZIDIS	50
CLUNYDIS	50	LSODIS	50
CODINOG	50	LUMIMMO	51
COFLEDIS	50	MADIS	50
COLODOR	50	MAGODIS	50
COROU	50	MAISON VIZET FABRE	40,3
COVIAM 21	50	MALISSOL	50
DECODIS	26	MARIDYS	50
DEPOT PETROLIER DE LYON	50	MASSEINE	50
DEPOTS PETROLIERS COTIERS	24,4	MAUDIS	50
DIRIC	50	MBD	50
DISMONPT	26	MORTEAU DISTRIBUTION	50
DISTRI PALAVAS	50	NASOCA	50
DISTRIBOURG	50	NCL	50
DISTRICAB	50	NOUKAT	50
DISTRIFLEURY	50	OLICOURS	50

FRANCE	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
OUIDIS	50
OULLIDIS	50
PAM	50
PHILODIS	50
PLAMIDIS	50
PLANE MARSEILLAN	50
PRASSIDIS	50
PRODIX	50
PROPHI	50
PROVENCIA SA	50
RD2M	50
REBAIS DISTRIBUTION	50
RIMADIS	50
ROND POINT	34
ROSE BERGER	26
SADEV	26
SAINT JUERY DISTRIBUTION	50
SAM	50
SASD	26
SCA	50
SCB	26
SCGR DISTRIBUTION	50
SCI IMMODISC	49,5
SCI LA BEAUMETTE	49
SCI LA CLAIRETTE	49,5
SCI LATOUR	60
SCI PONT D'ALLIER	49,5
SCI SOVALAC	49,5
SCOMONDIS	50
SDAP	26
SDR	50
SEREDIS	26
SERPRO	50
SIFO	50
SME	50
SOBRAMIC	50
SOCADIS	50
SOCADIS CAVALAIRE	50
SODIBOR	50
SODICAB	50
SODILIM	50
SODIMER	50
SODYEN	50
SOLANDIS	34
SOMADIS	50
SOQUIMDIS	50
SOVADIS	50
ST PAUL DE DISTRIBUTION	50

FRANCE	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
STE DU DEPOT PETROLIER DE NANTERRE	20
STORYDIS	50
TIADIS	50
TURENNE	50
VALMENDIS	50

BELGIQUE	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
MESTDAGH	25

BRÉSIL	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
COSMOPOLITANO SHOPPING EMPREENDIMENTOS S.A.	44

ESPAGNE	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
2011 CAYETANO PLANELLES, S.L.	26
2012 ALVARO EFREN JIMENEZ, S.L.	26
2012 CORDOBA RODRIGUEZ, S.L.	26
2012 ERIK DAVID, S.L.	26
2012 FLORES HERNANDEZ, S.L.	26
2012 LIZANDA TORTAJADA, S.L.	26
2012 NAYARA SAN MARTIN YANGÜELA, S.L.	26
2012 VICENTE ARLANDIS PONS, S.L.	26
2013 ALBADALEJO VALENCIA, S.L.	26
2013 CID OTERO, S.L.	26
2013 CORCOLES ARGANDOÑA, S.L.	26
2013 COUÑAGO NEVADO, S.L.	26
2013 GISBERT CATALA, S.L.	26
2013 MARTINEZ CARRION, S.L.	26
2013 SOBAS ROMERO, S.L.	26
ANTONIO PEREZ 2010, S.L.	26
COSTASOL DE HIPERMERCADOS, S.L.	34
D-PARKING, S.C.P.	57,5
GLORIAS PARKING, S.A.	50
ILITURGITANA DE HIPERMERCADOS, S.L.	34
JM MARMOL SUPERMERCADOS, S.L.	26
LAREDO EXRPRESS J.CARLOS VAZQUEZ, S.L.	26
LUHERVASAN, S.L.	26
SUPERMERCADO CENTENO, S.L.	26
SUPERMERCATS HEGERVIC MATARO, S.L.	26
SUPERMERCATS SAGRADA FAMILIA, S.L.	26
VALATROZ, S.L.	26

<b>ITALIE</b>	<b>Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation</b>
CONSORZIO PROPRIETARI CENTRO COMMERCIALE ASSAGO	49,9
CONSORZIO PROPRIETARI CENTRO COMMERCIALE ROMANINA	46,3
CONSORZIO PROPRIETARI CENTRO COMMERCIALE SIRACUSA	33,3
S.C.A.R.L. SHOPVILLE LE GRU	39,3
GALLERIA COMMERCIALE NICHELINO S.R.L.	49,9
CARMILA THIENE S.R.L.	49,9

<b>PAYS-BAS</b>	<b>Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation</b>
ARAVIS INVESTMENTS B.V.	50

<b>POLOGNE</b>	<b>Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation</b>
C SERVICES	30

<b>ROUMANIE</b>	<b>Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation</b>
PLOIESTI SHOPPING CITY	50

<b>TURQUIE</b>	<b>Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation</b>
CARREFOUR SABANCI TICARET MERKEZI AS CARREFOURSA	46

<b>TUNISIE</b>	<b>Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation</b>
ULYSSE	25

## 5.7 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

Exercice clos le 31 décembre 2016

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 2016 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 2016 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.



## Comptes consolidés au 31 décembre 2016

Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

### 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 8 mars 2017

MAZARS  
David Chaudat

KPMG S.A.  
Patrick-Hubert Petit  
Caroline Bruno-Diaz

Deloitte & Associates  
Arnaud de Planta  
Stéphane Rimbeuf



# 6

## Comptes annuels de la Société au 31 décembre 2016

6.1 Bilan au 31 décembre 2016	248
6.2 Compte de résultat au 31 décembre 2016	249
6.3 Tableau de flux de trésorerie	250
6.4 Annexe aux comptes annuels	251
6.5 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	267

## 6.1 Bilan au 31 décembre 2016

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	2016		2015	
		Brut	Amortissements & dépréciations	Net	Net
Immobilisations incorporelles		21	10	11	11 417
Immobilisations corporelles		2	2	-	-
Immobilisations financières		37 063	1 731	35 332	23 976
<b>Actif immobilisé</b>	3	<b>37 086</b>	<b>1 743</b>	<b>35 343</b>	<b>35 393</b>
Créances	4	1 016	203	813	812
Disponibilités et valeurs mobilières de placement	5	250	22	228	260
<b>Actif circulant</b>		<b>1 266</b>	<b>225</b>	<b>1 041</b>	<b>1 072</b>
Comptes de régularisation	4	44	-	44	45
<b>TOTAL ACTIF</b>		<b>38 396</b>	<b>1 968</b>	<b>36 428</b>	<b>36 510</b>

### Passif

(en millions d'euros)	Notes	2016	2015
Capital social		1 891	1 846
Primes d'émission et de fusion		16 367	16 023
Réserve légale		184	184
Réserves réglementées		378	378
Autres réserves		39	39
Report à nouveau		5 531	5 213
Résultat de l'exercice		433	831
<b>Capitaux propres</b>	6	<b>24 823</b>	<b>24 514</b>
<b>Provisions pour risques et charges</b>	7	<b>342</b>	<b>396</b>
<b>Dettes financières</b>			
Emprunts obligataires		7 123	7 043
Emprunts auprès des établissements de crédits		-	-
<b>Dettes d'exploitation</b>			
Dettes fournisseurs et comptes rattachés		26	33
Dettes fiscales et sociales		106	74
Autres dettes d'exploitation		1	-
<b>Dettes diverses</b>			
Autres dettes diverses		4 007	4 450
<b>Dettes</b>	8	<b>11 263</b>	<b>11 600</b>
<b>TOTAL PASSIF</b>		<b>36 428</b>	<b>36 510</b>

## 6.2 Compte de résultat au 31 décembre 2016

<i>(en millions d'euros)</i>	2016	2015
Reprises sur dépréciations, provisions et transferts de charges	3	44
Autres produits	140	138
<b>Total produits d'exploitation</b>	<b>143</b>	<b>182</b>
Autres achats et charges externes	(163)	(176)
Traitements et salaires, charges sociales	(19)	(26)
Dotations d'exploitation aux amortissements, dépréciations et provisions	(14)	(6)
Impôts, taxes et autres charges d'exploitation	(4)	(5)
<b>Total charges d'exploitation</b>	<b>(200)</b>	<b>(213)</b>
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>(57)</b>	<b>(31)</b>
Produits de participations	565	848
Autres intérêts et produits assimilés, produits de cession de VMP	35	110
Reprises sur dépréciations et provisions	92	67
<b>Total produits financiers</b>	<b>692</b>	<b>1 025</b>
Dotations aux provisions et dépréciations	(160)	(137)
Intérêts et charges assimilées	(328)	(263)
<b>Total charges financières</b>	<b>(488)</b>	<b>(400)</b>
<b>Résultat financier</b>	<b>204</b>	<b>625</b>
<b>Résultat courant avant impôts</b>	<b>147</b>	<b>594</b>
Résultat exceptionnel sur opération de gestion	(7)	-
Résultat exceptionnel sur opération en capital	-	-
Dotations et reprises d'amortissements, de provisions et dépréciations	32	44
<b>Résultat exceptionnel</b>	<b>25</b>	<b>44</b>
<b>Participation des salariés aux fruits de l'expansion</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Impôts sur les bénéfices	261	193
<b>RÉSULTAT NET</b>	<b>433</b>	<b>831</b>



## 6.3 Tableau de flux de trésorerie

<i>(en millions d'euros)</i>	2016	2015
<b>Résultat net</b>	<b>433</b>	<b>831</b>
Dotation aux amortissements	1	(1)
Dotation (nette) aux provisions et dépréciations	32	(16)
Autres variations	-	(5)
<b>Trésorerie brute issue des opérations</b>	<b>466</b>	<b>809</b>
Variation des autres créances et dettes	47	(32)
<b>Variation de la trésorerie issue des opérations d'exploitation</b>	<b>513</b>	<b>777</b>
Acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles	(1)	-
Acquisitions des titres de participation	(17)	(20)
Autres variations issues des opérations d'investissement <sup>(1)</sup>	(34)	79
<b>Variation de la trésorerie issue des opérations d'investissement</b>	<b>(52)</b>	<b>59</b>
Dividendes versés	(124)	(394)
Variation nette de l'endettement	83	(125)
Variation des créances et dettes intragroupe	(486)	(344)
<b>Variation de la trésorerie issue des opérations de financement</b>	<b>(527)</b>	<b>(863)</b>
<b>Variation nette de la trésorerie</b>	<b>(66)</b>	<b>(27)</b>
Trésorerie à l'ouverture de l'exercice <sup>(2)</sup>	56	83
Trésorerie à la clôture de l'exercice <sup>(2)</sup>	(10)	56
<b>Variation nette de la trésorerie au bilan</b>	<b>(66)</b>	<b>(27)</b>

(1) Dont variation des actions propres (inscrites au bilan en valeur mobilières de placement et détaillées dans la note 5).

(2) Hors actions propres.

## 6.4 Annexe aux comptes annuels

Note 1	Principes comptables	252	Note 8	Variation des dettes financières	261
Note 2	Événements significatifs	257	Note 9	Détail des comptes concernant les entreprises liées	261
Note 3	Actif immobilisé	258	Note 10	Autres engagements	262
Note 4	Actif circulant et comptes de régularisation	258	Note 11	Effectifs et rémunération	263
Note 5	Valeurs mobilières de placement	259	Note 12	Impôt	264
Note 6	Capitaux propres	259	Note 13	Événement postérieur à la clôture	264
Note 7	Provisions et dépréciations	260	Note 14	Filiales et participations	265

## 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 malis de fusion (cf. événements significatifs – note 2.1).

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 à l'exception du classement comptable des malis de fusion et de confusion de patrimoine, reclassés des immobilisations incorporelles en immobilisations financières en application du règlement ANC n°2015-06 (cf. événements significatifs – note 2.1).

### 1.1 Immobilisations corporelles et incorporelles (note 3)

Les immobilisations incorporelles sont constituées essentiellement des logiciels évalués à leur coût d'acquisition. Les malis de fusion comptabilisés en autres immobilisations incorporelles jusqu'au 31 décembre 2015 ont été reclassés en immobilisations financières au 1<sup>er</sup> janvier 2016, en application du règlement ANC n°2015-06, (cf. événements significatifs – note 2.1).

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 (note 3)

Les immobilisations financières sont constituées des participations et créances rattachées, ainsi que des prêts et des autres immobilisations financières.

En application du nouveau règlement de l'ANC n°2015-06 modifiant les règles de comptabilisation et d'évaluation des malis techniques, la Société a modifié le classement comptable des malis de fusion comptabilisés jusqu'au 31 décembre 2015 en autres immobilisations incorporelles. La valeur nette comptable des malis s'élevait à 11 407 millions d'euros, issus de la fusion Carrefour-Promodès en 2000 pour l'essentiel et de la confusion de patrimoine de la société Hofidis II en 2010, ils sont comptabilisés à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2016 dans le poste participations et créances rattachées.

En effet, les actifs apportés lors de ces opérations de fusion ou de confusion de patrimoine sont des titres de participation, qui sont toujours détenus directement ou indirectement au 1<sup>er</sup> janvier 2016.

Conformément à l'option prévue dans le règlement de l'ANC, l'allocation des malis a été réalisée en fonction des plus-values latentes existantes au 1<sup>er</sup> janvier 2016, sur les titres de participation représentatifs de l'activité de Promodès et de Hofidis II. Les malis ont donc été affectés aux titres de participation suivants : Carrefour France, Norfin Holder, Caparbel, Carrefour Nederland BV et Hyparho.

Les malis font l'objet de tests de dépréciation 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 (diminuée du coût de cession) et de la valeur d'utilité. La valeur d'utilité est déterminée par actualisation des flux de trésorerie futurs attendus de l'utilisation des biens, ajustée le cas échéant de la dette nette de l'entité testée.

### 1.3 Participations et créances rattachées (note 3)

Les valeurs brutes sont enregistrées au 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 participation. Les résultats de cession de titres de participation sont comptabilisés en résultat exceptionnel.

## 1.4 Prêts et autres immobilisations financières (note 3)

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 (note 4)

Les créances correspondent pour l'essentiel à des créances intra-groupes liées 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 (note 5)

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 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 communs de placement 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 (note 7)

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 applique la recommandation de l'ANC n°2013-02 relative aux règles d'évaluation et de comptabilisation des engagements de retraite et avantages similaires.

La provision au 31 décembre 2016 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.

La provision comptabilisée au titre des engagements de retraites s'élève à 84 millions d'euros au 31 décembre 2016.

## 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.

En application de la loi et des conventions collectives en vigueur, Carrefour verse à chaque salarié une indemnité lors de son départ en retraite.

L'accord signé fin 2016, modifiant l'indemnité des dirigeants et des cadres prévue par la convention collective, a généré une réduction de la dotation aux provisions de 2 millions d'euros.

Les paramètres de calcul de la provision pour engagement de retraite sont les suivants :

- évolution des salaires : 2,5 % ;
- taux de charges salariales : 35 % ;
- taux d'actualisation : 1,21 % ;
- *turn over* : correspond à la moyenne du *turn over* réel des années 2014, 2015 et 2016 des services centraux, soit entre 0 et 5 ans d'ancienneté : 6,70 %, entre 6 et 10 ans d'ancienneté : 7,63 %, entre 11 et 15 ans d'ancienneté : 5,28 %, entre 16 et 20 ans : 4,61 %, entre 21 et 25 ans : 4,30 % et plus de 26 ans : 2,59 %. Au-delà d'un âge de 55 ans, le *turn over* est égal à zéro ;
- table de mortalité : TV TD 10-12.

## 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 (note 12)

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, ce qui porte le taux d'impôt total à 34,43 %.

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 2016 arrivés à expiration au cours de l'exercice sont présentées dans le tableau ci-après :

	Plan 2009 Performance	Plan 2009 Présence	Plan 2010 Performance	Plan 2010 Présence II
Date d'attribution <sup>(1)</sup>	17 juin 2009	17 juin 2009	16 juillet 2010	16 juillet 2010
Nombre d'options attribuées <sup>(2)</sup>	1 252 994	6 974 861	1 439 017	1 941 610
Durée contractuelle du plan	7 ans	7 ans	7 ans	7 ans
Nombre de bénéficiaires	57	2 571	56	507
Période de levée d'option <sup>(3)</sup>	du 17 juin 2011 au 16 juin 2016	du 17 juin 2011 au 16 juin 2016	du 17 juillet 2012 au 16 juillet 2017	du 17 juillet 2012 au 16 juillet 2017
Nombre d'options restant à lever <sup>(4)</sup>	0	0	471 416	1 351 784
<b>PRIX D'EXERCICE EN EUROS <sup>(2)</sup></b>	<b>29,55</b>	<b>29,55</b>	<b>29,91</b>	<b>29,91</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 aux conditions de présence 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 2016 (toutes sont exerçables à cette date).

Les plans sont de deux types :

- les plans Présence dont les critères sont uniquement relatifs à la présence des collaborateurs dans le Groupe entre la date d'attribution et chaque date d'ouverture des options (50 % des options sont acquises au bout de 2 ans, 25 % au bout de 3 ans et les 25 % restants au bout de 4 ans).
- les plans Performance qui intègrent, en plus des critères de présence exposés ci-dessus, la réalisation de 2 conditions relatives à la performance économique du Groupe, l'accomplissement de chacune des conditions permettant d'acquérir 50 % des options attribuables :
  - le Plan Performance 2009 prévoit la réalisation de conditions liées à l'évolution du chiffre d'affaires entre 2008 et 2010 d'une part et du niveau de « free cash-flow » annuel 2010 d'autre part,
  - le Plan Performance 2010 prévoit la réalisation de conditions liées à l'évolution du chiffre d'affaires d'une part et du résultat opérationnel courant d'autre part entre 2009 et 2011.

Les principales caractéristiques des plans d'actions gratuites en vigueur au 31 décembre sont présentées dans le tableau ci-après :

	Plan 2016 Performance
Date d'Assemblée Générale	17 mai 2016
Date d'attribution <sup>(1)</sup>	15 septembre 2016
Date d'acquisition <sup>(2)</sup>	28 juillet 2019
Nombre total d'actions attribuées à la date d'attribution	1 944 850
Nombre de bénéficiaires à la date d'attribution	950
Juste valeur d'une action (en €) <sup>(3)</sup>	20,18
Nombre d'actions attribuées gratuitement au 1 <sup>er</sup> janvier 2016	0
<i>dont actions attribuables</i>	<i>0</i>
Actions attribuées sur l'exercice 2016 <sup>(1)</sup>	1 944 850
Actions livrées aux bénéficiaires sur l'exercice 2016	-
Actions annulées sur l'exercice 2016 <sup>(2)</sup>	(2 700)
<b>NOMBRE D'ACTIONNAIRES GRATUITEMENT AU 31 DÉCEMBRE 2016</b>	<b>1 942 150</b>
<i>dont actions attribuables</i>	<i>0</i>

(1) Date de notification aux bénéficiaires (date à laquelle les bénéficiaires ont eu connaissance des caractéristiques et conditions des plans).

(2) L'acquisition des actions attribuées est soumise à la fois à une condition de présence et à des conditions de performance.

(3) Prix de marché de l'action à la date d'attribution (cours de référence), ajusté des dividendes attendus pendant la période d'acquisition des droits.

## 1.13 Informations sur les risques

### 1.13.1 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.

### 1.13.2 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 Nouveau règlement de l'ANC n°2015-06 modifiant les règles de comptabilisation et d'évaluation des malis techniques

En application du nouveau règlement de l'ANC n°2015-06 modifiant les règles de comptabilisation et d'évaluation des malis techniques, la Société a modifié au 1<sup>er</sup> janvier 2016 le classement comptable des malis de fusion comptabilisés jusqu'au 31 décembre 2015 en autres immobilisations incorporelles. La valeur nette comptable des malis s'élevait à 11 407 millions d'euros (soit une valeur brute de 13 788 millions d'euros et les amortissements et provisions de 2 381 millions d'euros). Ces malis, issus pour l'essentiel de la fusion Carrefour-Promodès en 2000 et de la confusion de patrimoine de la société Hofidis II en 2010, ont été

reclassés au 1<sup>er</sup> janvier 2016 du poste immobilisations incorporelles au poste immobilisations financières pour leur valeur nette comptable.

Ces malis sont désormais affectés aux titres de participation apportés et détenus directement ou indirectement par Carrefour, c'est-à-dire Carrefour France, Norfin Holder, Carrefour Nederland BV, Caparbel et Hyparlo. L'allocation de la valeur nette comptable du mali de fusion a été réalisée sur la base des plus-values latentes existantes sur les titres de participation au 1<sup>er</sup> janvier 2016.

### 2.2 Résultat financier

Le résultat financier passe de 625 millions d'euros en 2015 à 204 millions d'euros en 2016. Cette diminution de 421 millions d'euros s'explique par :

- une diminution des dividendes versés par les filiales : - 284 millions d'euros ;
- une diminution des bonis de confusion de patrimoine : - 89 millions d'euros. En 2015 la Société a comptabilisé un boni de confusion de 5 millions d'euros à la suite de diverses confusions de patrimoine. En 2016 un mali de confusion de patrimoine de 84 millions d'euros a été comptabilisé, suite au transfert universel de patrimoine de la société On Line Carrefour ;

- une reprise nette de provisions pour + 2 millions d'euros, dont le détail est le suivant :
  - + 77 millions d'euros sur les participations : en 2015, une charge nette de provisions a été comptabilisée pour un montant de - 106 millions d'euros contre une charge nette de provisions pour un montant de - 29 millions d'euros enregistrée en 2016,
  - - 75 millions d'euros suite aux dotations aux provisions sur actions propres autodétenues, en raison de la baisse du cours de Bourse entre 2015 et 2016, et la mise en place d'un plan d'attributions gratuites d'actions ;
- une diminution des plus-values sur des cessions d'actions propres : - 72 millions d'euros ;
- une diminution du coût de la dette (Groupe et hors Groupe) : + 22 millions d'euros.

### 2.3 Résultat exceptionnel

En 2016, le résultat exceptionnel, qui s'élève à 25 millions d'euros, est essentiellement constitué d'une reprise de provision sur des risques divers.

### 2.4 Renforcement de la position financière

En avril 2016, Carrefour a réalisé une nouvelle émission obligataire de 750 millions d'euros, d'une maturité de 8 ans (échéance avril 2024) et d'un coupon de 0.75 %.

La Société a procédé au remboursement à leur échéance de deux emprunts obligataires d'un montant nominal total de 666 millions d'euros dont le coupon était 4,375 %.

Ces opérations permettent à Carrefour de consolider son financement à long terme et de poursuivre la réduction de sa charge financière.

### 2.5 Mobilisation du Crédit Compétitivité Emploi (CICE)

En décembre 2016, la Société a cédé ses créances de CICE (Crédit d'impôt compétitivité emploi) pour un montant total de 201 millions d'euros.

Les commissions et charges d'escompte sont enregistrées en « Intérêts et charges assimilées » pour 3,5 millions d'euros.

## 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 2016	13 821	2	25 637	39 460
Acquisitions	1		19 <sup>(2)</sup>	20
Reclassements	(13 788) <sup>(1)</sup>		11 407 <sup>(1)</sup>	(2 381)
Sorties de l'actif	(14)			(14)
<b>TOTAL au 31 décembre 2016 A</b>	<b>20</b>	<b>2</b>	<b>37 063</b>	<b>37 085</b>
<b>Amortissements et dépréciations</b>				
Au 1 <sup>er</sup> janvier 2016	2 404	2	1 661	4 067
Dotations et reprises de dépréciations de l'exercice			70	70
Reclassements	(2 381) <sup>(1)</sup>			(2 381)
Sorties de l'actif	(14)			(14)
<b>TOTAL au 31 décembre 2016 B</b>	<b>9</b>	<b>2</b>	<b>1 731</b>	<b>1 742</b>
<b>TOTAL NET A - B</b>	<b>11</b>	<b>-</b>	<b>35 332</b>	<b>35 343</b>

(1) En application de la norme ANC n°2015-06, la Société a procédé au reclassement au 1<sup>er</sup> janvier 2016 de la valeur nette comptable, des malis de fusion et de confusion de patrimoine soit 11 407 millions d'euros, en immobilisations financières (cf. événements significatifs de l'exercice note 2.1).

(2) Correspond essentiellement à une souscription à une augmentation de capital de la société Market Pay.

## Note 4 Actif circulant et comptes de régularisation

### 4.1 Etat des échéances des créances

(en millions d'euros)	Montant brut	Moins de 1 an	De 1 à 5 ans	Plus de 5 ans
Créances	1 016	1 016		
Comptes de régularisation	44	15	24	5
<b>TOTAL</b>	<b>1 060</b>	<b>1 031</b>	<b>24</b>	<b>5</b>

Les comptes de régularisation intègrent essentiellement des primes de remboursement des obligations pour un montant de 24 millions d'euros et des frais d'émission d'emprunts pour 13 millions d'euros amortis sur la durée de remboursement des emprunts auxquels ils sont attachés.

## Note 5 Valeurs mobilières de placement

Ce poste comprend des actions Carrefour :

- 9 473 039 actions Carrefour disponibles pour être attribuées aux salariés de Carrefour et de ses filiales pour une valeur brute de 233 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 31/12/2016. Ces primes sont amorties pour un montant de 3 millions d'euros au 31/12/2016.

A noter qu'aucune action Carrefour n'est détenue au 31 décembre 2016 dans le cadre du contrat de liquidité.

En 2016, les mouvements d'actions Carrefour autodétenues sont détaillés dans le tableau suivant :

	Actif (en millions d'euros)			Provision (en millions d'euros)
	Nombre	Valeur Brute	Dépréciation	
<b>Total au 31 décembre 2015</b>	<b>7 927 703</b>	<b>206</b>	<b>(7)</b>	<b>-</b>
Acquisition dans le cadre du plan d'achat à terme	3 063 097	77		
Cession nette dans le cadre d'un contrat de liquidité	(1 517 761)	(45)	5	
Actions affectées au plan d'action gratuite mis en place en 2016		(5)		(25)
Dépréciation sur des actions non encore affectées à des plans déterminés ou à des plans de stocks options hors la monnaie			(19)	
<b>Total au 31 décembre 2016</b>	<b>9 473 039</b>	<b>233</b>	<b>(21)</b>	<b>(25)</b>

La valeur de marché des actions Carrefour détenues, valorisées au dernier cours de cotation connu en 2016, soit 22,89 euros par action, s'élève à 217 millions d'euros.

Ce poste comprend également des fonds disponibles pour l'acquisition d'actions dans le cadre du contrat de liquidité pour 12 millions d'euros.

## Note 6 Capitaux propres

### 6.1 Capital social

Le capital social est constitué de 756 235 154 actions d'une valeur nominale de 2,50 euros.

### 6.2 Répartition des bénéfices (art 25 et 26 des statuts)

1 - Le bénéfice ou la perte de l'exercice est constitué par la différence entre les produits et les charges de l'exercice, après déduction des amortissements 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 2015 après résultat</b>	<b>1 846</b>	<b>16 023</b>	<b>6 645</b>	<b>24 514</b>
<b>Distribution de dividende*</b>				
Décision de l'Assemblée Générale des actionnaires 2016			(517)	(517)
Création d'actions nouvelles pour distribution du dividende 2015	45	344		389
<b>Variation des primes, réserves et report à nouveau</b>			<b>4</b>	<b>4</b>
<b>Capitaux propres au 31 décembre 2016 avant résultat</b>	<b>1 891</b>	<b>16 367</b>	<b>6 132</b>	<b>24 390</b>
Résultat de l'exercice 2016			433	433
<b>CAPITAUX PROPRES AU 31 DÉCEMBRE 2016 APRÈS RÉSULTAT</b>	<b>1 891</b>	<b>16 367</b>	<b>6 565</b>	<b>24 823</b>

\* Le dividende 2015 a été versé, en juin 2016, en numéraire pour 123 millions d'euros et en actions Carrefour pour 389 millions d'euros donnant lieu à l'émission de 17 764 360 actions nouvelles.

Le dividende non versé sur les actions en autodétention, soit 4 millions d'euros, est comptabilisé en report à nouveau lors du versement de dividendes en numéraire.

### 6.3 Valeur des réserves affectées à la contrepartie des actions autodétenues

La valeur comptable des actions Carrefour autodétenues au 31 décembre 2016 s'élève à 212 millions d'euros.

## Note 7 Provisions et dépréciations

(en millions d'euros)	Au 1 <sup>er</sup> janvier 2016	Dotations de l'exercice	Reprises de l'exercice		Application du nouveau règlement de l'ANC n°2015-6 <sup>(2)</sup>	Au 31 décembre 2016
			Utilisées	Non utilisées		
<b>Provisions pour risques et charges</b>						
Obligations de remises d'actions		25				25
Engagement de retraite	71	13				84
Autres <sup>(1)</sup>	324	20	(74)	(37)		233
<b>Dépréciations</b>						
Sur immobilisations incorporelles	680				(680)	-
Sur immobilisations financières	1 661	75		(5)		1 731
Créances	187	16				203
Autres (VMP)	8	22	(8)			22
<b>TOTAL</b>	<b>2 931</b>	<b>171</b>	<b>(82)</b>	<b>(42)</b>	<b>(680)</b>	<b>2 298</b>
<b>Analyse</b>						
Exploitation		13		(3)		
Financier		158	(82)	(7)		
Exceptionnel				(32)	(680)	
Reclassement						
<b>TOTAL</b>		<b>171</b>	<b>(82)</b>	<b>(42)</b>	<b>(680)</b>	

(1) Cette catégorie correspond aux provisions pour risques relatifs aux participations et les provisions pour risques et litiges divers.

(2) La description de l'application du règlement ANC 2015-06 est donnée dans la note sur les règles et méthodes comptables concernant les immobilisations et dans la note 2.1 concernant les faits marquants de l'exercice.

## Note 8 Variation des dettes financières

Nature des dettes (en millions d'euros)	2015	Augmentations	Diminutions	2016	dont intérêts courus
Emprunts obligataires	7 043	750	670	7 123	93
Emprunts auprès des établissements de crédit	-			-	
<b>TOTAL</b>	<b>7 043</b>	<b>750</b>	<b>670</b>	<b>7 123</b>	<b>93</b>

### ETAT 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	7 123	1 343	3 280	2 500
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	26	26		
Dettes fiscales et sociales	106	106		
Autres dettes diverses <sup>(1)</sup>	4 007	4 007		
<b>TOTAL</b>	<b>11 262</b>	<b>5 482</b>	<b>3 280</b>	<b>2 500</b>

(1) Les échéances à moins d'un an correspondent essentiellement à des emprunts souscrits auprès de filiales.

## Note 9 Détail des comptes concernant les entreprises liées

Actif		Passif	
Immobilisations financières	35 325	Dettes financières	-
Créances	716	Dettes d'exploitation	30
		Dettes diverses	3 979
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>36 041</b>	<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>4 009</b>
<b>Charges</b>		<b>Produits</b>	
Charges d'exploitation	(101)	Produits d'exploitation	140
Charges financières	(17)	Produits financiers	571
Impôts sur les bénéfices	-	Impôts sur les bénéfices	96
<b>TOTAL CHARGES</b>	<b>(118)</b>	<b>TOTAL PRODUITS</b>	<b>807</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	42	30
Achat à prix ferme d'actions Carrefour <sup>(1)</sup>	-	
Reversement des déficits fiscaux liés à l'intégration fiscale	998	998
Engagements de paiement des loyers futurs <sup>(2)</sup>	192	
Autres garanties données	31	
<b>TOTAL</b>	<b>1 263</b>	<b>1 028</b>
<b>Engagements reçus</b>		
Crédits syndiqués non tirés <sup>(3)</sup>	3 900	
Engagements de paiement des loyers futurs <sup>(2)</sup>	192	192
<b>TOTAL</b>	<b>4 092</b>	<b>192</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.
- En 2016, Carrefour a acquis 3 063 097 actions au prix de 25,184 euros par action.
- Au 31 décembre 2016, plus aucune action ne reste à acheter, la dernière échéance ayant eu lieu en 2016.

(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 2016, 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 2021).

### ENCOURS NOTIONNEL D'INSTRUMENTS DÉRIVÉS À LA CLÔTURE CLASSÉS PAR MATURITÉ

(en millions d'euros)	31 décembre 2016	- d'un an	de 1 à 5 ans	+ de 5 ans	31 décembre 2015	- d'un an	de 1 à 5 ans	+ de 5 ans
<b>Carrefour paie variable (swap d'émission - SWA)</b>								
Euribor / taux fixe	250	250	0	0	500	250	250	0
<b>Achats options de taux (caps)</b>								
Encours	5 050	450	4 600	0	5 550	500	4 750	300
<b>Achats options de taux (floor)</b>								
Encours	500	500	0	0	0	0	0	0
<b>Achats de Swaptions (SWP)</b>								
Encours	900	0	900	0	400	0	400	0
<b>Ventes de Swaptions (SWR)</b>								
Encours	(150)	0	(150)	0	0	0	0	0



## VALORISATION DES INSTRUMENTS DÉRIVÉS À LA CLÔTURE

(en millions d'euros)

31/12/2016

Carrefour paie variable (Swap d'émission)	4
Achats options de taux (Caps)	4
Achats options de taux (Floor)	6
Achats options de taux (Swaptions - SWP)	5
Vente options de taux (Swaptions - SWR)	(2)

## Note 11 Effectifs et rémunération

## 11.1 Effectif moyen

2016

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)

2016

2015

Intéressement payé et placé au titre de l'année N-1	152 160	147 063
Participation placée au titre de l'année N-1	115 206	0

La rémunération des mandataires sociaux est détaillée dans le rapport de gestion.

## Note 12 Impôt

### INFORMATIONS SUR LA SITUATION FISCALE DIFFÉRÉE OU LATENTE

Variation des impôts différés ou latents

Décalages certains ou éventuels	31/12/2015		Variations		31/12/2016	
	ACTIF	PASSIF	ACTIF	PASSIF	ACTIF	PASSIF
<b>1- Charges non déductibles temporairement</b>						
• Provisions pour retraite	53		(5)		48	
• Provisions pour dépréciation des créances						
• Provisions pour risques et charges	4		(1)		3	
• Autres						
<b>2- Produits non taxables temporairement</b>						
• Plus-value de fusion et d'apport différés		346		(66)		280
<b>TOTAL</b>	<b>57</b>	<b>346</b>	<b>(6)</b>	<b>(66)</b>	<b>51</b>	<b>280</b>

La reprise d'impôt différé passif de 66 millions d'euros est liée au changement de taux d'impôt qui passe de 34,43 % à 28,92 % en 2020 mais qui est appliqué sur les impôts différés liés aux apports et fusion car par hypothèse l'exigibilité de l'impôt sur ses opérations se situe postérieurement à 2020.

### VENTILATION DU RÉSULTAT ET DE L'IMPÔT CORRESPONDANT

(en millions d'euros)

	Avant impôt	Impôt correspondant	Après impôt
Résultat avant éléments exceptionnels et participation	147	(88)	59
Résultat exceptionnel	25	(2)	23
Effets liés à l'intégration fiscale		351	351
<b>RÉSULTAT COMPTABLE</b>	<b>172</b>	<b>261</b>	<b>433</b>

## Note 13 Événement postérieur à la clôture

En décembre 2016, la Société 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 2017. La prorogation permet d'étendre la maturité de cette ligne d'une année, à janvier 2022.

Cette opération s'inscrit dans la poursuite de la sécurisation des financements à long terme de la Société, visant à allonger la maturité moyenne des facilités de crédit (passant à fin décembre 2016 de 4,4 à 4,1 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 pour- centage)	Valeur comptable des titres Brute	Valeur comptable des titres Nette	Valeur comptable nette des malis affectés aux titres de partici- pations	Résultat du dernier exercice clos	Chiffre d'Affaires HT	Dividendes reçus	Observ- ations
<b>A- Renseignements détaillés</b>										
<b>1. Filiales (&gt;50)</b>										
<b>France</b>										
BOEDIM	75,9	30,7	100,00	76,9	76,9		4,2			
CARMA	23,3	55,6	50,01	44,0	44,0		5,3		1,5	(1)
CARREFOUR BANQUE	101,3	527,5	60,00	124,4	124,4		37,5	393,4	16,9	(1)
CARREFOUR FRANCE	1 994,9	3 656,1	99,62	3 979,1	3 979,1	6 951,8	415,9	53,8	216,4	(1)
CARREFOUR MANAGEMENT	0,0	(0,7)	100,00	22,7	0,0		0,4			
CRFP 8	3 381,5	277,7	74,76	2 528,0	2 528,0		218,6		131,5	
CRFP 13	41,3	6,3	100,00	41,3	41,3		2,8			
GUYENNE ET GASCOGNE	106,4	18,6	99,88	427,7	427,7		(3,2)	242,1		(1)
HYPARLO	63,0	119,5	100,00	449,6	449,6	180,0	0,9	0,0		(1)
PRM	151,5	66,2	100,00	151,9	151,9		9,5			
<b>TOTAL</b>				<b>7 845,6</b>	<b>7 822,9</b>	<b>7 131,8</b>	<b>691,9</b>	<b>689,2</b>	<b>366,3</b>	
<b>Étranger</b>										
CARREFOUR ASIA	20,7	(160,7)	100,00	22,9			(14,7)			
CARREFOUR NEDERLAND	2 259,1	3 202,6	100,00	3 603,1	3 603,1	766,9				(1)
NORFIN HOLDER	2,0	4 533,7	79,94	3 177,1	3 177,1	2 871,6			136,1	(1)
CAPARBEL	6 334,1	(0,6)	99,99	6 334,1	6 334,1	636,5				(1)
<b>TOTAL</b>				<b>13 137,2</b>	<b>13 114,3</b>	<b>4 275,0</b>	<b>(14,7)</b>	<b>0,0</b>	<b>136,1</b>	
<b>2. Participations (10 &lt; %&lt;50)</b>										
<b>France</b>										
CRFP 14	986,0	0,0	34,87	343,8	343,8		0,0			
FINIFAC	3,7	101,0	49,32	18,0	18,0		18,2	30,1	5,4	(1)
<b>TOTAL</b>				<b>361,8</b>	<b>361,8</b>	<b>0,0</b>	<b>18,2</b>	<b>30,1</b>	<b>5,4</b>	
<b>Étranger</b>										
ATACADAO	1 181,7	662,2	36,70	251,2	251,2				0,1	(1)
CARREFOUR FINANCE	6 816,5	135,1	25,00	1 667,7	1 667,7					(1)
CARREFOUR ITALIA	1 917,0	(166,4)	29,99	2 072,3	410,1					(1)
<b>TOTAL</b>				<b>3 991,3</b>	<b>2 329,1</b>	<b>0,0</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 Brute	Valeur comptable des titres Nette	Valeur comptable nette des malis affectés aux titres de participations	Résultat du dernier exercice clos	Chiffre d'Affaires HT	Dividendes reçus	Observations
<b>B- Renseignements globaux</b>										
<b>1. Autres filiales</b>										
France				40,6	31,3	0,0			43,2	
Étranger				1,5	1,5	0,0			0,0	
<b>2. Autres Participations</b>										
France				24,2	17,0	0,0			0,2	
Étranger				247,9	240,9	0,0			12,9	
<b>C- Renseignements globaux sur les titres</b>										
Filiales françaises (ensemble)				7 886,2	7 854,2	7 131,8			409,5	
Filiales étrangères (ensemble)				13 138,8	13 115,8	4 275,0			136,1	
Participations dans les sociétés françaises (ensemble)				386,1	378,8	0,0			5,6	
Participations dans les sociétés étrangères (ensemble)				4 239,1	2 570,0	0,0			12,9	
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>				<b>25 650,2</b>	<b>23 918,9</b>	<b>11 406,8</b>			<b>564,1</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 2015 car celles relatives à 2016 ne sont pas disponibles.

## 6.5 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels

Exercice clos le 31 décembre 2016

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 2016, 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 notes 1.1, 1.2, 2.1 et 3 de l'annexe aux comptes annuels, qui exposent les incidences du changement de méthode comptable résultant de la première application au 1<sup>er</sup> janvier 2016 du règlement de l'ANC n°2015-06 relatif notamment à l'affectation du mali technique.

### 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 mentionné dans la première partie du présent rapport, les notes 1.1, 1.2, 2.1 et 3 de l'annexe aux comptes annuels exposent les incidences de la première application au 1<sup>er</sup> janvier 2016 de la nouvelle réglementation comptable relative à l'affectation du mali technique.

Dans le cadre de notre appréciation des principes comptables suivis par votre société, nous avons vérifié la correcte application du changement de réglementation comptable et de la présentation qui en est faite.

Comme indiqué dans les notes 1.2 et 1.3 de l'annexe, les immobilisations financières incluant les titres de participation et malis de fusions, 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.

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 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 à l'identité des détenteurs du capital et des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Les Commissaires aux Comptes

Courbevoie, Paris-La-Défense et Neuilly-sur-Seine, le 18 avril 2017

MAZARS  
David Chaudat

KPMG S.A.  
Patrick-Hubert Petit  
Caroline Bruno-Diaz

Deloitte & Associates  
Arnaud de Planta  
Stéphane Rimbeuf

# 7

## Informations sur la Société et le capital

<b>7.1 Renseignements sur la Société</b>	<b>270</b>
7.1.1 Dénomination/RCS	270
7.1.2 Siège social	270
7.1.3 Forme juridique/durée	270
7.1.4 Dispositions principales des Statuts	270
<b>7.2 Renseignements sur le capital</b>	<b>273</b>
7.2.1 Évolution du capital social	273
7.2.2 Tableau récapitulatif des délégations de compétences et de pouvoirs en matière d'augmentation de capital	273
7.2.3 Rachats d'actions propres	275
<b>7.3 Actionnariat</b>	<b>278</b>
7.3.1 Principaux actionnaires	278
7.3.2 Informations visées à l'article L. 233-13 du Code de commerce	280
7.3.3 Informations visées à l'article L. 225-100-3 du Code de commerce	280
<b>7.4 Informations boursières</b>	<b>281</b>



## 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 la 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 d'administration 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.

Le droit de vote double cesse de plein droit pour toute action ayant fait l'objet d'une conversion au porteur ou d'un transfert de propriété sous réserve des exceptions prévues par la loi.

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 Générales 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.

Tout actionnaire peut se faire représenter par toute personne de son choix dans toutes les assemblées générales. 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 Générales 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 la date 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 Assemblées Générales 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 17 mai 2016 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 44 410 900 euros (quarante-quatre millions quatre cent dix mille neuf cent euros) par la création de 17 764 360 actions nouvelles de la Société qui ont été intégralement libérées dès leur émission, ont porté jouissance au 1<sup>er</sup> janvier 2016 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 1 890 587 885 euros (un milliard huit cent quatre-vingt-dix millions cinq cent quatre-vingt-sept mille huit cent quatre-vingt-cinq euros). Il est divisé en 756 235 154 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, bénéfiques 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	16 juillet 2018
Attributions gratuites d'actions existantes ou à émettre au profit du personnel salarié et des mandataires sociaux de la Société et de ses filiales (renonciation par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription)	0,8 % 0,25 % (mandataires sociaux)	38 mois	16 juillet 2019



## Informations sur la Société et le capital

Renseignements sur le capital

### 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	
	692 667 250	1 731 668 125,00
Augmentation de capital du fait de l'option pour le paiement du dividende en actions	16 547 403	
<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	

Événement	Variation du nombre d'actions	Montant du capital (en euros)
Situation au 31 décembre 2015	738 470 794	1 846 176 985,00
Augmentation de capital du fait de l'option pour le paiement du dividende en actions	17 764 360	
Situation au 31 décembre 2016	756 235 154	1 890 587 885,00

## 7.2.3 Rachats d'actions propres

### Actions propres

La Société détenait 9 473 039 actions propres à la clôture de l'exercice (soit 1,25 % du capital).

La valeur de marché des actions propres détenues, valorisées au dernier cours de cotation connu en 2016, soit 22,89 euros par action, s'élève à 217 millions d'euros.

### Rachat d'actions

L'Assemblée Générale Ordinaire et Extraordinaire réunie le 17 mai 2016, 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 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.

Aucune des filiales de l'Émetteur ne détenait d'action de la société Carrefour.

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

#### 1. Contrat de liquidité

À la date du 13 juillet 2016, il a été mis fin au contrat de liquidité confié par la Société à la société Oddo Corporate Finance.

À cette date, les moyens suivants figuraient au compte de liquidité :

- 1 957 469 actions ;
- 46 762 997,91 euros.

À partir du 14 juillet 2016 et pour une durée d'un an renouvelable par tacite reconduction, la Société a confié à Rothschild & Cie Banque la mise en œuvre d'un nouveau contrat de liquidité conforme à la Charte de déontologie de l'AMAFI approuvée par décision de l'Autorité des marchés financiers du 21 mars 2011.

Pour la mise en œuvre de ce nouveau contrat, les moyens suivants ont été affectés au compte de liquidité :

- 1 957 469 actions ;
- 46 762 997,91 euros.

En 2016, la Société a acheté 20 401 987 actions à un prix moyen de 23,54 euros l'action et a vendu 21 919 748 actions à un prix moyen de 23,64 euros l'action. Au titre de ce contrat, la Société ne détient aucune action à la clôture de l'exercice.

#### 2. Couverture des plans d'options d'achat d'actions

Au cours de l'exercice 2016, aucune action n'a été livrée suite à l'exercice de leurs options par les bénéficiaires des plans d'options.

Dans le cadre du contrat d'achat à terme mis en place le 15 juin 2009, la Société a acquis à l'échéance, le 15 juin 2016, 3 063 097 actions à un prix unitaire de 25,184 euros, soit un prix total de 77 141 034,85 euros.

#### 3. Annulation

En 2016, la Société n'a procédé à aucune annulation d'actions.

#### 4. Cessions d'actions auto détenues

Aucune cession d'action n'a été réalisée en 2016.



### Descriptif du programme de rachat d'actions voté par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 17 mai 2016

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 17 mai 2016.  
Décision de mise en œuvre : Conseil d'administration du 17 mai 2016.
2. Nombre de titres et part du capital que l'émetteur détient directement ou indirectement :  
À la date du 31 mars 2016, la Société détenait 8 965 320 actions propres, soit 1,21 % du capital.
3. Répartition par objectifs des titres de capital détenus par la Société :  
6 409 942 actions sont affectées à la couverture des plans d'options d'achat d'actions et 2 555 378 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 17 mai 2016 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 73 847 079 (soit près de 10 % du capital sur la base du capital au 31 mars 2016). Le montant total maximal que la Société pourra consacrer au rachat de ses propres actions ne pourra excéder 3 323 118 555 euros.  
Compte tenu du nombre d'actions déjà détenues au 31 mars 2016, 8 965 320 actions propres, soit 1,21 % du capital social à cette date, le nombre maximum d'actions pouvant être achetées dans le cadre de cette autorisation s'élève à 64 881 759.
6. Durée du programme de rachat :  
18 mois à compter du 17 mai 2016 conformément à l'autorisation donnée lors de l'Assemblée Générale, soit jusqu'au 17 novembre 2017.
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 31 mai 2015	4 803 179 / 0,65 %
Nombre de titres annulés au cours des 24 derniers mois	
Nombre de titres détenus au 31 mars 2016 (en titres + en pourcentage)	8 965 320 / 1,21 %
Valeur brute comptable du portefeuille (en euros)	224 168 569
Valeur de marché du portefeuille (en euros)	216 781 438

	Flux bruts cumulés		Positions ouvertes au jour de la publication du descriptif du programme			
	Achats	Ventes/ Transferts	Position ouverte à l'achat		Position ouverte à la vente	
Nombre de titres	16 304 641	12 142 500	Options d'achats achetées	Achats à terme	Options d'achats vendues	Ventes à terme
Échéance maximale moyenne			469 jours	76 jours		
Cours moyen de la transaction	27,03	27,97				
Prix d'exercice moyen			29,91	25,184		
Montants	440 724 654	339 618 040				

## Attributions d'options

Aucune option n'a été attribuée en 2016.

## Attributions gratuites d'actions

Le 27 juillet 2016, la Société a procédé à la mise en place d'un plan d'attributions gratuites d'actions dont les conditions sont les suivantes :

	Plan 2016 Performance
Date d'Assemblée Générale	17-mai-16
Date d'attribution <sup>(1)</sup>	15-sept-16
Date d'acquisition <sup>(2)</sup>	28-juil-19
Nombre total d'actions attribuées à la date d'attribution	1 944 850
Nombre de bénéficiaires à la date d'attribution	950
Juste valeur d'une action (en euros) <sup>(3)</sup>	20,18
	0
Nombre d'actions attribuées gratuitement au 1 <sup>er</sup> janvier 2016	
dont actions attribuables	0
Actions attribuées sur l'exercice 2016 (1)	1 944 850
Actions livrées aux bénéficiaires sur l'exercice 2016	-
Actions annulées sur l'exercice 2016 <sup>(2)</sup>	(2 700)
Nombre d'actions attribuées gratuitement au 31 décembre 2016	1 942 150
dont actions attribuables	0

(1) Date de notification aux bénéficiaires (date à laquelle les bénéficiaires ont eu connaissance des caractéristiques et conditions des plans).

(2) L'acquisition des actions attribuées est soumise à la fois à une condition de présence et à des conditions de performance.

(3) Prix de marché de l'action à la date d'attribution (cours de référence), ajusté des dividendes attendus pendant la période d'acquisition des droits.

## 7.3 Actionnariat

### 7.3.1 Principaux actionnaires

Au 31 décembre 2016, le capital est de 1 890 587 885 euros (un milliard huit cent quatre-vingt-dix millions cinq cent quatre-vingt-sept mille huit cent quatre-vingt-cinq euros). Il est divisé en 756 235 154 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 2016, le nombre d'actionnaires répertoriés s'élèverait à plus de 250 000 actionnaires (dont un peu plus de 2 100 inscrits au nominatif).

Le nombre de droits de vote, au 31 décembre 2016, ressort à 894 219 155. En soustrayant de ce chiffre les droits de vote qui ne peuvent être exercés, le nombre total de droits de vote ressort à 884 746 116.

#### CAPITAL (AU 31 DÉCEMBRE 2016)

À la connaissance de la Société, la répartition du capital et des droits de vote au 31 décembre 2016 était la suivante :

Actionnaires	Nombre d'actions	En %	Nombre de droits de vote AGO	En %	Nombre de droits de vote AGE	En %
Blue Partners <sup>(1)</sup>	38 611 574	5,11 %	45 174 022	5,05 %	45 174 022	5,05 %
Cervinia Europe	38 046 501	5,03 %	73 646 322	8,24 %	73 646 322	8,24 %
Groupe Arnault	2 656 752	0,35 %	2 656 752	0,30 %	2 656 752	0,30 %
Bunt <sup>(2)</sup>	25 401 013	3,36 %	25 401 013	2,84 %	25 401 013	2,84 %
<b>Sous total <sup>(3)</sup></b>	<b>104 715 840</b>	<b>13,85 %</b>	<b>146 878 109</b>	<b>16,43 %</b>	<b>146 878 109</b>	<b>16,43 %</b>
Galfa <sup>(4)</sup>	87 414 211	11,56 %	142 914 486	15,98 %	142 914 486	15,98 %
Stanhore International Trading S.à.R.L.	57 973 181	7,67 %	57 973 181	6,48 %	57 973 181	6,48 %
Energy Jet SRL	1 461 957	0,19 %	1 461 957	0,16 %	1 461 957	0,16 %
<b>Sous total</b>	<b>59 435 138</b>	<b>7,86 %</b>	<b>59 435 138</b>	<b>6,65 %</b>	<b>59 435 138</b>	<b>6,65 %</b>
Salariés	7 376 156	0,98 %	14 715 332	1,65 %	14 715 332	1,65 %
Autodétention	9 473 039	1,25 %				
Public	487 820 770	64,51 %	530 276 090	59,30 %	530 276 090	59,30 %
<b>TOTAL</b>	<b>756 235 154</b>	<b>100,00 %</b>	<b>894 219 155</b>	<b>100,00 %</b>	<b>894 219 155</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.

(3) Au 31 décembre 2016, les sociétés Blue Partners et Cervinia Europe possédaient 42 162 269 actions octroyant un droit de vote double.

(4) Dont 10 000 000 actions détenues au titre d'une option d'achat à dénouement physique ou en espèces.

Le 23 janvier 2017, le concert composé de la société à responsabilité limitée de droit luxembourgeois Blue Partners S.à.r.l. (121, avenue de la Faiencerie, L-1511 Luxembourg, Grand-Duché de Luxembourg) d'une part et, d'autre part, le « groupe Arnault » composé des sociétés suivantes : la société européenne à Directoire et Conseil de Surveillance groupe Arnault (41, avenue Montaigne, 75008 Paris), la société à responsabilité limitée de droit luxembourgeois Cervinia Europe (2-4 avenue Marie-Thérèse, L-2132 Luxembourg, Grand-Duché de Luxembourg) et la société à responsabilité limitée de droit luxembourgeois Bunt (2-4 avenue Marie-Thérèse, L-2132 Luxembourg, Grand-Duché de Luxembourg), a déclaré avoir franchi à la baisse, le 20 janvier 2017,

par suite du dénouement de financements structurés préalablement conclus entre la société Blue Partners S.à.r.l. et un tiers, lequel dénouement a entraîné la fin du concert susvisé, les seuils légaux de 10 % du capital et de 15 % des droits de vote de la Société.

À cette occasion :

- Blue Partners S.à.r.l. a franchi, individuellement, à la baisse les seuils légaux de 5 % du capital et des droits de vote de la Société ;
- Blue Partners S.à.r.l. a franchi, individuellement, à la baisse, chacun des seuils statutaires compris entre 5 % (inclus) et 1 % (inclus) du capital et des droits de vote de la Société ;



- les soussignés ont franchi, de concert, à la baisse, les seuils légaux de 10 % du capital et de 15 % des droits de vote de la Société ;
- les soussignés ont franchi, de concert, à la baisse chacun des seuils statutaires compris entre 13 % (inclus) et 9 % (inclus) du capital de la Société ;
- les soussignés ont franchi, de concert, à la baisse chacun des seuils statutaires compris entre 16 % (inclus) et 12 % (inclus) des droits de vote de la Société.

En conséquence,

- Blue Partners S.à.r.l. ne détient plus aucune action et droit de vote de la Société ;
- le concert entre, d'une part, Blue Partners S.à.r.l. et, d'autre part, groupe Arnault, BUNT et Cervinia Europe a pris fin ;
- groupe Arnault, directement et au travers des sociétés BUNT et Cervinia Europe, détenait 66 104 266 actions de la Société et assimilées représentant 101 704 087 droits de vote de la Société, soit 8,74 % du capital représentant 11,46 % des droits de vote de la Société.

Le 27 mars 2017, la société par actions simplifiée Galfa (27 rue de la Chaussée d'Antin, 75009 Paris) a déclaré à la Société avoir franchi le seuil de 16% des droits de vote de la Société par suite de l'attribution de 2 750 000 droits de vote double.

Le 1<sup>er</sup> avril 2017, la société par actions simplifiée Galfa (27 rue de la Chaussée d'Antin, 75009 Paris) a déclaré à la Société avoir franchi le seuil de 17% des droits de vote de la Société par suite de l'attribution de 14 316 725 droits de vote double. La société Galfa détient à cette date 87 414 211 actions soit 11,559% du capital dont 10 000 000 instruments financiers et 159 981 211 droits de vote soit 17,562% des droits de vote.

## 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 2015 et 31 décembre 2014 était la suivante :

### 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.



## Informations sur la Société et le capital

Actionariat

### 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.

### Actionariat des salariés

Les salariés du Groupe, par l'intermédiaire des Fonds communs de placement d'entreprise, détenaient 0,98 % 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 2016, la société à responsabilité limitée de droit luxembourgeois Blue Partners S.à.r.l. dont le siège social est à Luxembourg (L-1511) 121 Avenue de la Faiencerie 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 européenne à Directoire et Conseil de Surveillance de droit français groupe Arnault 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 des trois vingtièmes des droits de vote.

La société Stanhore International Trading S.à.R.L. dont le siège social est au 26 Boulevard Royal L-2449 Luxembourg 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, détenait plus du vingtième du capital social et des droits de vote.

#### 7.3.3 Informations visées à l'article L. 225-100-3 du Code de commerce

À la connaissance de la Société, la composition du capital est telle qu'indiquée dans le tableau figurant en page 278 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 273 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 2016, l'action Carrefour se situait en 28<sup>e</sup> position dans l'indice CAC 40 en terme de capitalisation boursière, avec un poids de 1,28 %.

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.

	2012	2013	2014	2015	2016
Cours de clôture (en euros) <sup>(1)</sup>					
<i>plus haut</i>	19,63	29,02	29,20	32,80	26,50
<i>plus bas</i>	13,07	18,90	22,09	23,65	21,30
<i>au 31 décembre</i>	19,35	28,81	25,30	26,65	22,89
Nombre d'actions au 31 décembre	709 214 653	723 984 192	734 913 909	738 470 794	756 235 154
Capitalisation boursière au 31 décembre (en milliards d'euros)	13,7	20,9	18,6	19,7	17,3
Moyenne des volumes quotidiens <sup>(1) (2)</sup>	3 239 839	2 598 027	2 985 228	3 064 488	3 167 915
Résultat net des activités poursuivies par action (en euros)	0,17	1,37	1,67	1,35	1,06
Dividende net (en euros)	0,58	0,62	0,68	0,70	0,70 <sup>(3)</sup>
Rendement	3,00 %	2,15 %	2,69 %	2,63 %	3,06 %

(1) Source : NYSE Euronext.

(2) Moyenne des volumes quotidiens sur Euronext.

(3) Sous réserve de l'approbation des actionnaires réunis en Assemblée Générale le 15 juin 2017.

### VOLUME DES TRANSACTIONS EN 2016

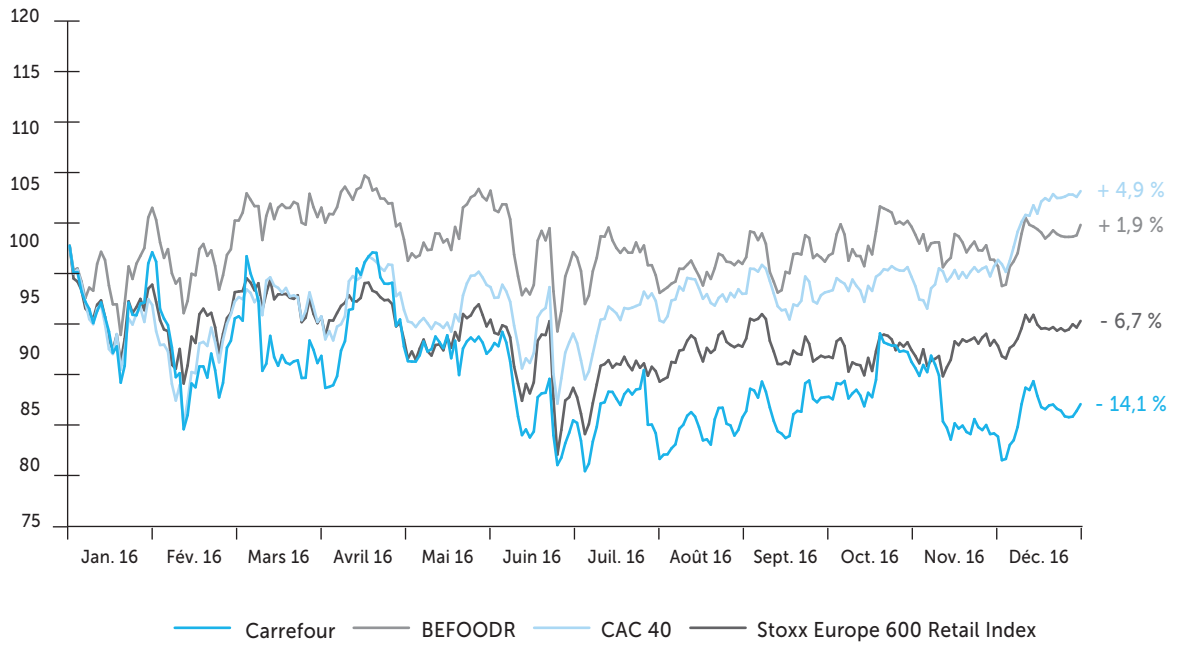
	Cours le plus haut *	Cours le plus bas *	Moyenne des cours de clôture *	Nombre de titres échangés	Montant des capitaux échangés *
Janvier	26,23	23,40	25,03	74 725 579	1 864 979 062
Février	26,50	22,30	24,03	78 920 852	1 907 916 998
Mars	26,40	23,51	24,44	75 637 195	1 852 716 592
Avril	26,49	23,28	25,04	73 049 188	1 831 403 250
Mai	24,90	23,58	24,25	58 800 168	1 425 431 039
Juin	24,61	21,45	23,02	78 365 568	1 782 670 695
Juillet	23,70	21,30	22,70	59 290 592	1 343 078 333
Août	22,81	21,59	22,26	63 027 706	1 401 931 107
Septembre	23,45	22,09	22,86	96 386 494	2 178 203 564
Octobre	24,57	22,84	23,63	53 247 107	1 261 363 057
Novembre	24,04	22,05	22,76	57 567 025	1 313 495 261
Décembre	23,44	21,56	22,65	45 136 809	1 019 766 431

Source NYSE Euronext.

\* En euros.

PERFORMANCE BOURSIÈRE DE L'ACTION CARREFOUR EN 2016 (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 Delhaize, Carrefour, Casino, Colruyt, Dia, Green King PLC, ICA Gruppen, Jeronimo Martins, Kesko OYJ, Metro, Morrison, Sainsbury, Tesco

(2) Composition de l'indice Stoxx Europe 600 Retail : Ahold Delhaize, B&M European Value Retail, Groupe Booker, Carrefour, Casino, Colruyt, Dixons Retail, Dia, Dufry, Galenica, H&M, ICA Gruppen, Inchcape, Inditex, Jeronimo Martins, Just Eat, Kering, Kesko OYJ, Kingfisher, Marks & Spencer, Metro, Morrison, Next, Ocado, Saga, Sainsbury, Tesco, WH Smith, Zalando.

# 8

## Informations complémentaires

8.1 Documents accessibles au public	284
8.2 Responsables du Document de référence et du rapport financier annuel	284
8.3 Attestation des Responsables du Document de référence et du rapport financier annuel	284
8.4 Responsables du contrôle des comptes	285
8.5 Informations incluses par référence	286
8.6 Table de concordance du Document de référence	287
8.7 Table de concordance du rapport financier annuel	289
8.8 Table de concordance du rapport de gestion	290



## 8.1 Documents accessibles au public

Les documents relatifs à la Société et en particulier ses Statuts, ses comptes, les rapports présentés à ses assemblées par le Conseil d'administration et les Commissaires aux comptes peuvent être consultés au siège social, 33 avenue Émile Zola 92100 Boulogne-Billancourt.

Ces documents sont également consultables sur le site [www.carrefour.com](http://www.carrefour.com).

## 8.2 Responsables du Document de référence et du rapport financier annuel

Monsieur Georges Plassat, Président-Directeur Général.

Monsieur Jérôme Bédier et Monsieur Pierre-Jean Sivignon, Directeurs Généraux Délégués.

## 8.3 Attestation des Responsables du Document de référence et du rapport financier annuel

*« Nous attestons, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent Document de Référence sont, à notre connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée. »*

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

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

*Les comptes consolidés relatifs aux exercices clos les 31 décembre 2014 et 31 décembre 2015 ont fait l'objet de rapports des contrôleurs légaux des comptes, figurant en page 211 du Document de Référence 2014 déposé auprès de l'AMF le 24 avril 2015 et en page 226 du Document de Référence 2015 déposé auprès de l'AMF le 25 avril 2016. »*

Le 25 avril 2017

Monsieur Georges Plassat  
Président-Directeur Général

Monsieur Jérôme Bédier  
Directeur Général Délégué

Monsieur Pierre-Jean Sivignon  
Directeur Général Délégué

## 8.4 Responsables du contrôle des comptes

### Commissaires aux comptes titulaires

#### Deloitte & associés

185, avenue Charles-de-Gaulle, 92200 Neuilly-sur-Seine Cedex

**Signataires :** Messieurs Arnaud de Planta et Stéphane Rimbeuf

**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 Eqho, 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.

#### MAZARS

61, rue Henri-Régnault, 92400 Courbevoie

**Signataire :** Monsieur 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, 92200 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 Eqho, 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-Régnault, 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.



### 8.5 Informations incluses par référence

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

- au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2015 : comptes consolidés, comptes sociaux et rapports des Commissaires aux comptes y afférents figurant dans le Document de Référence déposé le 25 avril 2016 auprès de l'Autorité des marchés financiers sous le numéro D.16-0391, respectivement aux pages 151 à 225, 226 à 227, 229 à 249 et 250 à 251 ;
- 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 ;

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 8.1 « Documents accessibles au public » du présent Document de Référence.



## 8.6 Table de concordance du Document de référence

Annexe I Règlement (CE) n° 809/2004 de la Commission	N° de pages	N° de chapitres/sections
<b>1/ Personnes responsables</b>		
1.1. Identité	284	8.2
1.2. Attestation	284	8.3
<b>2/ Contrôleurs légaux des comptes</b>		
2.1. Identité	285	8.4
2.2. Changement éventuel		N/A
<b>3/ Informations financières sélectionnées</b>		
3.1. Informations financières historiques : chiffres clés consolidés	23	1.3.3
3.2. Informations financières intermédiaires		N/A
<b>4/ Facteurs de risques</b>	<b>128-135</b>	<b>3.5.1</b>
<b>5/ Informations concernant l'émetteur</b>		
5.1. Histoire et évolution de la société	8-15	1.1
5.2. Investissements		
	24-26	1.3.4
	154	4.2.3
5.2.1. Principaux investissements réalisés durant chaque exercice de la période couverte	184-185 234-235	5.6 (note 4) 5.6 (note 13)
	24-26	1.3.4
	154	4.2.3
5.2.2. Principaux investissements en cours	184-185 234-235	5.6 (note 4) 5.6 (note 13)
5.2.3. Principaux investissements à venir	156	4.3
<b>6/ Aperçu des activités</b>		
6.1. Principales activités	12-18	1.2.1 / 1.2.2 / 1.2.3
6.2. Principaux marchés	24-26	1.3.4
		1.3.1
6.3. Événements exceptionnels	20-22	1.3.2
6.4. Dépendance de l'émetteur	132	3.5.1.3
6.5. Position concurrentielle	24-26	1.3.4
<b>7/ Organigramme</b>		
7.1. Description sommaire du groupe	19	1.2.5
7.2. Liste des filiales importantes	236-244	5.6 (note 16)
<b>8/ Propriétés immobilières, usines et équipements</b>		
	18	1.2.3.5
8.1. Immobilisations corporelles importantes	195-196 200	5.6 (note 6.2) 5.6 (note 6.4)
	53-62	2.3.2
8.2. Questions environnementales	63-67	2.3.3
<b>9/ Examen de la situation financière et du résultat</b>		
9.1. Situation financière	153-155	4.2
9.2. Résultat d'exploitation	148-152	4.1
<b>10/ Trésorerie et capitaux</b>		
	153	4.2.1
	176	5.5
10.1. Informations sur les capitaux	217-220 259-260	5.6 (note 11) 6.4 (note 6)
	154	4.2.3
10.2. Flux de trésorerie	174-175	5.4

<b>Annexe I Règlement (CE) n° 809/2004 de la Commission</b>	<b>N° de pages</b>	<b>N° de chapitres/sections</b>
	153-154	4.2.2
	155	4.2.4
10.3. Conditions d'emprunt et structure de financement	221-233	5.6 (note 12)
	155	4.2.5
10.4. Restrictions à l'utilisation des capitaux	226	5.6 (note 12.2.4)
10.5. Sources de financement attendues	155	4.2.6
<b>11/ Recherche et développement, brevets et licences</b>	<b>164</b>	<b>4.6.5</b>
<b>12/ Informations sur les tendances</b>		
12.1. Principales tendances depuis la fin du dernier exercice	158	4.4.4
12.2. Événement susceptible d'influer sensiblement sur les perspectives	156	4.3
<b>13/ Prévisions ou estimations du bénéfice</b>		<b>N/A</b>
<b>14/ Organes d'administration, de direction et de surveillance et direction générale</b>		
14.1. Informations concernant les membres	94-107	3.2.1
14.2. Conflits d'intérêts	96	3.2.1
<b>15/ Rémunérations et avantages</b>		
15.1. Rémunération versée et avantages en nature	117-126	3.4
15.2. Provisions pour pensions et retraites	209-213	5.6 (note 10.1)
<b>16/ Fonctionnement des organes d'administration et de direction</b>		
16.1. Date d'expiration des mandats	94	3.2.1
16.2. Contrats de service liant les membres des organes d'administration, de direction ou de surveillance	97	3.2.1
16.3. Informations sur les comités du Conseil	109-113	3.2.3
16.4. Conformité au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur	94	3.1
<b>17/ Salariés</b>		
17.1. Nombre de salariés	38-53	2.3.1
	123-126	
	275-176	3.4.4
17.2. Participations et stock-options	280	7.2.3
	42-43	2.3.1.2
	124-125	3.4.4
17.3. Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital	278-280	7.3
<b>18/ Principaux actionnaires</b>		
18.1. Actionnaires détenant plus de 5 % du capital	278-280	7.3
18.2. Existence de droits de vote différents	272	7.1.4.5
18.3. Contrôle direct ou indirect		N/A
18.4. Accord dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de contrôle	278-280	7.3
	164	4.6.4
	204	5.6 (note 7.3)
<b>19/ Opérations avec des apparentés</b>	<b>165-168</b>	<b>4.7</b>
<b>20/ Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur</b>		
20.1. Informations financières historiques	169-244 / 247-266	5 / 6
20.2. Informations financières pro forma		N/A
20.3. Etats financiers	169-244 / 247-266	5 / 6
	245-246	5.7
20.4. Vérification des informations financières historiques annuelles	267-268	6.5
20.5. Date des dernières informations financières	169-244 / 247-266	5 / 6
20.6. Informations financières intermédiaires et autres	159-161	4.5
20.7. Politique de distribution de dividendes	163	4.6.3
20.8. Procédures judiciaires et d'arbitrage	208	5.6 (note 9.2)

<b>Annexe I Règlement (CE) n° 809/2004 de la Commission</b>	<b>N° de pages</b>	<b>N° de chapitres/sections</b>
20.9. Changement significatif de la situation financière ou commerciale	158 235	4.4.4 5.6 (note 14)
<b>21/ Informations complémentaires</b>		
21.1. Capital social	273-276	7.2
21.2. Actes constitutifs et statuts	270-272	7.1
<b>22/ Contrats importants</b>		N/A
<b>23/ Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts</b>		
23.1. Identité	89	2.4.5
23.2. Attestation	89-90	2.4.5
<b>24/ Documents accessibles au public</b>	<b>284</b>	<b>8.1</b>
<b>25/ Informations sur les participations</b>	<b>236-244 265-266</b>	<b>5.6 (note 16) 6.4 (note 14)</b>

## 8.7 Table de concordance du rapport financier annuel

<b>Rubriques de l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier</b>	<b>N° de pages</b>	<b>N° de chapitres/sections</b>
<b>1/ Rapport de gestion</b>		
Analyse de l'évolution du chiffre d'affaires	148-152	4.1
Analyse des résultats	148-152	4.1
Analyse de la situation financière	153-155	4.2
Principaux risques et incertitudes	128-135	3.5.1
Structure du capital et éléments susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique	273 278-280	7.2.1 7.3
Rachats par la société de ses propres actions	275-276	7.2.3
<b>2/ Comptes consolidés</b>	<b>169-244</b>	<b>5</b>
<b>3/ Comptes sociaux</b>	<b>247-266</b>	<b>6</b>
<b>4/ Rapports des commissaires aux comptes sur les comptes sociaux et les comptes consolidés</b>	<b>245-246 267-268</b>	<b>5.7 6.5</b>
<b>5/ Rapport du Président du Conseil sur la gouvernance et le contrôle interne</b>	<b>93-145</b>	<b>3</b>
<b>6/ Rapport des commissaires aux comptes sur le rapport du Président du Conseil sur la gouvernance et le contrôle interne</b>	<b>146</b>	<b>3.7</b>
<b>7/ Déclaration des personnes physiques assumant la responsabilité du rapport financier annuel</b>	<b>284</b>	<b>8.3</b>

## 8.8 Table de concordance du rapport de gestion

Textes de référence		N° de pages	N° de chapitres /sections	
<b>Commentaires 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	147-164	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	76-78	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	157-168	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	158	4.4.4
Code de commerce	L. 232-1 et L. 233-26	Évolution prévisible de la situation de la Société et du Groupe	156	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 %	163	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	128-135	3.5.1
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	132-135	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	132-135	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 »)	27-88	2
Code de commerce	L. 232-1	Activités en matière de recherche et développement	164	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	98-107	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	117-126	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	117-126	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	123-126	3.4.4

Textes de référence		N° de pages	N° de chapitres /sections	
Code de commerce	L. 225-185	Conditions de levées et de conservation des options par les dirigeants mandataires sociaux	125	3.4.4
Code de commerce	L. 225-197-1	Conditions de conservation des actions gratuites attribuées aux dirigeants mandataires sociaux	124-125	3.4.4
Code monétaire et financier	L. 621-18-2	Opérations des dirigeants et personnes liées sur les titres de la Société	127	3.4.6
<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	270-272	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	107-109 114-116 275-276	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	275-276	7.2.3
Code de commerce	R. 228-90	Ajustements éventuels pour les titres donnant accès au capital en cas de rachats d'actions ou d'opérations financières		N/A
Code de commerce	L. 225-100	Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par L'Assemblée Générale des actionnaires au Conseil d'administration ou au Directoire dans le domaine des augmentations de capital	273	7.2.2
Code de commerce	L. 225-100-3 et L. 233-13	Structure et évolution du capital de la Société	273-276 278-280	7.2 7.3
Code de commerce	L. 225-100-3	Restrictions statutaires à l'exercice des droits de vote et aux transferts d'actions ou clauses des conventions portées à la connaissance de la Société		N/A
Code de commerce	L. 225-100-3	Participations directes ou indirectes dans le capital de la Société dont elle a connaissance	278-280	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	278-280	7.3.1
Code de commerce	L. 225-100-3	Liste des détenteurs de tout titre comportant des droits de contrôle spéciaux et description de ceux-ci		N/A
Code de commerce	L. 225-100-3	Mécanismes de contrôle prévus dans un éventuel système d'actionnariat du personnel, quand les droits de contrôle ne sont pas exercés par ce dernier		N/A
Code de commerce	L. 225-100-3	Accords entre actionnaires dont la Société a connaissance et qui peuvent entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote		N/A
Code de commerce	L. 225-100-3	Accords conclus par la Société qui sont modifiés ou prennent fin en cas de changement de contrôle de la Société, sauf si cette divulgation, hors les cas d'obligation légale de divulgation, porterait gravement atteinte à ses intérêts		N/A

Textes de référence		N° de pages	N° de chapitres /sections
<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	117-126	3.4
Code de commerce L. 464-2	Injonctions ou sanctions pécuniaires pour des pratiques anticoncurrentielles		N/A
<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		N/A
Code de commerce R. 225-102	Résultats de la Société au cours des cinq derniers exercices	164	4.6.6

## CONTACTS

### Groupe Carrefour Direction Générale

33, avenue Émile Zola  
TSA 55555  
92649 Boulogne-Billancourt Cedex

### Relations investisseurs

investisseurs@carrefour.com

### Relations actionnaires

contact@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

### Club des actionnaires

Autorisation 93261  
92535 Levallois-Perret Cedex  
Tél. : 0805 902 902  
club@actionnaires.carrefour.com

## SUIVEZ L'ACTUALITÉ DU GROUPE CARREFOUR

[www.carrefour.com](http://www.carrefour.com)



**Réalisation** : Direction juridique du Groupe Carrefour

**Crédits photographiques** : Carrefour, droits réservés

**Conception & réalisation**  LABRADOR

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

**Impression** : l'impression du document a été réalisée par un imprimeur certifié pour sa chaîne de contrôle FSC® et a obtenu la marque Imprim'Vert, répondant à des critères de gestion des déchets dangereux, de sécurisation du stockage des matières dangereuses et d'exclusion des produits toxiques.





[www.carrefour.com](http://www.carrefour.com)  
[@GroupeCarrefour](#)

Société anonyme au capital de 1 890 587 885 euros  
Siège social : 33, avenue Émile-Zola – 92100 Boulogne-Billancourt  
652 014 051 RCS Nanterre

